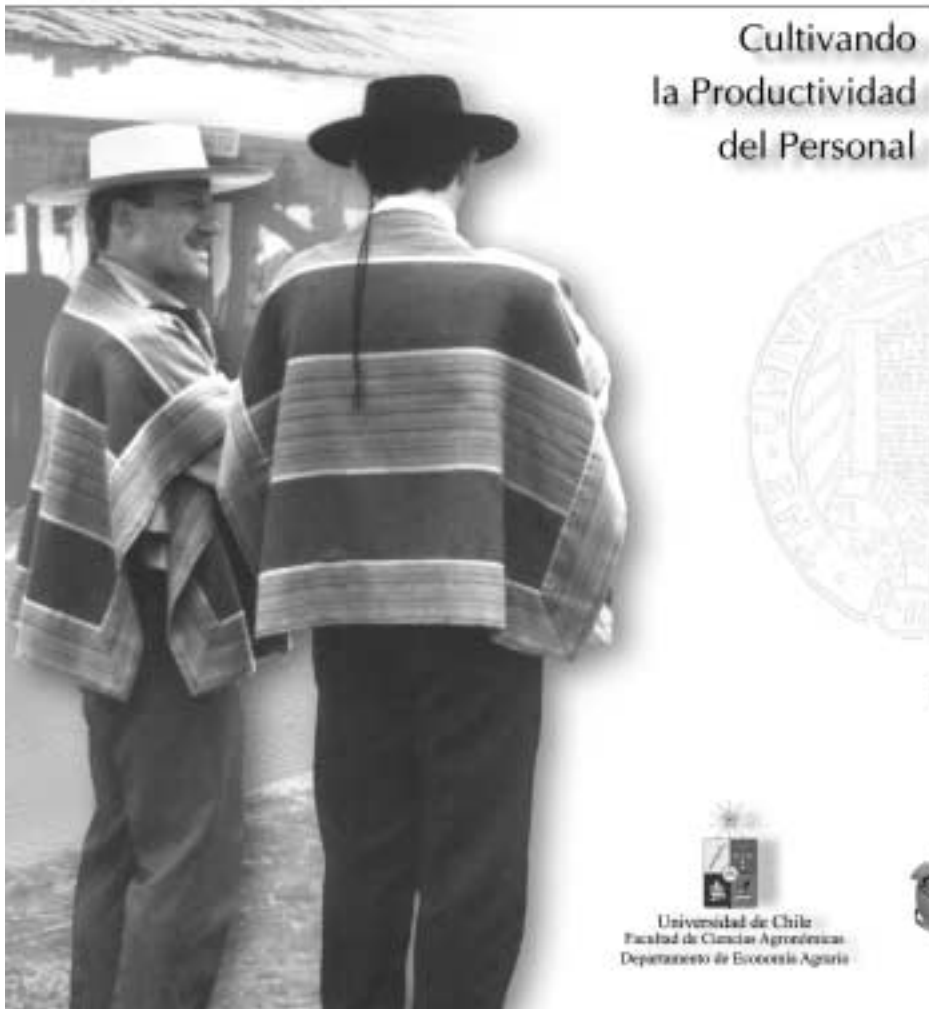


GREGORIO BILLIKOPF ENCINA  
Universidad de California

*Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal*  
(c) 2003 Regents of the University of California  
Derechos Reservados, All Rights Reserved  
gebillikopf@ucdavis.edu, (209) 525-6800

# Administración *Laboral Agrícola*



Cultivando  
la Productividad  
del Personal



Gregorio Billikopf Encina

  
Universidad de Chile  
Facultad de Ciencias Agronómicas  
Departamento de Ecología Agraria

  
Programa  
Gestión Agropecuaria  
Fundación Chile





# ADMINISTRACIÓN LABORAL AGRÍCOLA: CULTIVANDO LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL

Edición Internacional

GREGORIO BILLIKOPF ENCINA

AGRICULTURAL ISSUES CENTER  
**UNIVERSITY OF CALIFORNIA**

# ADMINISTRACIÓN LABORAL AGRÍCOLA: CULTIVANDO LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL

GREGORIO BILLIKOPF ENCINA

(EDICIÓN INTERNACIONAL)

---

## All Rights Reserved

© 2002 by *The Regents of the University of California*, Edición Internacional.

