



**M<sup>a</sup> MACARENA PONS PORCILE**  
COPEFRUT, Asesora en Administración Laboral Agrícola  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**  
mpons@copefrut.cl  
Agosto de 2003  
**CHILE**

Este estudio se llevó a cabo en un predio de frutales de exportación en la VII Región, en Chile y está basada en la metodología descrita en la sección *Evaluación de Desempeño Negociado* en el capítulo 6 de *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal*. Veremos la evaluación de desempeño llevada a cabo por el administrador con tres encargados de huertos. Los involucrados recibieron un cuestionario (ver Anexo 1) para ayudarlos en el proceso de llenar las listas que son la base de este trabajo. Durante las entrevistas por separado se revisaron las carpetas de cada uno, a través de una lectura y posterior análisis de cada lista. La idea de esta reunión fue orientar a los participantes a que todo lo que se escribiera estuviera fundamentado a través de ejemplos concretos, para que cada ejemplo fuera tangible y evaluable.

Cuando llegó el día de la reunión conjunta entre el administrador y cada uno de sus encargados (con sólo un encargado a la vez), cada encargado leyó cada una de sus listas primero y después el administrador leyó las suyas. Al terminar las primeras dos listas y antes de dar inicio a la lectura de la tercera lista (asuntos que el encargado podría mejorar) el monitor volvió a leer la lista número uno (para recalcar los puntos positivos del desempeño del encargado). Posteriormente se leyó la lista n° 3 por las dos partes en el mismo orden descrito anteriormente y al final el monitor volvió a leer los puntos de la primera lista para volver a reforzar las cualidades del evaluado.

## **Resultados**

### **Encargado n° 1**

Como conclusiones de la lista n° 1 (cosas que el evaluado hace bien) se obtuvieron los siguientes puntos, el Encargado n° 1:

- Es una persona **trabajadora y de confianza para la empresa**, lleva más de diez años en la misma, y siempre ha cumplido con su asistencia, con las labores que se le encomiendan y en los momentos difíciles que ha habido, incluso problemas económicos, él ha sido leal con sus jefes.
- Es **muy responsable**, nunca ha fallado al trabajo desde que llegó a la empresa.
- Realiza **contribuciones a la empresa** a través del control de labores en terreno.
- Es capaz de **reconocer sus errores**, cuando se equivoca siempre pide perdón y asume su responsabilidad al momento de tener que corregir alguna situación.
- Tiene una buena **iniciativa en el uso de los recursos** de la empresa, siempre se preocupa de presupuestar sus necesidades de mano de obra y maquinaria para las labores semanales.

Como conclusiones de la lista n° 2 (cosas que ha mejorado el último año en la empresa), el Encargado n° 1:

- Ha demostrado mayor **preocupación por sus labores**, desde que se empezó a llevar el Cuaderno de Campo él lo ha llevado con preocupación.
- Toda **nueva iniciativa** que se lleva a cabo en el huerto, lo toma como un desafío nuevo y trata de desarrollarlo de la mejor manera.
- Ha cumplido sus **planificaciones** de manera eficiente.

De la lista n° 3 (cosas que podría mejorar) se concluyó lo siguiente, el Encargado n° 1:

- Podría tener una **mayor comunicación con los otros jefes de campo**, generalmente trabaja muy aislado del resto del equipo.
- **Pedir ayuda cuando lo necesita**, generalmente soluciona sus problemas solo.
- Mantener **espíritu de trabajo** más palpable, no es muy demostrativo en su sentir, a pesar de demostrar que está comprometido con la empresa no es una persona que transmita sus sentimientos.
- **Mejorar el genio**, cuando algo le molesta explota fácilmente y eso repercute en su relación con los trabajadores, sus pares y su jefe, lo que va debilitando las relaciones.
- **Controlar el rendimiento** de la gente que está a cargo suyo, a pesar de que lleva el Cuaderno de Campo, cuando hay que medir rendimiento por persona no lo hace.

Para lograr que sus fortalezcas se mantengan y poder pulir sus debilidades, se tomaron los siguientes compromisos:

1. Debe ordenar el **Cuaderno de Campo** y mantenerlo al día, el que será evaluado mensualmente por el administrador para ver si se está cumpliendo lo planteado.
2. Antes de explotar con algún trabajador o algún compañero de trabajo, se comprometió a **controlar sus reacciones**. [Al encargado se le pueden ofrecer varias alternativas en cuanto a cómo mejorar sus relaciones interpersonales, tal como lectura, participación en un curso o taller, o la ayuda de un entrenador personal.]
3. Debe ejercer mayor **control en terreno**, tomado registros de los rendimientos diarios por persona, para monitorear esto, el administrador revisará mensualmente el rendimiento de cada trabajador y además se empezará a pagar en la modalidad de remuneración a trato, y para esto es fundamental poder saber los rendimientos personales.

## Encargado n° 2

Como conclusiones de la lista n° 1 (cosas que el evaluado hace bien) se obtuvieron los siguientes puntos, el Encargado n° 2 es una persona:

- De **confianza**, lleva bastante años en la empresa y siempre ha mostrado su fidelidad y **lealtad** a los dueños de la misma.
- **Se adapta a los cambios** de la empresa, a pesar de ser una persona de más edad está dispuesto a aprender y cooperar con los requerimientos que se le exigen en beneficio de la empresa.
- **Reconoce** cuando no puede hacer algo, se acerca a la persona indicada y solicita ayuda.
- **Planifica**, periódicamente mantiene un plan de trabajo lo que le ayuda a ordenarse en sus necesidades de recursos.

- Es una persona **humilde**, lo que le ayuda a su relación con la gente que está a su cargo y con sus jefes.
- Es **responsable**, no ha presentado fallas de ausentismo sin motivo justificado durante sus años laborales en la empresa.
- Ha realizado **aportes a la empresa**, a través del traspaso de su experiencia laboral como por ejemplo en las plantaciones, riego, etc.

