

SERIE ESTUDIOS PARA LA INNOVACIÓN FIA

MODELOS Y/O PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO INTRAPREDIAL EN LA AGRICULTURA CHILENA



Fundación para la
Innovación Agraria

MINISTERIO DE AGRICULTURA





Serie Estudios para la Innovación FIA Modelos y/o prácticas de gestión del recurso humano intrapredial en la agricultura chilena

Esta investigación fue encargada por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Los comentarios y conclusiones emitidos en este documento no representan necesariamente la opinión de la institución contratante.

Fundación para la Innovación Agraria
Santiago, Chile

Primera edición, agosto de 2017
Registro de Propiedad Intelectual
N° 277205
ISBN N° 978-956-328-195-8

Equipo autores y editores:
Agro Management SpA
Juan Horacio Grant Loyer
Oscar Eduardo Quezada Núñez

Supervisión técnica:
Fundación para la Innovación Agraria (FIA)
Constanza Pérez Cabezas

Colaboradores FIA
María Soledad Hidalgo Guerra
Francisca Fresno Rivas
Patricia Paredes Olave

Edición de textos:
Andrea Villena Moya

Diseño Gráfico:
Paula Jaramillo

Impresión: Barclau
N° de ejemplares: 200

Permitida su reproducción parcial o total citando la fuente.



SERIE ESTUDIOS PARA LA INNOVACIÓN FIA
MODELOS Y/O PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO
INTRAPREDIAL EN LA AGRICULTURA CHILENA



PRESENTACIÓN

La **Fundación para la Innovación Agraria (FIA)**, es la agencia del Ministerio de Agricultura que tiene por misión fomentar una cultura de innovación en el sector agrario, agroalimentario y forestal, promoviendo y articulando iniciativas de innovación que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las agricultoras y agricultores, en todas las regiones del territorio nacional.

Uno de los elementos centrales de FIA es la focalización de su acción a través de los Programas de Innovación en temas, rubros y territorios que generen o potencien plataformas de colaboración público-privadas, tanto a nivel nacional, regional como local. Estos tienen una agenda clara que da cuenta de las prioridades específicas para fortalecer los procesos de innovación en el sector agrario, agroalimentario y forestal del país.

Como parte del trabajo realizado por los Programas de Innovación y en respuesta a los desafíos que enfrentan cada uno de ellos, FIA desarrolla estudios para difundir y transferir conocimiento e información prospectiva y estratégica a los distintos actores del sector, contribuyendo a dinamizar los procesos de innovación en los ámbitos productivos, de gestión, asociativos y de comercialización, principalmente para que tengan impacto en las unidades económicas de pequeña y mediana escala.

El presente estudio “**Modelos y/o prácticas de gestión del recurso humano intrapredial en la agricultura chilena**” se realizó en el marco del Programa de Innovación en Gestión del Recurso Humano Intrapredial de FIA. Su objetivo principal fue sistematizar y analizar los modelos y/o prácticas de gestión del recurso humano implementados en los predios agrícolas chilenos. Además, se compararon las prácticas observadas a nivel nacional con las de gestión del recurso humano implementadas en predios agrícolas de otros países, considerando factores claves como la intensidad y temporalidad de requerimientos de trabajadores.

Este estudio proporciona propuestas de modelos y prácticas innovadoras de gestión del recurso humano intrapredial que permiten incorporar la gestión del recurso humano en el sector agrario, agroalimentario y forestal del país y, además, entrega recomendaciones de cómo la política pública puede contribuir a ello.

M^A JOSÉ ETCHEGARAY ESPINOSA
DIRECTORA EJECUTIVA
FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA (FIA)



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	8	5 PROPUESTAS DE MODELOS Y/O PRÁCTICAS INNOVADORAS	56
1.1 Marco conceptual	9	5.1 Reclutamiento de personal	58
1.2 Caracterización inicial de la gestión del RRHH en un predio típico	10	5.2 Selección del personal	61
1.3 Caracterización inicial de la gestión del RRHH en la industria lechera	11	5.3 Mantenimiento y desarrollo	61
2 POLÍTICAS PÚBLICAS QUE CONTRIBUYEN CON LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LOS PREDIOS AGRÍCOLAS	13	5.4 Evaluación del desempeño	74
3 MODELOS Y/O PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LOS PREDIOS AGRÍCOLAS	19	6 PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES DE CÓMO LA POLÍTICA PÚBLICA PUEDE CONTRIBUIR A LA GESTIÓN DEL RRHH	76
3.1 Empresas nacionales	20	6.1 Propuestas y recomendaciones	77
3.2 Empresas internacionales	34	7 CONCLUSIONES FINALES	83
3.3 Revisión de otros modelos o prácticas detectados	40	8 BIBLIOGRAFÍA	88
3.4 Revisión de otras prácticas y estrategias ajenas a la gestión del RRHH con posibles impactos en este	47	9 ANEXOS	91
3.5 Revisión de una experiencia de una empresa intermediaria	49	9.1 Revisión de bases de datos con papers, ensayos y otros documentos	91
4 BENCHMARKING	51	9.2 Testimonio de experiencia de trabajar bajo el programa trabajo en vacaciones.	96
		9.3 Formulario modelo de postulación a trabajo en empresa INDEVIN	98

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio se enmarca dentro de una novedosa línea de investigación iniciada por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), centrada en abordar el problema de la gestión y disponibilidad del recurso humano agrícola desde una perspectiva innovadora. Gracias a esta línea, se han financiado algunos estudios y proyectos de intervención piloto, entre los que podemos destacar el relacionado con prácticas de gestión del recurso humano a nivel intrapredial¹, también el relacionado con mejoras en la coordinación entre oferta y demanda de mano de obra², así como el estudio sobre el empleo agrícola con énfasis en el empleo estacional en la fruticultura (Anríquez, 2015), atendiendo los problemas de disponibilidad y excesiva fluctuación que tiene este importante rubro.

En el marco de esta línea de estudios y proyectos innovadores, en el mes de octubre del 2015, FIA licitó la realización de un estudio para sistematizar y analizar los modelos y/o prácticas de gestión del recurso humano implementados en los predios agrícolas chilenos, orientados a disminuir los problemas de temporalidad y escasez de la mano de obra temporera. Junto a este objetivo, también se solicitó revisar aspectos de las políticas públicas

que pudieran tener alguna incidencia en el tema, considerando el ámbito nacional, así como el internacional. Surge así la propuesta cuyos resultados damos a conocer en este estudio.

El desarrollo de este estudio consideró una serie de actividades como las siguientes:

- **Revisión de bibliografía:**

Para tal efecto se hizo una búsqueda lo más amplia posible de bibliografía sobre los temas de dirección de recurso humano agrícola y lechero, y a partir de ello se revisó el contenido de los documentos para buscar alguna posible relación con los temas del estudio. El resumen detallado de las fuentes consultadas puede conocerse en los puntos 9.1.1 y 9.1.2 del Anexo.

- **Entrevistas a informantes claves:**

Se realizaron entrevistas y aplicaron cuestionarios tanto a especialistas en el área a nivel nacional como internacional, junto a las de gerentes, pequeños productores y ejecutivos de áreas de RRHH de empresas agrícolas, entre otros, listado que puede encontrarse en el 9.1.3 del Anexo.

1. Estudio FIA Validación y Desarrollo de Prácticas de gestión intrapredial del recurso humano agrícola

2. Estudio FIA Optimizar la oferta de mano de obra temporera

· Realización de mesa de trabajo:

Durante el mes de agosto, se efectuó una mesa de trabajo en dependencias de FIA, en la cual se analizaron con expertos los avances y conclusiones preliminares del estudio. Junto a tres profesionales de FIA, más el equipo ejecutor de este estudio, esta mesa estuvo integrada por las siguientes personas:

- Carlos Vásquez, Administrador de Agrícola San Roque.
- Ema Budinich, Jefa de Estudios Sociedad Nacional de Agricultura.
- Héctor Lizana, Encargado de Lechería Agrícola Las Garzas.
- Juan Carlos Sepúlveda, Presidente de FEDEFruta.
- Juan Pablo Subercaseaux, Docente e Investigador Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Óscar Melo, Docente e Investigador Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Sergio Soto, Profesional de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA).

1.1 MARCO CONCEPTUAL

Como ya se ha señalado, este estudio tiene como objetivo sistematizar y analizar los modelos y/o prácticas de gestión del recurso humano implementados en los predios agrícolas, que incorporan elementos innovadores para atraer y retener a trabajadores temporeros, en el marco de la escasez y excesiva temporalidad de la mano de obra requerida para ciertas labores críticas.

De acuerdo a esto, estimamos relevante aclarar, de manera muy sencilla, los conceptos de Modelos y Prácticas en el ámbito del Recurso Humano, para lo cual nos apoyaremos en el libro Psicología de los Recursos Humanos (Rodríguez, Zarco, Mañas, Delgado, 2008). En él se entiende un modelo de gestión del RRHH como un conjunto de relaciones establecidas entre elementos de la realidad para lograr una mejor comprensión de los mismos. Estos integran diferentes políticas y prácticas de RRHH que son implementados para el logro de algún objetivo global de la organización.

En el aspecto más formal, una característica esencial de un **modelo** es que debe estar plasmado en un documento en el cual se establezcan, a lo menos, los objetivos, componentes, planes de acción asociados a dicho modelo. En cambio, una **práctica** es una acción concreta que persigue el logro de un determinado resultado, y que no forma parte (a lo menos explícitamente) de un plan mayor, pudiendo o no dicha práctica estar descrita en algún documento de la empresa.

Si bien estas no son las únicas definiciones de estos conceptos, dada su claridad y sencillez serán los criterios derivados de ellas los que se tomaron en cuenta para diferenciar entre modelo y práctica a la hora de recabar la información para este estudio. En resumen, identificaremos un **modelo** como un sistema integral, del cual se desprenden de manera lógica una o varias acciones concretas. Las **prácticas**, por su parte, las entenderemos como acciones con objetivos concretos, sin ser parte de algún tipo de diseño integral de la gestión.

1.2 CARACTERIZACIÓN INICIAL DE LA GESTIÓN DEL RRHH EN UN PREDIO TÍPICO

La serie de entrevistas realizadas en el marco de este estudio, nos permitió desarrollar un perfil general de cómo se está gestionando actualmente el RRHH en las empresas frutícolas y lecheras del país. El primer paso fue consultar, tanto a productores como académicos, por las características típicas de la gestión del recurso humano que ellos conocen y/o practican en sus predios.

Producto de esto se reconocieron ciertos patrones comunes que nos permiten establecer un perfil inicial de un predio típico de la zona centro del país, destacándose las siguientes características, que son relevantes de tener en cuenta para el presente estudio:

- **Inexistencia de una estrategia o política de gestión y planificación del recurso humano en el predio.** En los terrenos consultados, la gestión del recurso humano tiende a reducirse a las labores más básicas que debe realizar un administrativo de personal, en cuanto al pago de remuneraciones, control de asistencia, gestiones relacionadas con las leyes laborales, las licencias médicas y algunas otras funciones, tales como gestionar ciertas capacitaciones (que la mayor de las veces son exigencias del cargo que desarrolla el trabajador que va a ser capacitado, como tractorista, o aplicador). Respecto a los temas relacionados con el desarrollo de las personas, estrategias comunicacionales, evaluación del desempeño, se observa que no tienen ningún tipo de aplicación práctica en los predios.
- **Inexistencia de una política clara y transparente de incentivos.** Se detecta que es un tema complejo para la mayoría de los productores llegar a acuerdos de pago por las labores temporales. En este punto les cuesta mucho encontrar el punto de equilibrio óptimo entre lo que pagan y lo que

reciben de sus trabajadores, ya sea porque consideran que debieron pagar demasiado por una labor que finalmente quedó mediocre o con bajo rendimiento, o porque finalmente el valor acordado no motivó a los trabajadores, lo que se tradujo en constantes deserciones de parte de ellos, lo que afectó finalmente los rendimientos y la calidad del trabajo.

- **Dificultades logísticas en épocas de mucha demanda de trabajadores.** Se observa que, en general, los productores se sienten sobrepasados en los momentos en que su demanda de trabajadores llega al *peak*. En este sentido, la queja generalizada es que el equipo de mandos medios no planifica adecuadamente estas etapas, lo que provoca diversos problemas. Por ejemplo: que no se cuenta con las escaleras en el momento necesario, o que estas están dañadas; que no se tienen los baños químicos necesarios, o que se encuentran en mal estado; que no hay disponibilidad de agua en el lugar y en el momento adecuado; que el terreno de trabajo está muy disperejo y/o sucio; entre muchas otras situaciones.
- **Percepción de un deterioro de la calidad general de los trabajadores, en comparación con épocas anteriores.** Existe cierto consenso de que ha venido aumentando la proporción de trabajadores temporales con los cuales las relaciones se tornan difíciles. Esto derivado, en parte, al hecho de que frente a la escasez de mano de obra, estos productores tienen muy pocas posibilidades de realizar algún tipo de selección de personal.
- **Sensación de “ahogo” frente a mayores exigencias del entorno.** Otro punto en que la mayoría de los entrevistados coincidió, se refiere a una sensación generalizada por parte de los productores, especialmente de los medianos, de “ahogo” frente al aumento de exigencias del entorno,

que deben enfrentar cada año. En este punto se mencionan las exigencias de los clientes, especialmente todo lo referido a las certificaciones en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), así como las referidas a seguridad, muchas de las cuales, según relatan, no son cumplidas sencillamente porque los trabajadores se niegan a tener la conducta adecuada o usar el implemento que la ley exige. A esto se suman las exigencias de la Inspección del Trabajo, Impuestos Internos, entre otros.

1.3 CARACTERIZACIÓN INICIAL DE LA GESTIÓN DEL RRHH EN LA INDUSTRIA LECHERA

En la industria lechera se registra, al igual que en la fruticultura, un proceso de disminución del número de trabajadores, lo que ha obligado a los productores a realizar un constante esfuerzo por hacer atractivas las remuneraciones y poder así mantener a estos trabajadores en la industria e intentar atraer, además, a otros potenciales para lo cual en los últimos años se están generando incrementos significativos en los costos por mano de obra.

Como referencia, si hasta hace 20 años atrás las remuneraciones más bajas en este sector estaban alineadas con el sueldo mínimo, en la actualidad estas más que duplican el salario mínimo actual, llegando en algunos casos a triplicarlo o más, como el caso de algunos ordeñadores. Lamentablemente dichos incrementos no se relacionan necesariamente con un aumento de la productividad. Las estadísticas comparativas indican que la productividad del capital humano, en predios lecheros de la zona sur de Chile, está por debajo de la de otros países del cono sur, diferencia que aumenta al compararnos con países desarrollados. De esta forma, la escasez y la baja productividad relativa del capital humano en el sector agropecuario, representan actualmente

importantes brechas de competitividad en el rubro. Además de esto, en las últimas dos décadas la industria lechera ha venido aumentando sus exigencias de calidad del producto, lo que se ha traducido en el castigo al precio de la leche cuando esta presenta células somáticas, y Unidades Formadoras de Colonias (UFC), lo que hace aún más compleja su producción. Como consecuencia, se ha hecho imprescindible tomar acciones de capacitación a todos los niveles, especialmente en la sala de ordeña, tanto en la operación de la sala, en la higienización de la operación, y o a nivel de alimentación de los animales.

Entre los factores relacionados con el capital humano, que generan brechas en el sector lechero chileno están:

- **Baja escolaridad.** Más de la mitad de los trabajadores sólo cuenta con educación básica completa o incompleta.
- **Envejecimiento de la fuerza laboral del sector.** Los jóvenes no se ven atraídos por el sector lácteo, debido a la visión negativa que muchos han adquirido de estas labores, tanto por su poco estatus, como por lo esclavizante que puede llegar a ser cuando los equipos no se organizan adecuadamente. Esto es preocupante, dado que los jóvenes son quienes pueden absorber, y adaptarse de mejor manera a las nuevas tecnologías que se ponen a disposición del sector. Por tanto, su incorporación al rubro resulta imprescindible, lo que obliga a trabajar en la imagen de la lechería como un lugar dinámico, con nuevas tecnologías, que la hagan atractiva para los jóvenes.
- **Capital humano no es considerado una prioridad.** A pesar de su importancia en la productividad, el recurso humano no se valora como una prioridad para gran parte de los productores lecheros, quienes dan mayor importancia a gastos e ingresos de tipo operacional o material, más que a



la capacitación de sus trabajadores. Esto es una gran diferencia con las empresas urbanas, de gran tamaño o industrias, donde sí se reconoce al capital humano como gran responsable de la productividad, y se trabaja constantemente en su motivación, capacitación y certificación.

- **Falta de habilidades blandas de los empresarios.** En base a lo anterior, se suma que muchos productores lecheros, como empresarios, carecen de liderazgo y habilidades blandas, tema en el que la industria ha estado trabajando, ya que de nada sirve contar con los mejores trabajadores si las jefaturas no son capaces de motivarlos, comprometerlos y gestionar su quehacer diario, actitudes que hacen muy difícil obtener los resultados esperados.

- **Capacitaciones no se ajustan a la realidad del sector.** Tampoco existe una capacitación que se ajuste a las necesidades del sector y sus horarios, ya que esta es realizada en salas y se enfoca en el “saber”, más que en el “saber hacer”. Esta preparación tampoco se adapta, necesariamente, a la demanda sino que se presenta como una oferta que los productores toman o dejan. También hay mucho desconocimiento y confusión en lo referente a la franquicia SENCE, por lo que muchos productores sencillamente prefieren no acceder a capacitaciones bajo esta normativa.

Todos estos temas son motivos de preocupación de las entidades gremiales que agrupan a los productores de leche, quienes están tomando algunas iniciativas para superar estos problemas.

2. POLÍTICAS PÚBLICAS QUE CONTRIBUYEN CON LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LOS PREDIOS AGRÍCOLAS

Antes de detallar los modelos y prácticas detectados, haremos un breve repaso respecto las políticas públicas desarrolladas en países que presentan problemas similares al nuestro en lo referido a la excesiva temporalidad y escasez de la demanda de mano de obra, junto con revisar algunos aspectos de la Política Agrícola Común (PAC) que desarrollan los países de la Comunidad Europea. Sólo conociendo este marco podremos entender algunas de las prácticas que explicaremos a continuación.

► El caso de Nueva Zelanda

Para este país, la agricultura es un rubro clave para su economía, que representa aproximadamente el 70% de sus exportaciones (junto con la pesca y silvicultura), y que emplea a cerca de 200.000 personas, lo que representa cerca del 10% de su fuerza laboral total. Frente a esta realidad, el estado neozelandés ha venido desarrollando una estrategia proactiva de apoyo a los productores locales en sus diversas necesidades, especialmente en cuanto a requerimientos de mano de obra temporal. En este contexto es que se han establecido distintos permisos laborales temporales, los que resumimos a continuación:

Existencia de 4 tipos de visa o permisos para trabajos temporales para extranjeros:

- a. **Visa para Programa de Trabajo en Vacaciones (WHS, *Working Holiday Scheme*)**. Esta Visa está abierta para ciudadanos de 41 países, entre ellos Chile, a los cuales se les asigna una cuota determinada de cupos a llenar cada temporada, lo que habilita a los favorecidos a poder trabajar hasta 12 meses en el país, con opción de una prórroga por otros 12 meses, si bien existe un límite máximo de 3 meses de trabajo para el mismo empleador. En el caso de Chile, actualmente la cuota alcanza a los 940 cupos (años anteriores había llegado a 2.000), cuota similar a la Argentina, con 1.000 cupos, y muy superior a la asignada a Brasil, por ejemplo, que tiene sólo 340 visas para sus ciudadanos, o México, con sólo 200. Cabe señalar que las visas para trabajos en verano son una modalidad existente en diversos países, como Australia, Alemania, Canadá, Dinamarca, etc., la mayoría de las cuales asignan cupos a ciudadanos chilenos. Como testimonio de las características y condiciones del trabajo bajo este sistema, se adjunta en el punto 9.2 de Anexo, la experiencia de una chilena.
- b. **Visa Suplementaria de Empleador Estacional (*Supplementary Seasonal Employer, SSE*)**. Esta Visa es una autorización para extranjeros que ya están en Nueva Zelanda, para que puedan trabajar por un período de hasta 6 meses. Para su funcionamiento cumplen un rol fundamental los **Coordinadores**

Regionales del Trabajo, los cuales están ubicados en las regiones donde la labor agrícola es relevante. Estos Coordinadores colaboran con la industria hortícola y vitivinícola a encontrar trabajadores para labores temporales. Su función es esencialmente de coordinación, ayudando a poner en contacto a ambos actores (trabajadores y productores), apoyando a los trabajadores en temas como encontrar alojamiento, transporte desde y hacia el predio, abrir una cuenta en un banco (requisito obligatorio para recibir el sueldo), entre otros. A la fecha de redacción final del presente estudio (noviembre 2016), esta Visa no estaba operativa.

c. Variación de Condiciones (*Variation of Conditions, VOC*).

Similar al SSE, este es un permiso que se da a extranjeros que están en Nueva Zelanda para que puedan trabajar en labores agrícolas hasta por 6 semanas, en las zonas donde se haya detectado una escasez estacional de mano de obra. Para ello, el Gobierno, a través del Ministerio de Desarrollo Social, debe declarar oficialmente la región afectada como zona de escasez estacional, limitándose por tanto el trabajo a dichas regiones. Un actor importante en este tipo de permiso son instituciones como la Cooperativa de Soluciones Estacionales Ltda. Esta empresa es una cooperativa de productores y contratistas que opera en la isla sur de Nueva Zelanda, y que se encarga de conseguir puestos en el rubro agrícola a personas, tanto neozelandesas como extranjeras, en empresas que requieren trabajadores temporales en el marco de programas como el VCO y otros, además de servicios tradicionales de colocación de personal permanente. Una de las tareas de este tipo de instituciones es recolectar postulaciones y enviarlas a la sede de la Oficina de Inmigración de Nueva Zelanda existente en la región.

d. Política de Empleadores Estacionales Reconocidos (RSE).

