

## El Manejo del Personal Agrícola



Un día estaba fotografiando a un grupo de trabajadores del campo cuando uno de ellos ladinamente me dijo, con una chispa en sus ojos, “Mi foto le costará diez dólares”. Sonrei y le pregunté por qué.

“Es que usted debe saber que ¡soy el mejor!”

Mi curiosidad había despertado aún más. “¿Cómo puede decir eso cuando esos dos podadores le van ganando?” le pregunté con humor en mi voz.

“Bueno pues, usted lo ha dicho, dos podadores”, terminó con un tono triunfal. “Ambos están podando la misma hilera mientras que yo voy solito, y es poco lo que me aventajan a pesar que nadie me está ayudando”.

Diversos estudios muestran, efectivamente, que el mejor trabajador agrícola dentro de un predio puede, en forma consistente, ser cuatro a ocho

veces más eficiente que el peor. La productividad y calidad de la mano de obra en la agricultura ciertamente no es una constante. Cualquier control que usted tenga sobre la producción en su predio, lo logra por medio de personas, ya sea en el ámbito del colaborador, mandos medios, o administradores. Cómo se seleccionen y motiven a estos individuos puede provocar grandes contrastes de productividad.

Las destrezas necesarias para la administración de recursos humanos requieren la fusión de tres elementos fundamentales: 1) *interés* en la producción y en los trabajadores; 2) *conocimiento de la administración laboral*; y 3) *acción intencionada*. El interés y la acción no pueden reemplazar la falta de conocimiento. Ni tampoco puede lograrse el éxito con abundantes conocimientos e interés, si falta la acción.



*El preocuparse sólo en la productividad, con poco interés por las necesidades de los trabajadores, puede resultar en la disminución del desempeño del personal.*

*El caudal de confianza no puede abrirse y cerrarse como agua de riego.*



Roger Duncan



Roger Duncan

## INTERÉS EN LA PRODUCCIÓN Y EN LOS TRABAJADORES

Para administrar mano de obra, el empleador debe preocuparse por la producción y el personal. Algunos agricultores siempre están buscando nuevos métodos para aumentar la producción y asegurar la continuidad de la empresa. Otros, en cambio, poseen establecimientos descuidados y demuestran poco interés en un mayor rendimiento o en la reinversión de las ganancias en el negocio. La actitud del administrador respecto de la producción de su establecimiento, particularmente en lo que concierne a la calidad de los productos, puede ejercer una gran influencia en la motivación y el esfuerzo de los trabajadores. Con frecuencia, el desempeño laboral aumenta cuando los trabajadores creen que participan en la producción de un buen producto dentro de un equipo eficaz.

Hay una relación directa y obvia entre la productividad de los trabajadores y las ganancias del predio agrícola. No tan clara, pero igualmente esencial, es la relación entre su interés por las necesidades de los trabajadores y las ganancias. La forma en que sean satisfechas las exigencias de los trabajadores afecta directamente el desempeño de éstos. Cuando el administrador se concentra sólo en la producción, el rendimiento laboral puede disminuir.

Mostrar interés en las necesidades de los trabajadores equivale a considerar su bienestar, tanto personal como laboral.

La conducta cortés habitual, la estabilidad laboral (o *garantía de trabajo*), el salario justo y las condiciones sanas y seguras de trabajo revisten importancia esencial para el empleado. Cuando no se presta atención a dichos requisitos, la falta de satisfacción puede impedir la productividad. Un trabajador desilusionado declaró: “Cuando recién comencé a trabajar aquí, me esforzaba mucho. Ahora trato de mantener mi puesto, pero hago lo menos posible”. Otro trabajador lo expresó de este modo: “Hago mi tarea dentro de las horas que me corresponden, pero ya no le dedico mi tiempo libre. No ha valido la pena”. Un tercer colaborador confesó: “Cuando me enojo con la patrona, hago todo *tal cual me lo ordena...* aunque yo sepa un modo mejor o tenga algún motivo para hacerlo de otra manera”.

