

SERIE ESTUDIOS PARA LA INNOVACIÓN FIA
MANUAL DE AUTOAPLICACIÓN DEL MODELO DE
ADMINISTRACIÓN LABORAL AGRÍCOLA





Serie Estudios para la Innovación FIA

Manual de autoaplicación del modelo de administración laboral agrícola

Esta investigación fue encargada por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Los comentarios y conclusiones emitidos en este documento no representan necesariamente la opinión de la institución contratante.

Fundación para la Innovación Agraria
Santiago, Chile

Primera edición, diciembre de 2015
Registro de Propiedad Intelectual
N° 272211
ISBN N° 978-956-328-168-2

Equipo autores
Agromanagement SPA
Juan Horacio Grant Loyer
Oscar Eduardo Quezada Nuñez

Revisión y Edición Técnica
Fundación para la Innovación Agraria (FIA)
Constanza Perez Cabezas
M^a Soledad Hidalgo Guerra

Edición de textos:
Andrea Villena Moya

Diseño gráfico:
Mariana Babarovic y Paula Jaramillo

Impresión: Barclau
N° de ejemplares: 500

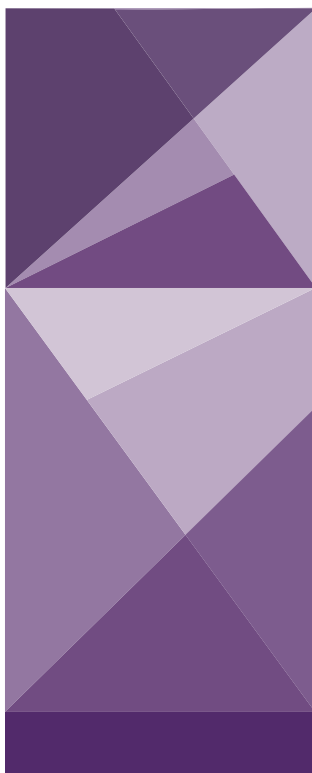
Permitida su reproducción parcial o total
citando la fuente.



SERIE ESTUDIOS PARA LA INNOVACIÓN FIA

MANUAL DE AUTOAPLICACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN LABORAL AGRÍCOLA

VALIDACIÓN Y DESARROLLO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTRAPREDIAL
DEL RECURSO HUMANO AGRÍCOLA



PRESENTACIÓN

La **Fundación para la Innovación Agraria (FIA)**, es la agencia del Ministerio de Agricultura que tiene por misión fomentar una cultura de innovación en el sector agrario, agroalimentario y forestal, promoviendo y articulando iniciativas de innovación que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las agricultoras y agricultores, en todas las regiones del territorio nacional.

Uno de los elementos centrales de FIA es la focalización de su acción a través de Programas de Innovación en temas, rubros y territorios, que generen o potencien plataformas de colaboración público-privadas, tanto a nivel nacional, regional como local. Los Programas de Innovación cuentan con una agenda clara que da cuenta de las prioridades específicas para fortalecer los procesos de innovación en el sector agrario, agroalimentario y forestal del país.

Como parte del trabajo desarrollado por los Programas de Innovación y en respuesta a los desafíos que enfrentan cada uno de ellos, FIA desarrolla estudios para difundir y transferir conocimiento e información prospectiva y estratégica a los distintos actores del sector, contribuyendo a dinamizar los procesos de innovación en los ámbitos productivos, de gestión, asociativos y de comercialización, principalmente para que tengan impacto en las unidades económicas de pequeña y mediana escala.

El presente “Manual de autoaplicación del modelo de administración laboral agrícola” es el resultado del Estudio “Validación y desarrollo de prácticas de gestión intrapredial del Recurso Humano agrícola” que se realizó en el marco del Programa de Innovación en Gestión del Recurso Humano Intrapredial de FIA. Los principales objetivos de este estudio fueron definir estrategias apropiadas de selección en base a habilidades, reclutamiento y capacitación del personal a contratar en el predio agrícola. Además, implementar un modelo de evaluación de desempeño de acuerdo con la realidad de los predios agrícolas y, generar un modelo de incentivo para trabajadores permanentes y temporeros, que considere aspectos monetarios y no monetarios, premiando según el esfuerzo diferenciado que realice cada trabajador o equipo para mejorar su productividad.

Este Manual, constituye un aporte en proporcionar una serie de herramientas y metodologías validadas, que contribuyen a mejorar la gestión del personal permanente y temporero que trabajan en predios del rubro frutícola del país.

MA JOSÉ ETCHEGARAY ESPINOSA

DIRECTORA EJECUTIVA

FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA (FIA)



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8	BIBLIOGRAFÍA	50
I. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NEGOCIADA (EDN)	10	ANEXOS	52
INTRODUCCIÓN	10	ANEXO 1: PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NEGOCIADA	52
MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NEGOCIADA (EDN) (DE GREGORIO BILLIKOPF)	10	ANEXO 2: CÍRCULO DE CALIDAD PARA LABORES	63
DOCUMENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA EDN	17	ANEXO 3: RESULTADOS MEDICIÓN PODA CIRUELOS LARRY ANNE	67
II. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LABORES	24	ANEXO 4: GUÍA VISUAL PODA UVA DE MESA VARIEDAD RED GLOBE	83
INTRODUCCIÓN	25	ANEXO 5: BASE MAESTRA EJEMPLO UVA DE MESA CRIMSON	95
MODELO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS LABORES AGRÍCOLAS	25		
III. SELECCIÓN DE PERSONAL AGRÍCOLA EN BASE A HABILIDADES	40		
INTRODUCCIÓN	41		
MODELO DE SELECCIÓN GRUPAL	41		

INTRODUCCIÓN



En el marco del proyecto “Validación y desarrollo de prácticas de gestión intrapredial del Recurso Humano agrícola”, financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), perteneciente al Ministerio de Agricultura, se ofrece a través de este Manual, una serie de herramientas de fácil aplicación para mejorar la gestión del personal que labora en el rubro frutícola.

Este manual está dividido en tres secciones:

Sección Evaluación del Desempeño, en la cual se muestra una herramienta de evaluación del desempeño práctica y centrada en la realidad y cultura de las organizaciones agrícolas, y aplicable a los diversos niveles organizacionales con los que puede contar una empresa agrícola, ya sea de gran tamaño, o una microempresa.

Sección Evaluación de Calidad de Labores, en la que se entrega una metodología que permite mejorar la calidad con la cual se ejecutan labores críticas que requieren de mano de obra intensiva, como podas, raleos, arreglos de racimos, cosechas, entre otros, a través de un control y evaluación sistemático del trabajo del personal en dichas labores, asociado todo esto a una política de incentivos por el trabajo bien realizado.

Sección Modelo de Selección de Personal según habilidades, que da a conocer una herramienta para evaluar de manera rápida y objetiva los conocimientos y habilidades de los postulantes a cargos que debemos llenar en nuestra empresa, tales como seleccionadores y embaladores en packing, o tractoristas, podadores, raleadores, cosecheros, y otros en los campos.

Parte integrante de este Manual lo constituyen una serie de documentos que son un apoyo a los procesos de tareas como evaluación y análisis estadístico que se requieren para la implementación de estas herramientas.

Si bien cada una de estas herramientas es útil por sí sola, el espíritu del Modelo de Administración Laboral Agrícola, en el cual se basa este Manual, desarrollado por el profesional extensionista de la Universidad de Davis California, Gregorio Billikopf Encina, sumado a nuestra experiencia acumulada como equipo ejecutor que por más de 8 años ha venido aplicando, evaluando y ajustando este modelo a la realidad nacional, nos ha permitido corroborar que la aplicación conjunta de estas herramientas, bajo una perspectiva de una gestión integral del Recurso Humano, produce resultados cualitativamente superiores a la aplicación individual o aislada de cada una de estas herramientas, ya que se generan sinergias que potencian cada una de éstas. Así se logra un mayor impacto a nivel de desempeño del personal, lo que finalmente se traduce en productos de mejor calidad y mayor productividad, impactando positivamente la rentabilidad del predio¹.

1. Para cualquier duda, sugerencia, o solicitud de apoyo relacionada con la implementación de este modelo, se puede contactar al Gerente de Agromanagement, Juan Horacio Grant: jgrant@grant.cl

I. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NEGOCIADA (EDN)

INTRODUCCIÓN

Si bien el mercado de los servicios de evaluación del desempeño del personal tiene un amplio abanico de sistemas evaluativos, estos se centran y operan principalmente bajo la lógica de las empresas industriales o de servicios típicamente urbanos, por lo que no recogen las particularidades de las empresas agrícolas.

Como solución a esto, se propone el siguiente modelo de Evaluación del Desempeño, elaborado especialmente para contextos y realidades agrícolas.

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NEGOCIADA (EDN) DE GREGORIO BILLIKOPF

Objetivo: Evaluar de una manera sencilla, respetando el lenguaje y cultura de los miembros de la organización, el desempeño de los trabajadores.

a. Resumen

La EDN consiste en reflexionar respecto del desempeño de un trabajador (el evaluado), valorizando especialmente los aspectos positivos o fortalezas que él tenga. Para esto, existen una serie

de formularios a llenar individualmente tanto por el evaluado, como por su jefe (evaluador). En estos se deberá señalar qué aspectos del trabajo del evaluado los está realizando bien, cuáles necesitan mejorarse y qué compromisos podrían asumir, tanto el evaluador como el evaluado, para potenciar los desempeños y lograr mejoras en los mismos. El proceso consta de 3 etapas claves: el llenado individual de las listas, las reuniones conjuntas para establecer los compromisos, y las reuniones de seguimiento.

b. Formularios y materiales a utilizar:

1. Presentación del Modelo: es un material audiovisual diseñado en Power Point en el cual se presenta el modelo, se explica su funcionamiento y se proponen ejercicios o simulaciones prácticas de cada una de las etapas del mismo. Se adjunta con este Manual un archivo con una presentación tipo del modelo (Ver anexo 1).

2. Documento explicativo para el alumno: consiste en la impresión de la presentación del punto 1, a la que se le agregan hojas en blanco para que puedan anotar los asistentes.

3. Cartilla del Evaluado: es el formulario en el cual cada trabajador debe anotar su autoevaluación, el cual cuenta con 4 listas:

Lista 1: se deben anotar todas las actividades en las que el autoevaluado considera que su nivel de desempeño es bueno.

Lista 2: se deben escribir todas las actividades en las que el autoevaluado considera que su desempeño puede mejorar.

Lista 3: donde el autoevaluado plantea algunas acciones que desearía que realizara su superior que le ayudaran a mejorar su desempeño.

Lista 4: Cartilla de Acuerdos y Compromisos, en que se escriben los compromisos que se establezcan para mejorar las áreas del desempeño del evaluado en las que haya sido evaluado de manera deficitaria.

4. Cartilla del Evaluador: formulario en el cual cada trabajador evaluador tiene que anotar dicha evaluación. Cuenta con 4 listas:

Lista 1: debe anotar todas las actividades en las que el evaluador considera que el nivel de desempeño del evaluado es bueno.

Lista 2: debe señalar todas las actividades en las que el evaluador cree que el desempeño del evaluado puede mejorar.

Lista 3: donde el evaluador plantea algunas acciones que piensa que podrían ayudar al evaluado a mejorar su desempeño.

Lista 4: la cartilla de acuerdos y compromisos: es idéntica a la cartilla con el mismo nombre del evaluado (Lista 4 del Evaluado), y se debe llenar de igual manera, ya que los compromisos deben ser consensuados. Por lo tanto, ambas cartillas deben tener idéntico contenido.

5. Cartilla de Seguimiento: es el formulario en el cual se registra el nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos, y se analizan los caminos de acción frente a compromisos no cumplidos.

c. Recursos Humanos:

1. Trabajadores evaluadores: comprende a todo trabajador de la organización que tenga personal a su cargo al cual desee evaluar.

2. Trabajadores evaluados: se refiere a todos los trabajadores de la organización cuya jefatura decidió someter a evaluación.

3. Líder o facilitador del proyecto: es la persona (ya sea trabajador o externo a la empresa), que se encargará de liderar el proyecto de evaluación. Esta persona deberá demostrar un conocimiento adecuado e integral del modelo, de tal manera de acompañar a todo el equipo en su implementación, especialmente en la primera experiencia que se realice en la organización.

d. Recursos Físicos:

1. Sala de reunión: el desarrollo de las diversas etapas del modelo, especialmente las capacitaciones, requiere contar con una sala de reunión con espacio suficiente para todas las personas involucradas en la evaluación.

2. Sala de evaluaciones: durante la etapa de reuniones de evaluación se requerirá de una sala u oficina pequeña, donde se puedan reunir las dos personas involucradas en la evaluación, más el líder del proyecto, cuando se requiera. Obviamente, en caso de no contar con una sala específica para estas actividades, se puede utilizar la sala de reunión señalada en el punto 1., o cualquier oficina que garantice la comodidad y privacidad que la actividad requiere.

3. Equipo audiovisual para las capacitaciones: este equipo debe considerar, a lo menos, un computador y un proyector con un telón, o un televisor que se pueda conectar

al computador, de un tamaño suficiente para que las presentaciones en Power Point puedan ser vistas de manera clara por todos los involucrados.

4. Otros: impresora a color, hojas tamaño carta, lápices pasta para cada participante del proyecto, set de papelógrafos y plumones en los cuales los participantes de la capacitación puedan desarrollar los ejercicios prácticos.

e. Implementación del Modelo

1. Formación del líder o facilitador del modelo

La primera actividad que debe considerar la empresa es la designación y preparación del líder del modelo. Esta persona puede ser cualquier trabajador de la empresa con rasgos de liderazgo, con buenas habilidades comunicacionales y que tenga buena aceptación por parte de los trabajadores. Eventualmente, esta labor la puede realizar alguien externo a la empresa que conozca el modelo, si bien dada la sencillez de éste, no se considera imprescindible. En todo caso, sea quien sea la persona, deberá asegurarse de la disponibilidad de tiempo para capacitarse, a través del estudio de este mismo documento y otros que se mencionarán al final, así como para el desarrollo de todas las etapas del mismo. Esto obviamente quiere decir, en el caso de un trabajador de la empresa, que en las etapas más intensas del trabajo, en su jornada laboral deberá dedicar a lo menos un 50% de la misma a esta labor.

2. Designación de las personas evaluadas y las personas evaluadoras

La Gerencia de la empresa, asesorada por el líder del proyecto, y otros profesionales si los hubiere y cuya opinión se considere relevante, determinará hasta qué nivel de cargos se desea desarrollar la evaluación. En caso de empresas pequeñas, con un solo jefe, por ejemplo, Administrador de Campo, lo lógico es que este evalúe a su(s) subordinado(s) directo(s), por ejemplo, al encargado de terreno o predio. Es decir, este modelo puede servir para una empresa donde haya un solo jefe y un solo subordinado (descartando al equipo de obreros agrícolas), hasta empresas de gran tamaño, con varios campos. Respecto de la posibilidad de que el líder pueda ser él mismo evaluador o evaluado, estos cargos no son incompatibles, por lo cual no habría problemas para esto.

3. Capacitación de las personas involucradas

Una vez determinado el equipo de evaluadores y de evaluados, se les citará a una actividad de presentación y capacitación del modelo, la cual tendrá una duración mínima de media jornada. Esta actividad será preparada y dirigida por el líder del proyecto, y se basará en la presentación en Power Point que se incluye en este Manual (ver Anexo 1). Será responsabilidad del líder asegurarse que el modelo ha sido comprendido adecuadamente por todo el equipo, y apoyar a personas que eventualmente tengan alguna dificultad para la lectura, situación que es usual en empresas agrícolas.

4. Evaluación y autoevaluación inicial

El proceso de evaluación, propiamente tal, se iniciará con un trabajo individual en el cual evaluadores y evaluados tendrán un plazo predefinido, el que se sugiere no supere las dos semanas. En ese periodo se anotan en sus respectivos formularios su trabajo, ya sea de evaluación o autoevaluación, tratando siempre de señalar evidencias o ejemplos prácticos en donde se manifieste dicha evaluación. Para la realización de este trabajo, se sugiere que la empresa permita a sus trabajadores realizar, a lo menos, dos pausas de 2 horas en su trabajo de rutina (una la primera semana y otra la segunda semana, si el plazo fuesen dos semanas), para dedicarse a completar los formularios. En el caso de jefaturas con muchos evaluados, se sugiere aumentar el número de pausas, y/o alargar su duración, de tal manera de asegurarse que dispondrán del tiempo suficiente para realizar todas las evaluaciones que les correspondan. En el caso de trabajadores con dificultades para la escritura, será responsabilidad del líder apoyarlos, pudiendo anotar él mismo las respuestas de estos trabajadores en sus respectivas cartillas, si fuese necesario.