ISBN 1-885976-08-9

Library of Congress Control Number: 2002115686, Marzo de 2003



UNIVERSITY OF CALIFORNIA  
AGRICULTURAL ISSUES CENTER

Impreso por Parks Printing and Lithography, Modesto, California. Diseño de la portada, Harrison Aquino. Fotos portada y efectos fotográficos de éstas, Gregorio Billikopf Encina. Foto portadilla, Agrogestión —Fundación Chile. Fotos en el interior del libro fueron tomadas por el autor, con las excepciones indicadas.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida en cualquier forma, o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, u otra forma, sin el permiso escrito de la Universidad de California y del autor. Está estrictamente prohibida la reproducción o uso de las fotografías en cualquier forma, separadas del texto del libro. Se *permite* imprimir o reproducir esta obra —o capítulos completos de la misma— para uso personal no comercial siempre que el autor y la Universidad de California reciban mención, y se incluya esta advertencia sobre los derechos reservados. Profesores y facultad universitaria, pedagogos, asesores, u otros que deseen adoptar *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal* como texto para un curso, congreso, u seminario, pueden obtener permiso para hacer copias para los participantes del curso siempre que: 1) el autor y la Universidad de California reciban mención, 2) no se efectúen cambios en el texto sin autorización escrita; 3) se incluya esta advertencia sobre los derechos reservados; 4) no se les cobre a los estudiantes o participantes más que los costos de reproducción; y 5) envíe su petición por medio de correo electrónico con su nombre y afiliación universitaria, título del curso o seminario, y número de copias que piensa hacer a Gregorio Billikopf Encina (gebillikopf@ucdavis.edu).

## *Administración Laboral Agrícola*

UNIVERSITY OF CALIFORNIA

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



En este proyecto, agradecemos el apoyo de la UNIVERSIDAD DE CHILE y Agrogestión de FUNDACIÓN CHILE.

## RESPALDO FINANCIERO

Recibimos respaldo financiero para la impresión de este libro de parte de:

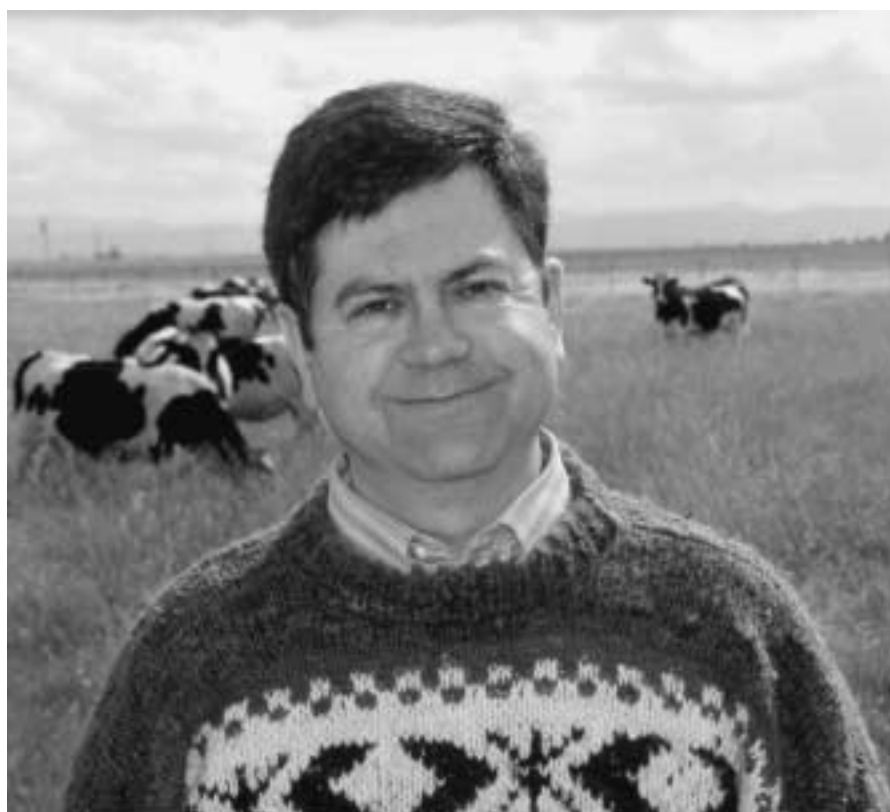
- Risk Management Education Program for Southern California, Western Center for Risk Management Education;
- Risk Management Agency, United States Department of Agriculture;
- Small Farm Program, University of California;
- Central Coast and South Region of the Division of Agriculture and Natural Resources, University of California;
- Affirmative Action Office, University of California Division of Agriculture and Natural Resources;
- Agricultural Personnel Management Program, University of California; y
- Agricultural Issues Center, University of California.



