



J. RODRIGO LÓPEZ U.

Gerente General de OTIC AGROCAP

rlopez@agrocap.cl

M^a MACARENA PONS PORCILE

COPEFRUT, Asesora en Administración Laboral Agrícola

mpons@copefrut.cl

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Agosto de 2003

CHILE

Este estudio se llevó a cabo en un predio dedicado a cultivos y frutas de exportación, en la Región Metropolitana, en Chile. En esta oportunidad se trabajó con el Administrador General y el Encargado, un profesional de cultivos. En una reunión separada se le explicó a cada uno los objetivos y la metodología descrita en la sección *Evaluación de Desempeño Negociado* en el capítulo 6 de *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal* y quedaron con la tarea de preparar las tres listas el Administrador y las cuatro listas respectivas el Encargado.

En este reporte sólo se destacará algunas observaciones relacionadas a la experiencia. El estudio se realizó como demostración, y como parte del trabajo en terreno del curso Internacional de Especialistas en Administración Laboral Agrícola. Ambos involucrados dispusieron de sólo unas dos horas para preparar sus listas y después los entrevistamos por separado, para repasarlas y prepararlos para la reunión conjunta. Pudimos constatar que es factible acortar los plazos destinados a realizar el llenado de planillas (señalados en la teoría), para realizar este tipo de trabajo, aunque pueda no ser lo ideal.

Como parte del proceso de la evaluación de desempeño negociada, insistimos en transmitirles a los involucrados la idea de que cada persona puede mejorar, que podemos soñar, y que cada uno es responsable de su propia superación. Por este motivo es tan importante darle la oportunidad al evaluado a reflexionar y detectar sus propias fallas para que el mismo presente los caminos de superación, para que a través su propio compromiso logre avanzar.

Un aspecto que resulta relevante destacar, es que esta metodología apunta a lograr acuerdos entre un jefe y el subalterno, transformándose en una poderosa instancia de diálogo, que en la mayoría de los casos no se da, si no es mediante una instancia como ésta.

El Administrador tenía una visión muy positiva en relación al Encargado de Cultivos, pues, entre otros calificativos en su primera lista lo describió como muy responsable, inquieto, perseverante, sencillo. En la segunda lista señaló que había mejorado en conocimientos técnicos, se hacía respetar por los trabajadores, que había sido capaz de enfrentar nuevos desafíos que le imponía su trabajo. En las cosas por mejorar señaló que aún le faltaban conocimientos técnicos en relación al cultivo principal, que tenía dificultades en la planificación de su tiempo, y en una adecuada priorización del mismo, pero su mayor preocupación estaba en otros dos ámbitos, el primero era que lograra una visión macro del negocio en el cual estaba involucrado y que pudiera hacer aportes a la empresa en este sentido. Por otro lado, el manejo del presupuesto, pues no lograba una adecuada y oportuna utilización de la información que este le proporcionaba.

Tuvimos la grata sorpresa, cuando el Encargado de Cultivos hizo sus propias listas, que estas coincidían, prácticamente en todos los puntos principales señalados por su Jefe, especialmente en las cosas por mejorar. En consecuencia, cuando tuvimos la entrevista conjunta se produjo un ambiente de dialogo fluido, muy provechoso y se alcanzaron los acuerdos que esta herramienta busca. Se establecieron métodos y plazos concretos en que se lograría la implementación de los mismos.

- Así para superar el problema del manejo del presupuesto se acordó que el Encargado trabajaría en su actualización y análisis todos los días jueves y los días viernes tendrían una reunión conjunta con el administrador para analizar su estado y los ajustes que se requirieran.
- Para superar el tema técnico se acordó que una vez al mes el Encargado de Cultivos haría visitas a otros predios del mismo cultivo, para ver como resolvían ellos los problemas. Para esto dejaría un

día fijo reservado en su agenda. Pero también dejaría fijo un tiempo semanal para estudiar literatura técnica, tanto de revistas como de Internet. Al mismo tiempo dejaría algunos asuntos de menos importancia, tal como servir de chofer para transportar fertilizantes o productos químicos.

Una observación que hizo el Encargado de cultivos en su cuarta lista era que no tenía claro que esperaba la empresa de él, lo que obviamente se discutió y acordó con esta ocasión, por cuanto este era un aspecto que el Jefe tenía como cosas por mejorar del subalterno y este a su vez lo tenía considerado dentro de los aspectos que su jefe debía cambiar para que el mejorara su desempeño. El Encargado había estado pensando, antes de la reunión, que si las cosas seguían el mismo rumbo, el Administrador sólo lo necesitaría sólo uno o dos días por semana en el futuro y por lo tanto que su trabajo en el predio no era muy estable. Más aún, había pensado que le gustaría tomar más iniciativa. Por medio de este diálogo, se pudo concretar un cambio positivo y una mejor comprensión de parte de los involucrados.

Posiblemente muchos trabajadores, en los distintos niveles de las organizaciones tienen este tipo de dudas, por lo que la metodología de Evaluación de Desempeño Negociada que utilizamos en este predio puede ser una herramienta muy valiosa para mejorar el diálogo. Además, tiende a darle al subordinado la tranquilidad de saber que está apuntando en el sentido correcto.

Es preciso destacar que el uso de esta herramienta es más efectiva mientras se utilice en los niveles más altos de la organización, ya que el impacto se irradia a un porcentaje mayor de los empleados. Los miembros del equipo que llevaron a cabo esta evaluación de desempeño, además de los autores, fueron Marcela Guevara, Jorge Wicha A. y Juan Arias.