5. Revisión intermedia con el líder

Se sugiere que dentro del plazo estipulado para la evaluación y autoevaluación inicial, el líder establezca una ronda de reuniones intermedias, individuales con cada uno de los participantes, en las cuales revise el trabajo de cada persona y aclare eventuales dudas que pudiera tener. En estas reuniones el líder debe cooperar al máximo para apoyar que el trabajo de evaluación sea lo más objetivo posible, y abarque la mayor cantidad de responsabilidades y tareas asociadas a cada cargo evaluado, y que no existan comentarios

descalificativos o muy agresivos hacia el evaluador o el evaluado, según corresponda. Junto con esto, el facilitador aprovechará de recordar las siguientes etapas a cada participante, en especial la siguiente actividad, denominada Reunión Conjunta de Establecimiento de Compromisos. Es importante aquí garantizarles a los participantes la confidencialidad de todo lo que conversen con el líder, de lo contrario, es probable que algunos participantes opten por ocultar algún aspecto que consideren más delicado.

6. Reunión conjunta de establecimiento de compromisos

Esta es la etapa central del Modelo, ya que es la instancia en la que el Evaluador debe comunicar sus resultados al Evaluado, para luego acordar los Compromisos de Mejora. Dada la importancia de esta actividad, se sugiere que, antes de reunir al evaluador con el evaluado, el líder tenga un breve encuentro individual con cada uno de ellos, para realizar una última revisión de los trabajos de cada uno y, eventualmente, corregir o clarificar cualquier aspecto de la evaluación o autoevaluación que pudiera generar dificultades al momento de la reunión conjunta.

En esta reunión, Evaluador y Evaluado se deben sentar frente a frente, mientras que el líder estará a una cierta distancia de ambos. Esta reunión tiene el siguiente orden:

Primero el Evaluado realiza la lectura íntegra de su Autoevaluación, siguiendo estrictamente el orden de los formularios de autoevaluación (primero la Lista N° 1, con los aspectos positivos, segundo la Lista N° 2 con los elementos a mejorar, y tercero la Lista N° 3 donde señala qué esperaba del jefe) la cual debe

ser escuchada por el Evaluador en total silencio, sin interrupciones.

A continuación es el turno del Evaluador, el cual procede a leer su trabajo de una manera muy similar al evaluado, con una pequeña diferencia: para no enfatizar demasiado los aspectos negativos que ya hubiesen sido mencionados por el evaluado, se sugiere que dichos elementos, si también aparecen descritos en la Lista N°2 del Evaluador, no sean repetidos por éste. A lo más, que mencione brevemente que él está de acuerdo con la autoevaluación hecha por el evaluado respecto de dichos aspectos. Por tanto, la idea es que el Evaluador se centre en aquellas áreas que no hayan sido mencionadas previamente por el evaluado, y que enfatice los aspectos positivos, de tal manera de no afectar demasiado la moral y motivación del evaluado. Esto, en ningún caso, quiere decir que los aspectos a mejorar pierdan importancia, ya que serán el material principal para elaborar los posteriores compromisos de mejora.

Establecimiento de los Compromisos de Mejora: Una vez que ambos participantes de la reunión hayan leído sus respectivos formularios, corresponde al líder dirigir esta etapa. Para esto, se deberán analizar en conjunto todos los aspectos de las evaluaciones, y determinar cuáles de ellos requieren de mejoras, de acuerdo a las funciones más importantes asociadas al cargo del evaluado. Una vez determinados dichos aspectos, se analizará cada uno en profundidad, y se definirá cuál sería la mejora esperada, considerando los compromisos que debieran asumir ambos para lograrla. En este punto, un aspecto que distingue a este modelo de otros es que las mejoras que se propongan

requieren de compromisos y de acciones concretas, no solamente del evaluado, sino también del evaluador. A modo de ejemplo, si el primero tiene problemas para manejar una planilla Excel y se compromete a asistir a un curso de capacitación en el tema, también debiera registrarse el compromiso que asuma el Evaluador, en su condición de jefe, para el logro de este objetivo, que podría ser, por ejemplo: buscar la oferta de cursos de Excel que haya en el mercado, darle todas las facilidades de horario para que asista al curso o reforzar lo aprendido en el curso con una tutoría personal (si es que el Evaluador manejara Excel), entre otros. Además, estos compromisos deben tener plazos claros para su cumplimiento, de tal manera de que en las actividades de seguimiento de ellos, se sepa exactamente si la fecha es exigible o no.

7. Reunión de Seguimiento

El proceso anual de este Modelo se cierra con la programación y realización de las Reuniones de Seguimiento para revisar el nivel de cumplimiento de los compromisos. Estas, en las cuales participan el líder de proyecto junto al Evaluador y el Evaluado, deben programarse en un horizonte de tiempo prudente, considerando que se hayan podido cumplir, a lo menos, una parte significativa de los acuerdos. En todo caso, se sugiere que dicho plazo no sea inferior a los 3 meses, ni superior a los 7 meses a partir de la Reunión Conjunta en la que ellos se establecieron. El formato de estas reuniones es muy sencillo: simplemente el líder lee cada uno de los compromisos asumidos, y les pide la opinión a ambos participantes, los cuales hacen una evaluación del nivel de cumplimiento de cada uno. Es importante aquí que, en la medida de lo posible, en cada compromiso que se considere

cumplido se aporten evidencias físicas de ello, tales como fotos, registros de asistencia a un curso, diplomas, calificaciones, entre otros. En caso de no cumplimiento, es importante analizar sus razones y revisar si se debe a que uno de los dos no cumplió una parte de lo pactado, o ambos, o el compromiso simplemente ya no es pertinente. De acuerdo a la respuesta obtenida, se podrán tomar diversas medidas, tales como prorrogar el plazo para el cumplimiento, reemplazar lo comprometido o simplemente descartarlo.

Es importante precisar que, tanto el formulario con los compromisos como el de seguimiento deben ser administrados por el líder del proyecto, o quien él designe, y asegurarse de conservarlos y sacar las copias que se requieran para que también puedan ser conocidos por evaluador y evaluado. En este mismo sentido, se debe tener siempre presente que estos documentos son CONFIDENCIALES, por lo que ningún otro trabajador de la empresa puede tener acceso a los mismos sin el consentimiento de los involucrados directamente.

En caso de que se estime necesario, se pueden programar reuniones de seguimiento extra para una nueva revisión de los compromisos.

f. Continuidad del Modelo

Los puntos antes señalados constituyen un ciclo anual completo del modelo, luego de lo cual pueden seguirse dos caminos:

Continuar con reuniones de seguimiento, o volver a ejecutar el proyecto a partir del punto de inicio (evaluaciones individuales).

Al respecto, es probable que cuando la mayoría de los compromisos son a muy largo plazo (más de 8 meses, por ejemplo), lo lógico sería que el nuevo ciclo de evaluación se postergue hasta cuando las reuniones de seguimiento se hayan agotado. Al respecto, hay que considerar aquí que en las reuniones de seguimiento no se establecen nuevos compromisos, salvo aquellos que puedan reemplazar compromisos incumplidos, motivo por el cual cuando ya se determinó que los compromisos pendientes no podrán ser cumplidos, lo lógico sería esperar un tiempo y reiniciar el ciclo desde el comienzo (Llenado de Listas con las Evaluaciones y Autoevaluaciones).

Obviamente que cuando se incorporan nuevos trabajadores al sistema, éstos deben partir desde el inicio.

En cuanto a la continuidad del cargo de líder, esto dependerá de la evaluación que haga la Gerencia del trabajo realizado, pudiendo ser reemplazado en cualquier momento por otro trabajador adecuadamente capacitado. En todo caso, el nivel de carga laboral de este rol debiera disminuir significativamente en la medida en que el Modelo vaya siendo puesto en práctica, y los participantes vayan adquiriendo experiencia en el mismo².

2. Material de apoyo extra en Billikopf, Gregorio (2003). Administración Laboral Agrícola. Regents of the University of California. Versión on line: <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/AgroLaboral.pdf>.



DOCUMENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA EDN
(Todos estos documentos son de libre reproducción)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NEGOCIADA

CARTILLA DEL EVALUADO

NOMBRE DEL EVALUADO	CARGO	NOMBRE DEL EVALUADOR	FECHA DE LA EVALUACIÓN

(Imprimir esta Cartilla del Evaluado en este mismo orden, corchetear y entregar una copia a todos los Evaluados)

LISTA N° 1 DEL EVALUADO

Funciones en las que considero que mi nivel de desempeño es bueno

N°	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	EJEMPLO PRÁCTICO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

LISTA N° 2 DEL EVALUADO

Funciones en las que considero que mi desempeño puede mejorar.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	EJEMPLO PRÁCTICO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

LISTA N° 3 DEL EVALUADO

Funciones en las que mi superior me puede ayudar para mejorar el desempeño.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	CÓMO ME PUEDE AYUDAR MI SUPERIOR
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

CARTILLA DE ACUERDOS Y COMPROMISOS

N°	MEJORA ESPERADA	COMPROMISO DEL EVALUADO	COMPROMISO DEL EVALUADOR	FECHA DE CUMPLIMIENTO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Firma evaluado

Firma evaluador

Fin de la Cartilla del Evaluado

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NEGOCIADA

CARTILLA DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL EVALUADOR	CARGO	NOMBRE DEL EVALUADO	FECHA DE LA EVALUACIÓN

(Imprimir Cartilla del Evaluador en este mismo orden, corchetear y entregar cantidad de copias a todos los evaluadores según número de evaluados que les corresponda)

LISTA N° 1 DEL EVALUADOR

Funciones en las que el Evaluado se desempeña bien y contribuye a la empresa.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	EJEMPLO PRÁCTICO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

LISTA N° 2 DEL EVALUADOR

Funciones en las que considero que el Evaluado está débil y debería mejorar.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	EJEMPLO PRÁCTICO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

LISTA N° 3 DEL EVALUADOR

Acciones que puedo hacer para mejorar el desempeño del Evaluado.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	ACCIÓN QUE PUEDO REALIZAR
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

CARTILLA DE ACUERDOS Y COMPROMISOS

N°	MEJORA ESPERADA	COMPROMISO DEL EVALUADO	COMPROMISO DEL EVALUADOR	FECHA DE CUMPLIMIENTO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Firma evaluado

Firma evaluador

Fin de la Cartilla del Evaluado

CARTILLA DE SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS

Nombre Evaluador

Nombre Evaluado

Nº	RESUMEN COMPROMISO	RESULTADO		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
TOTAL				
RESUMEN NIVEL DE LOGRO (Compromisos cumplidos / Total compromisos)				%

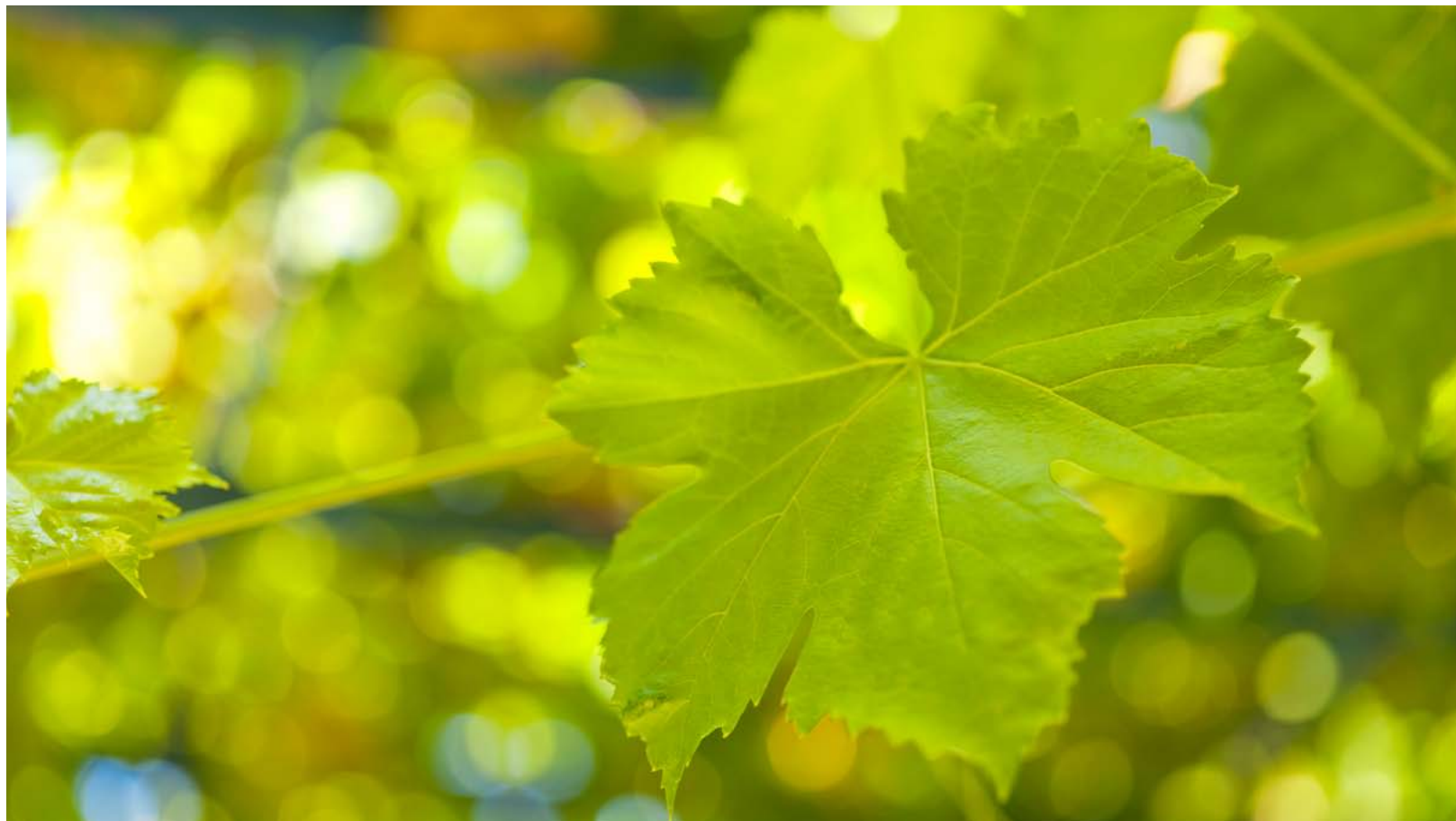
Firma evaluador

Firma evaluado

Fecha

Imprimir y entregar una copia de esta Cartilla para cada involucrado (Evaluador, Evaluado y Líder), al momento de realizar la Reunión de Seguimiento.

II. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LABORES



INTRODUCCIÓN

Nuestra cultura productiva se centra principalmente en evaluar los resultados productivos una vez terminada la temporada agrícola, sin detenerse en análisis más finos o intermedios respecto de la calidad de ciertos procesos y labores críticas. De esta manera, evaluaciones centradas en el resultado final no nos permiten determinar con exactitud dónde están nuestros principales problemas.

Junto con esto, hay que señalar que en el medio agrícola no se conocen instrumentos sencillos y objetivos que apunten a evaluar la calidad de las labores que realizan los trabajadores. Al respecto, no está de más repetir lo que diversos estudios en la materia han señalado claramente: la calidad con la que se realizan ciertas labores críticas incide significativamente en las características de los frutos cosechados. Es en este contexto que surge este instrumento cuyo objetivo es lograr que cada labor crítica sea evaluada y calificada en cuanto a si se cumplió o no el objetivo o meta esperada, instrumento que presentamos a continuación.

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS LABORES AGRÍCOLAS

Objetivo: controlar, evaluar y corregir la calidad de la ejecución de las distintas labores críticas que se realizan en los predios, y que incidirán en la calidad de los frutos y productividad de cada unidad productiva.

a. Resumen

Esta herramienta consiste en evaluar en terreno la calidad con la que los trabajadores están ejecutando una determinada labor agrícola (poda, raleo, cosecha, entre otros.). Para que esta evaluación tenga la sistematicidad y rigurosidad que se requiere, debe realizarse a partir de una pauta clara de los aspectos específicos que se medirán, por ejemplo: qué hacer con frutos defectuosos, con problemas de pudrición, número de frutos que se deben dejar en la planta, entre otros. Hay que ir dejando claramente establecida la importancia relativa de cada uno de estos factores, a través de un trabajo de ponderación de los mismos, y en función del objetivo de calidad final. Por ejemplo, si estoy en una labor de arreglo de racimo, es probable que el factor más importante sea el número de bayas que debiera quedar en cada racimo, mientras que la distribución de las bayas quizás será un aspecto de una importancia menor. Esto tendría que reflejarse en mis evaluaciones, al ponderar de manera distinta éstos y los demás factores que haya identificado.