*No se debe pensar que las personas o predios representados en estas fotografías estuvieron involucradas en los incidentes detallados en el texto. Con las fotos pretendemos homenajar la agricultura y quienes trabajan en el campo.*

---

La Universidad de California prohíbe la discriminación o el hostigamiento de cualquier persona empleada o aspirante a empleo en la Universidad de California. Esta prohibición abarca razones de raza, color, origen nacional, religión, sexo, incapacidad física o mental, estado de salud (casos de cáncer o de características genéticas), ascendencia, estado civil, edad, preferencia sexual, ciudadanía o condición de veterano (veterano con incapacidad específica, veterano que se haya retirado del servicio recientemente, veterano de la era de Vietnam o cualquier veterano que haya estado en servicio activo en una guerra, campaña o expedición para la cual una insignia de campaña haya sido autorizada.) La política de la Universidad se propone concordar con las disposiciones de las leyes federales y estatales precedentes. Las preguntas sobre la política antidiscriminatoria de la Universidad pueden dirigirse a: The Affirmative Action/Staff Personnel Services Director, University of California, Agriculture and Natural Resources, 300 Lakeside Drive, 6th Floor, Oakland, CA 94612-3550; (510) 987-0096.



David Billikopf Marsing

Fundo Barros Negros,  
San Javier, Chile.



Patricio González Colville, Universidad de Talca



Patricio González Colville, Universidad de Talca

## SOBRE EL AUTOR

Gregorio Billikopf Encina es asesor agrícola en Administración Laboral —con la Extensión Agrícola de la Universidad de California— desde 1981. Su investigación y desempeño docente se han enfocado sobre temas como la selección de personal, estructuras salariales, diseño de incentivos, evaluación de desempeño, disciplina y despido, supervisión, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, y negociación.

Billikopf ha participado como profesor Invitado a través de los EE.UU., en Rusia, México (UNAM), Canadá, Uganda y en Chile, su país natal. Como Invitado de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la Universidad de Chile dictó un curso de Post-Título *La Administración Laboral Agrícola* (1988). Éste constituyó la base de la primera edición del libro en inglés. Desde entonces, Billikopf ha tenido la oportunidad de dar múltiples presentaciones en Chile, tanto presenciales como por medio del Internet, Invitado por la Universidad de Chile, Fundación Chile y otros.

En los EE.UU., obtuvo dos galardones nacionales en 1999 de la National Association of County Agricultural Agents, que se pueden obtener sólo una vez por vida, el de la mejor página de la Red del Internet; y otro por la primera edición del libro en inglés. Este libro ha sido adoptado internacionalmente por universidades y organizaciones tanto dentro como fuera de la agricultura.

Gregorio recibió un Bachelor of Science en Ciencias Agropecuarias con Mención en Producción Frutícola, Universidad de California, Davis, y su Master of Arts en Administración Laboral de California State University, Stanislaus. Su interés en la agricultura y en asuntos laborales se ha ido desarrollando desde su juventud, parte de la que pasó en el Fundo Barros Negros, viñedo de su familia materna, en San Javier, Chile. Gregorio y su mujer, Linda, viven en California y son padres de David, Andrea, Miguel y Cristina. Ha sido profesor de adiestramiento (equitación clásica), radioaficionado, árbitro de partidos de fútbol juvenil y aficionado al folklore chileno. Últimamente, su pasión por las Escrituras ha tomado una gran parte de su tiempo libre.