Otro factor que afecta la productividad es la *confianza*. A medida que los patrones y los trabajadores aprenden que pueden respaldarse mutuamente, la confianza se va cimentando. Aun después de haberse ganado la confianza del personal, los administradores deben esforzarse por conservarla. El caudal de confianza no puede abrirse y cerrarse como agua de riego.

Por lo general, la administración espera que el personal: 1) produzca un trabajo de alta calidad en un tiempo razonable; 2) tome en serio sus obligaciones, incluso ir más allá de su deber; 3) se preocupe por el bienestar de la empresa y otros empleados; y 4)

represente dignamente al predio dentro de la comunidad.

A su vez, los trabajadores esperan que los administradores: 1) presten atención a sus sentimientos y opiniones; 2) valoren el trabajo bien hecho y provean retroalimentación positiva; 3) cumplan con las condiciones y términos laborales acordados; y 4) traten al personal en forma respetuosa y cordial.

## CONOCIMIENTO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN LABORAL

La administración laboral eficaz exige una comprensión cabal de sus principios y familiaridad con sus instrumentos. Los empresarios deben considerar una compleja red de elementos interrelacionados. Por ejemplo, los jornales ofrecidos pueden determinar la calidad de los solicitantes y la capacidad de los contratados determinará, a su vez, el grado de entrenamiento práctico que será necesario.

Los errores humanos pueden costar caro. En una plantación de kiwi, un trabajador nuevo aplicó una alta concentración de fertilizante a las plantas. El follaje se quemó y muchas plantas se secaron. La calidad inferior de la fruta producida impidió su comercialización por las vías habituales. En otro caso, un colaborador ordeñó una vaca tratada con penicilina. La leche pasó al estanque general, contaminó la producción y hubo que desechar todo el contenido.

Estos errores graves podrían haberse evitado mediante la selección de personal calificado, o con una orientación, capacitación y supervisión adecuada. El saber como fomentar la motivación, crear relaciones personales significativas, establecer un proceso disciplinario constructivo y permitir que los trabajadores expresen su opinión sobre decisiones son todos elementos necesarios del manejo de personal.

Existen varias opciones para resolver los problemas laborales. Si acostumbramos usar un número limitado de instrumentos administrativos que están disponibles, nuestras opciones se

verán restringidas. Por ejemplo, algunos tratan de usar la *capacitación* para resolver cualquier dificultad, ya sea la tardanza, el uso incorrecto de herramientas o equipo, o conflictos en el trabajo. Otros, en cambio, creen que la mayoría de las dificultades se solucionan mediante el *pago*.

Volviendo al concepto de los errores humanos, hay una diferencia entre una equivocación y un error cometido adrede. Bajo la supervisión de un capataz con pocos conocimientos, los trabajadores plantaron un viñedo al revés. El administrador del predio descubrió el error cuando, al llegar la primavera, no brotaron las vides.<sup>1</sup> El error del encargado significó no sólo la pérdida de estacas (vástagos), sino también un año de desarrollo perdido.

La información disponible hacía suponer que esta situación había sido sólo un descuido o un grave error. Sin embargo, recientemente otro viñatero envió la siguiente nota aclaratoria: “Hace años, cuando estábamos plantando nuestra viña, el capataz estaba impartiendo sus conocimientos sobre el manejo del personal. Habló sobre su último trabajo en otra comunidad agrícola. Aparentemente el dueño había llegado a la viña enrabado y sugirió que los trabajadores eran lentos y estúpidos. El capataz me contó como le había dado una respuesta humilde al patrón, un simple *sí*, y silenciosamente llevó a cabo las expectativas del enfadado patrón. Apenas el dueño les dio su espalda, el