Además, se debe contar con un equipo evaluador capacitado para este tipo de trabajo, y capacidad para llevar a cabo el procesamiento de sus resultados de manera oportuna y segura.

b. Formularios y materiales a utilizar

1. Pauta adaptada de la labor: documento que se genera a partir de la Pauta Técnica que la empresa define cuando se debe realizar una labor. Su objetivo es identificar y definir claramente cada uno de los factores detectados en la pauta técnica, para luego analizarlos y seleccionar aquellos que se consideren más relevantes. Se sugiere que se seleccionen entre 4 y 6, y en ningún caso menos de 2

o más de 7, ya que se desvirtuaría el análisis de los datos, ya sea al no existir suficientes factores, o se afectaría la capacidad de concentración en los factores claves por parte de los trabajadores, al tener que considerar demasiados al momento de ejecutar la labor.

2. Hoja de ponderaciones: donde se definirá la importancia relativa de cada uno de los factores seleccionados en el punto 1. Para esto se sugiere simular que se tienen 100 puntos, los cuales se deben dividir entre todos los factores, de acuerdo a su nivel de importancia e impacto diferenciado que cada uno tiene en la definición global de la calidad de la labor. De esta manera, al momento de evaluar, los más asociados a la calidad tendrán mayor peso que los demás factores. En esta hoja también se deben ingresar, cuando el factor lo requiera, los límites o tolerancia dentro de los cuales se considera que se cumple con el requisito del factor evaluado. A modo de ejemplo, si en una labor de raleo definimos el factor “Frutos por planta”, es probable que exigir una cantidad exacta de frutos sea demasiado estricto y difícil de cumplir (por ejemplo, 200 frutos), situación en la cual se puede definir un rango de tolerancia a partir de la cantidad ideal de frutos (entre 180 y 220 frutos).

3. Sistema informático maestro: consiste en el conjunto de planillas de cálculo, todas reunidas en un solo archivo Excel, de la cual se adjunta a este Manual un diseño tipo que contiene las siguientes hojas:

Planilla de ingreso de datos: donde la o las personas que realicen la evaluación en terreno deberán registrar dichas evaluaciones.

Base de datos de evaluaciones: las evaluaciones realizadas en terreno deben ser volcadas en una hoja base de datos, que será el corazón del sistema, ya que todos los resultados de las evaluaciones se generarán a partir de ésta.

Planilla de resultados: se crea a partir de la información generada por el procesamiento de la base de datos, y contendrá las evaluaciones de cada trabajador, las cuales se debiesen actualizar diariamente y publicar en un lugar accesible a todos los trabajadores. Dado que la planilla podrá ser consultada por cualquier trabajador, se sugiere que en ella los trabajadores sean identificados, con un código desconocido por el resto de los trabajadores, para asegurar la confidencialidad de los datos. La forma de presentación de los datos puede ser tipo Tablas y/o Gráficos, dependiendo de los objetivos y destino de la información.

4. Reglamento oficial: en el caso de que este proceso considere el pago de un incentivo por el logro de alguna meta de calidad, se sugiere establecer claramente las condiciones para obtener dicho premio, a través de un reglamento en el cual se establezcan aspectos como el valor del incentivo a entregar y las condiciones u otros requisitos para dar el premio, tales como rendimiento mínimo, porcentaje de asistencia mínimo, u otros. En este reglamento también se debe explicitar claramente la forma en que se otorgará el beneficio, ya sea en dinero en efectivo, alguna giftcard (tarjeta de regalo), mercadería, u otro.

5. Informe final con resultados y premios: una vez terminada la labor e ingresadas todas las evaluaciones a la base de datos, se deben realizar los procesos estadísticos finales para obtener los resultados definitivos e incorporarlos en un informe que sea comunicado a cada interesado. En el caso de existir algún incentivo por calidad, en este Informe Final se debieran señalar los códigos (Rut, por ejemplo) de las personas que obtuvieron el premio, y comunicar la forma, lugar y fecha de entrega del mismo.

c. Recursos Humanos:

1. Conformación de un Círculo de Calidad de la Labor: Dada la envergadura de la tarea de implementar este modelo de evaluación de labores, recomendamos que todo este proceso sea acompañado por un equipo de jefes y trabajadores de la empresa, que definimos como un Círculo de Calidad de la Labor, y debiera reunirse periódicamente para analizar el avance en la ejecución de la tarea. Es importante entender que este Círculo es más que la simple realización de estas reuniones y que debe tener como norte objetivos claros, relacionados con la mejora de algún aspecto de la labor, ya sea en los procesos, revisión de las condiciones de seguridad de los trabajadores, liderazgo de las jefaturas, análisis de los rendimientos y la calidad, entre otros.

Como guía para la implementación de un Círculo de Calidad, de acuerdo a las características señaladas, se adjuntan a este Manual dos archivos digitales orientativos: uno de ellos es una introducción en Power Point al Círculo de Calidad de la labor (ver Anexo 2), y el otro es un Formulario de apoyo para la etapa inicial de un Círculo de Calidad (ver Anexo 3).

Para entender la forma en que se usa este formulario, se muestran en el mismo documento las respuestas reales que se generaron en una experiencia de implementación de un Círculo de Calidad en un predio de la Sexta Región la temporada 2014-2015, para la labor de poda en ciruelos.

En resumen, es altamente recomendable que antes de llevar a cabo un proceso de esta complejidad se conforme un equipo responsable del mismo, tipo Círculo de Calidad, conformado por la Gerencia (si existiera), la Jefatura directamente involucrada en el cultivo de la especie sobre la cual se realiza la labor a evaluar, un representante de los trabajadores que participará en la labor y cualquier otro trabajador que pueda hacer un aporte a este proceso, tales como Prevencionista, Administrativo de Personal, Tractorista, entre otros.

Entre los integrantes de este Círculo de Calidad se debe definir al líder del proceso, el cual estará encargado de coordinar y planificar las actividades que se requieran. En todo caso, se sugiere que este líder sea alguien directamente relacionado con la labor y que pueda destinar parte de sus jornadas al ejercicio de este rol, siendo imprescindible que se interiorice en profundidad con el sistema, y cada una de las etapas que lo componen. En caso de empresas muy pequeñas, obviamente este círculo puede reducirse, pudiendo quedar integrado por dos o tres personas, como por ejemplo, el propietario, el jefe de campo y un trabajador.

2. Equipo evaluador: La evaluación de los factores requerirá de un equipo evaluador en terreno, idealmente a tiempo completo. Respecto de la cantidad de evaluadores que se requerirán, esta variará de acuerdo al número de trabajadores que se evalúen, considerándose una buena guía estimar que

uno bien preparado realiza entre 10 a 15 evaluaciones por hora, dependiendo de la labor, y que, en una labor tipo, una muestra adecuada se estima en 5 evaluaciones por trabajador. De acuerdo a esto, se puede concluir que un evaluador podría realizar unas 80 a 120 evaluaciones por día, por lo que, si consideramos 5 muestras por trabajador, esto nos arrojaría una tasa de un evaluador por cada 16 a 24 trabajadores.

3. Operador de Excel: Dado el uso de planilla Excel para el ingreso de los datos, su procesamiento y posterior generación de los informes, la ejecución de este proyecto requiere del apoyo de una persona capaz de crear y operar tablas dinámicas. Esta misma persona debiera ser la encargada de la digitación de la información en el sistema, labor que también eventualmente podría ser realizada por algún otro administrativo, o incluso los mismos evaluadores, si disponen de tiempo libre luego de realizadas las evaluaciones en terreno de la jornada, la cual siempre deberá ser su actividad prioritaria.

d. Recursos Físicos:

1. Sala de reuniones: El desarrollo de las diversas etapas del modelo, especialmente las reuniones del círculo de calidad, capacitaciones, difusión y, eventualmente premiación, requiere contar con a lo menos una sala de reunión con espacio suficiente para todas las personas involucradas en la evaluación.

2. Equipo audiovisual para las capacitaciones: debe considerar a lo menos un computador y un proyector con

un telón, o televisor que se pueda conectar al computador, de un tamaño suficiente para que las presentaciones en Power Point puedan ser vistas de manera clara por todos los involucrados.

3. Equipamiento para los evaluadores: lápiz pasta y una superficie tipo tabla en la cual apoyar las hojas de evaluación.

4. Otros: impresora a color, resma de hojas tamaño carta, lápices pasta y cuadernillo para cada participante del Círculo de Calidad.

e. Implementación del Modelo

Se sugiere encarecidamente seguir cada una de estas etapas para la adecuada implementación del modelo:

1. Análisis de datos históricos de la labor

En caso de haber realizado esta labor en la misma especie en temporadas previas, se sugiere, realizar un análisis de todas las variables relevantes, considerando como mínimo:

Rendimiento promedio por persona.

Número promedio de trabajadores en la labor.

Evaluación de la calidad de la labor (si no hay datos cuantitativos, tratar de reconstruir con jefaturas y trabajadores que hayan participado en la labor, los aspectos claves relacionados con la calidad)

Dificultades encontradas durante el transcurso de la ejecución de la labor y otros aspectos más específicos y puntuales de las temporadas analizadas que

podrían considerarse relevantes, como condiciones climáticas, estado del suelo, problemas de aplicaciones, entre otros.

Todas esta información debiera ser el primer elemento a analizar por el Círculo de Calidad, y debe ser una guía orientativa al momento de definir las metas u objetivos de calidad y eventualmente productividad en el marco de este modelo de evaluación.

2. Elaboración de la Pauta Adaptada de la Labor

Asumimos que toda labor a realizar en una planta frutal, tal como raleo, poda, cosecha, debe tener una pauta técnica en la cual se detalle lo que se debe realizar. En caso de no existir o de ser solamente verbal, es imprescindible que se elabore una, ya que a partir de ésta se diseña la Pauta Adaptada. Esta Pauta debe ser elaborada en las sesiones de los Círculos de Calidad, para asegurarse así el mayor consenso en las definiciones y ponderaciones que se establezcan.

Como elementos mínimos, esta Pauta debe contener:

Los factores que se evaluarán: Por ejemplo, en la labor arreglo de racimo para uva variedad Crimson, los factores pueden ser:

ARREGLO DE RACIMO VARIEDAD CRIMSON: FACTORES CONSIDERADOS
1. Hombros Superiores
2. Hombros
3. Cintura
4. Zona baja
5. Cola

Tarea a realizar en cada factor: En este punto debe quedar claramente establecido lo que el trabajador debe hacer para que el factor identificado quede como se espera de acuerdo al estándar de calidad definido. Siguiendo el ejemplo de la uva Crimson, los objetivos o tarea a realizar para cada factor considerado podrían ser:

FACTOR	TAREA
1. Hombros Superiores	Botar 2 primeros hombros si tienen muchos granos.
2. Hombros	Dejar 4 hombros.
3. Cintura	Hacer cintura de 3 gajos y sin cachos.
4. Zona baja	Para abajo entresacar racimos que tengan mucho grano.
5. Cola	Descolar.

Vocabulario básico: Se sugiere siempre generar un breve diccionario de los conceptos y palabras que compondrán la Pauta cuya comprensión pueda no ser clara para todos los trabajadores, o lisa y llanamente pudiera existir ambigüedad en estos conceptos. Todas estas palabras o conceptos se deben definir de tal manera que todos tengan absoluta claridad respecto de lo que quieren decir. En esto también puede ser muy útil el apoyo audiovisual (fotografías, dibujos, entre otros) para clarificar y especificar cualquier elemento muy sutil, como por ejemplo, diferencias de tamaño o color. Todo esto también debe ser parte del trabajo del Círculo de Calidad, ya sea de todos sus miembros, o de alguno(s) de ellos que tengan más experticia en el tema.

A modo de ejemplo, se adjunta a este Manual, una sencilla guía visual (ver Anexo 4) con los parámetros de una poda en uva de mesa, variedad Red Globe, la cual fue desarrollada en el marco del trabajo del Círculo de Calidad ya mencionado.

3. Ponderación de los factores

Una vez que se haya elaborado la Pauta Adaptada, y estén definidas claramente las tareas, se deben ponderar los factores, para darle a cada uno la importancia relativa que se considere que tiene en el objetivo mayor asociado a la calidad de la labor. Este trabajo también debe ser parte de las tareas del Círculo de Calidad, con la salvedad de que los miembros que no tengan conocimientos técnicos de la labor no es necesario que participen en esta etapa.

El objetivo es lograr un consenso en torno a la importancia de cada factor, para lo cual se sugiere partir pidiéndole a cada miembro que distribuya 100 puntos entre todos los factores, considerando a mayor importancia del factor, un mayor puntaje, y viceversa. Una vez que los miembros hayan realizado esta ponderación, se deben anotar en un paleógrafo, o pasar a una hoja de cálculo que pueda ser proyectada, y pedirle a cada asistente que explique su ponderación. Luego de esto, se debe realizar un debate en el cual se haga un análisis grupal de los puntajes dados a cada factor, para, finalmente, llegar a un consenso final. Junto con esto, muchas veces los factores necesitan, además de una definición y ponderación, establecer límites de tolerancia. Será parte también de esta etapa del trabajo, definir con claridad dichos límites.

Con toda esta información se creará la Pauta Adaptada oficial de la labor, la cual debieran firmar todos los asistentes, para darle la seriedad y comprometer a todo el equipo con los objetivos que se deriven de dicho documento. Evidentemente, como muchas veces sucede, podría ser necesario en el transcurso de la labor, modificar algunos de estos aspectos. Al respecto, en el Reglamento Oficial debiese quedar explicitada esta posibilidad y la forma en que se procederá para informar a los involucrados de los eventuales cambios.

A continuación se presenta un Formulario tipo donde aparece toda la información relacionada con la ponderación de una labor de poda en una variedad de uva de mesa.



PONDERACIÓN LABOR PODA RED GLOBE

PONDERACIÓN LABOR PODA RED GLOBE			
FACTOR	TAREA	TOLERANCIA	PONDERACIÓN
1. Cargadores	Dejar no más de 6 cargadores fértiles por brazo	0	15%
2. Yemas por cargador	Dejar 5 yemas visibles por cargador	Máximo 1 cargador fuera de rango (5 yemas)	30%
3. Pitones	Dejar Pitones en cargadores de mayor grosor que un lápiz	A lo más 5 pitones por brazo	30%
4. Yemas por pitón	3 Yemas visibles por pitón	Máximo 1 pitón fuera de rango	15%
5. Corte sucio	En todos los cargadores débiles (menores al diámetro de un lápiz bic) se deben dejar todos los cortes sucios.	0	5%
6. Corona	Dejar corona limpia	0 material productivo inservible	5%
Total			100%

Observaciones

Nombre

Firma

Nombre

Firma

Nombre

Firma

Nombre

Firma

Nombre

Firma

Fecha: _____

4. Selección y capacitación a equipo evaluador

Quienes vayan a realizar la labor de evaluadores en terreno deben cumplir tres requisitos básicos:

Tener experiencia en la labor y especie a evaluar: es imprescindible que los evaluadores hayan participado, a lo menos durante una temporada, ya sea como trabajadores o jefatura directa en terreno, en el desarrollo de la labor a evaluar y en la misma especie.

Recibir una capacitación sobre la forma en que operará el sistema y la forma de evaluar cada factor: los evaluadores deben interiorizarse con cada uno de los factores a evaluar, conocer bien cuál es la tolerancia que se puede permitir (si es que la hubiera), así como la forma de llenar la hoja de evaluaciones. Para esto, será responsabilidad del Círculo de Calidad designar a los responsables para llevar a cabo este proceso de capacitación de los evaluadores.

Ser validados ante los trabajadores evaluados: el equipo evaluador debe ser presentado formalmente a los trabajadores que van a ser evaluados, explicar cuáles serán sus funciones, y el tipo de interrelación que podrán tener con ellos. Al respecto, se sugiere “proteger” a los evaluadores de la posible presión de los evaluados, evitando que los primeros tengan que explicar sus evaluaciones a estos últimos. Al respecto, se sugiere que la labor de explicar los resultados, así como acoger eventuales reclamos por estimar que alguna haya sido injusta, lo lleve a cabo el jefe directo.

5. Calibración

Cuando el equipo evaluador ya haya sido capacitado, se debe llevar a cabo un trabajo de calibración, que permita garantizar, a través de una estandarización de criterios, la objetividad de las evaluaciones. Esto quiere decir que frente a una planta, fruto, o racimo a evaluar, todos quienes deban realizar dicha evaluación obtengan el mismo resultado, de lo contrario, esto quiere decir que las evaluaciones no serían válidas. Para lograr esta validez y confiabilidad, el equipo de evaluadores junto con los integrantes del círculo de calidad deben realizar una serie de evaluaciones individuales de la labor en terreno, en plantas donde previamente se haya realizado la labor. Luego de esto, se deberán revisar detenidamente estas, y cada evaluador deberá justificar sus calificaciones ante el grupo, para así, de a poco ir llegando a un consenso respecto de la evaluación. La idea es repetir este tipo de trabajo hasta lograr que todo el grupo tenga el “ojo afinado”, y no hayan divergencias significativas entre las calificaciones de todos los que participaron en esta actividad. En resumen, sólo cuando no hayan diferencias relevantes en la tarea de evaluación, se podrá considerar que el equipo está en condiciones de evaluar el trabajo real del personal.