*Para quienes trabajan en la agricultura*





Agrogestión, Fundación Chile

## TABLA DE MATERIAS

---

Menciones **ix**

Prólogo **xi**

Capítulo 1 - El Manejo del Personal Agrícola	<b>1</b>
Capítulo 2 - Pasos Prácticos para la Selección de Personal	<b>11</b>
Capítulo 3 - Validez del Proceso De Selección	<b>33</b>
Capítulo 4 - Ascensos, Traslados y Cesantías	<b>47</b>
Capítulo 5 - Capacitación del Personal	<b>57</b>
Capítulo 6 - Evaluación de Desempeño	<b>67</b>
Capítulo 7 - Estructura Salarial Interna	<b>87</b>
Capítulo 8 - Pagos de Incentivo	<b>105</b>
Capítulo 9 - Don de Mando y Autoridad	<b>127</b>
Capítulo 10 - La Participación y Delegación	<b>141</b>
Capítulo 11 - Cómo Conducir Reuniones con Eficacia	<b>151</b>
Capítulo 12 - Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo	<b>159</b>
Capítulo 13 - Manejo de Conflictos	<b>179</b>
Capítulo 14 - Disciplina	<b>197</b>
Capítulo 15 - Despido	<b>213</b>
Capítulo 16 - Rotación de Personal	<b>223</b>
Capítulo 17 - Políticas Laborales de la Empresa	<b>231</b>
Capítulo 18 - La Negociación Creativa	<b>241</b>





## MENCIONES

---

Muchos agricultores, administradores y encargados de predios, contratistas, y trabajadores del campo han contribuido a esta obra al participar en programas de investigación —y en las fotografías. Estoy especialmente agradecido por las personas que estuvieron dispuestas a ser pioneros en algunas intervenciones organizacionales y compartir sus dificultades y logros. Éstas han contribuido en forma importante al pensamiento expresado en estas páginas.

Estoy sumamente agradecido de la Universidad de California, por permitirme esta especialización.

Quisiera agradecer el apoyo de Cristina Castillo T. y Flavio Araya Mourgues, de Fundación Chile; y de Juan Arias, Claudia Olguín M., Amelia Pérez P. y Gastón Bruna D. del Departamento de Economía Agraria de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de Chile, quienes han coordinado y dado fuerza a este proyecto.

Estoy muy agradecido por el gran esfuerzo involucrado en la revisión de contenido de los profesores Rodrigo Paillacar, de la Universidad Católica de

Chile y de Mauricio Meyer, de la Universidad de Chile y especialmente por la corrección de ortografía y gramática de don Oscar Aedo Inostroza (que formó parte del apoyo brindado por Agrogestión de Fundación Chile); y el profesor Eliecer Paillacar, de la Universidad de Chile.

Esta publicación, que es impulsada por Agrogestión de Fundación Chile en el marco de su convenio con el Ministerio de Agricultura de Chile, se basa en la segunda versión del libro en inglés. Siento la necesidad de reconocer a quienes ayudaron con esa labor: en primer lugar está Howard R. Rosenberg, mentor y amigo, quien dedicó horas interminables a los borradores de la primera edición. Algunas subdivisiones de los capítulos 4, 7, 10, y 17 se basan en artículos que publicamos juntos. Le agradezco a Howard su apoyo y aliento.

Linda Marsing de Billikopf, mi esposa, hizo mucho para mejorar la lógica global de la presentación dentro de los capítulos. La segunda edición en inglés fue preparada con la excelente ayuda editorial de Marcia Kreith y Gary Beall, del Agricultural Issues Center de la Universidad de California.

Estoy agradecido por quienes donaron fotos, incluyendo a Patricio González Colville, de la Universidad de Talca; a Jesús Valencia, Wes Asai, Kathy Kelley Anderson, Marsha Campbell Mathews y Roger Duncan, de la Universidad de California; y a mi hijo David.

Salí con el fotógrafo de la Universidad de California, *Division of Agriculture and Natural Resources* (DANR), Jack Kelly Clark, en varias ocasiones a tomar fotos. Jack captó muchas de ellas y me dio la confianza para comenzar a tomar las mías. Agradezco las fotografías proporcionadas por Agrogestión de Fundación Chile, tomadas por Rodrigo Acevedo, Macarena Aljaro, Tomás Borzutzky y Rodrigo Pavez. Mi hija Cristina ayudó a cotejar fotos con sus respectivos cuadros. La portada fue diseñada por Carolina Silva G. de PUBLISIGA Ltda.

Estoy eternamente agradecido por la ayuda de Will Suckow, también de DANR Communications, quien infatigablemente contestó mis innumerables preguntas sobre el programa computacional para el formato de impresión del libro y me alentó en este proyecto.