Permite a empleadores del rubro agrícola traer grupos de trabajadores agrícolas de ciertos países, y contratarlos para que se desempeñen hasta por 7 meses del año bajo este esquema. Esta política está abierta a los siguientes países: Estados Federados de Micronesia, Kiribati, Nauru, Palau, Papúa Nueva Guinea, República de las Islas Marshall, Samoa, Islas Solomon, Tonga, Tuvalu y Vanuatu. Para beneficiarse de este permiso es requisito contar con una solicitud de trabajo de una empresa que sea un Empleador Estacional Reconocido, y obviamente ser ciudadano de los países antes mencionados.

► El caso de Australia

Se destaca en Australia un programa para trabajadores de temporada, el *Seasonal Worker Programme*, el cual ofrece a productores locales la colocación de trabajadores temporales en la industria agrícola, provenientes de una decena de países islas cercanos a Australia, como Samoa, Papúa Nueva Guinea, Fiji, Kiribati y otras. A partir de febrero del año 2016, este programa ha ampliado el abanico de rubros en los que se puede trabajar, abarcando, aparte de la horticultura, áreas como producción de granos y ganadería.

Esta instancia se inicia con la inscripción de los empleadores interesados en el programa, quienes tras haber recibido la aprobación de su inscripción, adquieren la categoría de “**empleadores aprobados**”, lo que les permite ser considerados y contar con un acuerdo de patrocinio del Departamento de Inmigración y Protección de Fronteras de Australia.

Cabe destacar en este caso, que el empleador, antes de buscar personal foráneo, debe demostrar que no logró cubrir sus cupos con personal del país. Solo una vez acreditada esta situación,

podrá buscar mano de obra en los países que cubre este programa, siendo su responsabilidad transportar a estos trabajadores desde su país de origen, asegurarles un lugar donde vivir, y contratarlos por una jornada mínima de 30 horas semanales.

Un elemento relevante en este punto es que los empleadores están autorizados para ubicar a este personal en otras compañías que no sean de su propiedad. Es decir, el sistema está abierto para que ejerzan como “empleadores aprobados”, empresas de colocación de personal, así como contratistas que demuestren seriedad y experiencia en el rubro.

► El caso de Canadá

a. Programa de Trabajadores Agrícolas de Temporada. Permite a trabajadores de México y el Caribe desempeñarse durante las temporadas de siembra y cosecha en Canadá, específicamente en alguna de las ocho provincias que participan del programa: Ontario (que es el que más trabajadores acoge bajo esta modalidad), Quebec, Alberta, Saskatchewan, Manitoba, New Brunswick, Prince Edward Island y Nova Scotia. En este programa los gobiernos de origen de los inmigrantes juegan un rol clave, ya que son ellos, a través de sus departamentos respectivos, los que deben reclutar y seleccionar a los candidatos que participarán por primera vez en el programa, de acuerdo a algunos requisitos básicos como experiencia en el rubro, ser ciudadano del país que realiza la selección, tener a lo menos 18 años, cumplir con las leyes de inmigración de Canadá y el país de origen, y firmar un contrato de trabajo, para lo cual ya debiese haberse contactado con el empleador. A partir de la segunda convocatoria, no es necesario que quienes ya han participado en el programa pasen por un proceso de selección, sino que pueden ser solicitados específicamente por alguno de sus empleadores de la temporada previa.

Respecto del empleador, este es responsable del pago del transporte de los trabajadores desde su país de origen hasta Canadá y viceversa.

Bajo este programa, un trabajador puede desempeñarse por un mínimo de 6 semanas y un máximo de hasta 8 meses en el año.

b. Otros apoyos a los productores agrícolas en Canadá. En las zonas o regiones de Canadá donde la agricultura tiene un peso importante en el PIB, es posible detectar una gran proactividad en los gobiernos regionales para apoyar a los agricultores en una diversidad de temas, entre ellos, los relacionados con el RRHH.

Un caso destacable es el de la provincia de Manitoba, la cual tiene un portal oficial del Ministerio de Agricultura denominado Agricultura, Alimentación y Desarrollo Rural, en el que, entre otras cosas, se puede encontrar una completa orientación sobre temas de RRHH agrícolas. Por ejemplo, desde dicho portal se tiene acceso a un Manual de Dirección del RRHH para negocios de granja. Este sitio, además, tiene un link directo a un completo sistema de apoyo a la gestión del RRHH agrícola, llamado Caja de Herramientas del RRHH, la cual fue desarrollada por el Consejo Canadiense para el Recurso Humano Agrícola³. Esta es una organización sin fines de lucro enfocada en abordar los temas de RRHH agrícola, desde una mirada práctica enfocada en realizar estudios sobre el tema y proponer soluciones. Entre estas propuestas y, tal como ya señaláramos, esta empresa ha desarrollado una Caja de Herramientas para la Gestión del RRHH (*AgriHRToolKit*), la cual incluye herramientas para los productores agrícolas que les permitan desarrollar un plan de recursos humanos, crear

3. Ver <http://www.cahrc-ccrha.ca/>

un manual de RRHH, desarrollar la estrategia de selección, reclutamiento y contratación de personal, dirigir al personal, asegurar su bienestar y mejorar su salud y seguridad. Todo esto a través de una plataforma web. Para conocer más detalles y la evaluación del instrumento, se intentó establecer contacto con profesionales de este Consejo, pero a la fecha de cierre de este informe no se obtuvo respuesta. Por este motivo se desconoce el impacto real y práctico que han tenido de estos apoyos.

► El caso Unión Europea

En el marco del contexto de este estudio resulta interesante dar un breve análisis a uno de los avances más relevantes en cuanto a cómo organizar a un conjunto de países y plantear objetivos comunes respecto de las políticas agrícolas: la Política Agrícola Común Europea (PAC).

En este sentido, la PAC se entiende primeramente como una “una asociación entre la agricultura y la sociedad”⁴, entre Europa y sus agricultores. Esta fue creada en 1962, como una forma de asegurar el abastecimiento de alimentos a la población, que aún sufría cierto desabastecimiento producto de las secuelas de la II Guerra Mundial. Los dos principales objetivos de esta política son:

- Mejorar la productividad agrícola, de forma que los consumidores dispongan de un suministro estable de alimentos a precios asequibles.
- Garantizar a los agricultores de la Unión Europea (UE) una vida razonable.

4. Ver una introducción a este tema en web del Portal PAC 2016 de la Junta de Castilla y León, en http://www.pac.jcyl.es/web/jcyl/PAC/es/Plantilla66y33_100/1284146916532//

Estos objetivos, con el paso de los años, se han actualizado, de acuerdo la nueva realidad que enfrenta Europa, incorporándose los siguientes temas:

- La seguridad alimentaria: a escala mundial, la producción de alimentos deberá duplicarse para alimentar a una población mundial de 9.000 millones de personas en 2050.
- El cambio climático y la gestión sostenible de los recursos naturales.
- La conservación del paisaje en toda la UE y el mantenimiento de una economía rural viva.

De todo lo revisado sobre la Política Agrícola Común Europea, estimamos pertinente a nuestro ámbito de estudio algunos conceptos que se emiten en la documentación oficial sobre el rol que se les asigna a los agricultores, los cuales se pueden sintetizar de la manera siguiente:

- Los principales objetivos de la política agrícola común son mejorar la productividad agrícola, de forma que los consumidores dispongan de un suministro estable de alimentos a precios asequibles y garantizar a los agricultores de la UE un nivel de vida razonable.
- Así disponemos de un gran mercado europeo de productos agrícolas, con un planteamiento común del apoyo a la agricultura que garantiza condiciones de competencia equitativas para los agricultores dentro del mercado interior europeo y en todo el mundo.
- En todos los países de la UE, los agricultores mantienen el campo vivo y la forma de vida rural. Si no hubiera labores agrícolas o agricultores, nuestros caseríos, pueblos y mercados se verían profundamente afectados para peor.

- En el campo, muchos trabajos están relacionados con la agricultura. Los agricultores necesitan maquinaria, instalaciones, combustible, fertilizantes y asistencia veterinaria para los animales. Muchas personas trabajan en estos sectores de abastecimiento; otras encuentran trabajo en actividades derivadas, como la preparación, transformación y acondicionamiento de los alimentos; o participan en su almacenamiento, transporte y venta al por menor.
- En conjunto, la agricultura y la producción de alimentos son elementos esenciales de nuestra economía y sociedad. En sus 28 Estados miembros, la UE cuenta con unos 12 millones de agricultores, más 4 millones de personas que trabajan en el sector alimentario. Los sectores agrícola y alimentario juntos representan el 7 % de todos los puestos de trabajo y generan el 6 % del producto interior bruto europeo.
- Los agricultores gestionan el campo en beneficio de todos nosotros. Suministran bienes de interés público, el más importante de los cuales es el buen cuidado y mantenimiento de los suelos, el paisaje y la biodiversidad. El mercado no paga por esos bienes públicos. Para remunerar a los agricultores por este servicio que prestan a la sociedad en su conjunto, la UE les concede ayudas a la renta.
- Los productores agrícolas pueden resultar afectados de forma negativa por el cambio climático. La PAC les concede ayuda financiera para que puedan ajustar sus métodos y sistemas agrícolas a fin de hacer frente a sus efectos.
- Los agricultores son los primeros en comprender la necesidad de cuidar los recursos naturales: después de todo, dependen de ellos en su vida cotidiana. Para evitar los efectos secundarios negativos de algunas prácticas agrícolas, la UE les aporta incentivos para que trabajen de forma sostenible y ecológica.

- En efecto, los agricultores deben superar dos retos: producir alimentos y al mismo tiempo proteger la naturaleza y la biodiversidad.

Refrendando lo anterior, y en un contexto de “cuidar” a los agricultores, se señala que *“estas incertidumbres (referidas a problemas como el clima, o los plazos que requiere el proceso productivo y de comercialización) justifican el importante papel que desempeña el sector público para garantizar la estabilidad de los agricultores.”*⁵

Por cierto, estos apoyos no se otorgan a cambio de nada. De hecho, los productores para recibir esos aportes deben cumplir una serie de exigencias, tales como *“adoptar métodos agrícolas sostenibles desde el punto de vista del medio ambiente. En la práctica significa: mantener pastos permanentes (la hierba absorbe bien el dióxido de carbono, que ayuda a luchar contra el cambio climático), producir un número mínimo de cultivos y destinar el 5% de su superficie agrícola al fomento de la biodiversidad (denominada «superficie de interés ecológico»).* Los agricultores también pueden recibir más ayudas si adoptan prácticas agroambientales más estrictas.”⁶

Estas políticas también apuntan a eliminar los intermediarios que no entregan valor agregado a los productos: por ejemplo, la reforma al PAC de 2013 promueve la venta directa de productos alimenticios, a través de los mercados rurales.

Todo lo señalado anteriormente está enlazado con la situación de despoblamiento de los campos y la falta de productores y

5. Ver https://europa.eu/european-union/topics/agriculture_es.

6. Ídem, página 9.



trabajadores agrícolas que han estado sufriendo muchos de los países europeos. Se señala que *“por esta razón, la política agrícola común (PAC) ayuda a los jóvenes a iniciarse en la agricultura con fondos para comprar tierras, maquinaria y equipos. También concede becas de formación en los nuevos métodos de producción tanto para los que se incorporan a la agricultura como para los agricultores establecidos.”*⁷

La relevancia de la PAC se puede dimensionar al entender que las ayudas a los agricultores en los distintos países miembros se financian mayoritariamente con los fondos generados en la Política Agrícola Común Europea. A modo de ejemplo, los agricultores españoles recibirán, en el sexenio 2014-2020, 35.700 millones de euros en subsidios, mientras que para el desarrollo rural se destinarán 8.290 millones de euros.

7. Ídem, página 8.

Por cierto, todo este apoyo que se entrega a los productores ha generado algunas críticas, en especial las relacionadas con el destino de las producciones sobrantes.

En este mismo contexto europeo, se debe destacar la movilidad laboral que se da entre los países miembros de Unión Europea, en los cuales cualquier persona que sea ciudadano de alguno de sus países miembros, de acuerdo a las normas sobre la libre circulación de los trabajadores, tiene el derecho a desplazarse a otro Estado miembro y desempeñarse allí con las mismas condiciones que los nacionales, sin ningún tipo de restricción o discriminación.

3. MODELOS Y/O PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LOS PREDIOS AGRÍCOLAS

Para identificar adecuadamente los modelos que se incorporarían al *benchmarking*, en cada caso estudiado se aplicó una encuesta estándar en la cual se debían responder las siguientes preguntas:

- **Nombre del modelo/práctica:** poner un título que defina o resuma de manera concisa los aspectos esenciales, ya sea del modelo (cuando es avalado por un marco teórico) o práctica (cuando no existen un marco teórico que guíe las acciones a seguir).
- **País:** señalar el país en que se detectó la práctica concreta.
- **Empresa:** identificar la empresa en que se detectó la práctica.
- **Rubros/Especies:** identificar el o los rubros a los que se dedica la empresa, y las especies específicas que cultiva (o cría en caso de ganado).
- **Ámbitos de intervención:** identificar si la práctica apunta a un cambio directamente al área de Recursos Humanos, o su principal objetivo es algún aspecto productivo.
- **Área de impacto:** identificar en qué áreas del estudio impacta el modelo o práctica (temporalidad de la mano de obra, escasez de la mano de obra, o ambos).
- **Descripción de la práctica:** describir los aspectos más característicos y diferenciadores de la práctica.
- **Lugar donde se aplica:** identificar los lugares específicos donde se aplica el modelo o práctica (a nivel de comuna o equivalente en otros países).
- **Condiciones mínimas para el éxito de la práctica:** señalar cualquier aspecto cuya presencia o ausencia pudiera incidir de manera significativa en las posibilidades de éxito en la eventual replicación de la práctica.
- **Evaluación:** de acuerdo a los antecedentes recogidos, realizar una evaluación preliminar del nivel de éxito del modelo o práctica en relación directa a los problemas eje de este estudio (temporalidad y escasez de la mano de obra temporera).
- **Fuente de información:** indicar las fuentes de las cuales se obtuvo la información descrita para el modelo.
- **Contacto:** indicar algún medio de contacto, ya sea directamente con las fuentes que entregaron la información y/o con la empresa en la cual se está aplicando la práctica.

Listado de empresas incorporadas al benchmarking

Este estudio consideró el análisis de las prácticas de gestión del RRHH o de otro tipo de prácticas o procesos con impacto en el mismo, de las siguientes empresas:

· Nacionales:

- Agrícola Chamonate S.A.
- Agrícola José Soler S.A. (SOLFRUT)
- Agroindustrial SURFRUT Ltda.
- Lechería Agrícola Las Garzas Ltda.
- Jorge Schmidt y Cía. Ltda. (Desarrollo Agrario)
- Huertos Chile Ltda.
- Frutícola San Alberto Ltda.
- AGRICOM
- Agrícola San Roque Ltda.
- Agrícola Arcahue Ltda.

· Internacionales

- INDEVIN (Nueva Zelanda)
- Empresa Agropecuaria Montelíbano (Honduras)
- Ingenio Central de Izalco (El Salvador)
- Te Motu Farms (Nueva Zelanda)
- California Vegetables (Estados Unidos)
- Plant Science Inc. (Estados Unidos)

Junto con estas empresas, se describen brevemente algunas experiencias de otras compañías de las cuales no pudieron obtenerse datos de fuentes primarias, sino que fueron extractadas de fuentes secundarias.

Se presenta a continuación la descripción, de acuerdo a la taxonomía presentada más arriba, de todas las experiencias de modelos y prácticas consideradas para este estudio, divididas entre las de empresas nacionales e internacionales:

3.1 EMPRESAS NACIONALES

3.1.1 Modelo de Evaluación de Desempeño de los trabajadores temporeros del área de packing.

País: Chile.

Empresa: Agrícola Chamonate S.A.

Rubros/Especies: producción y embalaje de fruta fresca destinada al mercado exportador en especies como: cerezos, manzanos, peras y ciruelos.

Ámbitos de intervención: evaluación del desempeño del recurso humano temporal.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción del modelo: desde el año 2010, Agrícola Chamonate ha realizado un proceso de evaluación de desempeño a los trabajadores fijos en todos sus puestos de trabajo. Hace 2 años decidió implementar un sistema de evaluación del desempeño a los temporeros que desarrollan sus labores en el packing -que se denomina Evaluación Elite-, y que fue elaborado por una asesora

en psicología laboral, específicamente para los requerimientos de esta empresa.

Este modelo de evaluación tiene como elemento de partida las descripciones de cargo previamente elaboradas y considera dos ámbitos: uno referido al cumplimiento de indicadores duros, relacionados con la productividad en el puesto de trabajo -y que representa el 60% del puntaje total final de la evaluación-, y otro que valora competencias blandas como compañerismo, empatía, y sentimiento de pertenencia hacia la empresa -y que representa el 40% restante-. Esta evaluación se aplica a los 300 operarios temporeros del packing, seleccionando de entre ellos a los 50 mejores, de acuerdo a los puntajes obtenidos, trabajadores a los cuales se les hace un reconocimiento consistente en un incentivo monetario, junto con la entrega de indumentaria para el trabajo con un logo distintivo de su condición de trabajador “elite”, y la asistencia a una actividad (desayuno) con el propietario y equipo de gerencia de la empresa, en la cual se reconoce el buen desempeño de estos trabajadores. Otro objetivo de esta evaluación es identificar a los trabajadores que, dada la calidad superior de su trabajo, pueden enseñarles a sus pares el sistema que utilizan.

Lugar donde se aplica: en el packing de la agrícola Chamonate, ubicado en el pueblo de Rosario, comuna de Rengo.

Evaluación: si bien no existen datos duros para evaluar objetivamente esta práctica, hay consenso entre la asesora que implementó el sistema y la gerencia, en reconocer que la implementación del sistema Evaluación Elite para trabajadores temporeros del packing ha significado una menor rotación del personal temporal, así como mejoras en los rendimientos y calidad de los frutos embalados. También se ha detectado un mayor interés por parte de los vecinos de las instalaciones por trabajar en el predio particularmente, pero no exclusivamente, en el packing.

Hay que señalar que este modelo de Evaluación Elite se aplicó una sola vez. Actualmente, no está definida su continuidad, debido a que el jefe de packing que participó en la implementación del sistema se retiró, quedando pendiente la capacitación del nuevo jefe.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: para el éxito de esta práctica es fundamental contar con la descripción de los cargos a evaluar, los que hay que revisar y actualizar regularmente (a lo menos cada dos años), situación que es prácticamente inexistente en el caso de los cargos de los temporeros en la mayoría de los predios frutícolas y packing del país. Sólo con los cargos adecuadamente descritos y actualizados, es posible efectuar una evaluación objetiva y consensuada del desempeño. También resulta imprescindible que se genere un espacio institucional que sea capaz de continuar con la administración, implementación y mejoramiento del modelo al momento en que los asesores externos que lo llevaron a cabo se retiren (capacidad instalada). Junto con esto, la experiencia de esta empresa señala que se requiere un compromiso activo de la gerencia y de la jefatura para apoyar y validar al equipo encargado de implementar este sistema.

Contacto: asesora psicóloga laboral Viviana Parada, vivianaparadapetit@gmail.com

3.1.2 Modelo de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) – Variedad SOLFRUT

País: Chile

Empresa: Agrícola José Soler S.A.

Rubros/Especies: producción de pomáceas, cerezas y arándanos.

Ámbitos de intervención: modelo de gestión productiva.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción del modelo: desde el año 2012, esta empresa inició la implementación del modelo Sistema de Medición y Avance de la Productividad, SIMAPRO, de manera parcial en algunos de sus campos, como una forma de incorporar a los trabajadores a la toma de decisiones y propuestas de mejora en la empresa, entre otras cosas, apuntando a lograr cambios dirigidos a mejorar la productividad y su satisfacción laboral. Para esto, se asignó a una Agrónoma, como su responsable.

Respecto del modelo propiamente tal, SIMAPRO requiere que los trabajadores vayan conociendo periódicamente los resultados de la empresa, tanto a nivel general, como individual, con datos duros a niveles productivos y/o de rendimientos (previa capacitación en el modelo), analizando las causas de posibles ineficiencias detectadas, y proponiendo posibles soluciones. Para esto, se realizan reuniones de retroalimentación, en las cuales una vez a la semana se analizan entre todos los integrantes de SIMAPRO, todos los datos productivos que se definieron como relevantes.

Es importante señalar que la implementación de este modelo forma parte de los objetivos comunes de las áreas de Calidad y Desarrollo Organizacional que existen en la empresa, siendo objetivos centrales de estos departamentos apoyar al área productiva, enfocándose en la persona y preocupándose por velar porque los trabajos se realicen en las condiciones adecuadas, que permitan tanto una alta productividad como satisfacción laboral.

En cuanto a los problemas de fluctuación de la demanda de mano de obra, para lograr aplanar la demanda de mano de obra, Solfrut ha venido diversificando sus especies en los 14 predios que posee, partiendo en noviembre con cosecha de cerezos, siguiendo con arándanos y terminando, en mayo, con cosecha de manzanos.

Lugar donde se aplica: predios ubicados entre las comunas de Hualañé (Región del Maule), y Angol (Región de la Araucanía).

Evaluación: si bien en el modelo SIMAPRO implementado por esta empresa no se considera la participación activa de los trabajadores temporeros, su ejecución ha tenido impactos significativos en diversos aspectos de su labor, en especial, en algunos aspectos técnicos en que se desarrolla este empleo y en las condiciones del mismo, en la medida en que los mandos medios, a cargo de los temporeros que participan en las actividades de SIMAPRO, han debido incorporar a la lógica de la empresa en el desempeño de sus áreas, lo que implica considerar las labores que realizan los trabajadores temporeros. De esta forma, producto de las propuestas de mejora generadas a partir del modelo SIMAPRO, en la empresa se han realizado diversos cambios como: habilitar o mejorar los comedores, casilleros, agua para beber, elementos de protección personal (EPP); incorporar escaleras de aluminio en todos los huertos; modificar la altura de los huertos para lograr que se cosechen desde el último escalón que está a una altura de 2 metros; exigir descanso durante la jornada con ejercicios de relajación, entre los más destacados.