6. Diseño de Sistema Informático Maestro

Una vez que ya se establecieron las ponderaciones de cada factor a evaluar, se está en condiciones de comenzar el diseño del Sistema Informático, para el cual se sugiere incorporar en un solo archivo Excel las hojas de cálculo que lo compondrán. Antes que nada, se recomienda incorporar los datos de los trabajadores que serán evaluados, generando para cada uno de ellos un código único que los permita

identificar fácilmente y les garantice el anonimato a la hora de publicar los resultados. Una forma fácil de hacer esto sería usar el Rut de cada trabajador como su código. Obviamente, si este número es reconocible o de fácil acceso al resto de los trabajadores (como por ejemplo, si el Rut asociado al nombre del trabajador aparece en otras publicaciones de la empresa), lo ideal sería generar un código distinto.

Como parte de este manual, se adjunta como ejemplo un sistema informático tipo (ver Anexo 5), que contiene todas las hojas que se requieren para llevar a cabo esta tarea, el que con las adaptaciones necesarias, podría ser utilizado para una amplia variedad de labores y especies.

7. Elaboración de Reglamento Oficial que normará el sistema

Cada vez que se implemente un sistema de evaluación de la calidad de la labor en el cual se ofrezca algún tipo de bono o incentivo por lograr la calidad esperada, se debe elaborar un reglamento que regule todas las condiciones relevantes que se tomarán en cuenta a la hora de entregar o no el premio. Como elementos mínimos, este reglamento debe considerar:

- Identificar claramente la labor, especie y variedad que se someterá a la evaluación, así como el territorio que abarcará (que puede ser todo el predio, o sólo parte de este, tales como algunos cuarteles, o incluso una parte de un cuartel).
- A quiénes está dirigido el premio (por ejemplo, se podría entregar a todos los que realizan la labor, o sólo a quienes son trabajadores de la empresa, excluyendo a los contratistas);

- Señalar cuál es el porcentaje de logro mínimo para obtener el premio (se sugiere usar una escala de 1 a 100), así como la forma en que se va a calcular y a entregar (se pueden ir entregando premios parciales por logros diarios, o sacar un promedio final);
- Señalar qué otras condiciones se considerarán para entregar el premio: acá se deberán clarificar aspectos como ¿Existirán límites de inasistencias, o se entregará sin considerar esta variable?; los trabajadores que se integren después de iniciada la labor ¿también tendrán derecho al premio? ¿Se aceptará evaluar a parejas en vez de evaluaciones individuales? (a veces hay ciertas labores en las que se suelen formar parejas a las cuales se les considera como tal, y se les paga como si fueran una sola persona). ¿Qué sucederá con los trabajadores que se retiren antes del fin de la labor?, entre otras consideraciones.
- Identificar claramente a los responsables de cada aspecto de la evaluación. Señalar quiénes serán los evaluadores, quién se encargará de comunicar los resultados, a quién se puede apelar si no se estuviera de acuerdo con la evaluación, entre otros.
- Forma de comunicar los resultados: se debe indicar claramente cómo, con qué periodicidad y dónde se comunicarán los resultados parciales que vayan obteniendo los trabajadores (idealmente esta comunicación debiese ser diaria).
- Cualquier otra condición que se estime que pueda incidir en el desempeño de los trabajadores o en la entrega del incentivo.



8. Difusión y explicación del método entre los trabajadores

Cuando se tenga bien definido todo el proceso, las metas u objetivos, así como las condiciones generales y todo lo comentado en los puntos anteriores, se debe llevar a cabo una estrategia de difusión que considere a lo menos:

- Realización de una reunión informativa: a la que se debe invitar a todos los trabajadores que participarán en el proceso, y explicárselos de la manera más clara y didáctica posible. Es muy conveniente que esta explicación comience con una introducción o contextualización a cargo del gerente y/o dueño de la empresa en la que se señalen los motivos de fondo por los cuales se implementará el modelo, e idealmente asociar los objetivos de este modelo con los lineamientos estratégicos de la empresa.

La idea es que en esta reunión se revise de manera detallada el Reglamento Oficial que regirá el proceso, del que debe entregarse una copia a cada trabajador.

- Elaboración de afiches motivacionales: a partir de la información más relevante del Reglamento Oficial, unido a la creación de ideas fuerza que motiven el logro de los objetivos, se pueden elaborar afiches motivacionales y pegarlos en los sectores del predio por donde pasan o laboran los trabajadores, para que el personal tenga siempre presente la existencia de este proyecto, sus principales características, y los objetivos planteados.

9. Marcha blanca

Es conveniente, antes de implementar el modelo, realizar una breve marcha blanca, en la cual se revise el funcionamiento de cada aspecto del sistema. Para ella se requiere que el proceso se lleve a cabo íntegramente por no más de dos o tres días, y se vayan monitoreando todas las variables críticas para el éxito del proyecto, tales como la calidad del trabajo de los evaluadores, el funcionamiento del sistema informático, así como un monitoreo a los trabajadores para asegurarse de que han entendido bien el sistema. Esta etapa debiera terminar con una revisión, por parte de los integrantes del Círculo de Calidad de todos los hallazgos encontrados en esta marcha blanca, y realizar las eventuales correcciones que se estimen necesarias.

10. Evaluación de la calidad de la labor

Una vez que se haya corregido cualquier deficiencia detectada durante la Marcha Blanca, sólo queda comenzar la etapa de evaluación propiamente tal. Al respecto, los puntos que se tienen que analizar diariamente son:

- Determinación y selección de la muestra a evaluar (sean estos frutos, racimos, plantas, u otros): para una adecuada determinación y selección de la muestra a evaluar se debe tener claridad respecto del número de evaluadores, del número de trabajadores a evaluar, y la duración promedio estimada de cada evaluación (datos que debiesen haberse determinado en la Marcha blanca).

Obviamente, si existen los recursos para evaluar el 100% de la labor de cada trabajador, no existiría ningún problema en esto, sin embargo, por lo general, esta situación es imposible. Surge así la necesidad de determinar el tamaño adecuado de la muestra, que le dé la tranquilidad a los trabajadores de que, si por algún motivo, “justo” les tocó ser evaluados por la labor que realizaron en un fruto en el que cometieron muchos errores, esto se pueda contrapesar con el resto de las evaluaciones del día. Dicho esto, y a modo de guía, se sugiere estimar una cuota mínima de evaluación equivalente al 5% del trabajo de cada evaluado, y en ningún caso realizar menos de dos evaluaciones por día de labor.

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se debe definir la forma en que se seleccionarán los frutos a evaluar. Al respecto, se sugiere utilizar una metodología sistemática al azar. A modo de ejemplo: si tengo que evaluar a 5 podadores, y decidí realizar 3 evaluaciones a cada uno, lo que puedo hacer es elegir al azar al primero a evaluar (por ejemplo, pidiéndole a alguien que piense en un número del 1 al 5). Luego de eso podría posicionarme en la hilera en la cual está trabajando el podador seleccionado, contar el número de plantas que ha podado en el día y elegir uno de estos al azar (si ha podado uno sólo, obviamente que no queda más alternativa que evaluar la única planta podada, si fueran dos, se puede tirar una moneda al azar, y si fueran más de dos se puede utilizar el mismo método de solicitarle a alguien que piense en un número, de 1 a x, siendo x el número total de plantas podadas en la hilera seleccionada). Luego de determinado el fruto o planta a evaluar, se debe revisar minuciosamente la calidad del trabajo, en base a cada uno de los factores de la planilla de evaluación. Una vez realizada, se debe seguir el mismo procedimiento,

esta vez considerando sólo a los 4 podadores restantes, y así sucesivamente.

Este sistema es sólo una guía, pudiendo existir muchas variantes, incluso se pueden usar sistemas informáticos que nos arrojen automáticamente y al azar uno o varios números que nos designen la unidad a evaluar. No obstante esto, lo que importa es asegurarnos que no exista ningún elemento que los trabajadores evaluados puedan interpretar como una «intencionalidad muestral», es decir, que la selección de la muestra se hizo con el ánimo de perjudicarlo. Junto con esto, también se debe resguardar que todos los trabajadores tengan una cantidad igual, o a lo menos muy similar de evaluaciones, ya que obviamente si un trabajador es evaluado sólo dos veces, y otro siete veces, por ejemplo, el que tenga una peor evaluación va a poder argumentar que esto se debe a que, o le realizaron muy pocas evaluaciones, o, por el contrario, se le efectuaron muchas en comparación con sus compañeros.

Evaluación en terreno: las evaluaciones deben realizarse en las Planillas de Ingreso de datos, la cual debe ir llenándose en la medida en que se realiza cada evaluación. Se sugiere que cada evaluador tenga una cantidad adecuada de planillas impresas para evitar pérdidas de tiempo al quedarse sin ellas en plena actividad. Es conveniente que el proceso diario de evaluación se inicie una vez que los trabajadores evaluados ya hayan avanzado algo en su trabajo, de tal manera de contar con una muestra a evaluar. Otro aspecto importante es evaluar siempre el trabajo el mismo día que se realizó, para evitar así cualquier posible justificación ante una mala evaluación que se atribuya al paso del tiempo. Además, esto es

importante para la retroalimentación, tal como se señala más adelante.

Ingreso de las evaluaciones a la base de datos: todas las planillas del día deben entregarse al responsable del ingreso de los datos a la base informática. Se recomienda realizar una primera entrega de planillas al término de la jornada de la mañana, para que quien esté encargado de la digitación pueda ir avanzando en el transcurso de la jornada, y no recibir todo al momento del término de las evaluaciones, retrasando así la digitación y todo el proceso posterior de procesamiento de los datos y generación del informe diario.

Generación de informe diario: una vez que la base Excel haya sido llenada con los datos del día, se deberán realizar los procesos estadísticos que constituirán las tablas de resultados para cada día. Estas deben ser analizadas, a más tardar a primera hora del día siguiente por las jefaturas, sacar las conclusiones correspondientes y preparar la estrategia de retroalimentación diaria.

Retroalimentación diaria: consiste en la comunicación de los resultados de la evaluación del día anterior a los evaluados. Nuestra experiencia nos señala que para esta retroalimentación no es conveniente sacar al trabajador de su lugar de trabajo, ya que podría perjudicar su rendimiento. Por esto, lo que se sugiere es que la persona encargada de la retroalimentación se acerque al lugar de trabajo del evaluado, y le pida su atención por no más de tres o cuatro minutos, y comentarle ahí los resultados obtenidos, tanto a nivel general como por cada factor, mostrándole cuáles son los factores con peor desempeño y, eventualmente,

explicándole de manera práctica cómo debiera realizar la labor para mejorar su evaluación en dichos factores. Es muy importante destacar aquí que esta actividad tiene un fin educador y motivador, de tal manera que el evaluado corrija sus errores, por lo que se debe evitar cualquier tipo de descalificación hacia el evaluado.

11. Premiación

Una vez que se haya completado el trabajo de la labor evaluada, se deberá realizar el análisis global del proceso, y definir los trabajadores premiados y los montos de estos premios. Antes de la ceremonia de premiación se sugiere comunicar a cada trabajador el premio obtenido, y corregir cualquier eventual error que se pudiese detectar.

Respecto de la ceremonia misma, se sugiere iniciar esta ceremonia realizando un análisis integral del proceso, y aprovechar de reforzar las ideas y objetivos que se tuvieron en mente al momento de implementar este modelo. Luego de esto se procederá a la premiación propiamente tal, teniendo mucho cuidado de reconocer el esfuerzo de todo el grupo, incluso de quienes no obtuvieron premio. A este respecto, si se estima que pese a no obtener premio, igual se observó un esfuerzo por mejorar por parte de los trabajadores, puede ser conveniente la entrega de algún premio de consuelo, ya sea monetario o de otro tipo para estos trabajadores. Finalmente, es muy importante darles la palabra a los trabajadores para escuchar su opinión sobre el proceso, y tomar nota de los aspectos más relevantes, para analizarlos en el siguiente punto.

12. Análisis final

Una vez entregado los incentivos, el equipo del Círculo de Calidad debiese reunirse para realizar una revisión y evaluación final de todo el proceso, para determinar los impactos reales de éste, qué aspectos se debieran corregir, y qué efectos tuvo en el clima laboral, entre otros. Todo esto debiese sistematizarse y quedar como un documento guía para próximas evaluaciones.



III. SELECCIÓN DE PERSONAL AGRÍCOLA EN BASE A HABILIDADES



INTRODUCCIÓN

Una debilidad bastante generalizada en los predios nacionales está relacionada con la falta de un filtro mínimo para seleccionar al personal temporal que se encargará de las labores que no pueden ser cubiertas por el personal fijo. Por cierto, esta carencia suele tener una razón muy poderosa: la actual oferta de mano de obra para estas labores se está tornando cada vez más escasa, por lo cual, cuando se requiere personal, no queda alternativa que recibir a todo el que quiera trabajar, sin importar sus habilidades.

El desafío acá es, por tanto, transformarse en una empresa atractiva para los trabajadores, para lo cual la implementación de un sistema de pago de incentivos en base a calidad como el expuesto en el capítulo anterior, apunta precisamente a eso, a generar un círculo virtuoso en el cual, a mejores rendimientos, mejores remuneraciones y, por tanto, mayor interés por trabajar en dicho predio. Es en este contexto en el cual, cuando una empresa comienza a hacerse más atractiva, y en su labor de reclutamiento de personal temporal empieza a contar con mayor oferta que la que requiere, es que se justifica plenamente realizar un proceso de selección del personal en base a sus habilidades, junto obviamente con cualquier otro criterio de selección que la empresa estime pertinente.

Respecto de la oferta de herramientas para desarrollar este tipo de selección, nuevamente acá nos encontramos con un mercado que ofrece instrumentos muy sofisticados, centrados principalmente en industrias manufactureras o de servicios ubicados en zonas urbanas y dirigidos a personas de origen urbano.

Surge así la necesidad de proponer un modelo de selección grupal, que recoja las especificidades de las empresas agrícolas y cuya fuente de reclutamiento de personal proviene mayoritariamente de zonas rurales, modelo que presentamos a continuación:

MODELO DE SELECCIÓN GRUPAL

a. Formularios y materiales a utilizar:

Pauta de factores: este será el documento guía para realizar la evaluación de los postulantes. Su lógica y forma de construcción es similar a la Pauta adaptada de la Labor, explicada en el Capítulo II, por lo que sugerimos remitirse a las instrucciones de esa pauta.

Programa informático de análisis en Excel: para obtener los resultados de la evaluación se sugiere realizar el proceso en una planilla Excel. Para efectos orientativos, se anexa un sencillo modelo de evaluación, el cual puede ser fácilmente adaptado según los requerimientos específicos de cada proceso de selección (Anexo 5). Lo que debería hacer la planilla de Excel elaborada, es simplemente cuantificar el número de respuestas acertadas, y el de respuestas erradas de cada evaluado, generando luego el ranking desde la mejor evaluación hasta la peor, facilitando así la toma de decisión respecto de a quiénes seleccionar y a quienes no.

Planilla de evaluación: Las evaluaciones se deben realizar llenando una planilla de evaluación hecha específicamente para este objetivo.

b. Recursos Físicos:

1. Salón de reuniones: en los casos en que la labor para la cual se esté buscando personal permita tomar muestras para realizar la evaluación en un espacio acotado, el desarrollo de la actividad requiere de un salón con espacio suficiente para todos los postulantes que serán evaluados. Este sería el caso si, por ejemplo, necesitamos seleccionar embaladoras y/o seleccionadoras de packing. En cambio, si por ejemplo, se requiere seleccionar podadores o cosecheros, el trabajo se implementaría en algún cuartel, en condiciones de campo. Señalamos aquí que ésta es una actividad grupal, en la cual eventualmente podrían participar más de 20 postulantes a la vez (dependiendo de la convocatoria). En el caso de utilizar un salón, éste debe contar con mesas sobre las cuales se pondrán los frutos que serán evaluados.

2. Equipo audiovisual para la capacitación inicial: consta de un computador, un proyector con un telón, o un televisor que se pueda conectar al computador. Antes del inicio de la actividad se debe explicar detalladamente en qué consiste el proceso de selección, para lo cual se sugiere apoyarse en una breve presentación audiovisual.