*Existe la tendencia a usar un número limitado de técnicas de administración para resolver toda dificultad: por ejemplo, sólo el entrenamiento, el pago, o la disciplina.*



encargado consiguió la atención de la cuadrilla; enseguida procedió a dar vuelta la estaca que tenía en la mano y la plantó en la tierra. Sin decir una palabra la cuadrilla siguió su ejemplo y plantaron el resto de la viña con las estacas al revés”.<sup>2</sup>

Puede que usemos la herramienta adecuada, pero en forma mal aplicada. Siguiendo el ejemplo de un vecino, un agricultor cambió su sistema de remuneración y aplicó un programa de incentivos. Ofreció pagarles el día completo a las cuadrillas —con la autorización de irse apenas terminaran— si cosechaban un bin (cajón) más por día. El personal aceptó complacido y muchos terminaron su trabajo antes de las 11 de la mañana. El productor se sintió muy satisfecho por el aumento de la producción. Pero después del entusiasmo inicial, comenzó a pensar que el trato no era tan justo y que los trabajadores lo “habían engañado todos estos años”. En un intento por equilibrar la situación, les pidió a los trabajadores de cuadrilla que cosecharan otro bin adicional por día. Estos, que en un principio podrían haber considerado justa esta oferta, se opusieron y solicitaron la representación sindical. Ellos vieron que el patrón había roto un contrato verbal.

Hay mayores probabilidades de escoger el instrumento adecuado para resolver una situación dada, si se tiene

un cabal conocimiento de lo que es la administración laboral. El tiempo y energía invertidos en obtener una mejor comprensión sobre el proceso de administración darán sus dividendos más tarde. Una vez establecidos ciertos fundamentos, es fácil adquirir nuevas destrezas. Y los métodos usados en un área pueden resultar útiles en otras situaciones. Por ejemplo, durante el proceso de selección puede usarse un análisis de puesto. Este mismo análisis posteriormente puede brindar datos para establecer diferencias de pago, fijar parámetros de desempeño y organizar un programa adecuado de capacitación.

En el Cuadro 1-1 apreciamos un panorama general del manejo de recursos humanos. La columna a la izquierda indica las fuerzas externas que afectan al lugar de empleo, la columna central indica los métodos y principios de administración laboral y la columna a la derecha indica los posibles resultados o consecuencias.

Considero los *métodos* de la columna central una especie de filtro o intensificador de la columna de *resultados*. Al no existir la columna central, las *influencias* externas pueden tener un efecto transparente, pronunciado y negativo sobre la producción y los otros alcances deseados. Por ejemplo, un empresario puede contratar a los primeros veinte candidatos que se presentan para

**CUADRO 1-1: INFLUENCIAS, PRÁCTICAS Y RESULTADOS DE LA ADMINISTRACIÓN LABORAL<sup>3</sup>**

INFLUENCIAS	PRÁCTICAS, DECISIONES Y MÉTODOS	RESULTADOS
Tradiciones Competidores Leyes Mercado laboral Tecnología Sindicatos Diferencias individuales	Estructura de la organización Diseño del trabajo Reclutamiento Selección Orientación Capacitación y Desarrollo Supervisión Evaluación de desempeño Remuneración Prestaciones Seguridad y Salud Desarrollo organizacional Disciplina Investigación y evaluación	Productividad - cantidad - cualidad Desperdicio Averías Satisfacción Motivación Ausentismos y Retrasos Longevidad laboral Huelgas Quejas Litigio Lesiones y enfermedad Estabilidad social Violencia laboral



trabajar en la cosecha de cítricos sin pedirles pruebas de su capacidad. Con esto pierde la oportunidad de usar un filtro de selección para contratar personal más productivo.

Antes de pasar a la importancia de la acción intencionada, examinemos brevemente los elementos de estas tres columnas.

### **Influencias y limitaciones externas**

La *tradicición* refleja los métodos utilizados en el pasado. Algunos de estos métodos refuerzan la estabilidad; otros pueden disminuir la creatividad.

*Competidores.* Las técnicas de los competidores pueden influir en las prácticas agrícolas. Al igual que la tradición, sus efectos pueden ser negativos o positivos.

