

“Convocatoria FIA de Giras de Innovación 2011-2012”

Informe Técnico Gira de Innovación

OFICINA DE PARTES - FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	23 JUL 2012
Hora	17:30
Nº Ingreso	2861

Nombre Iniciativa: “INNOVACIONES EN LA GESTION DEL RECURSO HUMANO EN EMPRESAS AGRICOLAS CON USO DE MANO DE OBRA INTENSIVA”
Código FIA: GIT-2012-0118
Fecha Realización Gira: 2 junio a 6 de julio del 2012
Ejecutor: OTEC Oscar Quezada Nuñez EIRL
Coordinador: Oscar Quezada Nuñez
Firma Coordinador:

Instrucciones:

- La información presentada en el informe técnico debe estar directamente vinculada a la información presentada en el informe financiero, y ser totalmente consistente con ella.
- El informe debe incluir en los Anexo los cuadros, gráficos, fotografías y diapositivas, publicaciones, material de difusión, material audiovisual y otros materiales que apoyen o complementen la información y análisis presentados en el texto central.
- Todas las secciones del informe deben ser contestadas.
- Utilice caracteres tipo Arial, tamaño 11, y utilice los espacios asignados para ello.
- Los informes deben ser presentados en versión digital y en papel (dos copias), en la fecha indicada como plazo de entrega en el contrato firmado con el postulante y/o Entidad Responsable.
- FIA se preocupa por el medio ambiente, si le es posible, por favor imprima a doble cara.

1. ANTECEDENTES GENERALES DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN AGRARIA EN EL MARCO DEL CUAL SE PRESENTÓ LA PROPUESTA

A. Nombre del Proyecto de Innovación Agraria

“INNOVACIONES EN LA GESTION DEL RECURSO HUMANO EN EMPRESAS AGRICOLAS CON USO DE MANO DE OBRA INTENSIVA”.

B. Fuente de Financiamiento

Aporte FIA más aporte Participantes

C. Duración Proyecto Innovación (en meses) y Fecha de Término

2 Meses. Inicio: 20 Mayo – Término 20 Julio

D. Resumen Ejecutivo Proyecto (máx. 400 palabras)

El proyecto consiste en conocer en terreno las innovaciones en el área de la Administración Laboral que ha estado llevando a cabo el Extensionista Agrícola de la Universidad de California, señor Gregorio Billikopf, en distintos predios del estado de California. Las temáticas que ha abordado el señor Billikopf en estas intervenciones se relacionan con la evaluación del Desempeño Negociada, el Pago a Trato, y fortalecer las habilidades de supervisores y capataces para disciplinar o corregir al personal, entre otros. Estos temas son pertinentes a necesidades detectadas entre productores de Chile, por lo que se estimó de mucha utilidad conocer en terreno cómo se aplican estos modelos, junto con realizar mesas redondas de profundización con el señor Billikopf. En vista de esto, se efectuó una completa programación de visitas a predios donde el señor Billikopf realizó algún tipo de intervención, junto con lo cual se solicitó una entrevista con un dirigente sindical de trabajadores temporeros para conocer, a través de este, la visión de los trabajadores específicamente sobre el modelo de Pago a Trato que propone el señor Billikopf. La gira fue realizada entre el 2 y 14 de junio, y en ella participaron 2 productores agrícolas y cuatro profesionales vinculados a temas de apoyo y asesoría en la gestión del Recurso Humano en labores agrícolas.

2. RESUMEN DE LA INICIATIVA Resumir la justificación, resultados e impactos alcanzados con la propuesta. (máx. 400 palabras)

La Gira tuvo como objetivo conocer en terreno todo un conjunto de intervenciones que ha venido realizando don Gregorio Billikopf derivadas del paradigma de la Administración Laboral Agrícola que él mismo ha venido desarrollando desde su centro de extensión de la Universidad de California, y que supone una mirada eminentemente práctica y contextualizada a la realidad agrícola de la Gestión del RRHH, tanto en California como en Chile. En concreto, los temas más relevantes en los que Billikopf ha innovado se refieren a:

- El proceso de selección de personal agrícola;
- El método de Evaluación del Desempeño Negociado del personal agrícola;
- Nuevas tendencias para el pago de incentivos al personal agrícola (con enfoque al pago a trato correctamente diseñado);
- El manejo del conflicto por parte de las jefaturas en labores agrícolas;

- Técnicas de negociación y mediación con personal agrícola.

Como resultado de la Gira se logró comprender la filosofía y procedimientos asociados al Modelo de Administración Laboral Agrícola que propone el señor Billikopf, los cuales, con algunas adaptaciones a la realidad chilena, el equipo que realizó la gira estaría en condiciones de comenzar a aplicar. En concreto, ya se está ultimando los detalles para aplicar la Evaluación del Desempeño Negociada, y en el breve plazo se realizará un plan para aplicar el modelo de pago a trato de acuerdo a lo conocido en la Gira. Estas actividades serán realizadas en el predio del que es Administrador uno de los asistentes a la gira. Junto con esto, producto de la jornada de difusión de esta actividad, existe otra empresa agrícola que solicitó más información para evaluar la posibilidad de aplicar algunos de estos instrumentos en su predio.

3. PROGRAMA

3.1 Itinerario Gira Técnica (indicando país, lugar y fecha visita)

	PAIS	LUGAR	FECHA (día/mes/año)
	Estados Unidos	Plant Sciences Inc. Manteca, California.	4/junio/2012
	Estados Unidos	Fresh Edibles Farm. Stockton, California.	4/junio/2012
	Estados Unidos	Centro de Exrtensión Agrícola de la University of California. Modesto, California.	5/junio/2012
	Estados Unidos	Lucero Farms, Fresno, California.	6/junio/2012
	Estados Unidos	California Vegetables Specialties. Rio Vista, California.	7/junio/2012
	Estados Unidos	Centro de Exrtensión Agrícola de la University of California. Modesto, California.	8/junio/2012
	Estados Unidos	Jacobsen Pacific Ag. Prunedale, California.	11/junio/2012
	Estados Unidos	Plant Sciences Inc. Manteca, California.	11/junio/2012
	Estados Unidos	Centro de Exrtensión Agrícola de la University of California. Modesto, California.	12/junio/2012

3.2 Programa actividades de difusión (indicando: Lugar, fecha, hora, nombre exposición y expositor)

Lugar: "Salas Perovidencia" Providencia.
 Fecha: 6 de Julio 2012
 Hora: 9:00 a 13:00 hrs.
 Nombre de Exposición: Resultados de la Gira "innovaciones en la gestión del recurso"

humano en empresas agrícolas con uso de mano de obra intensiva”.

Expositores: Rodrigo López, Juan Horacio Grant, Héctor Ojeda y Oscar Quezada.