Junto con esto, a través de SIMAPRO también se han potenciado ciertos roles o responsabilidades que son propios de los mandos medios que dirigen a los temporeros, entre los que se destacan: que el jefe de cuadrilla redoble los esfuerzos por atender y resolver directamente y sin dilaciones todas las inquietudes de sus trabajadores que no requieren de aprobación de superiores; que estos jefes se preocupen de mejorar las inducciones a los trabajadores nuevos, para lo cual han debido elaborar formatos estandarizados de inducción. Esta misma lógica es la que deben utilizar para el caso de los trabajadores temporeros que les cuesta más adaptarse a los cambios, debiendo proponer acciones concretas en su apoyo, como capacitación y otras que permitan avanzar en cambios conductuales. En este mismo sentido, el desarrollo de

SIMAPRO ha significado darle un mayor impulso a las actividades de capacitación para reforzar aspectos técnicos de poda, seguridad en el trabajo o habilidades blandas como liderazgo y trabajo en equipo.

Otro producto concreto derivado de SIMAPRO ha sido que para la cosecha se implementó un documento, tipo *check list* (lista de chequeo), para controlar en terreno y de manera sistemática todos los aspectos que inciden en el adecuado desarrollo de una labor. De esta manera, las personas involucradas, tanto trabajadores como jefaturas, deben indicar si tuvieron algún tipo de problema en su trabajo, tales como la no entrega oportuna de escaleras, capachos o totes para realizar la cosecha; no disponibilidad de agua y baños en el lugar de trabajo; algún problema con la maquinaria, etc. Estas listas de chequeo son manejadas por un secretario (ayudante de cuadrilla), que debe entregarlas al líder SIMAPRO, quien se encargará de plantear los problemas ahí detectados en la próxima reunión que se programe, para que el equipo SIMAPRO analice las causas del problema, se discutan propuestas de mejora y finalmente se tomen decisiones para evitar que se repita.

Todas estas medidas han significado un mayor interés por parte de los vecinos de los predios por desempeñarse en esta empresa, lo que ha permitido paliar, en parte, la escasez de mano de obra, especialmente durante la temporada de cosecha de la cereza. No obstante, debido a la alta demanda que la empresa tiene por cosecheros de cereza, y que ha venido aumentando en los últimos años –alcanzando a las 800 personas la última temporada–, el efecto no ha sido suficiente para dar por superado este problema.

Finalmente, se debe señalar que la implementación del modelo SIMAPRO ha generado cierto estrés en la organización, por lo que actualmente, están tratando de identificar los impactos

productivos que este ha producido, en especial considerando que la última temporada no tuvo los resultados productivos esperados, si bien, en ningún caso ellos pueden considerarse efecto directo de la implementación del modelo. Al contrario, algunos señalan que de no estar funcionando el modelo, los resultados habrían sido peores. Mientras se realizan estas revisiones, sólo se están desarrollando algunas reuniones esporádicas de análisis de resultados.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: la implementación de un modelo como SIMAPRO requiere de un gran grado de madurez de la empresa y, muchas veces, un cambio importante en los paradigmas que tienen las gerencias y las jefaturas, toda vez que se requiere transparentar mucha información, así como escuchar a todo el equipo que participa en SIMAPRO, desde los trabajadores sin responsabilidad de mando, hasta las gerencias. Más aún, el modelo sólo será exitoso si las propuestas de mejora que se realicen y se consideren adecuadas se implementan efectivamente, sin importar quién las haya realizado. Otro elemento importante dice relación con las facilidades que se le den a los involucrados para participar de las actividades que demanda este modelo, y que muchas veces implican abandonar las labores originales. Junto con esto, también es importante que toda la información o datos que se deban analizar en las reuniones estén hechas de una manera adecuada para el correcto entendimiento de aquellos trabajadores con menor educación, de lo contrario, si no comprenden esta información ellos se desmotivarán y no se esforzarán por realizar aportes a la discusión.

Fuente de información: entrevistas con el responsable de Desarrollo Organizacional y Modelo de Calidad y con la gerenta de Sistemas de Gestión Integral.

Contacto: responsable de desarrollo organizacional y modelo de calidad: jfzapata@solfrut.cl



3.1.3 Modelo de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) / Aplicado a trabajadores temporeros.

País: Chile

Empresa: Agroindustrial SURFRUT Limitada.

Rubros/Especies: cultivo de fruta (cereza) y producción de fruta deshidratada (manzanas y marrasquinos).

Ámbitos de intervención: modelo de gestión productiva.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción del modelo: esta es una empresa familiar, cuyos predios y planta procesadora se ubican en la Región del Maule, centrada en la producción y procesamiento de fruta, entre lo que se destaca manzana y marrasquinos deshidratados, así como producción y exportación de cerezas. Respecto del procesamiento de fruta, la empresa cuenta con una moderna planta procesadora en la comuna de Romeral.

Esta empresa ha venido implementado el modelo SIMAPRO desde el 2011, cuando comienza su implementación en su área industrial (planta procesadora). Para esto, se invitó a todo el personal involucrado en los procesos más críticos, a participar en la construcción de indicadores de productividad, y una vez que comienza a operar el sistema se van haciendo propuestas de mejoras. Este trabajo era acompañado con unas guías de autoformación y evaluación para los procesos más relevantes, por ejemplo, guía para deshidratado, guía para packing, guía para cosecha de manzana y cosecha de cereza.

En vista del éxito del modelo en la planta procesadora, al cabo de dos temporadas, se realizó un primer intento por utilizar el modelo SIMAPRO en el campo con los temporeros, bajo el supuesto de que sus bondades y su estilo participativo podrían motivar a los

trabajadores a hacer mejor el trabajo y generar mayor fidelidad con la empresa. Para esto, se invitó a los temporeros a las reuniones SIMAPRO, sin embargo, se constató que para ellos no generó mayor atractivo, constatándose que muchos, en vez de quedarse a las reuniones que requería la implantación del modelo en las cuales se revisaban los resultados del día (después de terminada la jornada), preferían irse para seguir trabajando de manera informal en otros predios. Ante esta realidad, se analizaron distintos horarios para realizar esta reunión, pero finalmente se constató que dichos trabajadores no estaban dispuestos a sacrificar parte de sus posibles ingresos para asistir a las reuniones, ya que sus remuneraciones varían de acuerdo a lo que producen a diario, por lo que cada minuto que se le quite al trabajo redundaría en menos productividad. En vista de la imposibilidad de implementar SIMAPRO a nivel de temporeros, para la temporada siguiente se decidió focalizar esta experiencia sólo en los mandos medios.

En la actualidad, la Gerencia de la empresa está evaluando la continuidad de SIMAPRO, a la luz de que los resultados productivos de la última temporada estuvieron por debajo de lo esperado, específicamente en lo referido con los porcentajes de exportación esperados, el cumplimiento con la segregación óptima de la fruta y los kilos de fruta comercial.

La decisión aún no está tomada, y se esperan análisis más profundos para ver la relación de SIMAPRO con estos resultados, especialmente considerando que la temporada 2015 se vio afectada por factores climáticos.

Al margen de esto, la empresa también se encuentra buscando estrategias para alargar la temporada de trabajo de los supervisores, por lo que están evaluando la posibilidad de que estos ejerzan otras labores con mayor valor agregado, como recibidores de fruta, o como encargados de mantención, entre otros.

Lugar donde se aplica: para el caso de los temporeros, su aplicación se realizó en los predios de cerezas, ubicados en la Región del Maule.

Evaluación: a la luz de todo lo analizado, se constata que la aplicación de SIMAPRO en esta empresa no se visualiza como una posible solución a corto plazo a los problemas de escasez o estacionalidad de mano de obra temporera. Es importante resaltar que esta evaluación se relaciona con los resultados obtenidos a partir de la implementación por solo una temporada del modelo con los trabajadores temporeros, para los cuales participar en un sistema que les obligaba a distraerse de las tareas netamente productivas e inmediatas, afecta los kilos producidos y, por ende, su remuneración final.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: la implementación de este modelo, por esencia participativo, requiere que la empresa realice un esfuerzo, a lo menos durante las primeras etapas, para garantizar que el tiempo dedicado por los trabajadores a SIMAPRO sea compensado de manera proporcional, a que si hubiese sido destinado a la labor productiva. Esto es importante, dado que las labores de los trabajadores temporeros se pagan por productividad (unidades o kilos producidos), y en vista de que las actividades relacionadas con el SIMAPRO implican distraer parte de la jornada, además del hecho de que parte de estos empleados, una vez finalizada la jornada de trabajo continúa desempeñándose en otros lugares.

Fuente de información: reunión con los gerentes de gestión de personas y de administración y finanzas.

Contacto: info@surfrut.com

3.1.4 Modelo de modernización de la gestión del RRHH en lechería.

País: Chile

Empresa: Lechería Agrícola Las Garzas

Rubros/Especies: producción de leche. 480 vacas.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos, productividad.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción del modelo: el año 2001, con la llegada de un nuevo encargado de lechería en esta empresa se comenzó la implementación de un profundo proceso de modernización que consistió en una serie de mejoras, en primer lugar a nivel de la infraestructura, tanto para los animales (vacas y terneros), como mayor espacio en los corrales para su comodidad, como en los espacios que ocupa el personal, Luego de estas mejoras, se propuso implementar cambios más profundos en la cultura de trabajo del equipo a su cargo. En primer lugar, se realizó un esfuerzo por cambiar la lógica tradicional de trabajadores cuyo rol se había limitado sólo a alimentar, acarrear y ordeñar a los animales, quienes se conformaban con un salario fijo, más horas extras que, por la naturaleza de este trabajo, suelen ser muchas, con jornadas muy largas (hasta 14 horas diarias). Pasaron a una lógica asociada a trabajadores más “profesionales”, con mayores competencias técnicas, que les permitía entender temas más sutiles del negocio, como la importancia de la calidad de la leche producida, asociando además el esfuerzo desplegado para lograr la productividad y calidad necesaria, al nivel remuneracional. En términos concretos, se implementó un modelo de incentivo en base a mejoras en la calidad (niveles de carga bacteriana de la leche y menor recuento de células somáticas (RCS)), productividad del personal (aumento del número de ordeñas diarias por persona), y

productividad de los animales (litros de leche/animal), además de políticas de ahorro de costos. Todo esto implicó cambiar drásticamente el sistema de remuneraciones de los trabajadores incorporando bonos asociados directamente al nivel de cumplimiento de las metas de calidad y productividad que se establecieron.

Lugar donde se aplica: instalaciones de la Lechería Las Garzas, comuna de Chimbarongo, Región de O'Higgins.

Evaluación: la implementación de este modelo impactó de manera significativa el nivel de ingresos de los trabajadores, aumentándolos en promedio en más de 100% al cabo de los cinco primeros años de su incorporación. Esto, a su vez, ha incentivado a muchos jóvenes del sector a ingresar a trabajar en ella, lo que se evidencia al constatar que el 80% de los 13 trabajadores que integran el equipo de la empresa son menores de 30 años, lo que resulta excepcional en una industria como la lechera en Chile, que sufre de un envejecimiento de su recurso humano por el desinterés de los jóvenes en trabajar en este rubro. Además, estos cambios han tenido un impacto a nivel de las utilidades del negocio, los cuales han mejorado sobre el 30%.

Condiciones mínimas para el éxito del modelo: la implementación de cambios a nivel de la organización requiere de un fuerte liderazgo de la jefatura, con un conocimiento de esta cultura, con una capacidad de análisis crítico de los procesos y procedimientos que existen en la empresa, y habilidades comunicacionales para motivar a los trabajadores en aceptarlos. Cabe destacar que, en el caso del jefe e impulsor de estos cambios en esta lechería, junto con las competencias técnicas y de liderazgo para implementarlos, tiene estudios formales en el área de los recursos humanos, situación que probablemente también incida en el éxito del modelo. Además, el Jefe fue estudiante de la Agrícola Las Garzas, por lo que tiene un conocimiento profundo de la cultura y forma de operar de la empresa.

Otro factor relevante para el éxito de la implementación del modelo se relaciona con que la empresa debe tener una capacidad para sostener económicamente el negocio durante el proceso de cambio, el cual podría afectar coyunturalmente los ingresos y capacidad de pago de la empresa.

Todo esto implica, además, que (los) propietario(s) se involucren con estos procesos de cambio. La experiencia demuestra que cuando dicho compromiso no existe, o se va diluyendo en el tiempo, estas transformaciones no logran concretarse, sucumbiendo finalmente a la inercia de los establecido, y desmotivando a las personas que se comprometieron con estos cambios, los cuales cada vez se van haciendo más reticentes a cualquier nueva iniciativa de este tipo.

Fuente de información: entrevista al jefe de Lechería.

Contacto: hectorlasgarzas@gmail.com

3.1.5 Práctica Integral del RRHH de Desarrollo Agrario

País: Chile.

Empresa: Jorge Schmidt y Cía. Ltda.

Rubros/Especies: cítricos, uva de mesa, paltas.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos, productividad, satisfacción del personal.

Área de impacto: aplanamiento y escasez de la demanda de mano de obra.

Descripción de la práctica: Desarrollo Agrario S.A. es una empresa agrícola dedicada a la producción y exportación de productos agrícolas, nacida el año 2004, con oficinas centrales ubicadas en la comuna de Llay Llay, Región de Valparaíso.

Se destaca por ser de los primeros productores de paltas en las laderas de los cerros. Actualmente, la empresa tiene alrededor de 400 há. de cítricos; 400 há. de uva de mesa, y 1.100 há. de palto, y sus producciones se exportan a 52 países.

Respecto a las estrategias para enfrentar los problemas de fluctuación de la mano de obra durante la temporada, la empresa ha tenido un proceso de diversificación de especies que les ha permitido disminuirla significativamente. Los primeros años de la empresa se dedicaron a la producción de uva, teniendo labores entre octubre y mayo, por lo que al año siguiente había un recambio de trabajadores muy alto, lo que no les gustaba. Entonces, realizaron una primera estrategia: poner un cultivo de invierno, para alargarle la temporada al personal, estrategia que surgió justo en momentos en que el palto comenzó a entrar con fuerza como un cultivo de invierno con una rentabilidad atractiva en ciertas zonas de la Región de Valparaíso (a principios de la década 2000). Siguiendo esta tendencia, se decidieron a plantar paltos, que sería un complemento óptimo para la uva que se cosechaba en verano, logrando así el objetivo de alargar el trabajo de gran parte del personal temporal. Luego, y en vista del éxito de esta estrategia, se comenzó a incorporar la mandarina.

Como resultado, en la actualidad, la temporada para los trabajadores temporeros se ha alargado al equivalente del 80% del año. De hecho, la empresa sostiene que lleva 5 años íntegros “en plena temporada” porque su personal está permanentemente cosechando, invierno y verano, y cuando no hay cosecha, está plantando, dado que la empresa está en permanente evolución, ampliándose o renovando los cuarteles. Esto hace que la variabilidad de la mano de obra no supere el 15%. Todo esto ha sido vital para fidelizar al personal temporero, que sabe que no estará sin trabajo por más de dos meses, y que sus ingresos serán pagados a tiempo y acorde al esfuerzo realizado. Por esto mismo,

salvo en situaciones excepcionales, nunca han tenido escasez de trabajadores, siendo el único problema el tener que lidiar en ciertas ocasiones con algunos empleados jóvenes con problemas de adicciones.

Otras innovaciones que ha impulsado la empresa consisten en ciertos ajustes técnicos, como disminuir la altura de los parrones, de tal forma de facilitar el trabajo especialmente de las mujeres. Asimismo, se preocupan mucho de asegurarse que los cuarteles estén en óptimas condiciones y que, por ejemplo, los suelos estén limpios y parejos.

También han buscado incentivar a los trabajadores mejorando los tratos, lo que se ha traducido en que en las últimas temporadas, uno de ellos puede llegar a ganar \$1.000.000 o más en los meses de cosecha. Esto, a su vez, está muy relacionado con los esfuerzos que hace la empresa por mejorar los cultivos, lo que significa un aumento de la productividad, el que se traspasa de manera proporcional a los trabajadores, sin preocuparse de que eso implique que su pago se dispare debido a los aumentos en los rendimientos individuales que traen aparejados las mejoras introducidas. En este mismo sentido, la actual política de la empresa es de evaluar permanentemente los rendimientos de los cultivos y, en los casos en que estos bajen, se los cambia inmediatamente. Esto por supuesto también beneficia a los trabajadores, ya que saben que difícilmente se encontrarán con cuarteles “cacho”, de esos que son muy poco productivos y en los que nadie quiere desempeñarse.

Aparte de todo esto, la empresa tiene una política de apoyo y beneficios para los trabajadores, preocupándose de que en sus casas tengan las cosas básicas, ayudando a mejorar ciertas infraestructuras (por ejemplo, la ampliación de un baño), e incluso poniendo a nombre de los empleados las camionetas de

trabajo que ellos deban usar. Todo esto aumenta el compromiso de los trabajadores con la empresa.

Lo anteriormente descrito, es en un contexto de seriedad y responsabilidad a la hora del pago a los trabajadores, lo que se traduce en que estos deben ser siempre en la fecha acordada y sin errores. Esto último es muy importante para los empleados, quienes, en general han tenido malas experiencias en otros campos, ya sea porque les desconocen el trato, porque los pagos se atrasan, o vienen con errores en contra de ellos.

Además, la empresa por principio no trabaja con contratistas, al punto en que prefieren “perder la fruta” a tener que usar sus servicios. Las razones son porque, en general, su desempeño es inferior, sumado a los problemas de pago de las cotizaciones de su personal, y al hecho de que el contratista se lleva un 30 a 40% de lo pagado por hacer poco o nada, lo cual podría ser repartido entre los trabajadores.

Respecto de sus mandos medios, los capataces, la política de la empresa es buscar llenar los cupos entre su mismo personal, incluyendo a los temporeros, evitando salir a “quitarle” personal a la competencia.

Todo lo anteriormente señalado se lleva a cabo a partir del liderazgo de uno de sus socios, el cual impregna con un sello muy especial la forma en que se hacen las cosas en el predio. Como señaló uno de sus empleados, este socio se caracteriza por una perseverancia obsesiva, siendo clave en motivar a su equipo en cumplir los compromisos asumidos con los trabajadores. Sin duda, esta variable debe ser analizada en mayor profundidad a la hora de evaluar cuánto ha incidido en los resultados de esta empresa, y en la fidelidad de los trabajadores.

Lugar donde se aplica: Chile, comuna de Panquehue, Región de Valparaíso.

Evaluación: el conjunto de prácticas aquí descritas ha tenido un impacto significativo en los temas de nuestro estudio, tales como la diversificación de los cultivos, combinando cultivos de verano y de invierno; en la revisión permanente de la rentabilidad de los cuarteles, renovando rápidamente aquellos con baja rentabilidad y asegurando así el atractivo económico de los cuarteles para los trabajadores; la preocupación por el estado de los cuarteles, comprobando que estos siempre estén limpios y parejos para disminuir las molestias de los trabajadores. También en la búsqueda permanente de mejoras en los cultivos, como la disminución del trabajo en altura; en el diseño de un pago a trato que reconozca el esfuerzo de cada trabajador, permitiéndoles obtener sueldos muy superiores a los de la competencia; y una política de RRHH muy enfocada en cuidar y apoyar a su persona. Lo descrito anteriormente ha estado unido con un fuerte alineamiento del área administrativa con estos objetivos, de tal manera de garantizar los pagos a los trabajadores a tiempo y sin errores, y bajo un liderazgo fuerte y muy centrado, tanto en el cumplimiento de las metas y en los diversos detalles que pueden afectar el trabajo y comodidad de los trabajadores. Todo esto ha tenido como resultado que la empresa tenga una variación mínima en la demanda de trabajadores a lo largo del año, junto con prácticamente no tener déficits de mano de obra en ningún momento.

Es justo señalar, en todo caso, que el tamaño y capacidad económica de esta empresa es muy superior a la media de los productores, lo que si bien debe ser tomado muy en cuenta a la hora de evaluar la eventual transferencia de estas prácticas a otras, en ningún caso invalida la posibilidad de conocer más en detalle estas prácticas y evaluar con más rigurosidad su impacto en los temas que estamos abordando en este estudio.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: clima y suelos adecuados para tener una variedad de cultivos en la misma zona, mezclando cultivos de verano con cultivos de invierno; contar

con asesoría técnica y un equipo de mandos medios con capacidad de transmitir la visión de la empresa; capacidad económica para planificar la introducción de cultivos o plantaciones cuyos resultados se verán en el mediano plazo (3-4 años, para el caso del palto).

Fuente de información: entrevista al socio propietario, y al gerente de administración y finanzas. Información secundaria a partir de artículos de prensa con antecedentes de la historia de la empresa.

Contacto: paranda@jorgeschmidt.cl

3.1.6 Práctica de producción forzada fuera de temporada, y contratación de trabajadores emigrantes.

País: Chile

Empresa: Huertos Chile.

Rubros/Especies: producción Agrícola/Berries

Ámbitos de intervención: productividad y Recursos Humanos.

Área de impacto: aplanamiento y escasez de la demanda de mano de obra.

Descripción de la práctica: la empresa Huertos Chile se especializa en producir berries como arándanos, frambuesas, frutillas moras y otros. Actualmente, está implementando una técnica de cultivo para producir frutillas fuera de temporada (producción forzada), variedades de vida neutra como Monterrey y Albión, lo que les ha permitido mantener a la mano de obra trabajando durante todo el año. Esta producción se realiza bajo unos túneles semi circulares de 1,7 mts. de altura máxima, cada uno de los cuales cubre 4 hileras. Junto con esto, la empresa tiene una política de reclutamiento de personal extranjero, para lo cual se

contactan con emigrantes, principalmente haitianos, colombianos y bolivianos, revisan sus papeles y, en caso de ser necesario, se preocupan de regularizarlos. Actualmente, cuentan con 15-18 extranjeros de un total de 50 trabajadores. Otros beneficios que la empresa entrega a sus trabajadores son: transporte de todo el personal, y en los tratos de algunas labores se establece un incentivo a la calidad, el cual se mide a partir de la pauta de trabajo.