*Leyes.* En el ámbito nacional, estatal o provincial, las leyes regulan casi todos los aspectos de la administración laboral. Las leyes bien escritas pueden extender beneficios importantes a una gran mayoría de trabajadores. Muchas veces las leyes laborales están mal desarrolladas y el tiempo requerido en cumplirlas puede transformarlas en un requisito oneroso. Desgraciadamente, algunos piensan que con simplemente adoptar las exigencias legales están siguiendo una buena política de administración de personal. Este libro está enfocado en lo que sean prácticas efectivas para el manejo de los recursos humanos, y no sobre las obligaciones legales. Los códigos laborales, además, son diferentes de un país a otro y continuamente están cambiando. Vale consultar con un buen abogado local antes de implementar las sugerencias que se encuentran aquí.

*Mercado laboral.* Se refiere, generalmente, a la relación entre la mano de obra disponible y el pago de salarios. Casi siempre, la escasez de trabajadores aumenta el monto de la remuneración.

*Tecnología.* Las limitaciones causadas por las leyes laborales y los mercados laborales inciertos tienden a fomentar la mecanización. La tecnología puede cambiar la naturaleza y el número de trabajos, pero es poco probable que

disminuya la importancia de la mano de obra.

*Contratos sindicales.* Los administradores agrícolas desean gozar de libertad para manejar la empresa; los sindicatos esperan limitar los posibles abusos causados por dicha libertad. Los sindicatos frecuentemente luchan para mejorar los alcances económicos (salarios y prestaciones) de los empleados. Además de asuntos económicos, los sindicatos intentan proteger la dignidad de los trabajadores y mejorar sus condiciones laborales. Los sindicatos pueden involucrar más a los empleados en ciertos tipos de decisiones y muchas veces menos en otros. Tal vez la causa más importante que lleva a la formación de un sindicato es la calidad (o falta de ella) de la comunicación entre los empresarios y los empleados. Un mal supervisor puede afectar en forma negativa a toda la empresa. Otros factores<sup>4</sup> que juegan un papel clave en la decisión de unirse o no a un sindicato incluyen: 1) el costo percibido de unirse comparado con las utilidades esperadas (p. ej. el costo de las cuotas contrastado con los aumentos salariales), 2) sentimientos personales sobre el sindicalismo (p. ej. es menos probable que se afilien a un sindicato aquellos trabajadores que se identifiquen con los empresarios, prefieran el mérito ante la antigüedad y valoricen la iniciativa propia), y 3) sentimientos hacia una empresa o un sindicato en particular.

*Diferencias individuales.* Los rasgos de individualidad afectan a casi todos los aspectos de la conducta humana, incluso la productividad laboral. Un administrador eficiente toma en cuenta tanto las diferencias individuales de los trabajadores como la semejanza de sus reacciones ante una determinada situación.

### **Prácticas de administración agrícola**

La productividad es el resultado de la *capacidad*, o “el saber hacer”, tanto como de la *motivación*, o “el querer hacer”. Como mencionamos anteriormente, los agricultores disponen de una serie de técnicas que pueden afectar ambos factores.



---

Primero seleccione a empleados con habilidad y después motívelos a destacarse en el puesto.

*Estructura de la organización.* Los trabajos pueden realizarse dentro de varios marcos: por *función* (riego, manejo de tractor), por *producto* (lechería, cultivos) y por *ubicación geográfica*.

*Diseño del trabajo.* Ciertas tareas requieren que el trabajador se encargue de su cometido desde principio a fin. Otras requieren trabajo especializado. Para diseñar los puestos, los agricultores pueden tomar en cuenta los análisis, las especificaciones y las descripciones de trabajo.

*Reclutamiento.* Para contratar al personal necesario, debe disponerse de un número adecuado de candidatos calificados. Generalmente, la posibilidad de encontrar postulantes calificados aumenta en proporción con el número de candidatos.