3.3 Indicar modificaciones con respecto a lo programado. Justificando. (Máx. 200 palabras)

El programa en California tuvo algunas modificaciones menores, las cuales no afectaron los objetivos de la Gira, sino que más bien la potenciaron, En concreto, debido a la imposibilidad de realizar una reunión originalmente programada para el 6 de junio con un Contratista Agrícola de la zona de Modesto, el señor Miguel García (contratista en faenas de cosecha de cerezas), quien se excusó por motivos personales de darnos la entrevista en la fecha señalada, siendo finalmente imposible reprogramarla para otra fecha dentro de los plazos de nuestra estancia en California, dado que el resto del itinerario estaba totalmente programado y confirmado. en reemplazo de esta fallida reunión, se visitó un campo de productor de uva de mesa de variedad Crimson, el señor Ken Lucero. esta visita fue especialmente provechosa dado el interés que tenía uno de los miembros de la gira por conocer la realidad productiva y el manejo del personal en un predio de uva de mesa, especie que no estaba originalmente considerada dentro del programa inicial. Además de esto, se logró entrevistar a un dirigente sindical agrícola, el señor Armando Elenes, vicepresidente nacional de la “United Farm Workers of America”, quien nos dio una amplia visión sobre la situación de los trabajadores temporeros en la zona, además del marco legal que regula las relaciones laborales entre estos trabajadores y sus contratistas. Además de esto, se entrevistó en terreno a un contratista en huerto de cosecha de cerezas, quien no quiso darnos su nombre, pero que nos explicó todo el sistema de reclutamiento de su personal, el esquema del pago a trato, y el control que llevaba de las cajas cosechadas. Con todo lo recogido en estas visitas y entrevistas no programadas inicialmente, se cubrió con creces los objetivos planteados originalmente cuando se acordó la entrevista con el señor García.

4. ALCANCES Y LOGROS DE LA PROPUESTA

4.1 Problema a resolver planteado inicialmente en la propuesta

El problema a resolver se relaciona con una serie de desafíos que actualmente tienen los productores agrícolas para lograr mayor eficiencia por parte de su personal, y se podría resumir en la siguiente pregunta:

¿Cómo podemos optimizar las políticas de administración del personal agrícola?

4.2 Objetivos planteados inicialmente

Conocer de primera persona las propuestas de Administración Agrolaboral, y debatir sus procedimientos y aplicabilidad con el autor de dichas propuestas, señor Gregorio Billikopf.

Conocer y asistir a una sesión donde se aplique el modelo de Evaluación de Desempeño Negociada.

Conocer experiencias en terreno donde se aplique el modelo de Pago a Trato.

Conocer la opinión de personal de distintos predios involucrado en la aplicación de estas metodologías.

Evaluar entre todo el grupo la aplicabilidad de estas metodologías en Chile.

<p>4.3 Objetivo Alcanzado tras la realización de la propuesta</p>
<p>Los objetivos establecidos se cumplieron satisfactoriamente, ya que se pudo conocer en terreno, y debatir con el autor del modelo, todo lo que nos habíamos planteado respecto de la Administración Laboral agrícola.</p>
<p>4.4 Resultados esperados inicialmente en la propuesta</p>
<p>Inicialmente, la propuesta postulaba los siguientes resultados esperados: Esperamos que en estos predios se desarrollen políticas y prácticas para redefinir los perfiles y competencias que se requieran de los capataces y supervisores, así como las estrategias de reclutamiento, selección y retención del personal. También se espera mejorar las estrategias y modelos de capacitación de estos mandos medios, así como métodos para desarrollar sus habilidades blandas, especialmente habilidades de liderazgo, comunicacionales, negociadoras y de resolución de conflictos. Junto con esto, se espera mejorar la forma de diseñar e implementar las políticas de incentivo hacia los trabajadores. También se tendrá una rica experiencia sobre las nuevas tendencias en relación al rol de los Contratistas, y la contratación de mano de obra extranjera, situación que en Chile también se ha venido dando, y cuyo manejo es particularmente complejo. Como ya se ha señalado, este no será un proceso de traspaso mecánico de prácticas, sino que aquello que se estime pertinente para replicar en predios de Chile deberá ser sometido a los procesos de análisis contextual, de tal manera de poder traspasar las mejores prácticas encontradas, y adaptarlas a la realidad del campo chileno.</p>
<p>4.5 Resultados obtenidos tras la realización de la propuesta (Adjuntar en Anexos Listado de material publicitario y técnico generado u obtenido y copias de dicho material, indicando autor del documento.</p>
<p>Dado el carácter intangible de los objetivos de la Gira, asociados a adquirir conocimientos en terreno sobre el modelo de Administración Laboral Agrícola del señor Billikopf, los resultados obtenidos hasta la fecha de elaboración de este informe han sido las propuestas para aplicar parte de este modelo en algunos predios. En concreto, se está a punto de materializar la realización de la Evaluación del Desempeño en un predio de la III Región, y la aplicación de un modelo de Pago a Trato en otro predio de la misma región. Junto con esto, se está en conversaciones con otras empresas interesadas en aplicar algún aspecto del modelo.</p>
<p>4.6 Explicar la diferencia entre resultados esperados y resultados obtenidos.</p>
<p>No existen diferencias sustanciales entre lo esperado y lo obtenido.</p>
<p>4.7 Detección de nuevas oportunidades y aspectos que quedan por abordar</p>
<p>Nuevas oportunidades detectadas: El viaje permitió conocer de manera superficial algunas innovaciones que se han realizado en otros ámbitos productivos. Por ejemplo, una máquina usada por un productor de frutillas, llamada People Mover, que permitía a los trabajadores no tener que estar agachados todo el tiempo. Sugerimos un estudio en profundidad de esta máquina, la cual, de poder adaptarse a la realidad chilena, podría impactar positivamente en la</p>

productividad. Otro aspecto que sugerimos estudiar con profundidad es el referido a las normativas sobre BPA que se exigen en Estados Unidos, y la forma en que estos productores las aplican. Al respecto, estimamos que un comercio justo requiere de igualdad de exigencias, lo que, a primera vista parece no ser el caso entre la fruta chilena y la de California

5. IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES A LA GIRA

5.1 Nombre y Apellido	RUT o Pasaporte	Entidad donde trabaja	País	Profesión, especialización	Correo Electrónico
1 Juan Rodrigo López Ulloa		OTIC Agrocap	Chile	Ingeniero Agrónomo	
2 Juan Horacio Grant Loyer		Asesor independiente	Chile	Ingeniero Agrónomo	
3 Pablo Ignacio Muñoz Vitta		Inversiones Agrícolas Buenos Aires S.A.	Chile	Ingeniero Forestal	
4 Hector Bustos Ojeda		Interfases Consultores	Chile	Psicólogo	
5 Oscar Quezada Núñez		OTEC Oscar Quezada Núñez EIRL	Chile	Sociólogo	
6 Flavio Alberto Castro Cortez		Agrícola Bauzá	Chile	Técnico Agrícola	

5.2 Indicar modificaciones con respecto a lo programado. Justificando. (Máx. 200 palabras)

No se realizó ninguna modificación de los asistentes luego de la solicitud de modificación hecha a FIA antes del viaje y aceptada por la institución, en la cual se comunicó el reemplazo de Silvia Moller por Hector Ojeda.