Lugar donde se aplica: predio ubicado en comuna de Santo Domingo, Región de Valparaíso.

Evaluación: estas prácticas responden de una manera significativa a solucionar los problemas de escasez y estacionalidad de la demanda de mano de obra. En la medida en que se puede producir durante todo el año, un alto porcentaje de empleados podrá desempeñarse de manera permanente. Además, ampliar el abanico de potenciales trabajadores, buscándolos desde la zona donde se ubica el predio, como en otras donde se concentra población emigrante, ha evitado la falta de mano de obra para las labores que requieren de manera intensiva este recurso.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: se requiere que la producción forzada, fuera de temporada, sea técnica y económicamente viable, y que los emigrantes se adapten a las condiciones de trabajo en el predio. No obstante esto, en lo referido a la contratación de emigrantes, para que este tipo de soluciones se potencien en el país, se requeriría de ciertas modificaciones a las cuotas de trabajadores extranjeros que establece la ley, situación que limita significativamente su contratación. Esto obliga a las empresas que desean o pueden tener un porcentaje mayor de trabajadores emigrantes, a buscar ciertos subterfugios para no violar la cuota máxima de extranjeros trabajando en una misma empresa, como la creación de varios RUT. Evidentemente, que a partir del año 2014, con la ley que elimina el multirut, esta práctica es ilegal por lo que no sería un procedimiento que se

pueda sugerir a ninguna empresa del rubro, salvo en situaciones en las que claramente no exista el riesgo de incumplir el mandato de la ley, como sería el caso de las empresas que tienen hasta 25 trabajadores.

Fuente de información: aplicación de cuestionario al sub gerente comercial, información complementada con revisión de sitio web institucional <http://www.huertoschile.cl/index.html>.

Contacto: contacto@huertoschile.cl

3.1.7 Práctica de reclutamiento de personal, e incorporación de frutas de invierno para embalaje en packing.

País: Chile

Empresa: Frutícola San Alberto Ltda., Región de O'Higgins.

Rubros/Especies: embalaje de frutas.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos y productividad.

Área de impacto: escasez de la mano de obra y temporalidad.

Descripción de la práctica: esta empresa reconoce dificultades para contar con el 100% de la dotación necesaria para el funcionamiento pleno de su packing, especialmente considerando que debe competir en gran parte de la temporada con la demanda de trabajadores que tienen los predios cercanos para labores agrícolas, en el cual los pagos, en general, son mejores que en los packing. En vista de esto, han hecho un esfuerzo por alargar la temporada, para lo cual han realizado las siguientes acciones:

- **Embalaje de frutas en invierno:** junto con las frutas de verano, se incorporó el embalaje de cítricos durante el invierno. De esta manera, logran retener a gran parte de su personal, el que tradicionalmente trabajaba desde noviembre a junio o julio en el mejor de los casos (esto para el turno "largo"

que trabajaba con kiwis, ya que el turno corto de la noche, que no embala kiwis, termina en mayo). Así se ha podido prolongar el trabajo hasta agosto, permitiéndole a la gente desempeñarse en los meses de invierno, los que son más complejos para obtener ingresos, dada la escasez de oferta de trabajo en la zona durante este período.

- **Práctica de puerta a puerta para reclutar personal:** la otra práctica que esta empresa ha desarrollado ha consistido en llevar a cabo un trabajo de puerta a puerta para darse a conocer y motivar a posibles trabajadores a ingresar a la empresa. En concreto, esta actividad, realizada durante el invierno, y liderada por la jefa de RRHH, junto a un equipo integrado por el jefe de packing, un junior y un chofer, consiste en recorrer distintas zonas de la comuna de Malloa y comunas cercanas, estableciendo contacto directo con personas que pudieran interesarse en trabajar en el packing. Para esto, luego de presentarse y explicar el motivo de su presencia, en cada casa que visitan entregan un díptico donde están los datos de la empresa. Junto con esto, se encargan de anotar los datos de contacto de cualquier persona que habite en la casa visitada, para poder contactarlas al inicio de la temporada. Lo distintivo de esta práctica es que se preocupan de llegar a zonas apartadas, en las cuales las personas generalmente no consideran ir a trabajar al packing, dado que no están en sus cercanías, ofreciéndoles la posibilidad de programar buses de acercamiento, en caso de que haya interés por trabajar.

Lugar donde se aplica: packing de la empresa, ubicado en la comuna de Requinoa, Región de O'Higgins.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: para atraer a posibles trabajadores de zonas apartadas es imprescindible contar con buses de acercamiento. En tanto, para los servicios

de packing en invierno se requiere que existan producciones de frutas que se embalen en dicha temporada, fundamentalmente cítricos, y que los productores confíen en la seriedad del packing, especialmente considerando que tradicionalmente, el embalaje de estos frutos los realizan casi monopólicamente las grande exportadoras.

Junto con esto, es importante señalar que las prácticas mencionadas se dan dentro de un contexto de un fuerte trabajo de estrategias de fortalecimiento del RRHH más amplio, que ya lleva cinco años en la empresa, y que considera tareas como elaborar descripciones de cargo de todos los puestos fijos, y un proceso de evaluación del desempeño que se aplica a un grupo de trabajadores fijos. De acuerdo a la experiencia de esta agrícola, y recogiendo las reflexiones de su gerente de planta, sin el fortalecimiento del equipo permanente, cualquier esfuerzo que se haga para contar con el recurso humano temporal suficiente y adecuado, se verá muy limitado.

Evaluación: estas prácticas han sido claves para disponer de la cantidad de personal adecuado, pues han logrado disminuir la rotación de personal entre temporadas que, en la actualidad, no supera el 30%. Lo han logrado motivándolos con una mayor permanencia en la empresa, además, el trabajo puerta a puerta les ha ayudado a aumentar significativamente el área de influencia de la empresa, permitiendo incorporar al trabajo a personas procedentes de sectores que tradicionalmente no tenían interés en viajar a la zona donde se ubica el packing.

Fuente de información: entrevista a gerente de planta.

Contacto: correo de contacto institucional, frusal@frusal.cl

3.1.8 Práctica de evaluación de las labores a través de servicios externos

País: Chile

Empresa: AGRICOM.

Rubros/Especies: producción de fruta de exportación (cerezas, uva, palta, arándanos, granadas, entre otros).

Ámbitos de intervención: productividad y Recursos Humanos.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción de la práctica: consiste en contratar a una empresa externa para medir la productividad de cada trabajador. En este caso concreto, una empresa externa realizó la *medición de la* productividad de los trabajadores de cosecha y el packing de uva de AGRICOM en sus campos de la Región Metropolitana. Ella se debe encargar de ubicar a su equipo evaluador o auditor en cada una de las labores a medir, y, a través de un riguroso proceso de muestreo, elaborar los informes respecto de los resultados de la labor evaluada.

La medición de la cosecha consistió en tomar una muestra en la cual se deberían evaluar los datos más relevantes para AGRICOM, tales como racimos defectuosos y podridos (identificando el tipo de defecto y pudrición), identificando al cosechero y su capataz. El informe se apoyaba con un registro fotográfico como evidencia de los principales defectos detectados.

En el caso del packing, se elaboraban informes diarios con una evaluación del porcentaje de racimos con y sin defectos o pudrición; luego se evaluaba más en detalle la calidad de la fruta, identificando si tenía defectos como bajo peso, problemas de color,

Práctica de acondicionar los cuarteles⁸, falta de limpieza (muchacha o bajo calibre), presencia de oídio⁹, entre otros. En el área de pesaje, se analizaba el peso de cada caja, clasificándolas en bajo peso, sobrepeso y cajas con peso correcto; finalizando con una revisión de las cajas embaladas, para evaluar calidad y condición de las cajas, y de acuerdo a eso, si cumplían o no la norma.

Junto a estas evaluaciones, a partir de una inspección del trabajo en terreno, la empresa realizaba una evaluación del equipo de capataces y supervisores, calificando con nota de 1 a 7 su desempeño en áreas como liderazgo, comunicación, supervisión, clima laboral, entre otros.

Lugares donde se aplica (o ha aplicado): esta medición se ha aplicado en los predios y packing de la empresa AGRICOM, ubicados en la Región Metropolitana.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: requiere que la empresa que preste el servicio lo haga de manera absolutamente profesional, y que la evaluación se realice de manera constante y sistemática durante todo el período de la labor, de manera de asegurarse un muestreo representativo. Junto con esto, lo más importante es que la agrícola que solicite este servicio tenga claro qué se va a hacer con la información que se obtenga, ya que esta solo será útil, si con ella se retroalimenta a quienes fueron evaluados.

Evaluación preliminar: el servicio de evaluación de labores tiene una buena valoración, ya que logra el objetivo de mantener

8. Anomalía en la epidermis del fruto que causa una pérdida parcial de su brillo por falta de la capa de cera, lo que produce un cambio importante y no deseado del aspecto de la piel de la fruta.

9. Enfermedad producida por un hongo (uncinula necator) que afecta diversos tejidos de la planta, lo que es especialmente dañino en el fruto, cubriéndolo con una esporulación de tono blanco grisácea característica de la enfermedad.

informadas a las jefaturas y a la gerencia respecto de la calidad de las distintas labores en las que se aplica el instrumento. No obstante, y a la luz de los objetivos de este estudio, se considera que este servicio tiene un bajo impacto, ya que se limita a entregar la información, sin existir una estrategia clara y sistemática tendiente a usarla en retroalimentar a los trabajadores, informándoles de sus evaluaciones o explicándoles qué es lo que deben mejorar, ni tampoco se han diseñado incentivos dirigidos a los trabajadores que logran evaluaciones sobresalientes. Más todavía, es un servicio que no deja ningún tipo de capacidad instalada, ya que, al operar bajo la lógica de una empresa privada, su meta es que se requiera permanentemente de sus servicios. En este sentido, las prácticas de evaluación de la calidad de las labores asociadas al modelo de Administración Laboral Agrícola de Billikopf demuestran ser más integrales y de mayor impacto hacia los trabajadores temporeros que este modelo. Junto con esto, el alto costo de este servicio hace que la empresa lo contrate sólo esporádicamente.

Fuente de información: entrevistas en terreno con ejecutivos y trabajadores de la empresa.

Contacto: <http://www.agricom.cl/contacto/>

3.1.9 Práctica de adaptación de las jornadas de trabajo de acuerdo a los intereses de los trabajadores.

País: Chile

Empresa: varias agrícolas (San Roque y Arcahue).

Rubros/Especies: producción de uva de mesa, cerezas, y nectarines, entre otros.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción de la práctica: una práctica muy sencilla que se ha detectado en algunos predios ha sido la modificación de la jornada de trabajo, especialmente durante el verano, en común acuerdo con los trabajadores. Por lo general, este cambio es puntual y temporal, no afectando necesariamente a toda la empresa. En concreto, se han identificado casos de predios donde se decidió adelantar el horario de inicio de las labores de cosecha en media hora para poder salir más temprano. De esta forma, se atiende a dos necesidades de los trabajadores temporeros: por un lado se logra aminorar el tiempo de exposición directa al sol, ya que la potencia del sol entre las 7:30 y 8:00 hrs. es significativamente menor que entre las 16:30 y 17:00 hrs. Así, los trabajadores disponen de más tiempo para otros quehaceres e incluso para realizar otras labores. Es el caso de algunos que quieren aprovechar al máximo el período de mayor demanda de trabajo que existe en los campos de la zona central, y que se centra en la temporada de cosecha de fruta. Por cierto, siempre pueden existir trabajadores que por diversos motivos no desean realizar el cambio. En esta situación, ellos se han debido acoplar a la decisión de la mayoría.

Una variación simplificada de esta práctica consiste en terminar la jornada cuando se hayan cumplido las metas productivas del día. En este caso, los trabajadores concluyen su labor en la medida en que van cumpliendo sus metas, lo cual les permite a los más eficientes poder salir antes del horario establecido. El problema acá surge cuando las metas son muy ambiciosas, obligando así a algunos empleados a extender su jornada de trabajo para cumplirlas.

Lugar donde se aplica: esta práctica se detectó en predios de la Región de O'Higgins: Agrícola San Roque, durante la cosecha de uva, así como en la Agrícola Arcahue, durante la cosecha de nectarines y cerezas.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: la implementación de esta práctica es muy sencilla, si bien es importante realizarla con el consenso de los trabajadores.

Evaluaciones preliminares: se detecta que la mayoría de los empleados valora mucho la posibilidad de adelantar el horario de trabajo, constatándose que es un factor motivante, especialmente para ciertas mujeres que, además son dueñas de casa y que pueden volver más temprano a sus quehaceres y a cuidar a sus hijos; como también para las personas que buscan optimizar su tiempo para realizar otras actividades remuneradas en su tiempo libre.

Fuente de información: entrevistas a administradores de Agrícola San Roque y Agrícola Arcahue.

Contacto: San Roque: Tomasz@sanroque.cl y Arcahue: Dsahli@arcahue.cl

3.2 EMPRESAS INTERNACIONALES

3.2.1 Práctica de combinación de cultivos con ganadería y contratación de personal extranjero.

País: Nueva Zelanda

Empresa: Granjas Te Motu

Rubros/Especies: Agrícola: espárragos, papas; ganadero: vacas y ovejas.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos.

Área de impacto: escasez y temporalidad de la mano de obra.

Descripción de la práctica: estas prácticas se observan en granjas de cultivo de la tierra, en las que también se realizan labores

de ovejas y vacas y en donde se producen espárragos y papas. La cosecha y envasado de espárragos comienza en agosto y se efectúa hasta diciembre; las papas siguen de enero a mayo. Los dos ciclos de cultivos permiten la prolongación del empleo. El mismo administrador del contrato abarca ambos cultivos -el personal de cosecha es más transitorio-. Gracias a ello, un período prolongado de trabajo está disponible para gran parte de la mano de obra.

Junto con ello, estas granjas mantienen ganado, producen carne de oveja y vacuno y se encargan de la clasificación inicial y el guardado en frío y no añaden más valor al producto. Si bien las labores ganaderas tienen menos necesidades de personal, permiten premiar a los mejores empleados, incorporándolos a estas cuando las agrícolas disminuyen, alargándoles aún más el trabajo en la temporada. Además, estas empresas aprovechan las facilidades para contratar a jóvenes extranjeros que viajan a Nueva Zelanda con fines turísticos bajo la modalidad de programas *Working Holiday*.

Lugar donde se aplica: distrito de Manawatu, Nueva Zelanda.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: para contratar a extranjeros se requiere una legislación laboral adecuada, junto con una capacidad de los mandos medios para dirigir este tipo de trabajadores. Otro factor relevante es contar con las superficies adecuadas para mezclar estas dos actividades, así como con condiciones climáticas y de calidad de los suelos que permitan que cada uno de los rubros explotados sea sustentable y compatible entre sí.

Evaluación: las distintas acciones que aquí se describen han asegurado a estas granjas contar con el recurso humano que requieren en cada una de las áreas que llevan a cabo para sus diversos rubros. Así, han podido superar la escasez de trabajadores nativos que existe en este país en las labores agrícolas que requieren de mano de obra intensiva. Respecto de la temporalidad

de la mano de obra, se detecta que la fluctuación de la demanda de este tipo de recurso se ha logrado disminuir significativamente gracias a la mezcla de cultivos de espárragos y papas, siendo menor el efecto que tiene el trabajo ganadero, considerando que es un rubro con una menor demanda de mano de obra.

Fuente de información: Nicholas Rahiri Roskrug, investigador y conferencista en la Massey University, Nueva Zelanda.

Contacto: contact@massey.ac.nz

3.2.2 Práctica de contratación de trabajadores extranjeros. Viña INDEVIN.

País: Nueva Zelanda.

Empresa: Viña INDEVIN.

Rubros/Especies: uva para vino.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos.

Área de impacto: escasez de la mano de obra

Descripción de la práctica: la empresa productora de vino INDEVIN hace un uso intensivo de las facilidades que otorga la ley en Nueva Zelanda para contratar mano de obra extranjera, la cual alcanza a las 60 personas aproximadamente. De ellas, la gran mayoría trabaja en labores de campo, y una pequeña cantidad continúa luego en el predio en las áreas de producción del vino. Su estrategia para captar trabajadores extranjeros incluye la posibilidad de postular *on line* para desempeñarse en la empresa, completando un formulario que se despliega desde su página web¹⁰. Entre otras cosas, este formulario se asegura de

10. Una copia de este formulario puede verse en el punto 9.3 del Anexo de este documento.

que los postulantes cumplan con los requisitos que la ley le exige a los extranjeros para que trabajen en Nueva Zelanda, pidiéndoles explícitamente que adjunten una copia de la Visa o permiso de trabajo.

Lugar donde se aplica: en los distintos predios donde la empresa tiene sus plantaciones de uva, en las regiones de Marlborough y Gisborne, y en menor medida en la zona donde tiene sus bodegas, Hawke's Bay.

Evaluación: esta práctica ha resultado crucial para la sustentabilidad de las empresas agrícolas de Nueva Zelanda, considerando la escasa oferta de mano de obra nativa existente. Para esto, resulta clave el rol de las políticas públicas para normar y facilitar la contratación de trabajadores extranjeros. En el caso de esta empresa, para los extranjeros se utiliza preferentemente el programa *Working Holiday Visa*, la cual, a diferencia de otras alternativas como la Política de Empleadores Estacionales Reconocidos (RSE) que también se implementa en este país, no se limita a trabajadores de países limítrofes, sino que está abierto a muchos más países (previas cuotas establecidas por el Gobierno).

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: para la contratación de mano de obra emigrante, se requiere que exista un marco legal adecuado, en el contexto de una política pública, ya sea a nivel nacional o regional, que tenga como finalidad apoyar a los productores frente a escenarios de escasez de mano de obra. En este sentido, las políticas públicas de Nueva Zelanda (tal como pueden verse en el capítulo 2 de este documento), apuntan de manera directa al éxito de este tipo de prácticas.

Fuente de información: aplicación de Cuestionario a un profesional que trabajó en INDEVIN durante el año 2015, complementada con revisión del sitio web institucional <http://www.indevin.com>.

Contacto: info@indevin.com

3.2.3 Práctica contratación de trabajadores extranjeros: Izalco.

País: El Salvador

Empresa: Ingenio Central de Izalco.

Rubros/Especies: caña de azúcar.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos.

Área de impacto: escasez de la mano de obra.

Descripción de la práctica: históricamente, El Salvador ha sido un país con altas tasas de población económicamente activa que emigra hacia Estados Unidos en búsqueda de mejores condiciones económicas, a lo que se le suma la emigración por la Guerra Civil que sufrió el país entre 1980 y 1992. Esto ha provocado un escenario de escasez crónica de mano de obra para labores de baja calificación, lo que ha afectado especialmente a una de las principales industrias del país: la explotación de la caña de azúcar. En este contexto, estas empresas han debido recurrir a la contratación de personal extranjero, proveniente principalmente de los países vecinos de Honduras y Nicaragua. En este caso, parte importante de su mano de obra jornalera es reclutada desde Nicaragua, encargándose la empresa de arreglar todos los papeles de emigración para que las personas puedan trabajar legalmente en el país.

Lugar donde se aplica: municipio de Izalco, departamento de Sonsonate, área occidental de El Salvador.

Evaluación: esta práctica ha resultado efectiva, asegurando la disponibilidad de trabajadores para las labores de mano de obra intensiva que se requieren para la zafra de la caña de azúcar. No obstante, a nivel de la industria, existen ciertos antecedentes de abusos hacia estos trabajadores, lo que ha hecho que el gobierno de El Salvador esté más estricto en exigir el cumplimiento

de la legislación que protege a los trabajadores emigrantes (Echeverr , 2012) .

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: para la contratación de mano de obra emigrante, se requiere que exista un marco legal adecuado, en el contexto de una política pública, ya sea a nivel nacional o regional, que tenga como finalidad apoyar a los productores frente a escenarios de escasez de trabajadores. En términos estrictamente legales, el Código del Trabajo de El Salvador limita la contratación de trabajadores extranjeros al 10% del total del personal de una empresa (Art. 7). Sin embargo, el mismo Código señala que en circunstancias especiales de escasez de mano de obra, las que deben ser determinadas por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, es posible aumentar el porcentaje de extranjeros contratados. Junto con esto, respecto de empleados directivos, la ley establece que el personal directivo extranjero de origen centroamericano, se considerará como personal salvadoreño, lo que hace que estos no cuenten como extranjeros al momento de determinar la cuota máxima de extranjeros según el porcentaje definido (Art. 10). En todo caso, esta condición está limitada a un máximo de 4 trabajadores. En esto también ha contribuido la implementación, a partir del 2006, del Convenio Centroamericano de Libre Movilidad, firmado en junio de 2006 por cuatro de los países del norte de América Central -Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua-, y que establece la libre movilidad entre los ciudadanos de los países firmantes sin restricciones adicionales más que sus documentos de identidad nacional (con la excepción de los niños, los que requieren de pasaporte).

Un elemento que es particular del caso de El Salvador, no relacionado directamente con políticas de atracción de trabajadores emigrantes, pero que ha tenido un impacto significativo en este tema, lo constituye la dolarización de su economía a partir de la

Ley de Integración Monetaria, en 2001, lo que generó cambios en la dinámica migratoria, haciendo que la población de países vecinos como Nicaragua y Honduras, que son economías no dolarizadas, consideraran a El Salvador como destino de sus procesos de emigración.

Fuente de información: aplicación de cuestionario a ingeniero agrícola quien ha estudiado el desarrollo de esta empresa en el marco de un MBA en el que participa.

Contacto: info@grupocassa.com

3.2.4 Práctica de cultivos frutales combinados con producción de camarones.

País: Honduras

Empresa: Empresa Agropecuaria Agrol bano.

Rubros/Especies: Agrícola: melones. Acuícola: cultivo de camarones en estanques de agua salada.

 mbitos de intervención: productividad.

 rea de impacto: aplanamiento de la demanda de mano de obra.