*Selección.* Este proceso se aplica para contratar a trabajadores con conocimientos, capacidad o destrezas para desempeñar el cargo. Los ascensos y transferencias también se consideran decisiones de selección.

*Orientación.* Durante los períodos de orientación, los trabajadores nuevos o ascendidos se familiarizan con las exigencias de sus futuras tareas. Y también con las pautas y normas, tácitas o expresas, de la empresa.

*Supervisión.* Los supervisores deben encargarse de dirigir, apoyar, enseñar y facilitar el desempeño de los trabajadores. La comunicación, delegación, capacitación, evaluación, disciplina y resolución de conflictos son aspectos importantes de la tarea del supervisor.

*Evaluación de desempeño.* Los trabajadores necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Este proceso comprende la evaluación del desempeño laboral y la comunicación de los resultados al trabajador.

*Remuneración.* El pago puede determinarse según la *estructura salarial* o los *incentivos*. La estructura salarial establece diferencias de pago según los puestos; y también entre personas que tienen el mismo trabajo pero ganan diferentes montos. Los incentivos están diseñados con la idea de recompensar directamente el buen desempeño en una tarea u otras acciones valorizadas.

*Prestaciones (o beneficios).* Algunas prestaciones son exigidas por ley mientras que otras son optativas. Los beneficios pueden incluir compensación por accidentes de trabajo, productos agrícolas producidos en el predio, vacaciones con goce de sueldo, seguro médico. Una vez que una empresa ofrece prestaciones optativas, su aplicación frecuentemente queda regulada por la ley.

*Medidas de seguridad y salud.* La aplicación de estas medidas supone: 1) difusión de las disposiciones de seguridad; 2) eliminación de los riesgos; 3) capacitación de trabajadores; y 4) inclusión de las medidas de seguridad en otros procedimientos administrativos (evaluaciones de desempeño, medidas disciplinarias).

*Desarrollo organizacional.* Los elementos que fomentan la comunicación y las decisiones eficaces son los siguientes: definición de papeles individuales, capacitación para adquirir confianza, fomento del espíritu de colaboración, resolución de conflictos, capacitación de liderazgo, concesión de autoridad, entrenamiento, reuniones eficaces y técnicas fundadas en la dinámica de grupos.

*Investigación y evaluación.* Su utilidad se refleja en poder ver si los resultados obtenidos con ciertas prácticas se basan en acciones específicas de la administración. Los agricultores pueden determinar las áreas de administración que requieren cambios o modificaciones.

*El tiempo y la paciencia hacen desaparecer muchas dificultades, pero otros problemas pueden agravarse si no se abordan con decisión.*





*Existe un balance delicado entre la acción prematura y apresurada y el no hacer nada.*

### Resultados

La combinación del proceso administrativo y las circunstancias externas producen resultados específicos. Estos resultados determinan la eficacia de la administración.

*Producción.* Puede medirse en términos cualitativos y cuantitativos. Por ejemplo, los litros de leche, las cajas de tomates y los cajones de duraznos producidos reflejan las medidas cuantitativas. Los índices de calidad del producto pueden provenir del color o tamaño de la fruta, la cantidad de grasa de la carne, el número de bacterias de la leche o de células somáticas (una cifra elevada puede indicar mastitis).

*Motivación.* Puede afectar la producción, la satisfacción (o conformidad) y otros resultados. De regreso a su casa, un colaborador puede detenerse a reparar un canal de riego, mientras un compañero puede seguir de

largo. Si bien los trabajadores llegan al predio con diversos grados de motivación, las prácticas administrativas pueden afectar esta motivación en forma positiva o negativa.

*Desperdicio.* Puede medirse mediante el porcentaje de fruta o verdura de inferior calidad, muerte de terneros, desperdicio de metal (chatarra) y fertilizante o semilla que no puede volver a usarse.

*Averías.* La maquinaria y el equipo averiados pueden tener efectos nefastos, particularmente durante la época de cosecha o de cultivo intensivo.