Estoy sumamente endeudado por el trabajo de Elizabeth Resendez. Ella tuvo que revisar el manuscrito casi cuantas veces lo cambié, ayudó a actualizar el proyecto en la Red del Internet, y comparó las ediciones en inglés y castellano para indicarme los cambios que debía llevarse a cabo.

La traducción del libro no ha sido algo fácil. Al paso que lo iba traduciendo, no hubiera salido nunca la publicación en castellano. Estoy especialmente agradecido por Eugene Britt, de la *Affirmative Action Office*, por

proporcionarnos una beca para financiar parte de la traducción del libro. Otra parte fue financiada con fondos del *Agricultural Personnel Management Program* y el del Departamento de Comunicación, de la Universidad de California. Irene Tenney, de Argentina, tradujo la mayor parte de los capítulos 1 al 5 y parte del 6. Juan de la Poza, especialista en Organización de Empresas, Universidad de Jaén, España, tradujo el Capítulo 10 y parte del Capítulo 6. Betty Rothberg, uruguaya, tradujo los capítulos 7 al 9, 11, 14 al 17 y ayudó a completar algunos otros capítulos a través del libro. Dennis Carrasquilla, nicaragüense, ayudó a traducir varias partes del libro y secciones que fueron agregadas más tarde.

Agradecimientos especiales para Eduardo Pinedo, de Venezuela, tanto como para José Sánchez Pérez y Juan de la Poza, de España; Alejandro Fernández del Castillo F., de México; Wilfrido Rodríguez Silva, de Chile, por sus aportes tanto de términos como de otras correcciones en el Capítulo 7. También le debo agradecimientos especiales a colegas de la Universidad de California, Myriam Grajales-Hall, colombiana, por ayudarme a resolver dudas de la lengua española y a Ramiro Lobo, hondureño, por su apoyo tanto para la publicación del libro como correcciones del texto; y a Víctor Nocetti, de la Universidad de Talca, Chile, y a tantos otros que me han ayudado en el proceso de traducir o revisar este trabajo.

El autor se hace responsable de las opiniones expresadas así como también por cualquier error que no se hubiera advertido.

## PRÓLOGO

Como agricultor, encargado o contratista, usted puede desempeñar un papel importante que afectará la productividad del personal agrícola. Mi intención al escribir este libro ha sido la de presentar teorías y prácticas, sólidamente fundadas, que promuevan un mejor entendimiento del desempeño y rendimiento del trabajador —con el propósito de que así se pueda mejorar la administración de los recursos humanos en el ambiente laboral agrícola. El enfoque de este trabajo se concentra en áreas vitales para la productividad del personal de su predio. La investigación muestra que el rendimiento del personal no es un valor constante.

Además del trabajo como docente e investigador, una parte importante de mi desempeño como asesor agrícola es proveer asesorías individuales a agricultores interesados, ayudándoles a afrontar desafíos. Esta edición internacional ha sido revisada substancialmente y probada en el campo. Algunos cambios parecerán casi imperceptibles, tales como el orden sugerido para enfrentar algunos problemas. Tal vez el cambio principal ha consistido en agregar numerosos ejemplos de cómo los agricultores han enfrentado muchos de sus retos. Algunos ejemplos han sido alterados mientras que otros aparecen esencialmente tal como ocurrieron.

Este libro parte de la premisa de que usted quiere incrementar el rendimiento de su predio así como también aumentar las ganancias a largo plazo. Para que la administración laboral tenga éxito, debe beneficiar tanto al agricultor como al trabajador. Espero que este libro le sea de utilidad durante muchos años como guía de referencia. Se le ha dado más énfasis a los principios administrativos que a los requisitos legales. Vale la pena consultar el Código Laboral más actualizado que lo afecte, tanto como un abogado especialista en asuntos laborales dentro del país donde usted radica, antes de implementar los conceptos que aquí se encuentran.



Jack Kelly Clark

La administración de recursos humanos debe proponerse metas mayores que la de incentivar una buena relación entre la administración y el personal. Debe también ofrecer a los agricultores modos más creativos y económicos para administrar la mano de obra agrícola. He intentado presentar los materiales de modo que involucren alternativas y sus correspondientes consecuencias.