Descripción de la práctica: el grupo empresarial Agrol bano ha desarrollado una serie de negocios paralelos, a través de sus compa as subsidiarias como Montelíbano, la cual produce melones que exporta directamente a Estados Unidos y Europa. En tanto, la empresa Industria Camaronera del Sur, se especializa en la cría de camarones en estanques de agua salada, que son exportados a los mismos mercados ya señalados. Estos dos rubros tienen la particularidad de complementarse en el tiempo: mientras las labores de producción de melones se realizan entre diciembre y mayo; las tareas de siembra de camarones (que es la que requiere de más mano de obra), se hace dos veces al año:

entre mayo y junio, y entre octubre y noviembre. Gracias al hecho de que las labores que requieren de más trabajadores de ambos negocios, prácticamente no se topan (salvo en parte del mes de mayo) estas empresas pueden “compartir” gran parte de la mano de obra, la cual ha sido capacitada para que realice tareas tanto a nivel de producción de sandías, como de siembra de camarones. De esta manera, gracias a este sistema, la empresa ha logrado fidelizar a una parte del total de los 5.000 trabajadores temporales que debe contratar anualmente, asegurándoles trabajo por lo menos por 9 meses.

Lugar donde se aplica: dependencias de las empresas, ambas ubicadas en la ciudad de San Lorenzo y alrededores, Departamento de Valle, Honduras.

Evaluación: en general esta práctica se ha podido implementar sin mayores problemas, y ha permitido a la empresa fidelizar a un grupo de trabajadores, garantizando así un piso de la disponibilidad de mano de obra que, de otra forma, es probable que hubiese buscado empresas alternativas.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: para que esta práctica sea exitosa se requiere de dos condiciones de base: que ambas labores apunten a un perfil de trabajadores similares (para asegurarse así esta “bi funcionalidad”), y obviamente que las labores se desarrollen dentro de un área no muy lejana entre sí.

Fuente de información: aplicación de cuestionario al representante comercial en Estados Unidos y Canadá, información complementada con revisión de sitio web institucional <http://www.agrolibano.com>.

Contacto: soporte@agrolibano.com

3.2.5 Práctica de pago por calidad y productividad.

País: Estados Unidos.

Empresa: California Vegetables.

Rubros/Especies: producción y packing de endibias.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción de la práctica: a partir del 2010, esta empresa decidió implementar un sistema de pago de remuneraciones de acuerdo a la productividad y calidad del trabajo que se realizaba en su planta de procesos, en la cual se seleccionaba la endibia que vendían a sus clientes. Los motivos por los cuales decidieron implementar este sistema se relacionan con la necesidad de buscar soluciones a los problemas de bajo rendimiento del personal de línea, y a las dificultades para contar con la cantidad adecuada de mano de obra que enfrentaban cada temporada.

Lo destacable de esta experiencia es que se aplicó siguiendo rigurosamente las instrucciones de la Teoría del modelo de Administración Laboral Agrícola (Billikopf, 2000), en el cual se define un sistema de Pago de Incentivo Estructurado, para lo cual contó con la directa asesoría de su creador, Gregorio Billikopf. Resumiendo el proceso, los pasos que se siguieron fueron los siguientes:

- 1) Analizar el objetivo productivo y determinar si los incentivos son apropiados: se realizó un análisis para determinar el objetivo productivo de la empresa, conocer los rendimientos actuales, conocer las capacidades y evaluar si era factible y pertinente implementar un sistema de pago por incentivos.
- 2) Relacionar el pago al rendimiento: se explica a la Gerencia la lógica y operación del sistema. Este es uno de los puntos

centrales, ya que requiere un alineamiento y comprensión cabal de las implicancias de esta relación, que se puede traducir en que las remuneraciones de los trabajadores con mejores rendimientos “se disparen” y puedan multiplicarlas varias veces, en relación a lo que ganaban sin el sistema. Esto no siempre es entendido y aceptado por los productores o las gerencias que, muchas veces cuando esto sucede, pueden pensar que están “haciendo algo mal”.

- 3) Anticipar filtraciones: una condición básica del diseño del incentivo es que este debe prever y establecer las condiciones que permitan evitar cualquier conducta o acción, ya sea de los trabajadores o de las jefaturas, que pudiese afectar el adecuado desarrollo del trabajo bajo este esquema.
- 4) Establecer normas y determinar el pago: se determinaron claramente las condiciones en que se debía embalar la endibia, para obtener el incentivo. Para esto, se utilizó como guía la norma técnica de embalaje.
- 5) Proteger a los trabajadores de consecuencias negativas: en este caso, esto significó que el esquema de pago debía garantizar que los trabajadores menos productivos en ningún caso recibirían menos ingresos que los que ganaban como promedio cuando no trabajaban con este sistema.
- 6) Mejorar las comunicaciones: para que este cambio fuera aceptado, y luego funcionara adecuadamente el sistema, se requirió que la gerencia realizara un esfuerzo para mejorar la comunicación, de manera de explicar adecuadamente este nuevo sistema y de informar de manera permanente a los trabajadores de los resultados que iba obteniendo.
- 7) Revisar el programa periódicamente: el equipo que lideraba el proyecto se reunía periódicamente con Billikopf, para revisar el funcionamiento del sistema y evaluar eventuales cambios

al mismo. Esto permitió realizar algunos ajustes sobre la marcha, especialmente al momento en que en la empresa se produjo un importante cambio tecnológico, todo lo cual se tradujo en mejoras, tanto para la empresa como para los trabajadores.

Lugar donde se aplica: Área de packing, ubicada en la ciudad de Río Vista, California.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: el cambio en la forma de remunerar a los trabajadores requiere de un conocimiento profundo de la filosofía y la puesta en práctica de este modelo por parte de la gerencia y profesionales que serán responsable de su implementación, así como una labor pedagógica hacia los trabajadores que serán los beneficiados directos de este cambio. Aquí resultará clave la capacidad de la empresa de monitorear permanentemente el impacto de este cambio, así como estar atentos a eventuales barreras que pudieran ir surgiendo por parte de trabajadores que pudieran estar temerosos del impacto de este cambio. En razón de esto, la implementación de este modelo debiera realizarse con el apoyo de asesores expertos en el tema.

Evaluación: los resultados obtenidos han sido positivos. Se logró un aumento significativo de la productividad, junto con lo cual el problema de disponibilidad de mano de obra se superó completamente, pudiendo revertir la situación, al punto de que el interés por parte de potenciales trabajadores por ingresar a la empresa los ha llevado a tener que generar listas de espera.

Fuente de información: entrevistas en terreno con ejecutivos y trabajadores de la empresa.

Contacto: clemus@endive.com

3.2.6 Práctica de pago de remuneraciones en base a calidad del trabajo.

País: Estados Unidos

Empresa: Plant Science Inc.

Rubros/Especies: investigación agrícola, viveros y venta de productos frutícolas.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción de la práctica: esta es una compañía de investigación y desarrollo de una serie de productos y frutas, entre ellos la venta de frutillas a productores, ubicada en Manteca, California. En esta área decidieron implementar algunas prácticas derivadas del modelo de Administración Laboral Agrícola para enfrentar los problemas que tenían sus trabajadores para seleccionar la fruta, a partir del reconocimiento adecuado de los daños que ésta pudiera tener. En concreto, se elaboró un sistema de remuneración enfocado en la calidad de embalaje, el que se pagaba en base al nivel de cumplimiento de pautas de embalajes, con una lógica similar a la descrita en la experiencia de California Vegetables. Esto también se utilizó para seleccionar a personal nuevo, desarrollando un proceso de evaluación de habilidades de los postulantes en base al reconocimiento de los distintos daños que sufre la fruta.

Lugar donde se aplica: predios de la empresa en el estado de California.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: como ya se ha señalado, esta práctica es muy similar a la descrita para la empresa California Vegetables, por lo que las condiciones que se requiere para implementarlo son similares. Esto es, conocer tanto la filosofía como la práctica del modelo, explicar y motivar a los

trabajadores para adoptar el sistema, monitorear permanentemente los impactos que este cambio está produciendo entre los trabajadores y tener capacidad de reacción frente a situaciones de eventual rechazo a esta práctica por parte de algunos de ellos.

Evaluación: los antecedentes recopilados nos indican que el sistema no produjo los cambios esperados, por lo que ya no se está aplicando. Por lo mismo, se volvió al sistema tradicional que tenía la empresa.

Fuente de información: entrevistas en terreno con ejecutivos y trabajadores de la empresa.

Contacto: info@plantsciences.com.

3.3 REVISIÓN DE OTROS MODELOS O PRÁCTICAS DETECTADOS

Presentamos a continuación algunos modelos o prácticas de los cuales, por diversos motivos, no se han obtenido antecedentes suficientes como para un análisis más riguroso, pero que tienen alguna relación con los problemas aquí estudiados, tanto a nivel nacional como internacional.

3.3.1 Práctica de motivación de los trabajadores a través de la entrega de incentivos no monetarios.

País: Chile

Empresa: predio productor de arándanos no identificado.

Rubros/Especies: producción de arándanos.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos.

Área de impacto: temporalidad y escasez de mano de obra.

Descripción de la práctica: en el actual escenario de escasez de mano de obra agrícola se debe prestar atención a la realización de estrategias para conocer los incentivos no monetarios que más valoran los trabajadores. En este sentido, el investigador Juan Pablo Subercaseaux ha desarrollado un novedoso modelo para poder conocer cuáles son los incentivos o compensaciones no monetarias (CNM)¹¹ que más atraen a los trabajadores. De ese modo, se pueden alinear los objetivos e intereses de la empresa con los de los trabajadores, priorizando aquellos incentivos que realmente aportan en su fidelización.

La implementación del sistema es sencilla, pero requiere de ciertos pasos algo técnicos, que se detallan a continuación.

Primero, es necesario distinguir entre dos tipos de CNM: las sociales-psicológicas que se refieren a recompensas intrínsecas o extrínsecas no monetarias que recibe el trabajador, tales como un trato justo, posibilidades de ascenso, seguridad en el puesto de trabajo, entre otras; y las indirectas, referidas a todas las recompensas que, aunque no son monetarias, generan la misma utilidad que el dinero como, por ejemplo, capacitaciones, seguros, entre otras.

Para identificar las CNM que más valoran los trabajadores se les debe consultar a ellos directamente, quienes deberán realizar dos tareas específicas. Primero tendrán que evaluar, poniendo una nota de 1 a 7 (de menor a mayor importancia) todas las CNM que se estime factibles entregarles, a lo menos teóricamente. A modo de ejemplo, se muestran algunos de los incentivos que considera la encuesta *“Preferencias de Compensaciones no monetarias de trabajadores agrícolas”* de CNM que aplica Subercaseaux:

11. El contenido de este modelo de Incentivos no monetarios fue elaborado a partir de la propuesta metodológica presentada por Juan Pablo Subercaseaux en el Boletín INIA N° 277

finalización de estudios, capacitación laboral, posibilidad de ascenso, actividades de finalización de etapas, celebración de fiestas, derecho a crédito de consumo y/o préstamo, inscripción en un gimnasio, salir temprano cuando haya poco trabajo, participación en las utilidades, entre otros.

Una vez aplicada la encuesta, se calcula la evaluación promedio que obtuvo cada incentivo, y los mejor calificados tendrán que ser valorados económicamente por el trabajador en una segunda encuesta donde deberá distribuir \$100.000 entre los incentivos que fueron seleccionados a partir de la primera consulta, de acuerdo a la valoración que él haga de cada uno de ellos. De esta manera se conocerá la importancia y a su vez la valoración monetaria que los trabajadores hacen de cada incentivo. Esto será una guía para definir cuáles de esos finalmente serán implementados (obviamente, compatibilizando las aspiraciones de los trabajadores con las posibilidades del empresario). Luego, se deberá estimar el costo real que tendría para la empresa implementar cada uno de estos incentivos, para lo que se sugiere analizar los valores de manera de poder estimar el costo que tendría en una temporada completa.

Finalmente, se tienen que considerar las diferencias entre la valoración que hacen los trabajadores, y el costo real de cada incentivo. Para esto se pueden diseñar gráficos como los que se muestran más adelante, para poder ver y comparar el costo real y la valoración que hacen los trabajadores de cada uno de estos beneficios.

Por cierto, aquellos beneficios que son obligatorios por ley no pueden eliminarse, pero este tipo de análisis permite estimar si vale la pena esforzarse y destinar más recursos para estos, o dada su poca evaluación por parte de los trabajadores, sería más conveniente reducirlos al mínimo exigido por ley, y destinar la diferencia a otros beneficios más motivadores.

En resumen, la aplicación de esta encuesta cada cierto tiempo (por ejemplo, al principio de cada temporada), permite a la empresa tener un termómetro respecto de cuáles son los beneficios que más estiman los trabajadores, de modo de ir adaptando los incentivos que se les entregue de acuerdo a los más valorados (y que sean factibles de dar), manteniendo así el nivel de motivación del personal, lo cual tendría como consecuencia mayores niveles de fidelización.

De esta manera, se estará haciendo un importante aporte para superar los problemas de escasez de mano de obra, en la medida en que los trabajadores se sentirán motivados a continuar en la empresa, atrayendo así a otras personas a integrarse a la misma.

Lugares donde se aplica (o ha aplicado): Este instrumento ha sido aplicado experimentalmente por su creador, Juan Pablo Subercaseaux, en el marco del estudio citado previamente en la descripción de esta práctica, en un predio de arándanos no identificado.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: si bien no se cuenta con antecedentes del impacto esta práctica, producto de su aplicación concreta, la revisión de la metodología nos muestra cierta complejidad en la aplicación y análisis de las encuestas, lo que nos lleva a sugerir que su implantación inicial debiera ser apoyada por un especialista.

Evaluaciones preliminares: no existen antecedentes sobre el impacto concreto de esta práctica.

Fuente de información: entrevista a creador del sistema, profesor Juan Pablo Subercaseaux.

Contacto: psuberci@uc.cl

3.3.2 Modelo de fortalecimiento del recurso humano PeopleFirst

País: Estados Unidos

Empresa: Zoetis

Rubros/Especies: empresas agrícolas en general.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción de la práctica: este modelo, desarrollado por la empresa norteamericana Zoetis, se define como el primer servicio de soluciones integrales y personalizadas para el fortalecimiento del capital humano de la empresa y la dirección estratégica del negocio, centrado en la realidad de las empresas agrícolas y ganaderas actuales.

Los puntos en los cuales esta empresa ha desarrollado su labor han sido:

- Desarrollo del liderazgo.
- Entrenamiento de los empleados.
- Objetivos de negocios y estrategias.

Los beneficios que, según la empresa, podrían obtener los productores serían:

- Compromiso emocional mejorado y sentido de la responsabilidad.
- Disminución del ausentismo y la rotación de mano de obra.
- Una visión clara para el futuro de la empresa.

- Mejora de las capacidades de gestión de liderazgo y las personas.
- Una comunicación más eficaz en toda la organización.
- Una hoja de ruta para el futuro éxito del negocio.

De la revisión de la página web de la compañía, se observa que su actividad se centra en impartir programas de certificación en liderazgo y *coaching*, ya sean cerrados para una empresa, o abiertos, los cuales se centran en mejorar las habilidades comunicacionales y lograr el compromiso de los trabajadores con la empresa. Lo destacable en este modelo, es el hecho de que esta compañía se centra exclusivamente en el rubro agrícola y ganadero, ofreciendo muchos otros tipos de servicios para los agricultores, lo cual constituye una novedad y una importante ventaja a la hora de compararlo con otras empresas que entregan servicios de asesoría y capacitación, pero que no están centradas específicamente en el rubro agrícola. Otra característica interesante de este servicio es que utiliza mucho el estudio de casos, en los cuales los asistentes deben tener una participación activa en el análisis y propuestas de solución para estos casos. Además de esto, la compañía ha desarrollado un completo portal web de apoyo a los alumnos donde se imparten clases virtuales, llamado *Learning Management Portal* (Portal del Aprendizaje en Administración).

Lugar donde se aplica (o ha aplicado): los antecedentes recopilados nos indican que estos servicios han sido utilizados por algunas empresas ganaderas de Estados Unidos. Expondremos a continuación la experiencia de dos de ellas:

- **Compañía Ganadera Prime Farms (Minnesota, Estados Unidos):** el año 2010 decidió incorporar a un entrenamiento en Liderazgo a su equipo de encargados, lo cual se tradujo

en mejoras significativas en sus habilidades comunicacionales y toma de decisiones.

- **Compañía Ganadera Easterday Ranches (Washington, Estados Unidos):** el año 2011 contrató los servicios de PeopleFirst, la cual diseñó e implementó un programa específico para la compañía en el área de Liderazgo y Desarrollo Organizacional. El programa duró 6 meses, y consistió en una serie de visitas, cada 45 días aproximadamente, acompañadas por conferencias telefónicas entre los equipos. La empresa evaluó positivamente este plan, y el año 2012 solicitó nuevamente los servicios de PeopleFirst, si bien se desconocen los resultados obtenidos.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: el éxito de esta práctica depende básicamente de dos condiciones: la constancia y capacidad del personal que participa en estas actividades para adaptar a su labor diaria las enseñanzas obtenidas de las asesorías y capacitaciones que realiza esta empresa, y la capacidad económica para financiar este tipo de servicios.

Por el momento no se registran servicios de esta compañía fuera de Estados Unidos, si bien los ofrecen tanto en inglés como en español, además de complementar sus servicios en terreno con conferencias telefónicas.

Evaluación: no se obtuvieron antecedentes confiables e independientes como para evaluar el modelo.

Fuente de información: página web promocional de los servicios de la empresa: https://www.zoetisus.com/solutions/pages/peoplefirst/pf_supervisory_certificate.aspx

Contacto: PeopleFirst@Zoetis.com



3.3.3 Modelo de Prácticas Laborales Responsables.

País: Chile.

Empresa: Agrícola San Clemente.

Rubros/Especies: fruticultura para exportación/manzanas, uvas, cerezas, paltas, kiwis, clementinas y granadas.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos.

Área de impacto: escasez y temporalidad de la mano de obra.

Descripción de la práctica: esta agrícola está desarrollando con fuerza una estrategia de prácticas laborales responsables, siguiendo las directrices emanadas del Libro Verde de la Unión Europea, el cual hace una serie de propuestas referidas a la responsabilidad social de las empresas. En concreto, esto se ha traducido en una serie de mejoras en las relaciones laborales, entre las que se destacan, según el portal institucional de esta agrícola, las siguientes:

La conciliación familia-trabajo: se accede a dar permisos a las madres trabajadoras para que realicen sus deberes de madres y dueñas de casa.

Formación profesional, instrucción sobre sus deberes y a través de especialización por sistema OTIC, entre otros.

Mejora de la información a través de iniciativas que se están implementando a partir del año 2009 para potenciar la comunicación interna.

La participación de los empleados en los beneficios y en el capital de la empresa, a través de proyectos educativos como la beca universitaria a hijos de trabajadores de planta y temporeros y otras iniciativas que se implementarán en el futuro.

Lugar donde se aplica: en los distintos predios de la empresa, ubicados entre las regiones de Coquimbo y de la Araucanía.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: el desarrollo de un plan de prácticas laborales responsables de la magnitud del que está desarrollando la Agrícola San Clemente, requiere de empresas que cuenten con una adecuada experticia en el tema, ya sea con personal propio o, más probablemente, con personal asesor externo. Además, se requiere que exista una mirada estratégica a largo plazo, en la cual el tema de la responsabilidad social empresarial esté incorporado a dicha mirada, de manera de garantizar cierta sustentabilidad en el tiempo a estas medidas. En cuanto a los costos de este tipo de estrategias, en una primera evaluación no se detecta un costo extra significativo para la empresa, si bien para las de menor tamaño y sin el personal adecuado para implementar este tipo de estrategias, los costos asociados a formar y/o incorporar personal que se responsabilice por este tema podrían ser elevados, en una primera etapa.

Evaluación: no se tiene información confiable sobre la evaluación de esta práctica.

Fuente de información: información obtenida de portal web de la empresa, sección Responsabilidad Social Empresarial, http://www.agricolasanclemente.cl/rse/recursos_humanos.php

Contacto:

<http://www.agricolasanclemente.cl/contacto/index.php>

3.3.4 Práctica de incorporación al trabajo temporal a grupos no insertos en la población económicamente activa.

País: Chile.

Empresa: varias: Agrícola Matriz Ltda. y Agro Ditzler (Región del Maule); Agrícola Felipe Mayol (Región de O'Higgins); Agrícola Los Almendros (Región Metropolitana).

Rubros/Especies: producción de diversos frutos para exportación.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción: se han detectado experiencias en las cuales se promueve el trabajo temporero agrícola en determinados grupos de interés, tales como los jóvenes que aún están en la enseñanza media. En concreto, se conoce la experiencia de una agrícola de la Región del Maule que realizó un estudio piloto con jóvenes de entre 15 y 18 años de colegios de clase media a los cuales contrató, asignándoles diversas labores relacionadas con la cosecha de cereza

Lugares donde se aplica (o ha aplicado): predios de estas agrícolas entre las regiones de Atacama y del Biobío.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: si bien implementar esta práctica no resulta compleja, se debe tener especial cuidado en ciertos aspectos, tales como tener siempre presente la condición de estudiantes de estos trabajadores, lo que significa que es probable que muchos de ellos no tengan la disciplina ni la experiencia que se requiere para este tipo de trabajo. De acuerdo a esto, resulta necesario realizar un proceso de inducción especialmente diseñado para esta clase de trabajadores. Junto con esto, es probable también que parte de ellos no están dispuestos a realizar ciertos trabajos particularmente exigentes, o en condiciones climáticas muy duras, como puede suceder con las labores

de cosecha de ciertos frutos. Además, está siempre presente la preocupación de los padres, quienes, con todo su derecho, podrían objetar ciertas condiciones del trabajo. Por ese motivo, se debe asegurar que estos estudiantes cuenten con la aprobación de sus padres para realizar su trabajo. Un último punto en que se han detectado dificultades ha sido el tema del alojamiento de aquellos jóvenes que no son del sector. Esto ha limitado las posibilidades de potenciar este tipo de prácticas, ya que sólo pueden participar quienes están a una distancia cercana a los lugares de trabajo, o cuentan con casas de parientes o amigos en el sector donde pueden alojar gratis o a bajos costos.