6. ASISTENTES AL EVENTO DE DIFUSIÓN

6.1 Total Asistentes. Adjuntar en anexos lista de participantes indicando nombre, rut, ocupación, empresa, mail perfil de asistentes (Estudiantes productores, investigador, etc.)

Al evento de difusión asistieron un total de 14 personas, más los 4 expositores.

6.2 Indicar modificaciones con respecto a lo programado. Justificando. (Máx. 200 palabras)

No se registraron modificaciones.

7. CONCLUSIONES. Nuevas oportunidades detectadas, problemas en la ejecución, propuestas de mejora para futuros eventos y para gestión de FIA, entre otros.

Problemas en la ejecución: No se registraron problemas en la ejecución que afectaran el proyecto.

Propuestas de mejora: Se sugiere revisar algunos aspectos relacionados con la forma en que se distribuyen los gastos asociados al proyecto. A nuestro juicio, es más sencillo asignar ciertos gastos íntegramente a Costo FIA, y otros íntegramente a costo Equipo, en vez de asignar una proporción de cada una de las fuentes en cada ítem y detalle del presupuesto. Esto, además, facilitaría la rendición.

ANEXOS

- 1) Listado de Material publicitario y técnico generado
- 2) Material publicitario y técnico generado
- 3) Listado participantes al evento de difusión

Anexo 1: Listado de Material publicitario y técnico generado

- Invitación a la charla de Difusión
- Presentación Multimedia con los resultados de la Gira.

Anexo 2: Material publicitario y técnico generado

- Invitación a la charla de Difusión

INVITACIÓN

OTEC Oscar Quezada Núñez EIRL, tiene el agrado de invitar a usted a la charla de difusión del Proyecto "**Innovaciones en la Gestión del Recurso Humano en empresas agrícolas con uso de mano de obra intensiva**", en el marco del instrumento Giras de Innovación Convocatoria 2011-2012, de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Ésta se realizará el día **Viernes 06 de Julio de 09.00 a 12.00 hrs.**, en Salas Providencia, ubicada en Providencia.

Esta actividad es sin costo, por lo que agradeceremos confirmar su asistencia

Santiago, Junio de 2012



- Presentación Multimedia con los resultados de la Gira.

Dada la extensión de este documento, se entrega en archivo aparte.

Anexo 3: Listado participantes al evento de difusión

Nombre	Rut	Ocupación	Empresa	Perfil	Mail
Sebastián Rebolledo		Encargado de Administración y Finanzas	Exportadora Subsole	Profesional	
Francisca Ariztía		Sin antecedentes Sin antecedentes	Empresas AT	Productor	
Alejandra Quezada		Gerente Admin. y RRHH	Exportadora Subsole	Productor	
María José Alarcón		Ejecutiva Innovación Agraria	FIA	Profesional	
Rodolfo Cortes Diaz		Ejecutivo Innovación Agraria	FIA	Profesional	
René Martorell		Sin antecedentes	FIA	Profesional	
Samuel Lira		Vice presidente	Frusexta	Productor	
Guillermo Valdes		Jefe Area Operaciones	Agrocap	Investigador	
Loreto Burgos		Sin antecedentes	FIA	Profesional	
Pamela Andrade		Gerente de RRHH	Del Monte Fresh	Productor	
Raul Campaña		Director	Frusexta	Productor	
Marcia Bustos		Ejecutiva zona Rancagua	Agrocap	Investigador	

Equipo Relator:

Nombre	Rut	Ocupación	Empresa	Perfil	Mail
Juan Horacio Grant		Profesor y Asesor Agrícola en RRHH	Particular	Investigador	
Hector Ojeda		Jefe	Interfases	Investigador	
Juan Rodrigo Lopez		Gerente	Agrocap	Investigador	
Oscar Quezada		Gerente de OTEC Talento	Talento capacitación	Investigador	

**CHARLA GIRA DE INNOVACION CALIFORNIA 2012
LISTADO DE ASISTENCIA**

NOMBRE	EMPRESA	FIRMA
1	Yebeshan Rebolledo	Exp. Subsole
2	Juan H. Grant L	Particular
3	Francisco Anzitia	Empresas AT
4	Alejandra Caldera	Exp. Subsole
5	Maria José Alarcón	FIA
6	Rodrigo Cortés Díaz	FIA
7	ZENE MARTORELL	FIA
8	Samuel Luis	Fussette
9	Guillermo Valdes	Agrocap?
10	Rodrigo Lopez	Agrocap.
11	Loreto Burgos	FIA
12	Javi Campana	Fussette
13	Daniela Anderson	Del Monte Fresh
14		
15	Raúl Campana	Fussette
16	Rodrigo Cortés	
17	Marcos Bustos	Chic Organics
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		

Santiago, 6 de Julio del 20

ANEXO

ACTIVIDAD DE DIFUSION

**COPIA DE LA PRESENTACION
DE RESULTADOS**

GIRA DE INNOVACIÓN

INNOVACIONES EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EMPRESAS AGRÍCOLAS CON USO DE MANO DE OBRA INTENSIVA.

CALIFORNIA, JUNIO DEL 2012

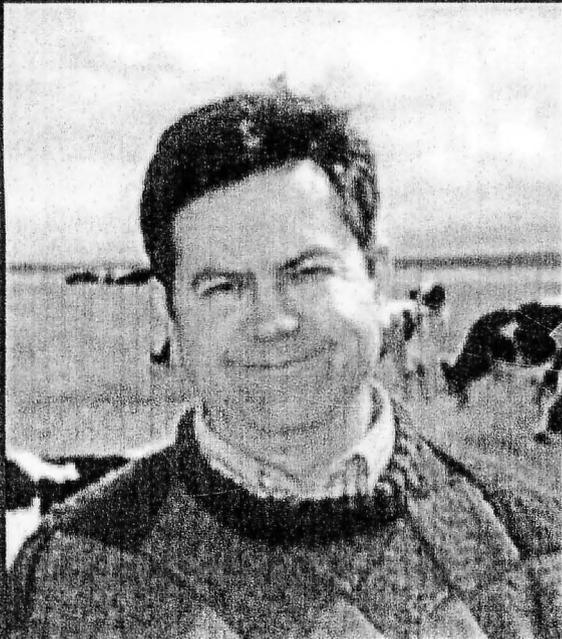
I. BREVE INTRODUCCIÓN

El diagnóstico desde el área de RRHH:

- **Disminución de la disponibilidad de mano de obra.**
- **Mercados más exigentes, lo que implica mayor capacitación y obligaciones para los trabajadores.**
- **Cambios en el perfil e intereses de la mano de obra disponible.**
- **Cuestionamiento a las formas más tradicionales de dirigir al RRHH en el campo.**
- **Debilidades en las capacidades de los mandos medios para dirigir a sus equipos.**
- **Dificultades para adaptar los nuevos paradigmas de administración entre el personal agrícola.**
- **Encarecimiento de la mano de obra.**

BREVE INTRODUCCIÓN

¿Dónde se está pensando en el tema del RRHH desde la perspectiva específicamente agrícola?