Como conclusiones de la lista n° 2 (cosas que ha mejorado el último año en la empresa) se obtuvo lo siguiente, el Encargado n° 2:

- Aumento del **rendimiento en cosecha**, a través de la aplicación de técnicas definidas.
- Llenado del **cuaderno de campo**, es un sistema nuevo en el huerto y a pesar de lo que le cuesta ha sido empeñosos en mantenerlo al día.

De la lista n° 3 (cosas que podría mejorar) se concluyó lo siguiente, el Encargado n° 2:

- Falta **coordinación** con el equipo de trabajo, trabaja muy independientemente y eso afecta al desarrollo de las actividades de la empresa.
- Falta adquirir y usar el concepto de **rendimiento**, a pesar de que utiliza el sistema de registros no utiliza la información para determinar un trato o para evaluar la eficiencia de su personal.
- Falta ser **proactivo**, actúa frente a peticiones de sus superiores pero no es capaz de tomar una situación crítica y darle solución.
- **Compartir** las experiencias, es una persona con conocimientos de su trabajo y no los comparte con sus pares, lo que en ocasiones lleva a una pérdida de tiempo resolviendo algo que él ya se conoce la solución.

Los compromisos adquiridos por el encargado n° 2 se resumen a continuación:

1. Se realizarán **reuniones semanales** con el equipo de trabajo, destinadas a compartir las experiencias, dar solución a problemas comunes y puntuales y coordinar la disponibilidad de recursos de la empresa. La asistencia se registrará para poder llevar un control de la participación de cada uno de ellos.
2. Llevar al día los **rendimientos** de la gente que tiene a su cargo para poder utilizarlos en el momento oportuno, esto será revisado por el administrador periódicamente.
3. Debe realizar un **presupuesto de jornadas hombre mensual**, destinado a una mejor planificación y al uso de la información para hacer más eficiente el uso de la mano de obra.

### Encargado n° 3

Como conclusiones de la lista n° 1 (cosas que el evaluado hace bien) se obtuvieron los siguientes puntos, el Encargado n° 3 es:

- Una persona de **confianza**, a pesar de llevar poco tiempo en la empresa, se ha entregado incondicionalmente a su trabajo.
- Está **comprometido** con la empresa, no tiene horario de trabajo, si es necesario se queda hasta solucionar el problema que se haya presentado.
- Es **proactivo**, da solución a situaciones adversas sin necesidad de esperar una instrucción.

- Se ha **ganado su espacio**, desde que llegó ha tomado responsabilidades a medida que se ha sentido capaz de hacer nuevas cosas y las desarrolla efectivamente.
- Lleva los **registros** de 2 huertos, lo que permite apoyar a un encargado que tiene dificultad en este aspecto.
- Lleva **aplicaciones y calibraciones** de los 3 huertos, se ha especializado en el tema y es capaz de hacerlo.
- **Cumple lo presupuestado**, se planifica, mide y controla sus presupuestos.
- Buena **organización por escrito**, todo lo que planifica lo deja registrado y a disposición de quién lo necesite.

Como conclusiones de la lista n° 2 (cosas que ha mejorado el último año en la empresa), del Encargado n° 3, se habló sobre:

- El **trato con la gente**, lo que hace un tiempo era un tema bastante delicado ya que existía “roce” con muchas persona, ahora se nota un cambio favorable en sus relaciones.
- **Evaluación** de lo que se va a hacer (costo / beneficio), todo lo que se planifica está siendo evaluado por todos los aspectos.
- Pregunta las **inquietudes**, no tiene vergüenza ni miedo de preguntar lo que no sabe.
- Trata de **aunar criterios** con los compañeros, a pesar de que es difícil por las pocas instancias de reunión, siempre está preocupado del tema.
- Busca **soluciones a los problemas**, no se queda esperando que alguien lo solucione.

De la lista n° 3 (cosas que podría mejorar) se concluyó lo siguiente, el Encargado n° 3:

- **Carácter** con la gente, debe mejorar su trato con pares y sub alternos.
- No debe ser tan **impulsivo** en su actuar, debe pensar y analizar más las situaciones críticas para no cometer errores.

Los compromisos que adquirió el encargado n° 3 son los siguientes:

1. Debe preguntar a su jefe antes de tomar decisiones críticas.
2. Debe ser más paciente con sus pares, los va a saludar cada mañana y en la tarde se despedirá de cada uno de ellos.

## **Metas para el Administrador**

De la evaluación realizada al administrador se determinó que “debe existir una mayor comunicación hacia los jefes de campo referente a las metas planteadas y a las decisiones que a ellos incumbe, el administrador debe reconocer sus errores, levantar el ánimo de sus encargados, ser más ordenado, usar memo para las decisiones e instrucciones más delicadas y debe definir cargos y responsabilidades de los jefes de campo.” El administrador asumió sus errores y se comprometió a cambiar los puntos que se concluyeron estaban afectando el funcionamiento de la empresa.

## **Seguimiento**

Después de realizar la evaluación de desempeño, y antes de que enviara el informe respectivo al huerto, me llamó el administrador y me comentó que el ambiente laboral había cambiado notablemente, que ahora existía un espíritu de cooperación entre los trabajadores y que él

también se sentía en una postura más favorable ya que su relación con los jefes de campo era mucho mejor y más estrecha.

*Después de tres meses* de realizada la actividad, la impresión del administrador y de los encargados es positiva. La empresa se ha ordenado y existe un compromiso mucho mayor por lograr las metas planteadas. Ahora solicitaron la forma de poder pagar incentivos según el cumplimiento de las metas planteadas para cada uno de los evaluados.