Sin duda será más beneficioso leer *Administración Laboral Agrícola* consecutivamente, pero también se propone que cada capítulo pueda estudiarse en forma independiente. Los lectores pueden enfocarse en aquellos temas que más les interesen. Algunas secciones son de índole técnico, mientras que otras son de interés humano e involucran las relaciones interpersonales.

Una sinopsis de lo que abarca el estudio del manejo de los recursos humanos se presenta en el Capítulo 1. Advierte en contra de la idea de solucionar cualquier problema que se presente con las mismas herramientas

---

*La investigación muestra que el rendimiento de los trabajadores no es una constante.*

administrativas, y sugiere que los agricultores realmente pueden intervenir en los resultados organizacionales. Los capítulos 2 y 3 promueven un proceso de selección en el cual los exámenes prácticos juegan un papel crítico. A quién contratar, es una de las decisiones más importantes que hará un empresario. En la agricultura, así como en tantos tipos de empresas, frecuentemente las primeras impresiones juegan un papel demasiado importante y se ignoran los detalles básicos en la selección del personal. Los asuntos relacionados con el movimiento del personal dentro de la empresa, incluyendo el papel de la antigüedad y del mérito, se exponen en el Capítulo 4.

El Capítulo 5 provee varias ayudas relacionadas con la capacitación de los empleados, y establece parámetros para una asociación con una entidad pública o gubernamental. El Capítulo 6 propone un nuevo acercamiento a las evaluaciones de desempeño, uno que comprenda estrategias de negociación. La remuneración es el tema de los capítulos 7 y 8, y donde se tratan las estructuras salariales internas y el diseño de los incentivos. Las estructuras salariales abordan el tema de la equidad en cuanto a lo que las personas ganan en contraste con otras, tanto dentro y fuera de la empresa. Aunque la retribución no es la única razón por la cual las personas trabajan, es importante comprender cómo el pago afecta la motivación y el estado de ánimo del personal tanto como la viabilidad de la empresa. También se presenta una variedad de estrategias de incentivos. Una persistente falta de comprensión relacionada con el manejo de incentivos frecuentemente no ha permitido que los agricultores se beneficien por completo de esta herramienta administrativa inmensamente poderosa.

La autoridad supervisora es el tema del Capítulo 9. La autoridad sólo puede mantenerse cuando no se abusa. El abuso de la autoridad puede tomar muchas formas, tal como el favoritismo, falta de honradez y el acoso sexual. El Capítulo 10 forma el cimiento para la delegación efectiva. Los empleados

frecuentemente tienen mucho que contribuir en términos de soluciones creativas a desafíos, pero este potencial pocas veces es aprovechado. Cómo conducir reuniones e involucrar al personal en la toma de decisiones es el tema del Capítulo 11. El Capítulo 12 se enfoca en las relaciones interpersonales en el trabajo y también comprende asuntos afines a las diferencias culturales, cuando éstas existen en un predio. Tratos interpersonales pueden resultar en conflictos, la temática del Capítulo 13.

Los capítulos 14 y 15 le ayudarán a los supervisores a separar problemas relacionados con el desempeño y analizar sus causalidades. Se entregan sugerencias de cómo enfrentar a los colaboradores sin agravar la dificultad.

Cuando los empleados dejan sus puestos, la empresa muchas veces pierde una persona valiosa. El Capítulo 16 considera qué pueden hacer los empresarios para reducir la rotación no deseada de personal. Las políticas laborales de la empresa son consideradas en el Capítulo 17. Se da un ejemplo de una política relacionada con las ausencias por enfermedad y cómo puede desarrollarse para fomentar a que los trabajadores laboren y al mismo tiempo protegerlos en caso de enfermedad.

El Capítulo 18, en cierto sentido, es algo de un repaso y provee un examen de sus habilidades para administrar, exponiendo varios casos. Por su importancia, una gran parte del libro trata asuntos relacionados con la negociación en una forma u otra. La esencia de la negociación efectiva es comprender que las soluciones a largo plazo son más probables cuando se toman en cuenta los intereses de todas las personas involucradas.

Tengo esperanzas que esta publicación consiga estimular y estructurar nuevos caminos de conducta, y nuevos enfoques para la acción. Algunas ideas parecerán algo singular y donde vaya no falta la persona que diga: “Esto no va a dar resultado aquí”. Invariablemente, otra persona comenta: “Da resultados y ya lo estamos poniendo en práctica”.