3. Muestra o set de unidades a evaluar por los postulantes: dependiendo de la labor para la cual se está realizando la selección de personal, se debe identificar y seleccionar un set de unidades a evaluar, la cual, de acuerdo a la labor que realizarán los postulantes podrá ser una planta completa, parte de una planta, fruto, entre otros. Sea cual sea la unidad de análisis, se debe definir la muestra que se va a utilizar para desarrollar la evaluación. Por ejemplo, si vamos a seleccionar a personal de packing encargado de la selección de uva de mesa, en la prueba a aplicar, los postulantes deberían evaluar racimos de uva, por lo tanto,

la muestra estaría constituida por un set de racimos de uva.

4. Otros recursos: impresora a color, hojas tamaño carta, lápices mina con goma para cada postulante y una superficie tipo tabla en la cual los participantes puedan apoyar las hojas de evaluación.

f. Implementación del modelo

Para explicar de manera práctica este proceso, simularemos que queremos formar un equipo con los mejores seleccionadores de uva de mesa para nuestro packing.

Entendemos que un seleccionador debe tener una capacidad para distinguir o reconocer de manera adecuada los distintos calibres, daños y otros atributos que pudieran afectar la calidad de la uva, por lo tanto, nuestra selección buscará medir dicha capacidad. Tal cual se sugirió en el Capítulo anterior, para implementar este modelo se recomienda generar un Círculo de Calidad conformado por el gerente del área (si lo hubiera), los jefes relacionados con la labor y, eventualmente, alguien encargado de personal.

Este círculo de calidad deberá tener como primera tarea definir la pauta de factores. Esta pauta es similar a la usada para el modelo de Evaluación de la Calidad de la Labor, siendo incluso más sencilla, ya que no requiere de ponderar los factores a evaluar.

1. Elaboración de Pauta de Factores

Un ejemplo sencillo de Pauta de Factores podría ser el siguiente:

Pauta de Factores para embalar uva de mesa

De acuerdo a las exigencias establecidas por la exportadora que comercializará la uva, variedad Crimson Seedless, las

seleccionadoras deben saber discriminar la fruta de acuerdo a tres aspectos:

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Calibre	Se trabajará con 3 calibres embalables, y todo fruto que no se ajuste a ninguno de estos 3 calibres no se embalará. Los calibres embalables son: • 210: equivalente a baya mayor a 19 mm • 310:equivalente a bayas entre 17,5 y 19 mm • 410:equivalente a bayas entre 16 y 17,5 mm El postulante debe clasificar cada fruto entre los 3 calibres que se embalarán, y de encontrarse con frutos que no calcen con ninguno de estos calibres, se clasificarán como “fuera de calibre”.
Embalaje	Se trabajará con 3 tipos de embalaje distintos: • K: Destinado al mercado coreano. • CC: Para embalar en caja de cartón. • CP: Uva con menos bayas, embalajes a mercados de menos exigencias.
Pudrición	No se puede embalar fruta con pudrición, por lo que el postulante debe identificar dicha fruta.

2. Preparación de la prueba

La primera actividad a realizar el día de la aplicación de este proceso de selección consistirá en preparar todo el material a utilizar para la prueba. Siguiendo con nuestro ejemplo, deberemos ir a alguno de los predios o cuarteles desde donde se alimentará el packing de uva de mesa, y tomar una muestra de frutos, asegurándose de seleccionar

tanto frutos en buen estado como frutos dañados, junto con considerar la mayor variedad de calibres posible. Respecto de la cantidad de frutos exacta a considerar, obviamente que, a mayor número de frutos, mayor precisión en la prueba, por lo que dependerá mucho del tiempo que se disponga y del número estimado de participantes en el proceso. En todo caso, una buena guía para determinar la cantidad mínima de frutos a evaluar está dada por el número de factores que consideramos relevantes. Por ejemplo, si en el proceso de packing deberemos clasificar nuestra fruta en 3 calibres, y tenemos considerado 5 tipos de daño excluyente (es decir que si se presentan la fruta no debiera embalsarse), nuestra muestra mínima debiera considerar a lo menos dos frutos por cada una de estas características, es decir, $2 \text{ (frutos)} \times 8 \text{ (3 calibres + 5 daños)} = 16$, a lo que habría que sumar a lo menos otros dos frutos sin daño, llegando así a una muestra mínima de 18 frutos a evaluar. Obviamente, aquí estamos hablando de la muestra mínima. Lo recomendable sería que cada postulante evalúe una muestra en torno a los 50 frutos, en la cual se tenga que encontrar con la mayor cantidad de combinaciones de calibres y tipos de daño posible.

Cuando los frutos lleguen al lugar donde se desarrollará la actividad, estos deben ponerse sobre algún tipo de contenedor que evite que puedan rodar por la mesa (por ejemplo, clamshell) y numerarse, para lo cual lo más sencillo es diseñar números de tamaño visible y pegarlos por delante del contenedor del fruto, o en la mesa.

Luego de esto el equipo de jefaturas procederá a llenar una planilla de evaluaciones guía, clasificando cada uno de los frutos de la muestra, determinando así la pauta oficial de corrección. Este llenado de la planilla es crucial, ya que las

respuestas de los postulantes se contrastarán con esta pauta, por lo que se sugiere que sea llenada con calma, y que se haga en conjunto por las personas más idóneas, entre las cuales debiera estar el jefe de packing, el jefe de calidad (si es que lo hay), y cualquier otro trabajador o jefe con amplia experiencia en el reconocimiento de daños en la especie a evaluar.

Siguiendo con nuestro ejemplo, una Pauta de Corrección podría quedar así:

PAUTA DE CORRECCIÓN

Esta pauta fue confeccionada por las siguientes personas, identificadas más abajo, y constituirá la base de referencia para determinar los aciertos y errores de los postulantes a los cargos de seleccionadores de uva de mesa variedad Crimson para la temporada 2015-2016.

NRO. FRUTO	CALIBRE				EMBALAJE			PUDRICIÓN	
	210	310	410	FUERA DE CALIBRE	K	CC	CP	SÍ	No
1		x					x		x
2	x						x	x	
3		x				x			x
4				x			x		x
5			x		x				x
6		x				x		x	
7		x					x		x
8	x				x				x
9	x				x				x
10			x				x		x
11		x				x		x	
12				x		x			x
13		x					x	x	
14		x							x
15	x				x				x
16				x			x		x

Nombre y Firma Evaluador 1

Nombre y Firma Evaluador 2

Nombre y Firma Evaluador 3



Junto con estos preparativos, se debieran ver otros detalles que puedan incidir en el adecuado desarrollo de la actividad, como la luminosidad del lugar, el frío o calor ambiente, la distancia entre los frutos, ruido externo, entre otros.

3. Recepción y toma de datos de los postulantes

Se debe designar a una o más personas que se encarguen de recibir a los postulantes, tomarle los datos de identificación básicos, y entregarle el material de trabajo (lápiz mina con goma, planillas de respuesta y mesa de apoyo). Respecto de la planilla de respuestas, siguiendo con el ejemplo, a continuación se presenta un modelo de planilla.

PLANILLA DE EVALUACIÓN SELECCIÓN UVA DE MESA CRIMSON

Nombre: _____

Fecha: _____

¡Bienvenido postulante!

Antes de empezar favor revise las siguientes instrucciones:

Usted verá una o más mesas con racimos de uva, todos los racimos están numerados, y deberán ser revisados por Ud., para lo cual deberá llenar esta planilla siguiendo estrictamente estas indicaciones:

Primero deberá identificar el número de racimo en el cual comenzará su evaluación.

Luego, para cada racimo que revise, debe señalar:

1. El calibre del fruto (210, 310, 410, o «fuera de calibre»),
2. El embalaje que le corresponde ("K" si es Corea, "CC", si es Caja Cartón, y "P" si es Paludo),
3. Señalar si el racimo tiene o no pudrición.

La forma de anotar sus respuestas será marcando con una cruz en la celda correspondiente.

Usted dispondrá de un tiempo limitado para ir revisando cada racimo, el cual será señalado por el equipo encargado de esta capacitación.

Para poder ensayar previamente, los primeros tres frutos, identificados con las letras *a.*, *b.* y *c.*, serán evaluados de manera experimental, en una simulación a realizar durante la etapa de capacitación y, obviamente, no tendrán incidencia en el cálculo del puntaje.

Desde ya muchas gracias por su cooperación.

NRO. FRUTO	CALIBRE			FUERA DE CALIBRE	EMBALAJE			PUDRICIÓN	
	210	310	410		K	CC	CP	SÍ	No
a.									
b.									
c.									
1.									
2.									
3.									

4. Inducción en el proceso a los postulantes:

Una vez que estén todos los postulantes recepcionados y con su material de trabajo, se procederá a reunirlos para darles la inducción sobre el proceso al que serán sometidas. Esta actividad debiese ser liderada por los jefes del área, no debiera durar más de 30 minutos y terminará con un ensayo práctico de simulación de llenado de la planilla, para lo cual se sugiere que dicha planilla tenga al menos tres casillas para practicar, tal cual se puede ver en la Planilla de ejemplo mostrada en el punto 2. Se recomienda que esta actividad no se realice en el mismo lugar donde se encuentran los frutos a evaluar y, en caso de tener que hacerlo en el mismo lugar, tener las muestras adecuadamente cubiertas, de tal manera de asegurarse que no sean vistas por los postulantes antes de la etapa de evaluación propiamente tal.

5. Agrupación de los participantes

Para que el proceso de evaluación masivo sea rápido y fluido, el número de participantes debe ser igual o inferior al tamaño de la muestra. Es decir, si definimos una muestra de 20 frutos, los participantes en el proceso no debiesen ser más de 20. En caso de ser mayor, se debiera dividir al grupo en subgrupos de tamaño inferior a la muestra. Las razones de este requisito se pueden comprender en el siguiente punto.

6. Ubicación de los participantes

Al ingresar al salón de evaluación, deberá haber a lo menos un encargado de ubicar a cada participante en su punto de inicio de la evaluación, y que consistirá en ponerlo de

espaldas a un fruto. Si el número de postulantes fuera la mitad o menos que el número de frutos a evaluar, se sugiere que los evaluadores mantengan a lo menos un fruto de distancia entre ellos. Por ejemplo: si hay 20 frutos y 8 evaluadores, en vez de ubicarlos frente a los frutos números 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8, éstos podrían ubicarse frente a los frutos impares números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15, quedando así un mayor espacio entre cada evaluador.

7. Desarrollo de la evaluación

Cuando todos los participantes hayan sido ubicados de espaldas a un fruto, cada uno de ellos deberá marcar en su hoja el número de fruto frente al cual está ubicado, para asegurarse que al momento de iniciado el proceso no se produzca una confusión, y comiencen evaluando un fruto con el número equivocado (de forma natural las personas tenderán a evaluar a partir del número 1, sin importar frente de qué número de fruto estén ubicadas). Una vez que cada uno ya sabe el número del primer fruto a evaluar, y con los frutos descubiertos, el encargado del proceso, en voz alta dará la orden para darse vuelta, tomar el fruto y evaluarlo. Se sugiere tener predefinida una duración fija para fruto a evaluar, de acuerdo a un tiempo prudente que se estime que debiese tomarle a un seleccionador promedio realizar una evaluación. En todo caso, esta duración puede variar en el transcurso de la actividad, ya sea porque se haya determinado que muchos de los postulantes no alcancen a realizar la evaluación adecuada, o por el contrario, porque la mayoría termina la evaluación mucho antes del tiempo límite. En todo caso, una vez que se haya cumplido el tiempo de la evaluación, el encargado del proceso deberá anunciar en voz alta que se detenga la inspección de frutos,

y que todos vuelvan a su posición original (de espaldas). El proceso continua con una orden para avanzar un puesto, de tal forma que quien estaba de espaldas al fruto número 1, ahora quedará de espaldas al fruto número 2, luego de lo cual se vuelve a dar la instrucción para darse vuelta y evaluar el fruto. Este ciclo debiese continuar hasta que todos los participantes hayan evaluado todos los frutos, es decir, que hayan dado la vuelta completa en la o las mesas en los cuales estaban los frutos.

En caso de que el grupo se encuentre dividido en dos o más subgrupos, este procedimiento se repetirá para cada uno de estos grupos. La actividad práctica terminará cuando el último grupo haya terminado de realizar las evaluaciones, y entregado sus hojas de respuestas a la persona encargada de recibirlas.

8. Digitación y procesamiento de las respuestas

Inmediatamente después de recepcionadas las hojas de respuestas, éstas se deben digitar en la base de datos diseñada en Excel, luego de lo cual se aplicará el procesamiento estadístico, para asignar los puntajes obtenidos por cada participante. Junto con este Manual, se adjuntan ejemplos que provienen de un archivo Excel, desde el cual se pueden realizar las adaptaciones correspondientes para generar una base de datos que puede ser utilizada para procesos similares que los lectores de este manual deseen implementar. Los puntajes obtenidos se podrán ordenar desde el puntaje máximo al puntaje mínimo. También, si se definió previamente un puntaje de corte, el programa podría filtrar a todos los postulantes que estén sobre dicho puntaje de corte. El producto final de esta etapa debiera

ser un informe en cual se muestren los puntajes obtenidos por todos los participantes, y se listen en orden de puntaje decreciente a los postulantes que hayan cumplido con el puntaje mínimo establecido para ser contratados.

9. Análisis del informe

Antes de comunicar a los postulantes sus puntajes y si fueron o no seleccionados, se sugiere que el informe sea revisado por el Círculo de Calidad, considere posibles casos especiales (por ejemplo de postulantes que quizás por algún problema puntual no hayan alcanzado el puntaje de corte, pero aun así se estima que pueden ser un aporte), y que finalmente valide dicho informe, después de lo cual ya se puede informar a los participantes los resultados de la evaluación y ser citados para la formalización del contrato de trabajo. Con esta actividad se da por cerrado el ciclo de Selección de Personal.



BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha (2010). *Construyendo Talento. Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. (1a Reimpresión). Buenos Aires, Argentina: GRANICA

Alles, Martha (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. (2a ed., 3a Reimpresión). Buenos Aires, Argentina: GRANICA

Billikopf Encina, Gregorio (2000). *Administración Laboral Agrícola. Cultivando la Productividad del Persona*. Library of Congress. California, Estados Unidos: (c) by The Regents of the University of California. Versión Electrónica, (c) 2003 by The Regents of the University of California. Ver: <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/AgroLaboral.pdf>.

Billikopf Encina, Gregorio (2014). *Mediación Interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes*. (4ª Edición, versión electrónica). California, Estados Unidos: Universidad de California, Regents of the University of California,

Lussier, Robert N., Achua, Christopher F. (2008). *Liderazgo. Teoría-Aplicación-Desarrollo de Habilidades*. (2a ed). México: CENGAGE Learning, Edamsa Impresiones.

Ministerio de Agricultura, ODEPA (2015). *Agricultura Chile 2014. Una perspectiva de mediano plazo*. Santiago, Chile.

Miranda Palacios, Pablo Andrés (2014). *Optimización de la gestión del recurso humano en labores de poda y cosecha en parrones de uva de mesa*. (Tesis para optar al Título Profesional de Ingeniero Agrónomo y al grado de Magíster en Ciencias Agropecuarias, Mención Producción Frutícola). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Subercaseaux, Juan Pablo (2013): *Compensaciones no monetarias en el Sector Agrícola. Valoraciones y tendencias del rubro*. Ponencia presentada en Seminario de Mano de Obra organizado por FIA. Santiago, Chile.

Subercaseaux, Juan Pablo, Contreras, María Francisca (2013). Déficit de la Mano de Obra: El Gran Desafío de la Agricultura. *Revista Agronomía y Forestal UC*, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal de la Pontificia Universidad Católica de Chile. 47, 16-21.



ANEXOS

ANEXO 1: PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NEGOCIADA

Propuesta para equipo directivo y mandos medios de predios agrícolas

Modelo base a utilizar

Modelo de Evaluación del Desempeño Negociada del profesor Gregorio Billikopf.

Principales Características:

Modelo basado en una estrategia de Negociación que busca llegar a Compromisos de Mejora concretos entre el Evaluador y el Evaluado.

Junto con la Evaluación que realiza el Superior Jerárquico a sus subordinados, el Evaluado debe realizarse una Autoevaluación.

Este modelo no se basa en Poner Notas a aspectos predeterminados, sino en evaluaciones cualitativas a aspectos que tanto el evaluador como el evaluado consideren pertinentes para el cargo.