Evaluación preliminar: estas experiencias fueron recogidas de un artículo de la Revista del Campo de El Mercurio¹², publicada en 16 de enero del 2012. De acuerdo a lo señalado en el artículo, los jóvenes que participaron de este modelo evaluaron positivamente esta experiencia, y estarían dispuestos a volver en la próxima temporada. Ahí se recogen algunas opiniones de empresarios que han vivido la experiencia, como de la Agrícola Los Almendros, quienes deja entrever cierta dificultad para asignarle a los jóvenes las labores más duras de la cosecha.

De acuerdo a esto, si se piensa que dichas labores más duras (tales como la cosecha) son las que experimentan más agudamente los problemas de escasez, y se tiene en consideración lo éticamente cuestionable que sería masificar el trabajo juvenil en las labores más duras, a lo menos bajo las actuales condiciones generales de trabajo en labores de cosecha, el aporte real de estas prácticas para solucionar el problema se visualiza limitado. A esto hay que sumarle otros factores, como el hecho de que la cosecha coincida sólo parcialmente con las vacaciones de verano de los estudiantes, por lo que cualquier estrategia en este sentido

12. Ver artículo de EL MERCURIO "Ser Temporero. El trabajo que atrae a estudiantes secundarios"

a mayor escala requiere de una mejor adaptación de los requerimientos de los establecimientos donde asisten estos estudiantes. Asimismo, se debe considerar el contexto en que se da este tipo de trabajo. En un escenario de alta competitividad, donde la eficiencia en los rendimientos es un factor clave en muchas especies frutales, no aparece éticamente adecuado someter a estos jóvenes menores de 18 años a regímenes laborales tan estrictos.

Fuente de información: diario El Mercurio. Revista del Campo. 16 de enero del 2012.

Contacto: Agro Ditzler Ltda.: info@ditzler.cl.

3.4 REVISIÓN DE OTRAS PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS AJENAS A LA GESTIÓN DEL RRHH CON POSIBLES IMPACTOS EN ESTE.

Finalmente, incluimos aquí algunas prácticas que, no teniendo relación directa con la gestión intrapredial del recurso humano, tiene importantes efectos en los problemas de recurso humano temporal aquí analizados.

3.4.1 Prácticas de Mecanización de Labores

País: Chile.

Empresa: Agrícolas Massai, Vial, Chamonate, Ariztía.

Rubros/Especies: producción de frutas: peras, manzanas, duraznos.

Ámbitos de intervención: productividad.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción: la mecanización de labores agrícolas en fruta consiste básicamente en trabajar con plataformas, las que pueden ser

centros de cosecha o plataformas móviles. Al incorporar este tipo de máquinas a labores como poda y cosechas, se facilita significativamente la labor de los trabajadores, esperándose mejoras en la productividad y haciendo el trabajo un poco más aliviado, al evitar la utilización de escaleras, particularmente en especies como pomáceas (peras y manzanas) y duraznos.

Lugares donde se aplica (o ha aplicado): la incorporación de este tipo de maquinaria se puede ver en diversos predios de la zona centro sur, especialmente en aquellos productores de pomáceas y carozos. En nuestro estudio, se conocieron experiencias en Agrícola Massai, en el sector de Chépica para la cosecha de duraznos conserveros, con plataformas móviles; en Agrícola Vial con centros de cosecha utilizado principalmente en la recolección de pomáceas en el sector de Doñihue; en Agrícola Chamonate en el sector de Rosario; mientras que en la Región Metropolitana se conoció el caso de Agrícola Ariztía, en el sector de Melipilla.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: dado el alto costo de estas máquinas, una práctica de este tipo requiere un análisis detenido de la factibilidad técnica y económica de su utilización en el predio, junto con la tarea de sensibilización dirigida al personal para que acepte trabajar en estas, dándoles garantías de que sus ingresos no van a ser menores que los que obtenían bajo el sistema tradicional.

Evaluación preliminar: la revisión de los impactos de la mecanización de labores frutícolas a nivel nacional señala que la incorporación de estas maquinarias ha implicado ciertas mejoras de rendimientos productivos, en torno al 20%, en comparación con cosecha de escalera (Reginato y Pinto, 2016).

En todo caso, existe consenso en que este tipo de tecnología no es una solución para paliar significativamente la falta de mano de obra, sino más bien, ha sido un medio que ha permitido ampliar el abanico de potenciales trabajadores, al incorporar a personas

con menor fortaleza física, como la mujer que tiende a evitar los trabajos donde se deben usar escaleras y carpachos, como es el caso de la cosecha de fruta, especialmente en pomáceas.

Otro factor que condiciona significativamente la posibilidad de implementar este tipo de prácticas es el alto costo general que tienen estas plataformas, con valores que no bajan de los US\$ 10.000 por cada una, mientras que un centro de cosecha supera los US\$ 20.000, además de los costos de operación y mantenimiento que estas requieren.

Vale señalar que la mayoría de los trabajadores muestran una buena recepción para el uso de estas máquinas. En efecto, las investigaciones en el área señalan que si bien se registran algunas resistencias iniciales entre las personas que por primera vez trabajan en este tipo de máquinas, en general a la larga, esta tecnología es valorada positivamente.

Fuente de información: entrevista a profesor de la Universidad de Chile, Gabino Reginato.

Contacto: gregonat@uchile.cl

3.4.2 Huertos peatonales y otras técnicas conducción y reducción de los árboles.

País: Chile.

Empresa: Varias: Frutícola Diez Escobar, Agrícola HC Ltda., Agrícola Peppi.

Rubros/Especies: diversas frutas: carozos, pomáceas, uva, etc..

Ámbitos de intervención: productividad.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción: en las últimas décadas se han incorporado importantes innovaciones en cuanto al diseño de los huertos, tanto

por motivos productivos, como por disminuir el esfuerzo que significa trabajar en árboles poco “amigables”. En concreto, lo que realmente ha impactado el aumento de productividad de las personas en labores críticas como son cosecha y raleos, ha sido la introducción de sistemas de conducción que faciliten el acceso de la persona a la fruta en el árbol. A modo de ejemplo, en uva de mesa, poco a poco se va dejando de lado el sistema tradicional de parrón español con distribución clásica de 4 brazos con sus cargadores que cubren los cuatro ejes cardinales con una distribución de fruta en todos los puntos que dificultan el acceso del personal a los racimos de uva, por sistemas de conducción que buscan mantener la uva en una línea, como son los sistemas formación en tridentes con podas largas y cortas, formación escopeta poda larga, espina de pescado o doble T, formación en H desplazada poda corta. Otro sistema de conducción es el Open Gable o “Y”, similar al sistema sudafricano, y se centra en bajar la altura de trabajo para mejorar aún más la productividad del personal en vista que los racimos quedan al alcance de la mano.

En pomáceas y carozos se observan huertos que han bajado su altura para evitar tener que cosechar con escaleras muy altas, pudiendo utilizar así escaleras más livianas, y que no superan los 2,0 metros de altura. Algunos de estos huertos son plantados en eje, como el caso de la agrícola Desarrollo Agrario.

Otro sistema de conducción son los huertos 100% peatonales sin intervención de escalera. Al respecto, se detectan experiencias en cerezos con el sistema KGB (*Kym Green Bush*) y plantaciones de perales en sistema de eje con altas densidades (por sobre las 2.000 plantas por ha.).

Lugares donde se aplica (o ha aplicado): se detectan huertos 100% peatonales en perales Early Bartlett, Naicura, sector Quinta de Tilco, Región de O'Higgins. En cerezos el sistema KGB está siendo usado por la frutícola Diez Escobar, ubicada en Sagrada Familia, Región del Maule. En uva hay experiencia en sistemas

con estructura tipo parrón con sistemas lineales o yuxtapuestos tipo escopetas y otros, los cuales se han implementado en agrícolas como Agrícola HC Ltda., ubicada en Paihuano, provincia de Elqui, Región de Coquimbo, y Agrícola Peppi, en la Región de Valparaíso, sector San Felipe; mientras que sistemas como Open Gable se ha desarrollado en agrícolas de la Región de O'Higgins, en comunas de Doñihue, Malloa y otras.

Evaluaciones preliminares: las innovaciones asociadas a cambios en los sistemas de conducción están generando impactos significativos a nivel productivo y de rendimiento del personal temporal. En efecto, se estima que ellas han logrado mejorar las productividades de los trabajadores entre un 20% y hasta un 100%. Esto hace prever que este proceso de cambio debiera ser adaptado cada vez por más productores, en especial aquellos que tienen problemas de escasez de mano de obra.

Si bien este tipo de propuestas pueden tener impactos evidentes, especialmente en los problemas de escasez de mano de obra, en la medida en que se requiere de menos personal para las labores y las condiciones de trabajo son mucho mejores que en un predio clásico, para efectos de los objetivos de este estudio, estos cambios tienen un carácter eminentemente técnico. Ellos están asociados a modificaciones en la estructura predial (sistemas de conducción), sin observarse algún tipo de cambio en la gestión del recurso humano, a lo menos en las experiencias observadas en el marco de este estudio.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: la implementación de este tipo de transformaciones requiere de asesorías externas muy especializadas, y la capacidad económica para realizar las inversiones que se requieran. Además, se debe considerar que muchas de estas modificaciones generalmente implican la replantación del cuartel, lo que significa que este no generará ingresos hasta que los árboles lleguen a la edad productiva.

Fuente de información: entrevista a profesora de la Universidad de Chile, Cecilia Peppi.

Contacto: mcpeppi@gmail.com

3.5 REVISIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE UNA EMPRESA INTERMEDIARIA.

Para finalizar este capítulo, expondremos una experiencia de una empresa dedicada a la intermediación laboral entre productores nacionales y trabajadores extranjeros.

3.5.1 Servicios de intermediación laboral con trabajadores extranjeros

País: Chile.

Empresa: Proyecto Nanas.

Rubros/Especies: diversas.

Ámbitos de intervención: Recursos Humanos.

Área de impacto: escasez de mano de obra.

Descripción: en el tema de la Coordinación, una experiencia relevante fue detectada a través de la prensa nacional, relacionada con los servicios que ofrece la empresa Proyecto Nanas, la cual, tal como se desprende del nombre, originalmente se centraba en contactar y reclutar a nanas del extranjero, principalmente de Filipinas, para casas del barrio alto de Santiago. Luego de un tiempo, en el año 2011 esta empresa derivó en la contratación de personal para labores agrícolas, lo cual realiza principalmente desde Nepal.

Esta empresa se ha asociado con agencias de empleo de los países de los cuales se traerá a los trabajadores, que se encargarán de difundir la demanda de mano de obra, y facilitar la aplicación de las distintas evaluaciones que se le realizan a los postulantes, para finalmente generar al contrato de trabajo entre la empresa solicitante y la persona seleccionada (todo esto estando aún el trabajador en su país de origen).

Un elemento importante de este procedimiento es que se privilegian los contratos, por a lo menos un año, dado el gran esfuerzo económico que implica el viaje desde Nepal a Chile, no siendo por tanto factible los contratos por temporada.

Lugares donde se aplica (o ha aplicado): hasta la fecha de la edición de este documento, esta empresa ha colocado personal para labores frutícolas en 5 predios del país, entre la regiones Metropolitana y la del Maule.

Evaluaciones preliminares: un punto muy importante en este proceso consiste en los elevados costos que ha tenido para los trabajadores el poder viajar a Chile, los que en el caso de los nepaleses contratados a través de esta empresa ascienden a US\$ 13.000 por persona, con los cuales se cubren todos los costos asociados a los trámites para viajar, pasajes, y las utilidades de las agencias responsables. Como esta cifra es imposible de ser pagada con recursos propios, todos los trabajadores deben endeudarse en bancos por muchos años, no obstante, ellos se quejan de que la remuneración recibida es muy inferior a la que se les prometía cuando aún estaban en Nepal (US\$ 1.500 v/s de US\$ 500 aproximadamente reales). Esto se agrava al señalar que sólo tienen acceso a leer los contratos antes de viajar, cuando ya no tienen capacidad de negociar, lo cual, de acuerdo a dirigentes de trabajadores agrícolas, constituye una ilegalidad. Además, para poder pagar las cuotas de este préstamo, y asegurarse del pasaje de vuelta a Nepal, que por ley debe pagar el empleador, estos

trabajadores se ven obligados a mantenerse trabajando para la empresa que los contrató, estando en una evidente desventaja a la hora de negociar con ella, y debiendo trabajar horas extras sistemáticamente para mejorar su remuneración base.

Junto con esto, se han formulado algunas quejas respecto a las condiciones de los lugares donde son alojados al interior del predio, en relación a la mala calidad de los cochones, escasa alimentación, hacinamiento, y pérdida de privacidad, entre otros.

Por último, se debe señalar que para la Inspección del Trabajo, las empresas que ofrecen este tipo de servicios están en una zona oscura de la economía que no está reglamentada legalmente de manera adecuada, y cuyo accionar se puede prestar para abusos y potencial trata de personas.

Condiciones mínimas para el éxito de la práctica: no se tienen mayores antecedentes.

Fuente de información: la revisión de este caso se basó en las siguientes fuentes:

- Diario Las Últimas Noticias: 14/12/16: “Agencia les consigue trabajo antes de viajar desde las Filipinas”.¹³
- Diario The Clinic 16/16/16: “Los temporeros que trabajan en Buin”.¹⁴
- Página Web de la empresa Proyecto Nanas: <http://www.proyectonanas.cl/>. (Sección Servicios de Trabajadores Agrícolas).

Contacto: contacto@proyectonanas.cl

13. Revisar el artículo en <http://www.lun.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2016-12-14&PaginaId=4&bodyid=0>

14. Edición electrónica <http://www.theclinic.cl/2016/12/18/los-temporeros-de-nepal-que-trabajan-en-buin/>

4. BENCHMARKING

El análisis de los casos aquí descritos nos lleva a algunas conclusiones relevantes. En primer lugar, puede observarse que prácticamente todos los países desarrollados con problemas de disponibilidad de mano de obra han acudido a la contratación de trabajadores extranjeros cuando han constatado que el personal nativo comienza a dejar este tipo de labores. Esto incluso es aplicable a países que aún están en vías de desarrollo, pero que se insertan en un área geográfica donde las naciones vecinas tienen un nivel menor, como es el caso de Sudáfrica. Es así, como tanto en Oceanía como en Norteamérica, o Europa, e incluso en África, los países productores de fruta recurren sistemáticamente a la contratación de trabajadores extranjeros para las tareas como cosecha, poda, raleo y otras, siendo estos trabajadores, en algunos casos, prácticamente los únicos que desarrollan estas labores, como sucede en el estado de California, en Estados Unidos, donde la oferta de empleados nativos es marginal o nula.

Para que una política oficial de atracción de mano de obra inmigrante sea exitosa y tenga el menor efecto nocivo posible, la mayoría de estos países ha debido elaborar un marco legal y generar instituciones que se responsabilicen por el cumplimiento de dicho marco legal. Esto se traduce, por ejemplo, en la creación de unidades de coordinación, apoyo y difusión a nivel de consulados, que facilitan e informan oportunamente a los posibles

interesados en emigrar para trabajar en el país. Junto con esto, también se pueden crear convenios bilaterales con ciertos países, asignando a cada uno de estos, cuotas muy precisas de trabajadores que pueden ingresar al país para estos fines. En este sentido, algunas naciones han creado visas temporales, que se ajustan a los requerimientos y plazos de las labores agrícolas, especialmente al período de cosechas. Entre estas, se conocen visas especiales para jóvenes que desean combinar el trabajo con el turismo, e incluso, en el caso de Nueva Zelanda, visas que se ofrecen solamente en caso de que el Gobierno tenga antecedentes de una posible escasez extraordinaria de mano de obra en una determinada región, visas que están acotadas no sólo a fechas específicas, sino a labores precisas. Nueva Zelanda se destaca también por preocuparse de brindar apoyo y realizar una coordinación en terreno para facilitar el contacto entre productores y trabajadores, para lo cual se crearon los cargos de Coordinadores Regionales, los cuales son asignados a las distintas regiones en que está dividido el país.

Si bien este escenario es similar en la mayoría de los países, existen importantes excepciones, como Estados Unidos y Sudáfrica, en los cuales el marco legal y la institucionalidad no están respondiendo adecuadamente a los flujos migratorios, por lo que se han creado diversos tipos de problemas. En este sentido, estimamos

que la existencia de visas temporales, cuyos plazos deben ser respetados rigurosamente, evitan una serie de problemas que ya se están viviendo en Chile. En concreto, impiden que los trabajadores extranjeros que ingresan al país con ellas y con un contrato ya firmado, permanezcan en el territorio luego de que ella vence. Pero, además, quienes contratan trabajadores bajo las condiciones de este tipo de visas, tienen exigencias claras y de cumplimiento obligatorio, entre las que se destaca: la obligación de demostrar que no han logrado efectivamente encontrar trabajadores nativos; junto con garantizar, a través del pasaje de vuelta que debe comprarle a cada empleado extranjero, que este volverá a su lugar de origen.

Otro elemento a destacar en la revisión de las experiencias internacionales son las condiciones del trabajo. De acuerdo a los antecedentes obtenidos por parte de chilenos que se han desempeñado en el área frutícola en el extranjero, destacan el orden, el respeto, la infraestructura de los predios y la seriedad en que se desarrolla, en general, la relación contractual. Por cierto, es probable que existan excepciones, especialmente en ciertos países donde hay muchos trabajadores ilegales y, por lo tanto, la relación contractual se da en una condición de gran precariedad. Además, pueden existir algunas diferencias en los marcos legales, tal como lo constatamos de asegurarse, los rigurosos desempeñados el equipo ejecutor de este estudio, en California, Estados Unidos, donde algunos aspectos legales que regulan el trabajo son menos rigurosos. Por ejemplo, ahí no se exige contar con comedores para el personal, como sí lo hace Chile, y solo basta que se pueda comer bajo una sombra.

Tras este análisis se puede concluir que, en general, los países analizados centran sus esfuerzos de gestión intrapredial en dos aspectos principales: la coordinación con las agencias públicas

y privadas que tienen algún rol en la contratación de personal extranjero para asegurar el abastecimiento adecuado de estos trabajadores, respetando el marco legal existente; y en la gestión de ellos cuando están realizando las labores para las que fueron contratados, preocupándose de que las desarrollen en condiciones adecuadas, integrándose de manera armónica al trabajo, y asegurándose que durante su permanencia en la zona contarán con los servicios básicos, bajo un clima de respeto y que obtendrán remuneraciones adecuadas.

Debido a la misma característica de temporalidad de las visas que usan para contar con trabajadores extranjeros, esta solución no apunta a resolver el problema de la excesiva estacionalidad de las labores agrícolas. Muy por el contrario, tendería a agravar esta situación, toda vez que sería esperable que los esfuerzos de los productores y del área encargada de la gestión intrapredial de la empresa se centren en optimizar al máximo el trabajo durante los plazos en que se emitan las visas, ya que fuera de dichos plazos probablemente no contarán con suficiente mano de obra.

Los otros modelos o prácticas detectados en las experiencias internacionales no difieren sustancialmente de lo observado en algunos predios del país, de esta manera se detectaron prácticas para fortalecer las habilidades de liderazgo del recurso humano, especialmente el mando medio que debe dirigir a los trabajadores; estrategias de pagos de incentivos en base a mejoras en la calidad y/o productividad; y diversificación de los cultivos e incluso los rubros para poder mantener por más tiempo a los trabajadores.

Aparte de todo esto, en los predios nacionales se observaron otras prácticas como: fortalecer las estrategias de reclutamiento de personal; adaptar los horarios laborales de acuerdo a la



realidad y necesidades de los trabajadores; desarrollar herramientas para optimizar las estrategias de incentivos no monetarios a ofrecerle a los empleados; acondicionar los cuarteles para garantizar condiciones de trabajo adecuadas; así como evaluar permanentemente la productividad de los cuarteles.

Finalmente, se describieron prácticas relacionadas con la incorporación de cierta de tecnología al campo, ya sea introduciendo algún tipo de mecanización en la ejecución de alguna labor, o a través de la modificación del diseño de los cuarteles. En este punto, es importante señalar que, a diferencia de lo que sucede en la minería, donde los avances tecnológicos han permitido reducir dramáticamente el número de trabajadores, en el caso de la fruticultura, aún no existen (y no se vislumbra que puedan surgir en el mediano plazo), tecnologías que permitan una reducción similar de la demanda de mano de obra, salvo en algunas especies y labores muy específicas, aunque en mucho de los casos, a costos que no compensan la inversión realizada.

Algo más optimista se ve el panorama en relación a las modificaciones en el diseño de los cuarteles, donde las experiencias recogidas nos muestran claramente dos impactos significativos: uno a nivel de la exigencia física para el trabajador que realiza la labor, la cual disminuye significativamente en los huertos que han modificado exitosamente su diseño; y otro a nivel de productividad, asociado directamente a la tendencia de disminuir la altura de los árboles, concentrando la fruta a la altura de una persona, eliminando así las escaleras más altas y pesadas con que tradicionalmente se realizaban las labores, pudiendo recurrir a escaleras más pequeñas y manejables. No obstante, hay que señalar que gran parte de estos rediseños son aún incipientes y que muchas de estas innovaciones se encuentran en etapa experimental,

por lo que aún no se conocen con rigor científico los impactos a mediano y largo plazo que tendrían estas modificaciones, especialmente en lo relacionado a la calidad, productividad y longevidad de este tipo de árboles, así como en su adaptabilidad a distintas zonas geográficas y condiciones de suelo.