Gregorio Billikopf Encina



BREVE INTRODUCCIÓN

**Asesor Agrícola en Administración Laboral
Centro de Extensión Agrícola de la U. de California**

Temáticas :

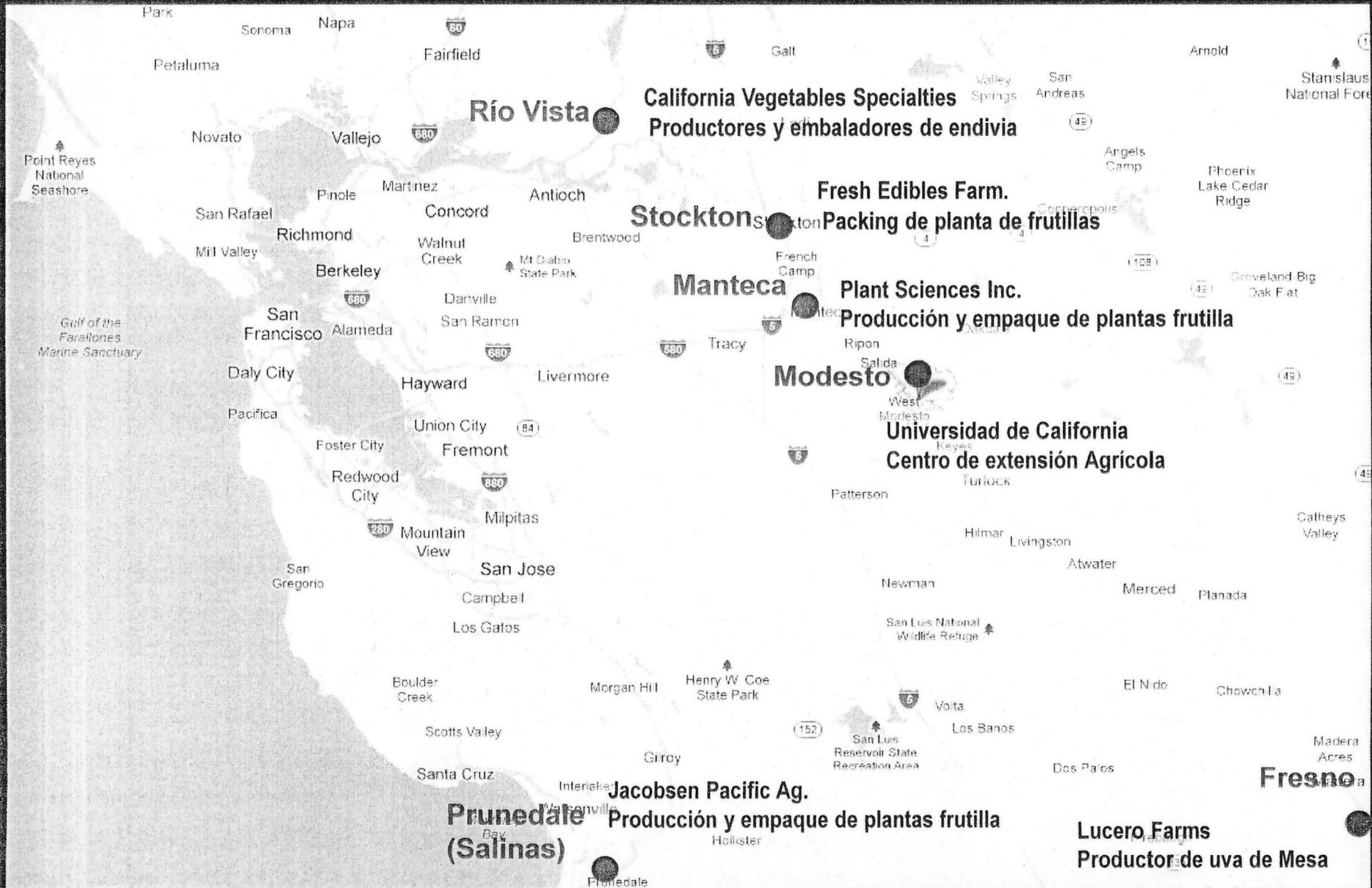
- **Selección de personal.**
- **Estructuras salariales e Incentivos.**
- **Evaluación de desempeño.**
- **Disciplina y Supervisión.**
- **Relaciones interpersonales.**
- **Mediación y Negociación.**

BREVE INTRODUCCIÓN

El equipo:

- **Flavio Castro: Administrador de Campo**
- **Pablo Muñoz: Manager en RRHH de empresa agrícola**
- **Héctor Ojeda: Psicólogo especialista en RRHH agrícolas**
- **Rodrigo López: Ingeniero Agrónomo**
- **Juan Horacio Grant: Ingeniero Agrónomo**
- **Oscar Quezada: Sociólogo**
- **Por FIA: María José Alarcón: Ingeniero Agrónoma**

Los lugares: BREVE INTRODUCCIÓN



BREVE INTRODUCCIÓN

Página Web de Gregorio Billikopf

<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7goyo.htm>

Bibliografía de Gregorio Billikopf

- **Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal**

<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/001s.htm>

- **Mediación Interpersonal: Empoderamiento del Individuo**

<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7conflicto/>

BREVE INTRODUCCIÓN

Programa

- **Evaluación de Desempeño Negociada: Juan Horacio Grant.**
- **El Pago a Trato: Héctor Ojeda.**
- **Café**
- **Los 7 Pasos Disciplinarios: Oscar Quezada.**
- **Selección de Personal: Juan Horacio Grant.**
- **La Visión de un Dirigente Sindical: Rodrigo López.**

II. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NEGOCIADA (EDN)



Evaluación de Desempeño Negociada

Definición de Evaluación del Desempeño Negociada (EDN):