Se busca generar una evaluación integral, que sea un espacio no sólo para mostrar las áreas débiles

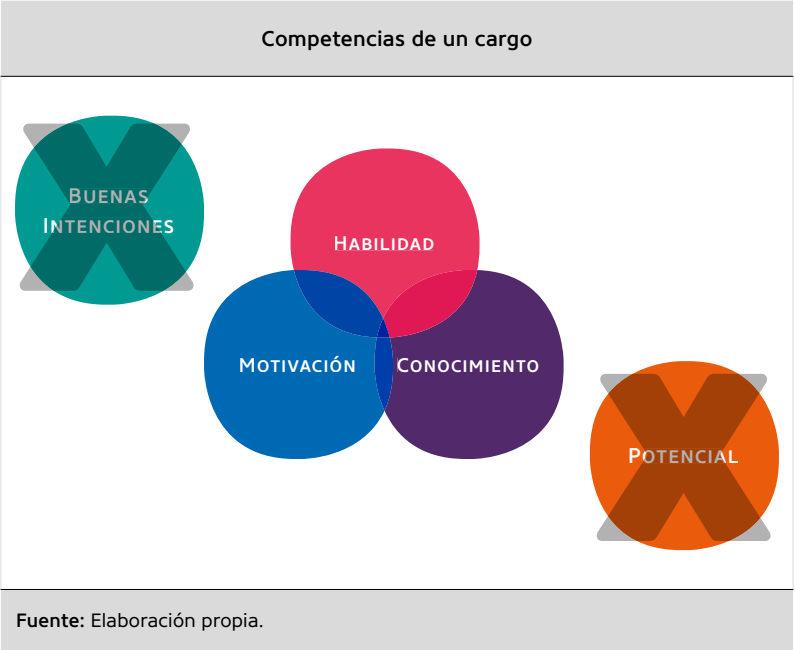
del evaluado, sino también para destacar aquellos aspectos en que el evaluado muestra un buen desempeño, o una importante mejoría.



¿Qué se evalúa?

No existe un Listado de aspectos específicos a evaluar. Cada Persona involucrada en el proceso (evaluador y evaluado) debe reflexionar sobre lo que considera son los aspectos más relevantes del cargo, y decidir si el desempeño de la persona evaluada corresponde a un Buen Desempeño, a un Desempeño que debe ser mejorado, o un desempeño que ha venido mejorando (en caso en que ya se haya hecho una evaluación antes). En la teoría del Capital Humano, estos aspectos se conocen como COMPETENCIAS.

La idea es comenzar a utilizar el concepto de COMPETENCIAS del cargo.

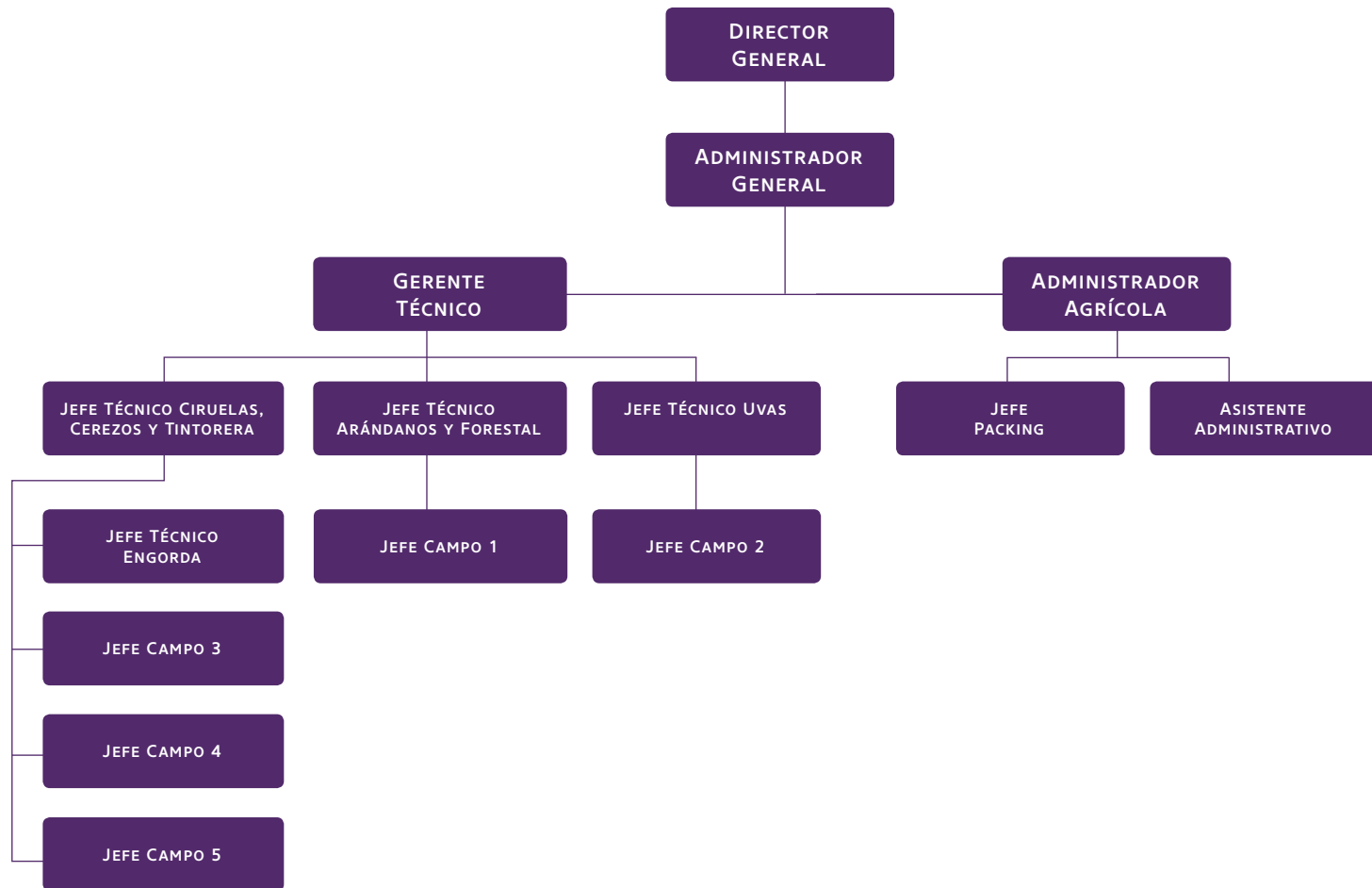


Descripciones de cargo y EDN

En el contexto de este proceso de Evaluación, las Descripciones o Perfiles de Cargo pueden tener un sentido orientador, pero dado que estos instrumentos suelen caducar con el paso del tiempo y el desarrollo de cada trabajador, se sugiere tener más en cuenta los temas prácticos y la realidad de las funciones que está llevando a cabo el evaluado al momento de llevar a cabo este proceso.



Participantes del proceso de EDN



Nota: Organigrama sólo como ejemplo, que representa la realidad de un predio en particular.

Fuente: Elaboración propia.

¿Cómo se evalúa?

Este proceso de evaluación consta de 5 etapas principales:



Fuente: Elaboración propia.

1. Capacitación y entrega de cartillas

Todos los participantes del Proyecto deberán participar en una actividad de capacitación en la cual conocerán la filosofía del modelo y estarán en condiciones de aplicarlo en la práctica.

En esta misma capacitación recibirán la o las cartillas en las cuales deberán realizar las evaluaciones.

Cartilla del evaluado

EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO
CONSENSUADA

Cartilla del evaluado

Formulario N°1 del evaluado

Funciones en las que me estoy desempeñando BIEN

Nº	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	EVIDENCIAS	FECHA DE LA EVIDENCIA
1			
2			
3			

Formulario N°2 del evaluado

Funciones en las que mi desempeño podría tener MEJORAS

Nº	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	EVIDENCIAS	FECHA DE LA EVIDENCIA
1			
2			
3			

Formulario N°3 del evaluado

Que acciones esperarías de mi jefe para poder desempeñarme mejor en mi trabajo

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Cartilla del evaluador

EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO
CONSENSUADA

Cartilla del evaluador

Formulario N°1 del evaluador

Nombre del evaluado 1: _____

Funciones en las que me estoy desempeñando BIEN

Nº	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	EVIDENCIAS	FECHA DE LA EVIDENCIA
1			
2			
3			

Formulario N°2 del evaluador

Nombre del evaluado 1: _____

Funciones en las que mi desempeño podría tener MEJORAS

Nº	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	EVIDENCIAS	FECHA DE LA EVIDENCIA
1			
2			
3			

Formulario N°3 del evaluador

Nombre del evaluado 1: _____

Que acciones esperaría de mi jefe para poder desempeñarme mejor en mi trabajo

Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN
1	
2	
3	
4	
5	
6	

2. Evaluación inicial individual

Una vez que hayan sido capacitados en el modelo de EDN, tanto los Evaluadores como los Evaluados tendrán un plazo acotado para realizar la evaluación inicial.

El trabajo de llenado de las cartillas será un trabajo INDIVIDUAL, en tiempos y horarios que cada uno de los participantes determinará de acuerdo a su carga laboral, bajo la condición de tener un cierto % de avance al momento de la realización de la Reunión Individual con el facilitador.

3. Reunión de supervisión con facilitador

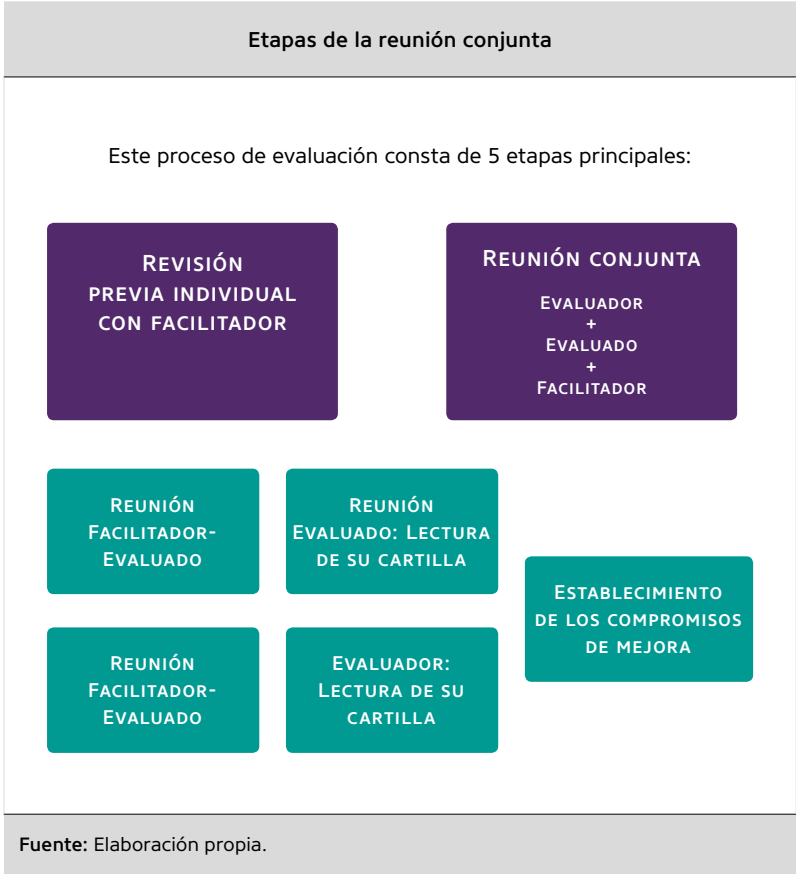
Esta reunión es una instancia para que el participante exponga al facilitador el trabajo desarrollado y aclare las dudas que pudiera tener.

Junto con esto, el facilitador explicará en detalle el desarrollo de la Reunión de Establecimiento de Compromisos.

Se entiende que la primera Evaluación puede ser un proceso amenazante y/o complejo para algunos participantes. Es precisamente en esta reunión donde el facilitador debe cooperar al máximo para que las evaluaciones sean lo más objetivas posibles, y abarquen la mayor cantidad de Competencias asociadas a los cargos evaluados.

4. Reunión conjunta de establecimiento de compromisos

En esta reunión se deben reunir el Evaluador con el Evaluado, y es la instancia en que se deben acordar los compromisos de mejora.



5. Seguimiento de los compromisos

Durante la Reunión Conjunta, se definirá una fecha de reunión de seguimiento en la cual se revisará el nivel de avance de los compromisos adquiridos.

La operación de esta reunión consistirá en revisar cada uno de los compromisos asumidos, verificar su nivel de cumplimiento, tanto en términos generales como específicamente el cumplimiento del compromiso asumido tanto por el Evaluador como por el Evaluado.

Quedará a criterio de la Gerencia definir la fecha en que se repita el sistema de Evaluación desde su inicio, o continuar con las reuniones de seguimiento.

En todo caso, se sugiere aplicar siempre a lo menos una reunión de seguimiento a más tardar luego de 6 meses de aplicada la evaluación, para luego de un año volver a realizar una EDN desde el inicio.

Duración y plazos del proceso

Los plazos y duraciones típicas de un proceso de EDN son:

- 1. Jornada de Capacitación Inicial 4 horas
- 2. Desarrollo de la Evaluación Individual 7 días hábiles
- 3. Reuniones Individuales con el facilitador:
 - a. Reunión facilitador-evaluado 1 hora
 - b. Reunión facilitador-evaluador 1 hora*
- 4. Evaluación Final Conjunta 3 horas

- 5. Proceso de Seguimiento 3-6 meses
- 6. Reunión de Seguimiento 2 horas

Todos estos plazos son estimativos y deben revisarse con la Gerencia

* Cuando un Evaluador debe Evaluar a varias personas, la reunión puede tener una mayor duración.

Duración y plazos del proceso

Cronograma plan de evaluación de desempeño negocia- da Agrícola san roque

	DÍA										MES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	"N"
Capacitación											
Evaluación Inicial Individual											
Reuniones de Supervisión											
Reuniones de Evaluación Final Conjunta											
Seguimiento de los Compromisos											

Manejo de la información

Se sugiere que todos los documentos generados en este proceso queden resguardados en una copia que sea Archivada por el Gerente o por quien él designe, en una Carpeta de acceso reservado.

Alternativo a esto, si la empresa maneja Carpetas con la Hoja de Vida de cada trabajador, estas copias pueden archivar en dichas Carpetas.

En todo caso, todos los originales deberán quedar en poder de los involucrados, y será responsabilidad de ellos mantenerlos para su uso en etapas posteriores.

Rol del facilitador

El Facilitador cumple un Rol clave de apoyo durante la primera aplicación integral del Modelo, y será responsabilidad de la Gerencia determinar si para las siguientes aplicaciones se vuelve a solicitar apoyo externo, o se designa a un Encargado del Proceso perteneciente a la misma organización.

En este último caso, el Encargado del Proceso deberá participar en un taller de capacitación en Profundización en el Modelo de EDN, el cual culminará con la Supervisión por parte de esta empresa, del primer proceso del que este Encargado sea responsable.

En el caso de requerir los formularios de este anexo solicitarlos al correo electrónico contacto@fia.cl



ANEXO 2: CÍRCULO DE CALIDAD PARA LABORES

Propuesta para equipo directivo y mandos medios de agrícola san roque.

¿En qué consiste?

Un Círculo de Calidad es una metodología orientada a lograr la mejora de algún aspecto de una organización.

En concreto, esto se traduce en la realización de un conjunto de reuniones y visitas en terreno para revisar integralmente alguna labor o proceso, identificando y analizando los puntos críticos asociados a la eficiencia, calidad, o condiciones de trabajo.

¿Quiénes participan?

La filosofía de este modelo es que se logren consensos amplios que apunten a mejorar la labor o procedimiento analizado. Por este motivo se requiere la mayor participación posible. En concreto, como mínimo deben participar la Gerencia, las jefaturas y los mandos medios que tengan responsabilidad en la labor a analizar.

¿Y los trabajadores?

Es altamente recomendable que participe un trabajador que tenga algún grado de liderazgo entre sus compañeros. No obstante esto, dado que en estas reuniones pueden abordarse temas que la Gerencia pueda considerar información confidencial, tales como el análisis de las remuneraciones o incentivos, la participación de trabajadores debe evaluarse junto con la Gerencia.

¿Cómo se desarrolla?

El contenido a tratar en cada reunión debe ser preparado de antemano, elaborándose un documento que sirva de guía para la reunión. Este documento contendrá principalmente un conjunto de preguntas ordenadas lógicamente, relacionadas con algún aspecto de la ejecución de la labor que está siendo analizada. La idea es que estas preguntas sean discutidas por el grupo, con la participación activa de todos los participantes, y se generen propuestas concretas en respuesta a estas interrogantes.

Duración

No existe una duración predeterminada de cada reunión, pero la duración debe fijarse de antemano (y respetarse).

El número de reuniones y su periodicidad se determinarán de acuerdo a la complejidad y objetivos que se definan para cada labor a analizar.