Cambiando el foco de análisis, y centrándonos en las empresas nacionales, podemos concluir que la empresa Desarrollo Agrario es la más exitosa en resolver los problemas de disponibilidad y temporalidad de la mano de obra temporera a nivel nacional. Esta se caracteriza por ofrecer los mejores incentivos monetarios, para lo cual el tipo de pago se basa fuertemente en premiar la productividad y calidad, sin establecer límites salariales ni modificar sobre la marcha las condiciones del trato. Gracias a esta práctica los trabajadores que más se esfuerzan pueden llegar a obtener remuneraciones muy por sobre el promedio del mercado. Pero para que esto sea posible, la empresa debe estar permanentemente revisando el buen estado general de los cuarteles, para garantizar la máxima productividad por árbol, y un trabajo en las condiciones más cómodas posibles para los empleados.

Otra práctica destacable de esta empresa se relaciona con las estrategias para mantener desempeñándose por el mayor tiempo posible a sus trabajadores, logrando mantener a prácticamente todos en actividad durante 11 meses del año, gracias a la diversificación productiva. Por cierto, el caso de Desarrollo Agrario es especial, donde existe una capacidad económica, junto a una ubicación geográfica privilegiada, con un clima muy benigno para los cultivos que produce, y una superficie de terreno suficiente (dividida en varios huertos) como para tener una variedad de especies cuyas producciones se distribuyen de manera complementaria a lo largo del año.

Respecto del trato hacia los trabajadores, en las empresas exitosas se observa una preocupación integral por ellos, sobrepasando los límites de lo laboral, y abarcando otras dimensiones del trabajador, en especial su vida familiar. Esto se ha traducido, por ejemplo, en empresas que facilitan y donan materiales y herramientas, e incluso horas hombre de trabajo, para ayudar a ampliar o reparar la casa de un trabajador. También acá hace sentido la política de mantener los cuarteles y el predio en general en óptimas condiciones, asegurándose de que el ambiente físico en el que se desarrolle la labor sea el mejor posible, evitando así los desniveles muy pronunciados del terreno, la presencia de basura, el barro, el exceso de polvo, la maleza, y cualquier otro elemento que afecte el trabajo en condiciones de comodidad.

Es importante destacar que los hallazgos de este estudio sobre la importancia del trato hacia los trabajadores coinciden con la evidencia de un reciente estudio licitado por la Fundación para la Innovación Agraria, y desarrollado por el Departamento de Economía Agraria de la Universidad Católica de Chile, “Empleo Estacional en la Agricultura en Chile: Evidencias, Desafíos y Políticas” (Anríquez, 2015)¹⁵. En dicho estudio, se realiza un ejercicio con una muestra de más de mil trabajadores agrícolas de temporada, para evaluar la importancia que estos le dan a una serie de aspectos del trabajo, como la capacitación, el trato que reciben, facilidades de transporte, y otros. Lo interesante acá es que los resultados del ejercicio muestran claramente la importancia que tiene para los encuestados el trato que reciben por parte de las jefaturas. En efecto, se señala que “el buen trato sobresale como uno de los atributos más valorados por los trabajadores”¹⁶,

15. Op. Cit., capítulo “La Valoración de los beneficios no monetarios de trabajadores de temporada”

16. Gustavo Anríquez y otros, Op. Cit página 114.

para luego concluir la importancia que tiene “abordar este aspecto en forma prioritaria en la gestión de personas en las explotaciones agrícolas de temporada”¹⁷.

Otro elemento a considerar en el tema de la relación entre trabajador y jefatura, es la importancia de una adecuada comunicación, asegurándose de que los mensajes dirigidos a los empleados sean siempre directos y claros, sin andar con los típicos rodeos o ambigüedades que muchas veces utilizan las jefaturas a las que les cuesta encarar ciertas situaciones delicadas. Por cierto, tiene directa relación con el punto anterior, referido a la preocupación integral por el trabajador.

Por último, debemos hablar del liderazgo de quienes tienen las mayores responsabilidades en la organización. Lo que se observó nítidamente entre las empresas más exitosas es que estas logran atraer a más trabajadores en la medida en que existen figuras con un liderazgo claro, asequibles a cualquier trabajador de la empresa, sin importar su ubicación en la misma, capaces de motivar y dar la certeza a los trabajadores de que es una empresa que sabe hacia dónde va, que retribuye de manera equitativa a sus empleados, y que, frente a problemas con las jefaturas, dará la confianza a todas las partes involucradas en que tomar decisiones justas, buscando siempre evitar la confrontación.

De acuerdo a todo esto, a continuación mencionamos y desarrollamos brevemente los principales modelos y prácticas que proponemos incorporar a la gestión intrapredial como una manera de aminorar los problemas de escasez y temporalidad de la mano de obra.

17. Gustavo Anríquez y otros. Op. Cit página 114.

5. PROPUESTAS DE MODELOS Y/O PRÁCTICAS INNOVADORAS



A la vista de todo lo recopilado en este estudio, proponemos un modelo muy sencillo de gestión del recurso humano temporal, orientado al Reclutamiento, Selección, Motivación y Mantenimiento del personal temporal.

Esquema del Modelo de Gestión Intrapredial del Recurso Humano Temporal

1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Se refiere a todas las prácticas que facilitan la llegada de los candidatos potencialmente capaces de ejercer los cargos en la empresa.

Prácticas propuestas:

Reclutamiento puerta a puerta.

Contratación de personal extranjero de acuerdo a marco legal vigente.

Participar en actividades de promoción del trabajo agrícola como ferias laborales o de trabajo.

2. SELECCIÓN DE PERSONAL

En el trabajo temporal prácticamente no hay un proceso de selección, más bien se contrata a quienes están disponible en el momento, sin mayores exigencias.

La excepción a esta regla lo constituyen los packing, y algunos contratistas que realizan un proceso de selección en aquellas labores agrícolas de mayor complejidad, como por ejemplo poda, y de esta forma ofrecen al agricultor un servicio con mayor valor agregado.

Prácticas propuestas:

Selección del personal en base a habilidades.

3. MANTENCIÓN Y DESARROLLO

Esta función implica implementar acciones que apunten a motivar la permanencia y crecimiento de los trabajadores en el predio.

Prácticas propuestas:

Adaptación de los horarios de trabajo.

Acondicionar los cuarteles para garantizar condiciones de trabajo adecuadas.

Fortalecer las habilidades blandas de los mandos medios.

Pagar incentivos estructurados por calidad

Evaluar permanentemente la productividad de los cuarteles.

Diversificación productiva y producción forzada fuera de temporada.

Mejorar el diseño, conducción e introducción de mecanización en huertos frutícolas.

Entregar incentivos no monetarios.

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se refiere a las prácticas en las cuales los trabajadores son evaluados por la calidad del trabajo que realizan.

En el caso de los temporeros, las evaluaciones están asociadas a los planes de incentivos descritas en la sección “Mantenimiento del Personal”. En el caso de los trabajadores permanentes, especialmente en los cargos de jefatura y capataces, se propone la siguiente práctica:

Evaluación del desempeño en 270 grados.

Siguiendo la lógica del modelo presentado, proponemos las siguientes prácticas en la gestión intrapredial para enfrentar los problemas de escasez y fluctuación de la mano de obra:

5.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El primer desafío de un productor que requiere trabajadores temporeros consiste en contactar y atraer a los potenciales trabajadores. En efecto, las experiencias aquí recabadas señalan que ya no es suficiente quedarse en el predio a esperar que la mano de obra toque la puerta (salvo en aquellos casos excepcionales en los cuales la empresa tiene un prestigio entre los trabajadores temporeros muy por sobre el resto de las empresas de la misma zona, situación que sólo fue observada en un caso mencionado en la zona norte del país). Al respecto, hoy se requiere más proactividad por parte de las empresas. De lo observado en este estudio, podemos proponer las siguientes prácticas que ayudan a lograr mayor eficiencia en el reclutamiento de personal:

5.1.1 Práctica de reclutamiento puerta a puerta

Consiste en la búsqueda de potenciales trabajadores a sus casas. El procedimiento es sencillo, se debe formar un pequeño equipo al interior de la empresa, liderado por el jefe del área que está a cargo de reclutar trabajadores. Puede ser acompañado por algún mando medio y/o eventualmente alguien del área de recursos humanos o personal (si es que lo hubiera). A este equipo se puede incorporar algún trabajador que provenga o conozca el sector que se pretende visitar, de tal manera de poder facilitar el terreno y los primeros contactos.

Este equipo deberá estudiar el área donde se podrían encontrar potenciales trabajadores, y definir un plan de visitas, las cuales deberán realizarse a lo menos dos meses antes del inicio de las labores. Es importante considerar especialmente zonas donde en la actualidad la empresa no cuenta con personal. Por cierto, esta práctica también puede realizarse en las zonas donde desde ya provienen los empleados, especialmente si se estima que todavía existe un potencial de crecimiento en ellas.

Previo a estas visitas, es importante que se tenga claro cómo se abordará cada una, considerando a lo menos los siguientes aspectos:

1. Contacto inicial. ¿Qué se debe decir al momento en que se nos abra la puerta de la casa a visitar?
2. Información a entregar. ¿Qué es lo que diremos respecto del trabajo que se está ofreciendo? ¿Se dejará algún documento formal?
3. Información a solicitar. Se debe tener diseñada una planilla sencilla para recabar los datos de las personas que demuestren algún interés en trabajar, considerando el nombre de la persona y los datos de contacto.
4. Facilidades para los potenciales trabajadores. Especialmente en caso de zonas apartadas o con transporte deficiente, se debe tener claro qué alternativas podrían existir para facilitar su traslado al predio, como buses de acercamiento.

Junto con esto, es altamente recomendable pensar en algún aspecto que pueda hacer más atractivo trabajar en el predio en relación a la competencia. Por ejemplo, considerar temas como: flexibilidad de horarios, posibilidad de pagos semanales, eventuales facilidades especiales para las mujeres o estudiantes, etc. Otro tema importante consiste en asegurar que el equipo

en terreno siempre cuente con, a lo menos, una persona con una alta capacidad empática, que pueda conectarse fácilmente con los entrevistados, que sea capaz de transmitir la imagen de una empresa seria, en la cual se respeta y retribuye adecuadamente al personal, lo que ayudará así a motivar a los potenciales trabajadores.

Una posible variable a esta estrategia, y que puede ser complementaria, consistiría en realizar estas visitas a sedes de organizaciones territoriales y funcionales, como juntas de vecinos, grupos juveniles, o centros de madres, en los cuales se pueda entregar la información a un grupo mayor de personas.

Una vez realizadas todas las visitas, la información recabada se deberá sistematizar de acuerdo a los procedimientos y capacidad de cada predio (idealmente se debiera digitar esta información para generar una base de datos que pueda ser ingresada a cualquier computador). De esta manera, cuando comience el proceso de reclutamiento y contratación de personal, se podrá asignar a una persona para que cite a quienes se contactó previamente, para concretar la contratación de los trabajadores de acuerdo a los procedimientos de cada empresa.

Replicabilidad de esta práctica: esta es una de las prácticas más sencillas de implementar en términos económicos, toda vez que su ejecución requiere de pocos recursos y, además, no necesita una mayor exigencia logística. Los puntos clave para el éxito de esta estrategia son los siguientes:

- Realizar una adecuada planificación de las visitas.
- Asegurarse de que es factible que las personas del sector podrán ento, porque de extranjería. así anoviar al predio si les interesa el empleo.
- Que el equipo de la empresa sea capaz de motivar a los

potenciales trabajadores, que tenga clara la información que debe entregar, y la que debe recabar.

De acuerdo a lo señalado se considera que es una práctica fácilmente replicable.

5.1.2 Práctica de contratación de personal extranjero de acuerdo a marco legal vigente

Si bien es una práctica que no está adecuadamente reglamentada en el país, en los hechos, son muchos los predios que están recurriendo a trabajadores extranjeros para labores temporales (y también para servicios como aseo). En este contexto, una condición fundamental para que esta práctica se realice adecuadamente consiste en que la empresa lo haga de acuerdo al marco legal y tenga la capacidad para incorporar exitosamente a estos trabajadores.

Las empresas deben estar preparadas para recurrir a la contratación de personal extranjero. En este sentido, deben recopilar toda la información con los requisitos para este tipo de contrato, y tener clara las fuentes desde donde se pueden contactar este tipo de trabajadores, para lo cual debe considerar a lo menos los siguientes aspectos:

- Marco legal: antes de proceder a contratar a un trabajador extranjero, se recomienda encarecidamente asesorarse por expertos en el tema en las oficinas de extranjería. Esto, porque en la eventualidad de cometer algún error en el procedimiento puede significar importantes multas por parte de la Inspección del Trabajo, e incluso acusaciones de tráfico ilegal de trabajadores. Al realizar una revisión en internet, se constata que existe suficiente información para tener claro el marco legal que regula la contratación

de trabajadores extranjeros. En la página web Dirección del Trabajo¹⁸ se pueden recopilar todos los antecedentes necesarios para la contratación de personal extranjero.

- Inducción específica para trabajadores extranjeros: para el éxito y adaptación de los trabajadores extranjeros, es conveniente que se les realice una completa inducción en aspectos prácticos que no suelen entregarse a los chilenos. Entre estos temas se sugiere informar sobre geografía básica, para que los trabajadores se ubiquen, la dirección de los servicios más utilizados (Servicio de Salud, Carabineros, etc.), identificación de la locomoción colectiva que debe utilizar, entre otros.
- Apoyo en el puesto de trabajo: es probable que aquellos sin experiencia en labores agrícolas requieran de un mayor apoyo en su puesto. Para ello, el productor debe sensibilizar a las jefaturas y compañeros de trabajo de los extranjeros, para que puedan brindar dicho apoyo.
- Lenguaje adecuado: tanto en este aspecto como en los anteriores, resulta fundamental comunicarse según la realidad del trabajador extranjero, y estar permanentemente atento a cualquier palabra o frase que este no haya entendido, o pudiera prestarse para una interpretación de manera errónea. De este modo se podrá asegurar de que el personal extranjero comprendió adecuadamente las tareas que se le encomendaron.
- Integrar al trabajador al equipo: se debe tener en cuenta la recepción que tengan los extranjeros por parte de sus compañeros chilenos. Por lo mismo, se sugiere explicar los motivos de la contratación de los extranjeros, y la necesidad

de que estos tengan un trato igual al de los chilenos, haciendo todos los esfuerzos por integrarlos de manera integral en la empresa.

Replicabilidad de esta práctica: se estima que puede ser perfectamente replicable si se toman en cuenta las sugerencias planteadas. Hay que enfatizar especialmente en la necesidad que todo el proceso respete estrictamente el marco legal, y que se realice un esfuerzo por integrar adecuadamente a los extranjeros. Esto no solo se refiere al trabajo mismo, sino que también incluye un esfuerzo porque estos trabajadores sean aceptados por los nacionales. Al respecto, algunos antecedentes preocupantes señalan que los extranjeros tienden a vivir en guetos, aislados del resto de los empleados, situación que el productor debiera hacer el máximo esfuerzo por evitar, ya que es probable que el desgaste emocional que esto implica derive en la deserción de los trabajadores.

5.1.3 Participar en actividades de promoción del trabajo agrícola como ferias laborales o de trabajo

Finalmente, una tercera práctica que se sugiere, si bien no se detectó en los predios de estudio, pero fue comentada por algunos entrevistados como una buena instancia para contactar a posibles trabajadores, son las ferias laborales donde se agrupan diversos productores para difundir su oferta laboral. En este punto, es clave que la empresa desarrolle redes de contacto y cooperación con aquellas instancias que lideran estas actividades, tales como el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, organismo que tiene amplia experiencia en este tema, y lleva años desarrollando este tipo de actividades en conjunto con las Oficinas Municipales de Información Laboral, OMIL. Si bien dichas ferias suelen centrarse más bien en trabajos técnicos y

18. <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-99357.html>

profesionales o para alumnos que buscan realizar sus prácticas profesionales, es absolutamente factible ofrecer trabajo temporal.

Replicabilidad de esta práctica: esta es una práctica que no se ha detectado en los predios, sin embargo, se menciona como una posibilidad a explorar, de bajo costo y pocas exigencias en recursos y logística.

5.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL

Las prácticas asociadas a optimizar la selección del personal son casi inexistentes en lo que respecta al trabajo temporal en los predios agrícolas. No obstante, en el contexto de una escasez de mano de obra y a la luz de todo lo analizado en este estudio, resulta evidente la necesidad de implementar sistemas de selección del personal, especialmente para las jefaturas que deberán relacionarse con los trabajadores temporeros, quienes, como ya hemos visto, pueden ser decisivos en la motivación para el trabajo de su personal.

5.2.1 Selección de personal en base a habilidades

A partir de conceptos elaborados por Gregorio Billikopf en su modelo de Administración Laboral Agrícola, proponemos un sencillo procedimiento de selección según las habilidades requeridas para el cargo, el que también puede servir para optimizar la asignación de funciones del personal ya contratado.

Este procedimiento consiste desarrollar una prueba estándar, idealmente a aplicar en terreno, que permita evaluar integralmente las habilidades de los postulantes, tanto a nivel técnico, como en habilidades blandas. Para diseñar e implementar este

instrumento se recomienda generar grupos de trabajo técnico al interior de la empresa, conformado idealmente por el productor, la jefatura del área a la cual pertenece el cargo, más otros trabajadores que puedan aportar en la evaluación. La propuesta consiste en crear una serie de estaciones por las que deban pasar todos los postulantes, en las que se medirá un aspecto específico considerado relevante para quien ocupe el cargo; y en el caso de ciertas habilidades blandas, si es necesario, se podrá recurrir a apoyos externos que evaluarían dichas destrezas. Esto debiera terminar con una reunión de todos los encargados de las estaciones donde se comente el desempeño de los candidatos en cada una de ellas, para así definir a los más idóneos para el cargo, para pasar luego al proceso de selección definitiva de acuerdo a las políticas o prácticas propias de la empresa.

Replicabilidad de esta práctica: esta es una práctica que para su implementación inicial requiere de un apoyo externo, traducida en una asesoría que pueda capacitar adecuadamente al equipo que se encargará de llevarla a cabo. Además, se requiere un importante cambio cultural entre el personal de la empresa, lo que puede ser especialmente complejo en aquellas donde el reclutamiento selección y asignación de roles era realizado siguiendo criterios de otro tipo (como comodidad, familiaridad, tradición, entre otros).

5.3 MANTENCIÓN Y DESARROLLO

En este ámbito, proponemos una serie de prácticas y procedimientos que permiten que el personal pueda trabajar más cómodo y motivado, disminuyendo así las posibilidades de que busque otras alternativas laborales. Las propuestas son las siguientes:

5.3.1 Práctica de adaptación de los horarios de trabajo

El horario de trabajo puede ser un factor que incide más de lo que se suele pensar al motivar a ciertos trabajadores como mujeres y jóvenes cuyas remuneraciones no son el principal ingreso familiar, y que sólo buscan aportar un complemento, o juntar dinero para una meta específica como salir de vacaciones. Esto es especialmente aplicable en el caso de los que se realizan en el verano y al aire libre, donde tradicionalmente pueden alargarse hasta las 5 o 6 de la tarde, horario en el que el sol es muy fuerte, pudiendo hacer el trabajo sofocante.

Una alternativa que ha sido bien recibida para disminuir este problema consiste en adelantar el horario de entrada para salir más temprano, lo que implica aumentar el tiempo de trabajo durante la mañana cuando el sol no es tan fuerte, y disminuirlo en la tarde. Por cierto, este cambio tiene ciertos límites pues, en general, no es posible trabajar cuando aún no ha salido el sol, antes de las 6:30 AM en la zona central del país en horario de verano. Pese a esto, las experiencias conocidas de adelantar la entrada desde las 8 AM a las 7:30 AM e incluso a las 7:00 AM, han sido valoradas positivamente por los trabajadores. Ellos, además de paliar en parte el calor de la tarde, pueden hacer otras cosas después de su jornada, lo que es especialmente valorado por las mujeres con hijos, y por el personal que realiza algún otro tipo de actividad remunerada durante su tiempo libre.

Evaluación de su replicabilidad: esta práctica es sencilla y fácil de replicar, si bien pueden encontrarse empleados que se opongan a ella, ya sea porque viven lejos del lugar de trabajo, complicándoles la llegada al predio más temprano, o simplemente porque tienen programado el funcionamiento de su hogar, de tal manera que no puedan llegar antes. También existe el riesgo de que aumenten

los retrasos en la llegada del personal, lo que puede afectar los rendimientos diarios. Por esos motivos, este tipo de decisiones se debiera tomar con el acuerdo de los trabajadores. Además, se debe monitorear la asistencia y horario de llegada y salida, de modo de poder revertir esta medida si finalmente el cambio tiene impactos negativos mayores que los beneficios esperados.

5.3.2 Práctica de acondicionar los cuarteles para garantizar condiciones de trabajo adecuadas

Es ampliamente reconocido que las labores en el campo suelen realizarse en ámbitos relativamente inhóspitos: los trabajadores están expuestos a las inclemencias del tiempo, en permanente movimiento, sobre un suelo de tierra o sobre escaleras y, muchas veces, alejados de los servicios básicos. Entre otras características, esto incide en forma negativa en la motivación de la mayoría de las personas para trabajar en un predio.

En este sentido, la práctica que acá se describe consiste simplemente en preocuparse de manera constante en revisar las condiciones del predio y en ejecutar las acciones correctivas para asegurar que este se encuentra en las mejores condiciones para que los trabajadores puedan desarrollar su labor con la mayor comodidad y seguridad posible. Concretamente, los aspectos mínimos que se debieran revisar de modo permanente en cada cuartel donde se trabajará son:

- Presencia de maleza.
- Presencia de barro, agua, o polvo en exceso.
- Presencia de basura.
- Presencia de suelo disparejo.
- Camellones muy altos, disparejos y/o poco consistentes.

- Presencia de algún tipo de accidente geográfico peligroso.
- Falta de lugares donde protegerse de inclemencias climáticas (sol, lluvia, otros).