*Satisfacción.* Revela el grado de conformidad de los trabajadores. El pago, el tipo de trabajo, los ascensos, las relaciones conflictivas y la supervisión pueden originar un estado de disconformidad. Al sentirse descontentos, los trabajadores pueden disminuir la producción, hacer huelgas o levantamientos, recurrir al sindicato, faltar o renunciar al trabajo.

*Quejas.* Cuando la administración cuenta con un proceso justo y eficaz para oír los reclamos de los trabajadores, los problemas se solucionan rápidamente, dentro de un ambiente de respeto mutuo.

*Litigio.* Si las quejas no se resuelven en forma oportuna, pueden resultar en litigio. Cuando no hay personas dentro de la empresa que escuchen los reclamos de los empleados, éstos hallarán a personas afuera que tal vez sean más comprensivas.

*Lesiones y enfermedades.* Un entorno laboral peligroso e insalubre puede causar lesiones producidas por escorias de soldadura; músculos distendidos y hernias; o enfermedades por contaminación con productos químicos, exposición a temperaturas extremas y tensión excesiva.

*Estabilidad social.* Las empresas que fomentan el desarrollo de su personal, les ofrecen respeto y dignidad, y pagan sueldos justos, ayudan a mantener la estabilidad social.

*Violencia laboral.* La violencia surge en parte cuando no existe la estabilidad social. Mientras que a veces la violencia en el trabajo se debe a la contratación de personas inestables, en otras ocasiones



el mismo ambiente laboral empuja a algunas personas a la violencia, especialmente cuando se les quita la dignidad. La violencia laboral, desafortunadamente, está aumentando.

## ACCIÓN INTENCIONADA

El conocimiento y las buenas intenciones sin acción equivalen a la siembra y el cultivo sin cosecha. No es fácil conversar con los trabajadores respecto de su mal desempeño, escuchar sus problemas, actuar como mediador eficaz para disminuir conflictos o adoptar una postura firme pero impopular frente a la adversidad. Pero la acción intencionada, cumpliendo un plan para obtener resultados específicos, puede rendir provecho en situaciones difíciles.

En lo que respecta a la conducta humana, la acción no siempre resulta recomendable. El tiempo y la paciencia hacen desaparecer muchas dificultades, pero otros problemas pueden agravarse si no se abordan con decisión.

### Obstáculos a la acción

¿Qué nos impide tomar medidas o cumplir nuestros objetivos? Los beneficios tal vez no justifiquen el esfuerzo, o podemos dudar que el esfuerzo rinda el resultado esperado.<sup>5</sup> Otros impedimentos pueden basarse en la falta de autoestima o de concentración. Y, por último, una acción puede resultar ineficaz por deficiencias de planeamiento, evaluación, o medidas correctivas.

*Beneficios escasos.* El cumplimiento de la mayoría de los objetivos tiene su precio. Por lo general, comparamos a este precio con el valor de los resultados. A veces los objetivos exigen esfuerzos o recursos económicos que no podemos alcanzar sin renunciar a otras metas deseadas. Es fácil actuar cuando un mínimo esfuerzo produce resultados positivos.

Los objetivos más difíciles requieren, por lo general, mayores esfuerzos. El cumplimiento de los objetivos a largo plazo requiere disciplina y perseverancia a pesar de las dificultades. Lo que

ayuda, es saber disfrutar el proceso de avance hacia una meta, aun cuando el progreso sea lento.

*Posibilidad de éxito.* ¿Se obtendrá el resultado deseado mediante la acción? Los administradores pueden dudar, por ejemplo, que confrontar a trabajadores con rendimiento inadecuado resultará en un mejor desempeño. Esta acción de confrontar puede empeorar la actitud del trabajador y reducir aún más su productividad. Antes de actuar en una situación difícil, los administradores pueden consultar a un agricultor vecino por quien tengan respeto, a un amigo o a un profesional experto. O tal vez asistir a un curso o seminario sobre técnicas de administración.