CÍRCULO DE CALIDAD EVALUACIÓN DE VALORES

I. Identificación de labores críticas

1. ¿Cuáles considera Ud. que son las labores críticas en su predio (sin considerar las aplicaciones)?

II. Análisis de labores críticas

1. Nombre de la Labor
2. Descripción de la Labor
3. Principales destrezas y conocimientos de las personas que realizan la Labor

4. Labor Crítica Previa a ésta

5. Labor Crítica Posterior a ésta

6. Condiciones en que deben estar la parra, las ramas y/o los racimos para que esta labor se realice en forma óptima

7. Impacto de realizar esta labor de manera defectuosa en la labor crítica posterior

8. ¿Quién y cómo elabora y explica las instrucciones y/o procedimientos respecto de la forma en que se debe realizar la labor?

9. ¿Cuáles son los puntos críticos del proceso de realización de la labor?

10. ¿Cuál es el rendimiento promedio (plantas por jornada) que se espera de un trabajador en esta labor, cuál es el rendimiento mínimo aceptado, y cuál es el es rendimiento óptimo? (Considerar el estado actual de las parras en su predio)

Superior			Red Globe			Flame		
Mínimo 	Promedio 	Óptimo 	Mínimo 	Promedio 	Óptimo 	Mínimo 	Promedio 	Óptimo

11. ¿Qué acciones y procedimientos podemos cambiar para que esta labor se realice de manera óptima?

III. Diccionario de la Labor

1. ¿Cuáles son las palabras y conceptos técnicos que un trabajador novato debe entender muy bien para efectuar adecuadamente su labor?

ANEXO 3: RESULTADOS MEDICIÓN PODA CIRUELOS LARRY ANNE

Resultados para cada parámetro por podador

Fecha (Día y Mes)		04-07-14				04-07-14	
-------------------	--	----------	--	--	--	----------	--

PARÁMETROS						VALORES	
Podador	Ramillas débiles	Cortes biselados	Chupones enredados	Rebajar cargadores	Cargadores viejos en yema	% de Logro PONDERADO	Número de mediciones
Cabañas Rubio	100%	100%	100%	100%	80%	98%	5
Eric Acevedo	100%	100%	100%	100%	50%	95%	4
Guillermo González	100%	100%	100%	75%	25%	89%	4
Juan González	75%	100%	100%	75%	50%	83%	4
Pedro González	100%	100%	100%	75%	75%	94%	4
Total general	95%	100%	100%	86%	57%	92%	21

Observaciones

Los % de logro para cada parámetro son absolutos (no ponderados), mientras que el % de logro de columna H está ponderado de acuerdo a los valores de la hoja PONDERACIÓN.

Estos resultados están presentados en base a dos tablas dinámicas, si se manipula se perderá el formato.

Para revisar datos de fechas anteriores o el total, debe Modificar los dos filtros de fechas: el de la celda B1, y el de la celda H1

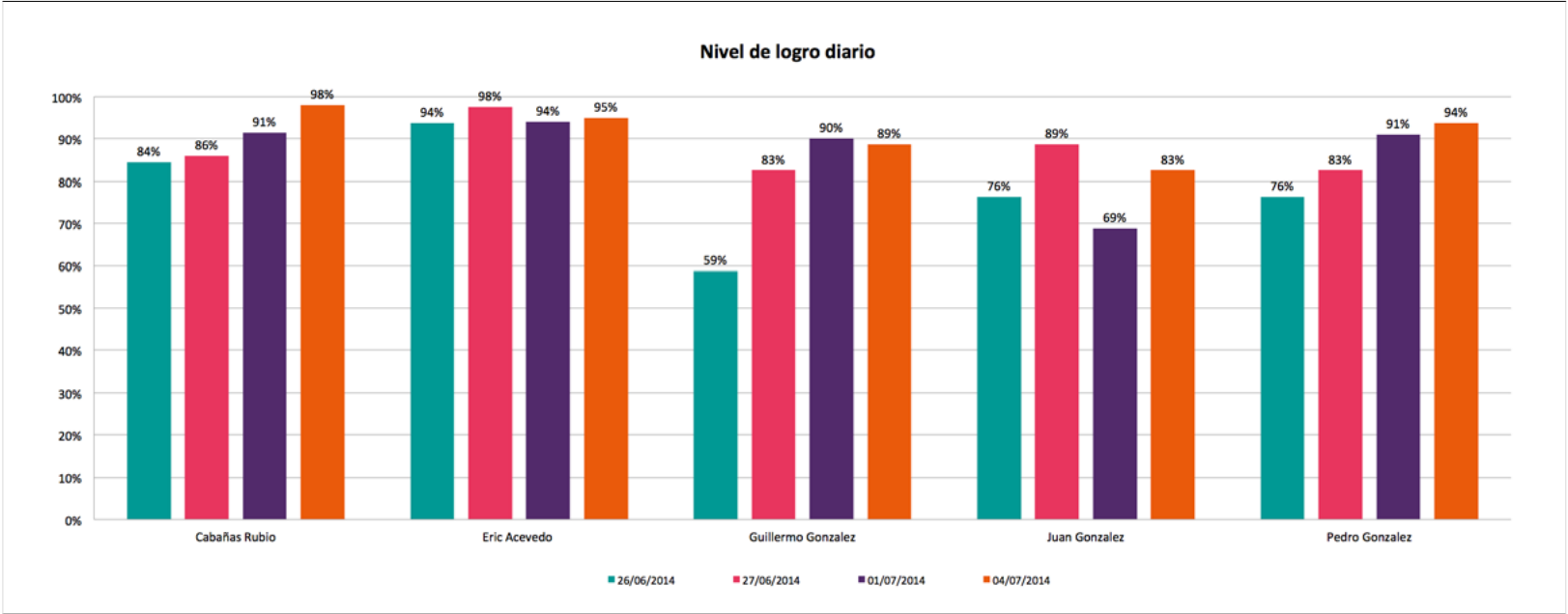
Resultados relevantes medición 4 de julio:

Mejor podador:	Cabañas Rubio (98%de logro)
Rendimiento más bajo	Juan González (83%)
Mejor parámetro	Cortes Biselados y Chupones enredados (100%)
Parámetro más bajo	Cargadores viejos en yema (57%)

Resumen de resultados diarios promedio por podador

% DE LOGRO TOTAL	FECHA				
Podador	26-06-14	27-06-14	01-07-14	04-07-14	Total general
Cabañas Rubio	84%	86%	91%	98%	89%
Eric Acevedo	94%	98%	94%	95%	95%
Guillermo González	59%	83%	90%	89%	80%
Juan González	76%	89%	69%	83%	79%
Pedro González	76%	83%	91%	94%	86%
Total general	79%	87%	88%	92%	86%

Nivel de logro diario



Plantas podadas por día

PODADOR		04-07-14
Cabañas Rubio *		69
Eric Acevedo		46
Guillermo González		34
Juan González		39
Pedro González		50
Total		238

* Es una dupla

Ingreso de datos

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	PARÁMETRO 1	PARÁMETRO 2	PARÁMETRO 3	PARÁMETRO 4	PARÁMETRO 5
1	26-jun	CH	L 3	54	13	Pedro González	0	1	1	1	0
2	26-jun	CH	L 3	54	7	Pedro González	1	1	1	1	1
3	26-jun	CH	L 3	55	38	Eric Acevedo	1	1	1	1	1
4	26-jun	CH	L 3	55	32	Eric Acevedo	1	1	1	0	1
5	26-jun	CH	L 3	56	21	Juan González	1	1	1	1	1
6	26-jun	CH	L 3	56	27	Juan González	1	1	1	1	1
7	26-jun	CH	L 3	57	30	Cabañas Rubio	0	0	1	1	1
8	26-jun	CH	L 3	57	36	Cabañas Rubio	1	1	1	1	1
9	26-jun	CH	L 3	58	2	Guillermo González	0	0	1	0	1
10	26-jun	CH	L 3	58	5	Guillermo González	0	1	1	0	0
11	26-jun	CH	L 3	56	45	Cabañas Rubio	1	1	1	1	0
12	26-jun	CH	L 3	57	53	Cabañas Rubio	1	1	1	1	1
13	26-jun	CH	L 3	59	5	Cabañas Rubio	0	1	1	1	1
14	26-jun	CH	L 3	59	10	Cabañas Rubio	1	1	1	0	0

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	PARÁMETRO 1	PARÁMETRO 2	PARÁMETRO 3	PARÁMETRO 4	PARÁMETRO 5
15	26-jun	CH	L 3	60	5	Pedro González	1	1	1	0	0
16	26-jun	CH	L 3	60	10	Pedro Gonzalez	1	1	1	0	0
17	26-jun	CH	L 3	55	26	Eric Acevedo	1	1	1	1	1
18	26-jun	CH	L 3	55	21	Eric Acevedo	1	1	1	1	0
19	26-jun	CH	L 3	56	33	Juan González	0	1	1	0	1
20	26-jun	CH	L 3	56	38	Juan González	0	1	1	1	0
21	26-jun	CH	L 3	58	11	Guillermo González	1	1	1	1	0
22	26-jun	CH	L 3	58	17	Guillermo González	1	1	1	0	0
23	26-jun	CH	L 3	59	15	Cabañas Rubio	1	1	1	1	1
24	26-jun	CH	L 3	59	23	Cabañas Rubio	1	1	1	1	1
25	26-jun	CH	L 3	59	31	Cabañas Rubio	1	1	1	0	1
26	27-jun	CH	L 3	60	59	Pedro González	1	1	1	1	0
27	27-jun	CH	L 3	58	56	Guillermo González	1	1	1	0	0
28	27-jun	CH	L 3	56	58	Juan González	1	1	1	0	0
29	27-jun	CH	L 3	61	18	Eric Acevedo	1	1	1	1	0

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	PARÁMETRO 1	PARÁMETRO 2	PARÁMETRO 3	PARÁMETRO 4	PARÁMETRO 5
30	27-jun	CH	L 3	61	27	Eric Acevedo	1	1	1	1	1
31	27-jun	CH	L 3	62	20	Cabañas Rubio	1	1	1	1	1
32	27-jun	CH	L 3	62	30	Cabañas Rubio	1	1	1	1	0
33	27-jun	CH	L 3	63	5	Pedro González	1	1	1	0	0
34	27-jun	CH	L 3	64	3	Juan González	1	1	1	1	1
35	27-jun	CH	L 3	65	6	Guillermo González	1	1	1	1	1
36	27-jun	CH	L 3	62	39	Cabañas Rubio	1	1	1	0	1
37	27-jun	CH	L 3	66	6	Cabañas Rubio	1	1	1	1	0
38	27-jun	CH	L 3	66	14	Cabañas Rubio	1	0	1	0	1
39	27-jun	CH	L 3	63	13	Pedro González	1	1	1	1	0
40	27-jun	CH	L 3	63	26	Pedro González	1	1	1	0	0
41	27-jun	CH	L 3	61	36	Eric Acevedo	1	1	1	1	1
42	27-jun	CH	L 3	61	52	Eric Acevedo	1	1	1	1	1
43	27-jun	CH	L 3	64	9	Juan González	1	1	1	1	0
44	27-jun	CH	L 3	64	14	Juan González	1	1	1	1	0

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	PARÁMETRO 1	PARÁMETRO 2	PARÁMETRO 3	PARÁMETRO 4	PARÁMETRO 5
45	27-jun	CH	L 3	65	12	Guillermo González	1	1	0	0	1
46	27-jun	CH	L 3	65	23	Guillermo González	1	1	1	1	0
47	01-jul	CH	L 3	70	50	Guillermo González	1	1	1	1	0
48	01-jul	CH	L 3	71	26	Juan González	1	1	1	1	0
49	01-jul	CH	L 3	74	32	Pedro González	1	1	1	0	0
50	01-jul	CH	L 3	73	33	Eric Acevedo	1	1	1	1	0
51	01-jul	CH	L 3	75	10	Cabañas Rubio	1	1	1	1	0
52	01-jul	CH	L 3	75	19	Cabañas Rubio	1	1	1	1	0
53	01-jul	CH	L 3	74	30	Pedro González	1	1	1	1	0
54	01-jul	CH	L 3	73	40	Eric Acevedo	1	1	1	1	0
55	01-jul	CH	L 3	71	37	Juan González	0	1	1	1	0
56	01-jul	CH	L 3	76	2	Guillermo Gonzalez	1	1	1	1	1
57	01-jul	CH	L 3	73	49	Eric Acevedo	1	1	1	1	0
58	01-jul	CH	L 3	74	44	Pedro González	1	1	1	1	1
59	01-jul	CH	L 3	77	4	Pedro González	1	1	1	1	1

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	PARÁMETRO 1	PARÁMETRO 2	PARÁMETRO 3	PARÁMETRO 4	PARÁMETRO 5
60	01-jul	CH	L 3	78	7	Eric Acevedo	1	1	1	1	1
61	01-jul	CH	L 3	75	30	Cabañas Rubio	1	1	1	1	1
62	01-jul	CH	L 3	75	45	Cabañas Rubio	1	0	1	1	1
63	01-jul	CH	L 3	71	48	Juan González	1	1	1	1	0
64	01-jul	CH	L 3	79	8	Cabañas Rubio	1	1	1	1	0
65	01-jul	CH	L 3	80	1	Juan González	0	1	1	0	0
66	01-jul	CH	L 3	79	17	Cabañas Rubio	1	1	1	1	1
67	01-jul	CH	L 3	79	30	Cabañas Rubio	1	1	1	1	0
68	01-jul	CH	L 3	77	14	Pedro González	1	1	1	1	0
69	01-jul	CH	L 3	78	19	Eric Acevedo	1	1	1	1	1
70	01-jul	CH	L 3	76	10	Guillermo González	1	1	1	1	0
71	01-jul	CH	L 3	76	20	Guillermo González	1	0	1	1	1
72	04-jul	CH	L 3	86	14	Pedro González	1	1	1	1	1
73	04-jul	CH	L 3	84	44	Guillermo González	1	1	1	1	1
74	04-jul	CH	L 3	85	33	Cabañas Rubio	1	1	1	1	1

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	PARÁMETRO 1	PARÁMETRO 2	PARÁMETRO 3	PARÁMETRO 4	PARÁMETRO 5
75	04-jul	CH	L 3	80	44	Juan González	1	1	1	1	1
76	04-jul	CH	L 3	87	6	Eric Acevedo	1	1	1	1	1
77	04-jul	CH	L 3	88	7	Cabañas Rubio	1	1	1	1	1
78	04-jul	CH	L 3	89	4	Guillermo González	1	1	1	1	0
79	04-jul	CH	L 3	90	4	Juan González	1	1	1	1	0
80	04-jul	CH	L 3	87	12	Eric Acevedo	1	1	1	1	0
81	04-jul	CH	L 3	86	20	Pedro González	1	1	1	1	1
82	04-jul	CH	L 3	88	25	Cabañas Rubio	1	1	1	1	1
83	04-jul	CH	L 3	91	3	Pedro González	1	1	1	1	0
84	04-jul	CH	L 3	91	7	Pedro González	1	1	1	0	1
85	04-jul	CH	L 3	90	9	Juan González	0	1	1	1	0
86	04-jul	CH	L 3	90	17	Juan González	1	1	1	0	1
87	04-jul	CH	L 3	89	12	Guillermo González	1	1	1	1	0
88	04-jul	CH	L 3	89	21	Guillermo González	1	1	1	0	0
89	04-jul	CH	L 3	87	20	Eric Acevedo	1	1	1	1	0

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	PARÁMETRO 1	PARÁMETRO 2	PARÁMETRO 3	PARÁMETRO 4	PARÁMETRO 5
90	04-jul	CH	L 3	93	3	Eric Acevedo	1	1	1	1	1
91	04-jul	CH	L 3	92	2	Cabañas Rubio	1	1	1	1	0
92	04-jul	CH	L 3	92	8	Cabañas Rubio	1	1	1	1	1

Resultados

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	1	2	3	4	6	% LOGRO TOTAL
1	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	54	13	Pedro González	0%	20%	20%	15%	0%	55%
2	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	54	7	Pedro González	35%	20%	20%	15%	10%	100%
3	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	55	38	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	10%	100%
4	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	55	32	Eric Acevedo	35%	20%	20%	0%	10%	85%
5	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	56	21	Juan González	35%	20%	20%	15%	10%	100%
6	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	56	27	Juan González	35%	20%	20%	15%	10%	100%
7	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	57	30	Cabañas Rubio	0%	0%	20%	15%	10%	45%
8	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	57	36	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	10%	100%
9	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	58	2	Guillermo González	0%	0%	20%	0%	10%	30%