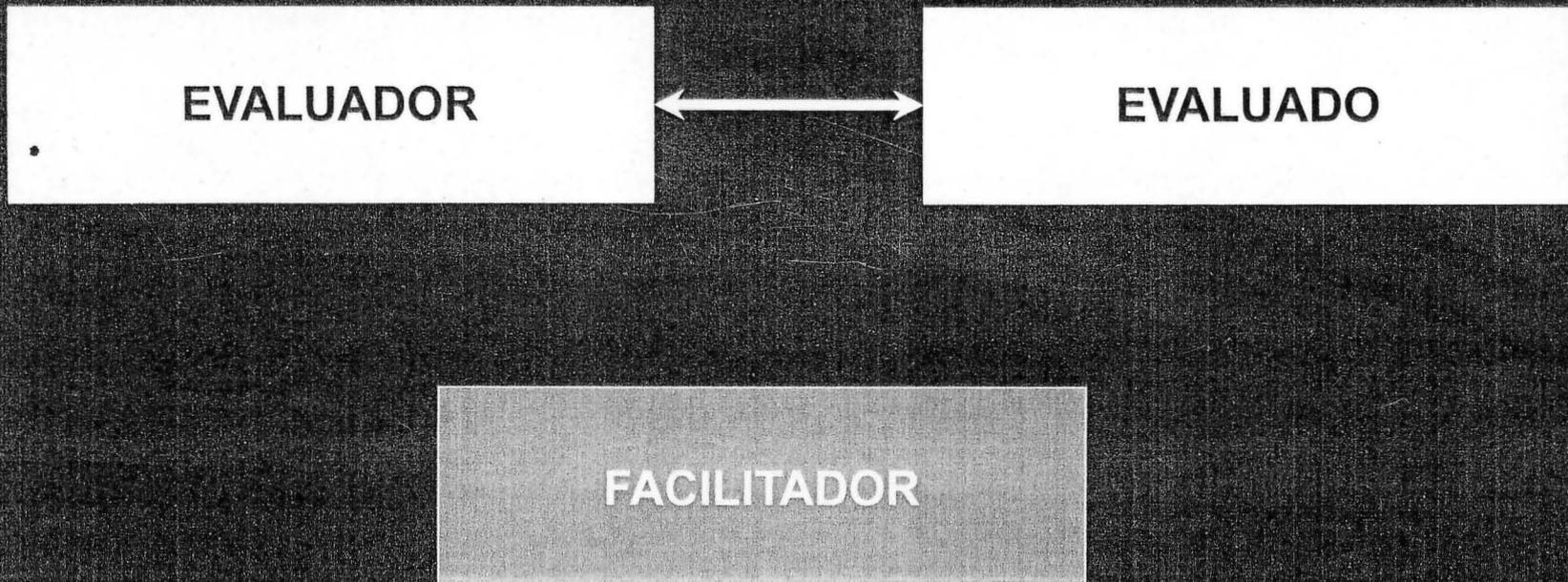
• *Instrumento formal que permite medir el desempeño de los trabajadores y establecer ACUERDOS entre estos y sus jefes o evaluadores para reforzar y/o mejorar cada una de las áreas del desempeño a evaluar, con un enfoque en temáticas esenciales.*

¿Porqué Negociada?: Porque este modelo asume que sólo es posible generar acciones de mejora efectivas cuando se logra un acuerdo entre el evaluador y el evaluado.

Bondades:

- *Permite abrir canales de comunicación en situaciones de conflicto.*
- *Se ajusta a distintas realidades agrícolas.*

Quiénes participan





En qué Consiste

El Evaluado deberá evaluar su propio desempeño (autoevaluación), y llenar las siguientes cuatro listas:

Lista 1.- Funciones en las que mi nivel de desempeño es bueno, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

Lista 2.- Funciones en las que he mejorado recientemente (tal vez dentro de los últimos seis meses).

Lista 3.- Funciones en las que pienso que podrían haber mejoras. Junto con esto formular propuestas de mejora concretas.

Lista 4.- *¿Qué cambios espero de mi Supervisor para que yo pueda desempeñarme mejor en mi trabajo?*



En qué Consiste

El evaluador deberá clasificar cada uno de los desempeños del evaluado en las mismas tres primeras categorías:

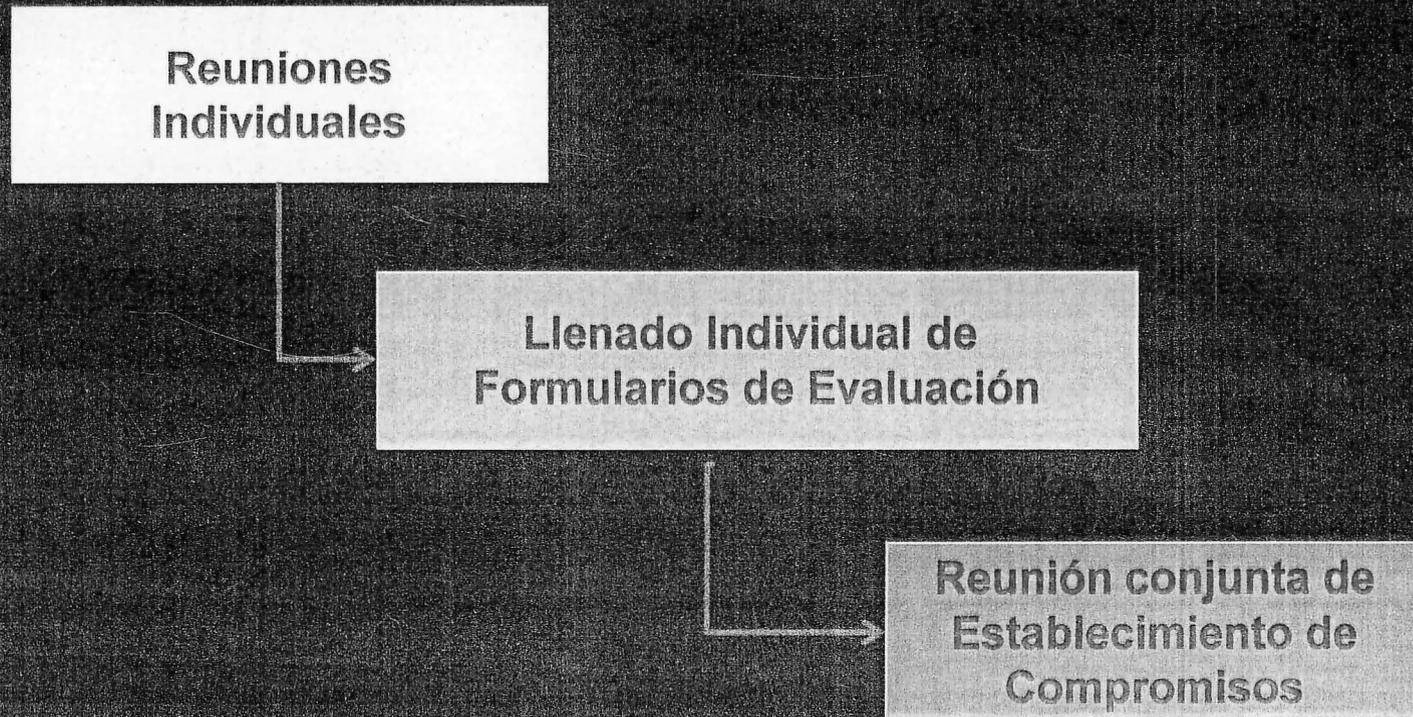
Lista 1.- Funciones donde el evaluado se desempeña bien y contribuye a los objetivos de la empresa.

Lista 2.- Funciones donde el evaluado ha mostrado mejoras recientes (si corresponde).

Lista 3.- Funciones donde el evaluado debe mejorar. Junto con esto formular propuestas de mejora concretas.