*Falta de autoestima.* Algunas personas se resisten a actuar porque temen el fracaso. Los empresarios que han superado obstáculos difíciles creen que pueden conseguirlo otra vez. El éxito o el fracaso pueden transformarse en un ciclo positivo o vicioso, respectivamente. Las teorías actuales<sup>6</sup> sostienen que la autoestima aumenta cuando una persona se enfrenta a sus dificultades en lugar de evadirlas.

*Falta de concentración.* Para lograr una meta difícil, es necesario evitar distracciones. Deben ponerse en práctica varios métodos para no perder el enfoque: lectura frecuente de material afín, asignación de tiempo específico para reflexionar sobre el tema o colocación de ayudas visuales, fotografías o notas, en un lugar visible.

*Falta de planeamiento, evaluación y modificación.* Hay un dicho conocido: “Para que una meta sea más que un deseo, hay que escribirla”. Aunque parezca exagerado, este dicho destaca la importancia de planificar, evaluar y modificar. El planeamiento nos ayuda a establecer las metas, objetivos y un programa lógico de acción. La medición del progreso realizado es parte de la evaluación. Por último, la modificación significa hacer frente a los fracasos (o desvíos), los obstáculos o las contingencias (lo imprevisto).

Si bien la adopción de medidas en la administración laboral agrícola es importante, la rapidez no siempre es indispensable. Es necesario hallar el

equilibrio entre una medida precipitada y la inercia. Algunas decisiones exigen más tiempo y una planificación cuidadosa antes de su aplicación mientras que otras requieren acción inmediata. A menudo, el esfuerzo continuo y pausado beneficia más a la empresa que un gran empeño, pero de corta duración. Las medidas que no toman en cuenta las necesidades de los trabajadores, la productividad o la dinámica de la administración laboral pueden producir resultados contrarios.

## RESUMEN

---

Los tres componentes esenciales para el manejo eficaz del personal son: 1) interés en el personal y en la producción, 2) conocimiento del manejo de recursos humanos y 3) acción intencionada. La administración laboral puede sufrir si falta cualquiera de estos componentes.

Es fundamental de la administración laboral eficaz el interés en el personal y en la productividad. A la larga, tanto el agricultor como el trabajador deben beneficiarse de los logros positivos que se obtienen por medio de la administración de personal.

Es necesario tener bien presente que 1) los trabajadores tienen diversos grados de capacidad y motivación y 2) los agricultores pueden usar herramientas administrativas para seleccionar a los mejores trabajadores y motivarlos a que se desempeñen eficazmente. Los agricultores disponen de muchas técnicas de administración laboral para atenuar las dificultades o mejorar los resultados. Debe evitarse la tendencia a usar un número limitado de técnicas de administración para resolver toda dificultad.

Las acciones impulsivas o las demasiado cautelosas pueden agravar las dificultades derivadas del personal. Es necesario disponer de un plan programado e incorporar métodos para evaluar el progreso hacia las metas establecidas. A menudo, la perseverancia rinde más que los esfuerzos aislados. La falta de intervención administrativa puede causar pérdida de control sobre posibles ganancias a largo plazo y otros resultados favorables.

## CAPÍTULO 1—OBRAS DE CONSULTA

---

1. LaVine, P. (1982). Comunicación personal.
2. Lodi, California. (2000). Comunicación personal con viñatero.
3. Adaptado de Rosenberg, H. R. (1991, Primavera). Management Choices Front and Center, *Labor Management Decisions*.
4. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (7<sup>th</sup> ed.) (pp. 661-662). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
5. Ver Vroom's Expectancy Theory. Citado en Tosi *et al.* (1986). *Managing Organizational Behavior* (p. 242). Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.
6. Bednar, R. L., Wells, M. G., & Peterson, S. R. (1989). *Self-Esteem: Paradoxes and Innovations in Clinical Theory and Practice*. Washington, D. C.: American Psychological Association.