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	1	2	3	4	6	% LOGRO TOTAL
10	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	58	5	Guillermo González	0%	20%	20%	0%	0%	40%
11	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	56	45	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	0%	90%
12	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	57	53	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	10%	100%
13	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	59	5	Cabañas Rubio	0%	20%	20%	15%	10%	65%
14	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	59	10	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	0%	0%	75%
15	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	60	5	Pedro González	35%	20%	20%	0%	0%	75%
16	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	60	10	Pedro Gonzalez	35%	20%	20%	0%	0%	75%
17	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	55	26	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	10%	100%
18	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	55	21	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	0%	90%
19	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	56	33	Juan González	0%	20%	20%	0%	10%	50%
20	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	56	38	Juan González	0%	20%	20%	15%	0%	55%
21	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	58	11	Guillermo González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
22	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	58	17	Guillermo González	35%	20%	20%	0%	0%	75%
23	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	59	15	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	10%	100%
24	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	59	23	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	10%	100%

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	1	2	3	4	6	% LOGRO TOTAL
25	jueves, 26 de junio de 14	CH	L 3	59	31	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	0%	10%	85%
26	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	60	59	Pedro González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
27	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	58	56	Guillermo González	35%	20%	20%	0%	0%	75%
28	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	56	58	Juan González	35%	20%	20%	0%	0%	75%
29	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	61	18	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	0%	90%
30	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	61	27	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	10%	100%
31	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	62	20	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	10%	100%
32	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	62	30	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	0%	90%
33	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	63	5	Pedro González	35%	20%	20%	0%	0%	75%
34	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	64	3	Juan González	35%	20%	20%	15%	10%	100%
35	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	65	6	Guillermo González	35%	20%	20%	15%	10%	100%
36	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	62	39	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	0%	10%	85%
37	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	66	6	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	0%	90%
38	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	66	14	Cabañas Rubio	35%	0%	20%	0%	10%	65%
39	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	63	13	Pedro González	35%	20%	20%	15%	0%	90%

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	1	2	3	4	6	% LOGRO TOTAL
40	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	63	26	Pedro González	35%	20%	20%	0%	0%	75%
41	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	61	36	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	10%	100%
42	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	61	52	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	10%	100%
43	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	64	9	Juan González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
44	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	64	14	Juan González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
45	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	65	12	Guillermo González	35%	20%	0%	0%	10%	65%
46	viernes, 27 de junio de 14	CH	L 3	65	23	Guillermo González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
47	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	70	50	Guillermo González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
48	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	71	26	Juan González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
49	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	74	32	Pedro González	35%	20%	20%	0%	0%	75%
50	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	73	33	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	0%	90%
51	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	75	10	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	0%	90%
52	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	75	19	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	0%	90%
53	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	74	30	Pedro González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
54	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	73	40	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	0%	90%

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	1	2	3	4	6	% LOGRO TOTAL
55	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	71	37	Juan González	0%	20%	20%	15%	0%	55%
56	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	76	2	Guillermo Gonzalez	35%	20%	20%	15%	10%	100%
57	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	73	49	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	0%	90%
58	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	74	44	Pedro González	35%	20%	20%	15%	10%	100%
59	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	77	4	Pedro González	35%	20%	20%	15%	10%	100%
60	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	78	7	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	10%	100%
61	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	75	30	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	10%	100%
62	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	75	45	Cabañas Rubio	35%	0%	20%	15%	10%	80%
63	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	71	48	Juan González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
64	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	79	8	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	0%	90%
65	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	80	1	Juan González	0%	20%	20%	0%	0%	40%
66	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	79	17	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	10%	100%
67	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	79	30	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	0%	90%
68	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	77	14	Pedro González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
69	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	78	19	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	10%	100%

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	1	2	3	4	6	% LOGRO TOTAL
70	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	76	10	Guillermo González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
71	martes, 1 de julio de 14	CH	L 3	76	20	Guillermo González	35%	0%	20%	15%	10%	80%
72	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	86	14	Pedro González	35%	20%	20%	15%	10%	100%
73	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	84	44	Guillermo González	35%	20%	20%	15%	10%	100%
74	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	85	33	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	10%	100%
75	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	80	44	Juan González	35%	20%	20%	15%	10%	100%
76	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	87	6	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	10%	100%
77	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	88	7	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	10%	100%
78	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	89	4	Guillermo González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
79	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	90	4	Juan González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
80	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	87	12	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	0%	90%
81	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	86	20	Pedro González	35%	20%	20%	15%	10%	100%
82	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	88	25	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	10%	100%
83	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	91	3	Pedro González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
84	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	91	7	Pedro González	35%	20%	20%	0%	10%	85%

NRO	FECHA (DÍA Y MES)	PREDIO	CUARTEL	N° HILERA	N° ÁRBOL	NOMBRE PODADOR	1	2	3	4	6	% LOGRO TOTAL
85	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	90	9	Juan González	0%	20%	20%	15%	0%	55%
86	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	90	17	Juan González	35%	20%	20%	0%	10%	85%
87	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	89	12	Guillermo González	35%	20%	20%	15%	0%	90%
88	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	89	21	Guillermo González	35%	20%	20%	0%	0%	75%
89	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	87	20	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	0%	90%
90	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	93	3	Eric Acevedo	35%	20%	20%	15%	10%	100%
91	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	92	2	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	0%	90%
92	viernes, 4 de julio de 14	CH	L 3	92	8	Cabañas Rubio	35%	20%	20%	15%	10%	100%

ANEXO 4: GUÍA VISUAL PODA UVA DE MESA VARIEDAD RED GLOBE

Material elaborado por el Círculo de Calidad de Labores de Uva de Mesa para la Inducción a la Poda

Principales conceptos para entender la pauta de poda

BRAZO



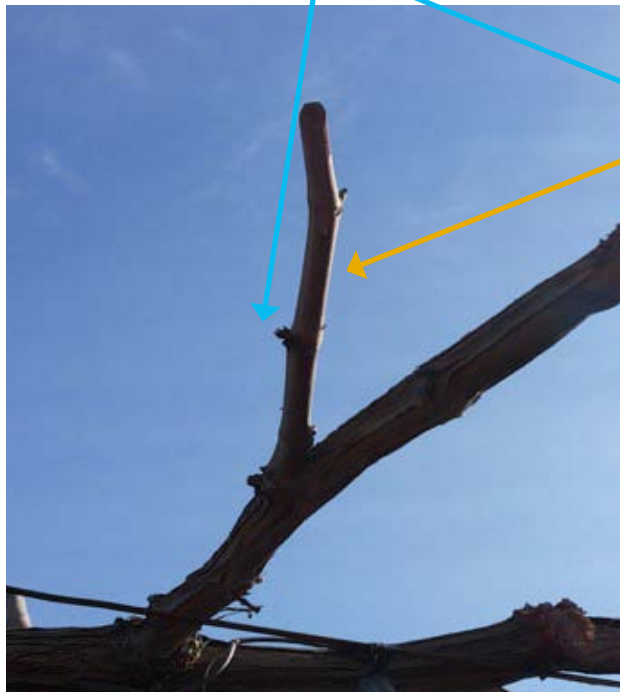
CARGADORES



CARGADORES



YEMAS



PITONES



CARGADOR MAL UBICADO, SE ENCUENTRA HACIA ARRIBA



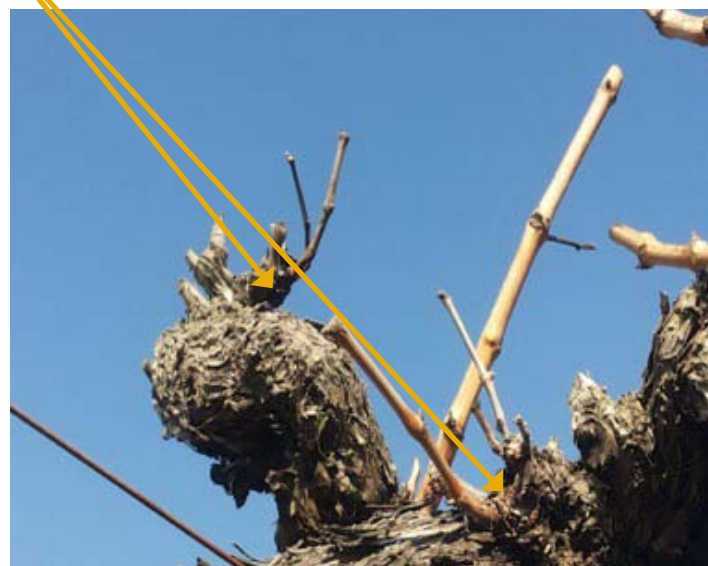
CARGADOR DÉBIL



CORTES SUCIOS



CORONA SUCIA



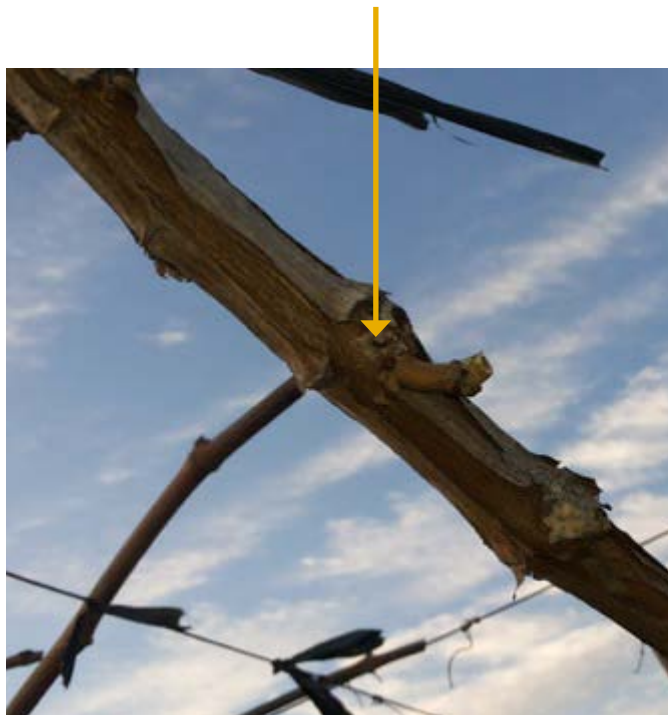
SARMIENTO Y LIMPIEZA



BRAZO CON SUS 5 CARGADORES DE BUEN VIGOR



CORTES SUCIOS



CORTE LIMPIO O CORTE APEGADO



YEMA VISIBLE DEL CARGADOR



CARGADORES VIGOROSOS

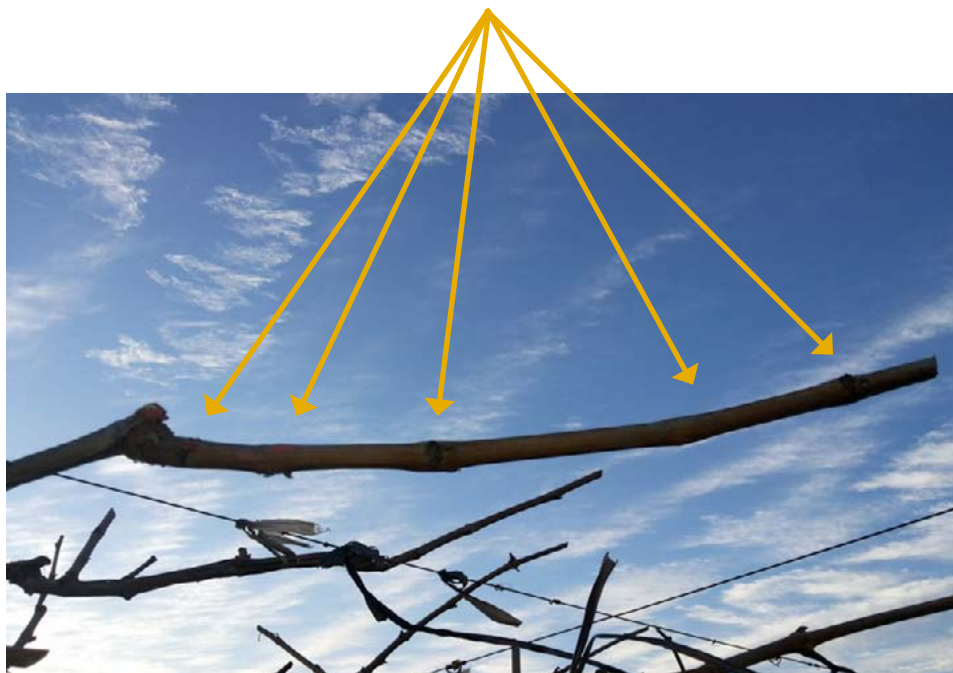
CARGADOR DÉBIL



CORONA LIMPIA

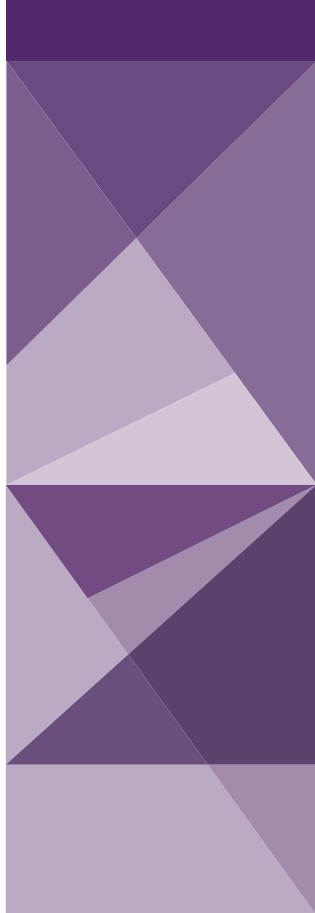


CARGADOR CON SUS 5 YEMAS



ANEXO 5: BASE MAESTRA EJEMPLO UVA DE MESA CRIMSON

En caso de requerir este anexo, que corresponde a una planilla Excel, solicitarlo al correo electrónico: contacto@fia.cl



Fundación para la
Innovación Agraria

© PUBLICACIONES FIA | WWW.FIA.CL | INFO@FIA.CL



MANUAL DE AUTOPRACCIÓN DE LA ASOCIACIÓN

El presente manual tiene como objetivo proporcionar a los miembros de la Asociación una guía clara y detallada sobre los procedimientos y normas que rigen el funcionamiento de la misma.

Este documento es de carácter informativo y no constituye un contrato. Los miembros de la Asociación se comprometen a cumplir con las disposiciones establecidas en este manual.

La Asociación se reserva el derecho de modificar o actualizar este manual en cualquier momento, sin previo aviso, para adaptarlo a las necesidades y cambios normativos.

Este manual es propiedad de la Asociación y no puede ser reproducido, distribuido o utilizado sin el consentimiento expreso de la misma.

Se recomienda a los miembros de la Asociación leer este manual detenidamente y mantenerlo a disposición para consultar cualquier duda o inquietud.

La Asociación agradece a todos los miembros su colaboración y compromiso con el cumplimiento de las normas establecidas en este manual.

Este manual entrará en vigor a partir de la fecha de su aprobación por el Consejo de Administración de la Asociación.

Se recomienda a los miembros de la Asociación leer este manual detenidamente y mantenerlo a disposición para consultar cualquier duda o inquietud.

La Asociación se reserva el derecho de modificar o actualizar este manual en cualquier momento, sin previo aviso, para adaptarlo a las necesidades y cambios normativos.

Este manual es propiedad de la Asociación y no puede ser reproducido, distribuido o utilizado sin el consentimiento expreso de la misma.

Se recomienda a los miembros de la Asociación leer este manual detenidamente y mantenerlo a disposición para consultar cualquier duda o inquietud.

La Asociación agradece a todos los miembros su colaboración y compromiso con el cumplimiento de las normas establecidas en este manual.

Este manual entrará en vigor a partir de la fecha de su aprobación por el Consejo de Administración de la Asociación.

Se recomienda a los miembros de la Asociación leer este manual detenidamente y mantenerlo a disposición para consultar cualquier duda o inquietud.

La Asociación se reserva el derecho de modificar o actualizar este manual en cualquier momento, sin previo aviso, para adaptarlo a las necesidades y cambios normativos.

Este manual es propiedad de la Asociación y no puede ser reproducido, distribuido o utilizado sin el consentimiento expreso de la misma.

Se recomienda a los miembros de la Asociación leer este manual detenidamente y mantenerlo a disposición para consultar cualquier duda o inquietud.

La Asociación agradece a todos los miembros su colaboración y compromiso con el cumplimiento de las normas establecidas en este manual.

Este manual entrará en vigor a partir de la fecha de su aprobación por el Consejo de Administración de la Asociación.

Se recomienda a los miembros de la Asociación leer este manual detenidamente y mantenerlo a disposición para consultar cualquier duda o inquietud.

La Asociación se reserva el derecho de modificar o actualizar este manual en cualquier momento, sin previo aviso, para adaptarlo a las necesidades y cambios normativos.