Lista 4.- *¿Qué cambios debería hacer yo, como su supervisor, para que usted pueda desempeñarse mejor en su trabajo?*

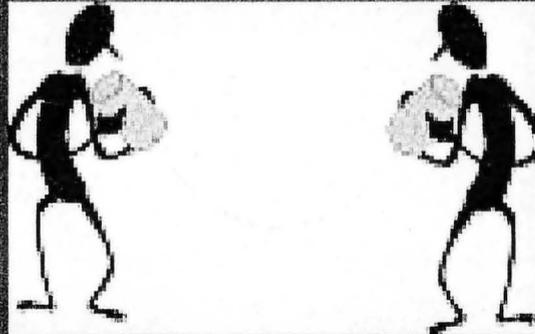
Cómo se lleva a Cabo



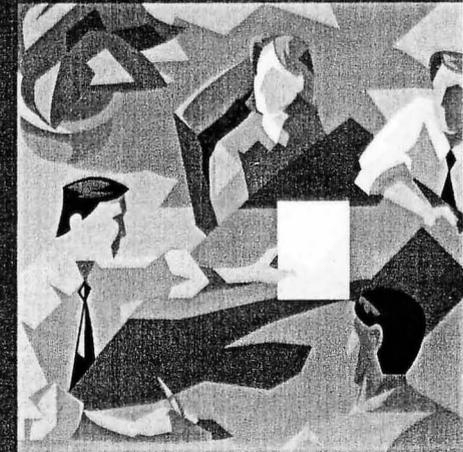
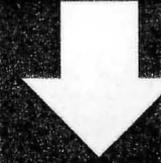
Impacto de la EDN



**Productividad
de los
trabajadores**



**Comunicación y
Conflictos**



**Prácticas y
procedimientos**

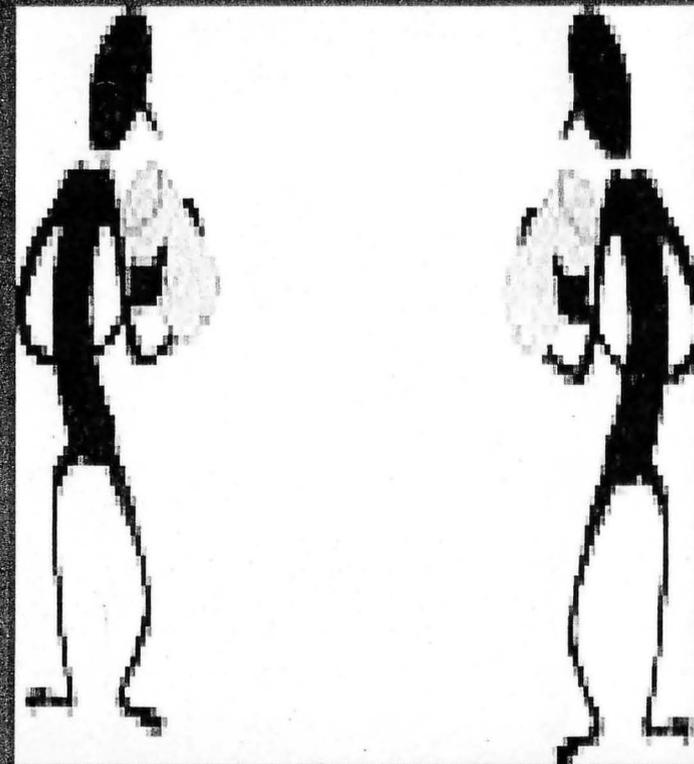
PRODUCTIVIDAD

- 1.- Ayuda al evaluado y al evaluador a comprometerse formalmente en la mejora del desempeño.**
- 2.- Les permite a los evaluados comprender o clarificar lo que deben hacer para maximizar su desempeño.**



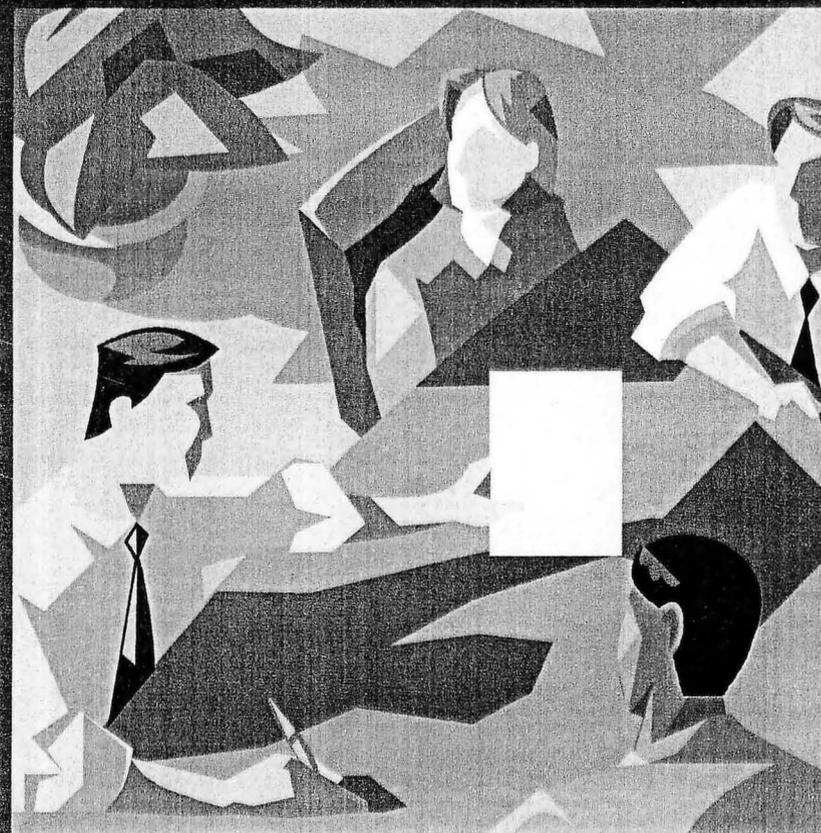
COMUNICACIÓN

- 1.- Promueve una comunicación asertiva entre jefe y trabajador.**
- 2.- Permite comunicar cuáles son las expectativas mutuas que se tienen.**
- 3.- Constituye una poderosa fuente de retroalimentación.**



PRÁCTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Un punto central de la Evaluación del Desempeño son los **COMPROMISOS DE MEJORA** establecidos entre el Evaluador y el Evaluado. Estos Compromisos generalmente implican ideas útiles para mejorar las prácticas existentes o proponer nuevos métodos de trabajo.



Mejoras al Modelo.

1.- Dar un formalidad con apoyo documentación

ACTA DE COMPROMISOS FINALES

FECHA: _____

NOMBRE EVALUADO:

NOMBRE EVALUADOR:

FIRMA EVALUADOR _____

FIRMA EVALUADO _____

Mejoras al Modelo.

2.- Seguimiento con una escala de evaluación.

Nivel	Significado	Descripción
100%	Cumplimiento sobresaliente	Este nivel corresponde a los compromisos que fueron cumplidos íntegramente, y que además mostraron un impacto significativo en el desempeño laboral del evaluado.
75%	Cumplimiento satisfactorio	Este nivel corresponde a los compromisos que fueron cumplidos íntegramente, pero cuyo cumplimiento no ha significado una mejora significativa en el desempeño del evaluado.
	Cumplimiento parcial con impacto	Este nivel corresponde a los compromisos cuyo cumplimiento fue sólo parcial, pero que, no obstante esto, se detectó una mejora significativa en el desempeño del evaluado.
50%	Cumplimiento parcial sin impacto	Este nivel corresponde a los compromisos cuyo cumplimiento fue sólo parcial, y no significó una mejora significativa en el desempeño del evaluado.
25%	No cumplido	Este nivel corresponde a los compromisos no cumplidos.

Reunión Conjunta EDN

Evaluador: Kathy Alanis

Evaluado: Frank Ibarra

Empresa: Norcal Nursery





ACTA DE COMPROMISOS FINALES

FECHA 08/Junio/2012

NOMBRE EVALUADO: **Frank Ibarra**

NOMBRE EVALUADOR: **Kathy Alania**

Planificación Diaria	Mantenerlo Actualizado el Calendario	Se comprometió a Proporcionar un Calendario.	15 de Junio
Mayor Coordinación entre ellos.	Llamar a Kathy siempre cuando tenga dudas	Mejorar Calidad Instrucción a Frank.	A partir de la Evaluación
Capacitación en elementos de comunicación.	Proponer opciones	Buscar un libro o un taller	Miércoles 27 de Junio.

FIRMA EVALUADOR _____

FIRMA EVALUADO _____

III. EL PAGO A TRATO

El diseño de incentivos individuales ofrece el vínculo más claro entre el esfuerzo de un trabajador y el estímulo.

Especialmente apropiado para labores repetitivas.

A medida que el vínculo entre el desempeño individual y el estímulo disminuye, también baja el efecto motivador del incentivo.

Desarrollando el modelo desde el año 1985.



Aunque el pago a trato se usa ampliamente, muchas veces no logra motivar como podría.

Tradicionalmente el empresario y el trabajador han llegado a creer que el otro desea engañarle.

Empleadores pueden crear un pago a trato que impidan que los trabajadores se aprovechen de la empresa.

Empresarios pueden crear un pago a trato que fomenten la confianza y motiven a los trabajadores.



Se busca generar un sistema de pago sostenible que tenga el potencial de beneficiar a ambos: empresario y trabajador a largo plazo.

Los empresarios pueden bajar costos y los trabajadores pueden ganar montos mayores.

Pueden ganar 3 o 4 veces más que el mínimo.

Si tanto empresa como trabajadores ganan más, se puede decir que se ha realizado un buen sistema de pago a trato.

TEMORES

Muchos trabajadores temen que serán castigados y no premiados.

Es necesario que los cambios en el sistema de pago se anuncien con claridad.

En lugar de centrarse en lo que ganaron los trabajadores en el día hay que fijarse en los costos y ahorros del trabajo realizado.

Cuando se paga al día, el trabajador más rápido realiza su labor a la misma velocidad del más lento de la cuadrilla.

Todos parecen desplazarse a la misma velocidad



El pago a trato que motiva a los trabajadores hace que ellos mismos se muevan muy rápido.



Si se les paga a trato y no hay mayor productividad puede ocurrir:

- 1. El pago por unidad es demasiado bajo y esperan que el empresario aumente el valor.**
- 2. El diseño de pago a trato a medias (defectuoso).**
- 3. No hay suficiente trabajo (se dan cuenta que si su rendimiento es alto pronto quedarán sin trabajo).**
- 4. La desconfianza que el precio pueda ser reducido.**



PAGO A TRATO GRUPAL

El pago de trato grupal hace que los trabajadores más rápidos se desempeñen de manera más lenta.

Los trabajadores más rápidos generalmente pueden desempeñarse a una velocidad cuatro a ocho veces mayor que los más lentos.

Se puede utilizar un sistema grupal, pero es importante que puedan elegir sus compañeros y que sean grupos pequeños.

PAGO A DÍA MÁS TRATO

Si el pago a día ofrece calidad y el trato producción, por qué no mezclarlos.

El problema es que el trato es inferior para puedan lograr un sueldo promedio.

El pago por unidad de esfuerzo disminuye con el aumento del rendimiento (las primeras a 0,1, y las a trato a 0,055 por libra).

Finalmente, los trabajadores lentos “reciben más” y los trabajadores lentos “reciben menos” por el esfuerzo.

PAGO A TRATO DIFERENCIAL

Primero se paga a trato hasta un nivel de unidades realizadas (\$0,3 USD) y posteriormente aumenta el trato (\$0,4 USD).

La relación esfuerzo – recompensa es desigual y favorece, les hace el trabajo más fácil, pero a los lentos se las hace mucho más difícil.

DISMINUCIÓN DEL PAGO A TRATO

Un agricultor puede reducir pero nunca aumentar los requisitos si no quiere perder la confianza de los trabajadores.

También se manifiesta en la reducción para la próxima temporada para evitar conflictos en el momento.

NO COMPARTIR EL VALOR

Se refiere a no compartir el valor de la unidad con los empleados hasta después de que el trabajo esté concluido.

Porque los trabajadores pueden “confiar” en el empleador.

No existe relación entre esfuerzo y remuneración.

Otra forma: Establecer una línea base primero y posteriormente el trato. No les conviene ser rápidos.

INFLACIÓN

Con las temporadas pueden subir los pagos al día pero no los pagos a trato.

Aumenta la desconfianza y la molestia y por lo tanto menos motivante.

ELIMINACIÓN DEL PAGO A TRATO

Se puede cortar porque están ganando mucho.

Otra alternativa: “Ya sabemos cuánto son capaces de rendir”.

Eliminar el pago por factores externos al esfuerzo (valor en el mercado).

PARA LA IMPLEMENTACIÓN

ASPECTOS A CONSIDERAR

Ser sensibles a las demandas físicas.



ASPECTOS A CONSIDERAR

Estimular a tomar el período de descanso.

Proveer un entorno de trabajo seguro.

Debe estar basado en el esfuerzo del trabajador y diferenciado en la dificultad de la faena. Sin ser castigados por las fluctuaciones de mercado.

Cambios tecnológicos o biológicos.

ASPECTOS A CONSIDERAR

Supervisar e incentivar al trabajo con calidad:

- **Distintos evaluadores calibrados en pauta de evaluación.**
- **Trabajadores seleccionados por su capacidad.**
- **Muestras aleatorias.**
- **Se paga al día hasta que demuestren comprensión de las normas.**
- **Si no se cumplen las normas mínimas, hay que pasar a capacitación, si no a disciplina.**
- **Supervisores sean premiados por calidad y no por rendimiento.**

ASPECTOS A CONSIDERAR

No sorprender a los trabajadores.

Involucrar a los trabajadores.

Aumentar la comunicación y retroalimentación.

Establecer estándares altos.

ASPECTOS A CONSIDERAR

Estar abierto a las sugerencias.

Revisar el programa periódicamente.

Emplear menos gente, para que tengan más trabajo, por más tiempo y puedan ganar más.

IV. LOS 7 PASOS DISCIPLINARIOS

- 1. El Rodeo**
- 2. Los Hechos**
- 3. Elevar al trabajador**
- 4. Mejoramiento Requerido**
- 5. Naturaleza oficial**
- 6. Consecuencias Futuras**
- 7. Volver a Elevar**

V. ENTREVISTA A ARMANDO ELENES VICEPRESIDENTE DE LA U.F.W.

¿QUÉ ES LA U.F.W.?

Es el principal sindicato de trabajadores agrícolas.

La mayoría de sus operaciones están en California, Oregon, Washington y Texas.

Actualmente posee 27.000 asociados.

La UFW negocia: jornadas, sueldos, beneficios, resolución de problemas, plan de pensiones, bono de fin de temporada, prioridad a la recontractación, es un convenio colectivo, para trabajadores temporales y permanentes.

El sindicato no negocia con la Industria, cada contrato colectivo es distinto, y se negocia con cada agricultor en forma especial.

Actualmente la UFW no tiene contratos colectivos con productores de uva de mesa.

Bajo la Ley agrícola el contratista no es empleador, por eso la UFW negocia las condiciones con el agricultor.

BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS EN LA UFW

- Seguro de vida de \$5,000 dólares por muerte natural.
- Hasta \$34,000 dólares por muerte causada por accidente.
- Descuento de 15% en la cuenta mensual de celular con AT&T.
- Descuento de 10% en la tarifa normal de Motel 6.
- Identificación de la Unión con foto.
- Tarjeta de descuentos entre 10% y 85% en las recetas médicas.
- Acuerdo con el banco Wells Fargo para que puedan abrir una cuenta bancaria y mandar dinero a un precio reducido.

FAIR TRADE INTERNO

Promueven a los agricultores que tienen convenios colectivos, y lo publican en su web. Los productos que promueven son los de las compañías que tienen convenio colectivo.

Están trabajando otro proyecto de certificación de Fair Trade, para agricultores que no tienen sindicato, pero que tienen buenas condiciones laborales.

JORNADA Y DESCANSO

- **Jornada agrícola: día regular 10 horas.**
- **60 horas semanales, normalmente de lunes a sábado.**
- **Sobretiempo se paga 50% adicional.**
- **No hay tope máximo de horas. Se paga el tiempo después de 10 horas como horas extra, o por semana el tiempo y medio es después de 60 horas.**
- **Packing: 8 horas normales, es decir, 40 semanales, de lunes a viernes.**
- **El sistema de descansos semanales o mensuales: Es a discreción del empleador. Normalmente descansan el domingo.**

PROGRAMA H2A

Es un programa con apoyo estatal para trabajadores huéspedes. Obliga sueldo mínimo, transporte y alojamiento. Previamente deben anunciar que hay trabajo disponible para trabajadores locales.

California: sueldo mínimo US\$ 8 por hora, H2A lo fija en US\$ 11, para California, ya que varía de Estado a Estado.

Los trabajadores deben retornar a su lugar de origen a costo del empleador.

La mayoría del tiempo los packing no son considerados trabajos agrícolas sino negocios comerciales. Hay ciertas excepciones. Por ejemplo, si el agricultor también tiene un packing y sólo embala producción propia, entonces el packing es considerado agrícola. Pero si el agricultor embala producto de otros productores también, entonces es considerado comercial y la ley laboral agrícola no aplica.

PLAN DE PENSIONES

Con un mínimo de dos meses de trabajo acumulan para un plan de pensiones, son 500 horas trabajadas por año, por 5 años, el mínimo para aplicar. Con 55 años puede aplicar como retiro temprano. Lo normal es a los 65 años. Es independiente de la situación migratoria, es vitalicio y el 50% es para la viuda.

EL PAGO A TRATO

A los trabajadores les gusta el trato, porque ganan más plata. Uva de mesa, les pagan el mínimo US\$ 8/hora, más un bono por caja 0,34 /caja para el equipo de tres personas, dos cosecheros, más un embalador.

Otro sistema directamente a trato de US\$ 0,5/caja por persona, por cosechero.

Los problemas del pago a trato es que no les paguen el mínimo si no lo alcanzan a generar.

Al trabajador joven le gusta el trato y a los mayores el pago al día.

ACCIDENTES DEL TRABAJO

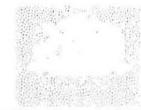
No todos los estados tienen leyes que protegen al trabajador agrícola. Si ocurre en California.

El agricultor o el contratista deben tener un seguro de accidentes del trabajo. Todo accidente debe ser reportado por Ley.

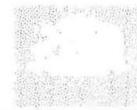


OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

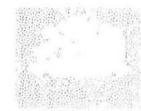
- **Pagar el sueldo mínimo.**
- **Entregar las herramientas de trabajo.**
- **Agua, baños y sombra.**
- **Descanso 10 min. cada 4 horas o si son más de 6 horas 30 min. cada 5 horas (almuerzo, sin pago).**
- **Cuidado médico en caso de accidentes. ¿Qué ocurre en caso de un accidente del trabajo de un trabajador en el campo? Cualquier accidente tiene que ser reportado y el trabajador tiene derecho a cuidado médico y puede aplicar para beneficio de deshabilitate después de perder 5 días de trabajo.**



**Año 2005 se fijo multa si no se provee agua,
antes era obligación pero sin sanción al
incumplimiento.**

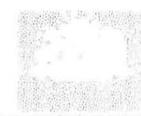


**Comida, alojamiento, traslado:
no es obligación del agricultor.**



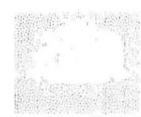
¿Qué obligaciones tienen los empleadores en relación a la alimentación, traslado y cuidado de los hijos menores de 1 año, para el personal de plantas de empaque?

Ninguna obligación .



EL CONTRATISTA

- **Normalmente cobra el 35% sobre el sueldo, incluida su ganancia, su margen es alrededor del 8%.**
- **No hay obligación que se firme contrato entre el contratista y el agricultor.**
- **Problema que se matan entre ellos con los precios, bajando el % sobre el sueldo, y con eso le cobran al trabajador las herramientas.**
- **Los trabajadores no son fieles a nadie, van donde les pagan más.**



**No hay diálogo social formal entre los empleadores
y trabajadores. Sólo trabajan juntos en
casos de mutuo interés.**

**Ej. Negociar con el Gobierno estatal mayores cuotas de
Agua de riego.**



El agricultor paga una certificación y el supermercado le paga un precio adicional. Así le hace sentido al agricultor que recibe más plata, y éste le paga mejor al trabajador.

Es una manera de que la UFW busca ofrecer más servicios a los trabajadores, para atraerlos, sin que necesariamente estén sindicalizados.



Los temas de higiene, surgen sólo hace 2 o 3 años, recién ahora existe el encargado de Food Safety en las empresas. Recién ahora no pueden comer adentro del packing, pero no existen los casinos.