A estos elementos debiera sumarse cualquier otro aspecto que pudiera incidir en la comodidad y seguridad del trabajo que se debe desarrollar, entre los que se destacan¹⁹:

- Contar con lugares adecuados donde poder comer.
- Disponer de baños y de agua fresca cerca de donde se está realizando la labor.
- Contar con un transporte seguro y expedito para trasladarse dentro del predio, o entre los distintos terrenos donde se trabajará, especialmente en casos de distancias considerables.
- Contar con la existencia de la señalética necesaria que prevenga a los trabajadores de cualquier situación que pudiera amenazar su seguridad o salud (tales como los cuarteles que han sido fumigados).

Cuando se observe presencia o ausencia (dependiendo de su impacto en la comodidad del trabajo) de alguno de los aspectos antes señalados, la propuesta es que se puedan tomar inmediatamente las medidas que permitan eliminar o disminuir al máximo el problema detectado.

De esta forma, al asegurarse que todos los cuarteles están en un estado óptimo para las labores, se logrará disminuir significativamente

19. No se mencionan en este punto todos los aspectos técnicos referidos a la seguridad en el trabajo y a la salud ocupacional, ya que estas son normas obligatorias, cuya supervisión y cumplimiento va más allá del objetivo planteado por esta práctica.

la desmotivación que suele producir entre los trabajadores llegar a un cuartel y constatar que está en un muy mal estado.

Por cierto, cualquier persona vinculada al agro puede constatar que esta práctica está muy relacionada con acciones que suelen realizar la mayoría de los productores, si bien no con la amplitud, rigurosidad ni sistematicidad que se requeriría. De acuerdo a esto, se estima que no debiese ser muy complejo para los productores implementar esta práctica, quienes deberán preocuparse principalmente de que la revisión se haga de manera sistemática y que, además, este control se realice en todos y en cada uno de los cuarteles.

Finalmente, luego de haber detectado todos los posibles aspectos del estado de los cuarteles que puedan resultar desmotivadores se deben ejecutar las acciones correctoras. La adecuada revisión de los cuarteles no sirve de nada si no se llevan a cabo las acciones que se deriven de lo observado. Es aquí donde estarían los principales desafíos, toda vez que algunas de estas acciones probablemente tengan algún costo que no tiene incorporado el productor. Al margen de estos casos, existen varias acciones correctoras de bajo costo, o cuya implementación es obligatoria, especialmente cuando el productor ha sido certificado en algún protocolo, y que suelen ejecutarse solamente para cumplir con dicho protocolo.

Evaluación de su replicabilidad: teniendo todo lo anterior en consideración, estimamos que esta es una práctica relativamente sencilla de implementar y con un importante impacto positivo en evitar la desmotivación por parte de los trabajadores cuando constatan que los cuarteles del predio no están aptos para realizar su labor, en condiciones de comodidad y seguridad. Por cierto, cuando el problema tenga origen en falencias de infraestructura,

no será posible el despliegue de estas prácticas. Un ejemplo, sería el caso de no contar con lugares adecuados para comer, lo que requiere de la existencia de comedores: si ellos no estuvieran, lo que primero que debiese hacerse es construir dicha infraestructura. En estos casos, la replicabilidad dependerá esencialmente de la capacidad económica del productor para realizar las inversiones que esto requiere.

5.3.3 Práctica de fortalecimiento de las habilidades blandas de los mandos medios

Si analizamos cualquier organigrama de un predio, veremos que los trabajadores temporeros se ubican en la línea de mando más baja, quedando sobre ellos los capataces, jefes de cuadrilla o supervisores, dependiendo del nombre que tengan quienes se encargan de dar instrucciones a los temporeros. En los predios medianos y grandes, también puede existir un jefe de campo a cargo de estos jefes de cuadrilla. Tal como se señaló en la práctica de selección de personal en base a habilidades, estos jefes son los que interactúan diariamente con los temporeros, encargándose de darles las instrucciones, corregirlos, y, eventualmente, de felicitarlos.

En este punto se puede constatar la importancia que tienen quienes ejercen estos cargos para la motivación al trabajo y al logro de los objetivos productivos que se establecen para los trabajadores. De hecho, no es necesario profundizar mucho respecto del impacto que tiene en el personal el trato que recibe de parte sus jefes: mientras peor sea, mayor será la desmotivación del trabajador, lo que genera un mal clima laboral que incidirá en alta rotación de personal y que puede afectar seriamente la productividad y/o calidad del empleo.

El problema se agudiza cuando se constata que, en la mayoría de los casos, quienes ejercen roles de jefaturas en terreno, suelen seleccionarse por atributos como antigüedad en el campo (quienes generalmente antes habían ejercido labores como obrero agrícola), la confianza que genera en el dueño, o cualquier otra cualidad, sin considerar habilidades blandas críticas para el cargo, como liderazgo y comunicación. Surge entonces la necesidad imperiosa de fortalecer las habilidades blandas de estos jefes para asegurarse que serán capaces de relacionarse de la mejor manera con sus trabajadores, buscando lograr los objetivos o metas productivas y de calidad, sin dañar significativamente el clima laboral.

Las herramientas para lograr esto no suelen encontrarse dentro de la misma empresa, por lo que, la mayoría de las veces, debe buscarse en el mercado de los servicios de capacitación en liderazgo y asesorías como *coaching*, idealmente especializados en el rubro agrícola.

Para resumir, esta práctica consistiría en confeccionar un plan de desarrollo de las habilidades blandas para los mandos medios, para lo cual probablemente sea necesario apoyo externo. Este podrá evaluar las principales debilidades de estas jefaturas y elaborar un plan que considere capacitaciones, asesorías, actividades al aire libre y/o algún tipo de *coaching*, para enfrentar dichas debilidades.

Evaluación de su replicabilidad: esta práctica requiere la implementación de una serie de actividades para fortalecer a los mandos medios, lo que requiere de tres condiciones esenciales:

- Disponibilidad de recursos para costear estas asesorías. En este sentido, una buena ayuda consiste en aprovechar

la franquicia SENCE para financiar, a lo menos en parte, dichos costos.

- Existencia de la oferta adecuada de los servicios buscados. Es necesario asegurarse de que se cuenta con los servicios que se están buscando, y que cumplen con los criterios de calidad. Es importante advertir que, en general, la oferta de capacitación y asesorías en temas de liderazgo que existe en el mercado suele estar orientada a las empresas de servicios e industrias “urbanas”. Por este motivo, esta búsqueda debiera considerar siempre que dichas organizaciones tengan alguna experiencia en el área agrícola, con conocimientos específicos sobre la cultura organizacional de este sector que tiene claras diferencias en relación a las empresas más “urbanas”.
- Disponibilidad de horario. Otro aspecto clave es asegurar que las jefaturas puedan participar en las actividades. Al respecto, es conocido en el rubro agrícola que los trabajadores no pueden asistir a este tipo de capacitaciones por tener que priorizar la solución a algún problema de su área, o porque no se contemplan reemplazantes si es que ellos participan. Situaciones de este tipo deben ser previstas, y buscar con anticipación estrategias para evitar que el jefe se deba ausente.

Además, el análisis de los resultados de estas actividades debe tener una perspectiva de mediano plazo, y contar con un fuerte apoyo de parte del propietario, ya que los cambios que se busca realizar a nivel de liderazgo no se producen de la noche a la mañana, y suelen enfrentar una serie de obstáculos que pueden impedir que estos se concreten.

De acuerdo a esto, consideramos que esta es una práctica factible de replicar en la medida en que el propietario puede realizar el esfuerzo económico y logístico por implementarla, y las jefaturas muestren un compromiso por asimilar y aplicar las habilidades que se les entreguen.

5.3.4 Práctica de pago de incentivos estructurados por calidad

Un elemento esencial para motivar a una persona a trabajar se relaciona con las expectativas que tenga sobre el nivel de la remuneración que recibirá. De aquí la importancia para el productor de tener una estrategia de incentivos que motive a las personas a trabajar en su predio. Este es un punto crítico en el negocio frutícola actual, por el alto porcentaje que representa el pago de la mano de obra en relación al costo total del negocio, a lo que se suma la competencia cada vez mayor por contar con la cantidad adecuada de trabajadores en un contexto de escasez de oferta de mano de obra.

Todos estos factores son los que nos llevan a proponer el modelo de pago de incentivos estructurado por calidad, siguiendo la filosofía propuesta por Gregorio Billikopf en su libro Administración Laboral Agrícola.

Este tipo de incentivo busca motivar al trabajador a realizar su labor premiando no sólo la productividad (kilos cosechados, árboles podados, racimos arreglados, etc.), sino también la calidad de su labor, y teniendo siempre presente el nivel de esfuerzo físico/mental que se requiere para desarrollarlo.

Para determinar el incentivo a pagar bajo este modelo se deberá seguir un riguroso plan de análisis de todas las variables involucradas, y se tendrán que plantear los siguientes aspectos:

- Análisis de la variable calidad: lo primero a tener en cuenta es determinar el beneficio que produciría realizar la labor enfatizando la calidad de la misma. Esto resulta clave para los pasos posteriores, ya que si finalmente se considera que no es necesario preocuparse tanto de la calidad en la labor específica que se va realizar, no tiene sentido usar este método. Si, por el contrario, la calidad de la labor tiene un impacto significativo en la producción y/o calidad del fruto, debiera incorporar esta estrategia en el pago a los trabajadores. Señalemos aquí, de manera general, que este último sería el caso para las labores de poda, raleo y cosecha de las frutas que se exportan desde Chile.
- Identificar los factores de calidad: una vez que se haya establecido la necesidad de incorporar el incentivo por calidad, se deberán establecer los factores que se usarán para medirla, es decir cada uno de los componentes de la pauta, independientes entre sí, y que pueden incidir en el nivel de calidad obtenido finalmente en la labor. Esto se debería apoyar en un documento técnico en el cual el asesor, o a quien el productor le haya encargado la tarea, establece la forma en que se debe realizar la tarea (pauta técnica). Esta pauta se deberá analizar en profundidad e identificar en ella aquellos factores que se mencionen y que inciden en la calidad. A continuación, considerando que es probable que estos factores tengan distinta importancia para la calidad que se está buscando, se tendrá que ponderar la importancia de cada uno de estos factores, de tal manera que los de mayor importancia tengan mayor ponderación, y viceversa. Luego de esto se tendrá que establecer el valor del incentivo que pueda equilibrar adecuadamente la motivación de los trabajadores por obtenerlo, con los objetivos productivos y los costos que maneje el productor. Este punto es crítico, por lo que debe estudiarse con detenimiento, ya que si la

realidad económica que se analiza impide ofrecer un incentivo atractivo, o el logro de la meta de calidad establecida es demasiado exigente, lo más probable es que el esfuerzo que hagan los trabajadores no valga la pena y se pierda credibilidad ante ellos. Por el contrario, si la empresa se asegura de que el incentivo es muy atractivo y fácil de lograr, con metas muy bajas, puede que esto no se traduzca en una mejora significativa en la calidad, y/o el beneficio que ella obtenga no compense los costos extras que se debieron destinar para el incentivo.

- Proceso de inducción del incentivo: para la adecuada aplicación del incentivo se debe realizar una inducción minuciosa de la forma en que opera el modelo a los participantes y contar con un equipo de evaluadores de la labor, así como de un soporte informático para realizar el procesamiento de la información que arrojen las evaluaciones. Estas debieran informarse diariamente a cada trabajador, explicando los motivos de las notas de la evaluación, de manera que cada uno sepan qué está haciendo bien y qué no tan bien.

En los párrafos anteriores se ha descrito, a grandes rasgos, la práctica del pago de incentivos estructurados por calidad²⁰, que le permitiría al productor no sólo una mejora en la calidad de sus producciones, con los consiguientes beneficios económicos, sino le entrega una poderosa herramienta para hacerse más atractivo como contratista de personal temporal.

20. Una descripción detallada de esta práctica podrá verse en documento que está en proceso de edición por parte de FIA y que contendrá los resultados del estudio “Validación y Desarrollo de Prácticas de gestión intrapredial del recurso humano agrícola”.



Evaluación de su replicabilidad: la adecuada implementación de este modelo es un trabajo complejo y delicado que requiere formar un equipo abocado a las distintas tareas que se deben hacer para implementarlo. Junto a ello, es imprescindible realizar un trabajo minucioso para sensibilizar y explicar de manera clara el modelo a los trabajadores. Además, el equipo que lidere debe realizar un control constante de la implementación del modelo y tener capacidad de reacción frente a eventuales problemas que se vayan detectando como, por ejemplo, que el logro de las metas esté afectando demasiado la productividad, o que las metas sean inalcanzables para la gran mayoría de los trabajadores -lo que esté generando desmotivación-, entre otras situaciones que se pueden ir produciendo, especialmente durante las primeras aplicaciones. Finalmente, el equipo directivo de la empresa debe ser capaz de estimar el valor adecuado del incentivo, de modo que resulte atractivo y no afecte la rentabilidad del negocio, evaluación que los productores frutícolas no siempre están capacitados para realizar de manera objetiva y rigurosa.

Por todos estos motivos, la implementación inicial de esta práctica debiera realizarse con el apoyo de un equipo externo especialista en el tema que pueda capacitar a un equipo interno para instalarlo y que, además, acompañe a lo menos durante una primera aplicación piloto. Esto significa que, para la etapa de adaptación e inicial, el productor deberá considerar un costo extra por concepto del trabajo del equipo externo.

5.3.5 Práctica de evaluación permanente de productividad de los cuarteles

En la práctica antes presentada se señaló la importancia de pagar incentivos diferenciados de acuerdo a la calidad que requiere el trabajo por el cual se está remunerando al personal, y así

mantener la motivación de los trabajadores. Esta modalidad es muy pertinente para gratificar adecuadamente en situaciones en que existen diferencias productivas entre cuarteles.

Sin embargo, no es extraño que se den situaciones donde el pago diferenciado de acuerdo a la calidad y estado de los cuarteles termine siendo insuficiente, o contraproducente para los objetivos del productor. Nos referimos a aquellas en que, por más que se mejore el incentivo, hay aspectos agronómicos o técnicos que hacen imposible que determinado cuartel pueda tener un rendimiento aceptable en condiciones laborales adecuadas.

La práctica que se propone en este punto apunta precisamente a ese tipo de situaciones, y busca evitar la desmotivación que suele producir entre los trabajadores el tener que desempeñarse en cuarteles de muy baja productividad en la época de cosecha, lo que afecta las expectativas de las remuneraciones de los cosecheros.

Una práctica sana para enfrentar este problema consiste en realizar una rigurosa medición de la productividad y de las condiciones generales de cada uno de los cuarteles, y definir ciertos criterios previos para tomar las acciones más adecuadas cuando se identifiquen los de baja productividad. Obviamente, esto es factible cuando el predio tiene varios cuarteles, ya que en los casos en que es un solo cuartel, la evaluación debiera hacerse en comparación con otros predios.

Una propuesta sencilla para desarrollar este modelo podría ser como la que se plantea a continuación. Al término de cada temporada, realizar un análisis de la productividad promedio por trabajador:

Tabla 1: Simulación de productividad en un predio con 4 cuarteles durante una temporada “x”, todos con el mismo cultivo “y”.

CUARTEL	Nº TRABAJADORES	KILOS COSECHADOS	RENDIMIENTO (KILOS / TRABAJADOR)	TRATO (PAGO/ KILO)	GANANCIA (RENDIMIENTO/ TRATO)	DÍAS TRABAJADOS	GANANCIAS/DÍA
1	16	145.000	9.063	\$ 22	\$ 199.375	5	\$ 39.875
2	12	88.000	7.333	\$ 30	\$ 220.000	7	\$ 31.429
3	16	141.000	8.813	\$ 24	\$ 211.500	6	\$ 35.250
4	14	133.000	9.500	\$ 24	\$ 228.000	6	\$ 38.000
Total	58	507.000	8.741	\$ 25	\$ 858.875	24	\$ 35.786

Al analizar los datos de la Tabla 1 puede verse que el cuartel 2 (cifras destacadas en rojo) muestra productividades significativamente menores que los otros tres. También se aprecia que los cuarteles 3 y 4, aunque igualmente tienen rendimientos más bajos que el cuartel 1, con una pequeña mejora en el incentivo (\$2 más que en el cuartel 1), los trabajadores pueden obtener pagos satisfactorios más altos que el que reciben en el cuartel 2, mientras que el productor puede alcanzar niveles productivos convenientes (cerca del cuartel 1). Por estos motivos, seguir trabajando estos dos cuarteles, pese a no llegar a la productividad ideal, aún puede ser beneficioso tanto para el productor como para los trabajadores.

En casos como el del cuartel 3 se debe evaluar la posibilidad de arrancar la plantación, para lo cual se debiera seguir una lógica de análisis como la señalada anteriormente.

Evaluación de su replicabilidad: la aplicación de esta práctica tiene una cierta complejidad, porque requiere que exista personal en la empresa que pueda cumplir tres condiciones mínimas:

- Contar con información detallada y fiable sobre la productividad de cada cuartel.
- Tener sólidos conocimientos del análisis de costo/beneficio.
- Estar al día sobre la factibilidad técnica de cultivar las especies y/o variedades que eventualmente podrían reemplazar el cultivo que se va a desechar.

Respecto de la información detallada y fiable, sabemos que no es una práctica muy común entre los productores frutícolas darse el trabajo de obtener y sistematizar esta información en los predios. Por ello, es posible que la capacidad de realizar análisis de costo beneficio, así como de evaluar adecuadamente la factibilidad técnica de introducir especies y/o variedades alternativas, sea muy limitada.

Debido a estos aspectos, consideramos que este tipo de práctica, especialmente entre los productores medianos y pequeños, debiera implementarse con algún tipo de apoyo o asesoría especializada.

5.3.6 Práctica de diversificación productiva y producción forzada fuera de temporada

Un elemento que la mayoría de los trabajadores agrícolas temporeros valora, tanto o más que ganar altas sumas de dinero en un corto tiempo, consiste en tener una estabilidad en el trabajo. En efecto, dejando a un lado aquel grupo de personas que les acomoda trabajar duro algunos meses para obtener recursos rápidos para determinado objetivo (como, por ejemplo, pagarse estudios o vacaciones), el resto de los trabajadores, tales como obreros de la construcción o trabajadoras de casas particulares en el caso de las mujeres, deben buscar otros empleos cuando termina la temporada de la fruta.

Es aquí donde hace mucho sentido la práctica de diversificar la producción de los predios, o desarrollar técnicas de producción forzada fuera de temporada. La primera práctica consiste en cultivar, junto con las especies principales y/o tradicionales que ya tiene el productor, otras que se cosechen en períodos distintos, tal como lo constatamos en el marco de este estudio en dos agrícolas de Curicó (Surfrut y Solfrut), que han logrado

mantener al menos 6 meses a su personal temporal con el cultivo de especies como cerezos, pomáceas y ciruelos. También conocimos la realidad de la agrícola Desarrollo Agrario, en la Región de Valparaíso, que ha logrado mantener una dotación en torno a las 1.600 personas trabajando, la mayoría de ellos once meses del año, en base a diversificación de especies productivas de buena rentabilidad, como son los cítricos como mandarinas, paltos y uva de mesa.

Como se constata, en todos estos casos existe una mezcla de cultivos de verano con cultivos de invierno, y en todos ellos (unos más que otros), existe una demanda significativa de trabajadores para las principales labores que requieren estos cultivos.

La producción forzada consiste en alargar la productividad de un árbol o cultivo, llevándolo a producir fuera de la temporada normal, aunque no todas las especies ni variedades pueden someterse a esta práctica. En el caso del presente estudio, se detectó para la producción de frutilla, variedades neutras, que gracias a una técnica de producción bajo un invernadero especial podía extender significativamente su período de cosecha y, a su vez, mantener durante casi todo el año al personal, realizando las distintas labores que requieren estas variedades.

Si bien los casos detectados se refieren a empresas consideradas de medianas a gran tamaño, estimamos que la diversificación en productores de menor tamaño también puede ser posible. En este último caso, con la condición de que probablemente deberán traspasar la frontera de productos frutales porque la fruticultura exige mayores superficies (las cuales, por lo general, no cuentan a los medianos y, menos aún, a los pequeños productores). Así, tendrán que producir otros cultivos que muestren altas rentabilidades, como pueden ser las hortalizas bajo invernaderos, algunas especies de flores y otras alternativas.

En resumen, la diversificación debe realizarse con especies de alta rentabilidad que aseguren un horizonte de trabajo de al menos seis meses, logrando mantener una dotación estable durante dicho período y así no tener que recurrir a buscar grandes cantidades de personal para realizar labores como son el raleo, arreglo de racimos y cosechas.

En el caso de la producción forzada, en la medida en que las variedades lo permitan, consideramos que también puede ser una alternativa viable.

Asimismo, cabe reiterar que, tal como lo mencionamos anteriormente, no todos los temporeros buscan prolongar su tiempo de trabajo en los campos. Pero para quienes tienen una necesidad real por desempeñarse el máximo de tiempo, y que actualmente no pueden hacerlo, la adecuada implementación de este tipo de prácticas debiera ser un importante factor motivador. Por su parte, el productor al incorporar esta estrategia, no sólo estará disminuyendo la excesiva variabilidad de la demanda de personal en el tiempo, asegurándose una base inicial de trabajadores y disminuyendo así el esfuerzo que debe hacer en la búsqueda y contratación de personal durante las etapas de mayor demanda de este. Además, si los cultivos que piensa incorporar fueron seleccionados adecuadamente, considerando los factores técnico/agronómicos y su rentabilidad económica, esto debiera impactarle positivamente en su negocio.

Una ventaja que tiene esta práctica es que, al alargar el tiempo de trabajo del personal durante la temporada, es factible aplicar elementos de desarrollo de las competencias laborales del RRHH. También se puede avanzar en aspectos de fidelización que apuntan a garantizar, en la medida de lo posible, que estos trabajadores vuelvan en la próxima temporada, tales como el desarrollo de incentivos asociados al cumplimiento de metas productivas.

Evaluación de su replicabilidad: esta práctica requiere, a lo menos, de cuatro condiciones:

- a. Conocimientos técnicos:
 - Saber qué especies se podrían incorporar al predio del productor, o serían adecuadas para la producción forzada fuera de la temporada.
 - Asegurarse de que el productor y su equipo serán capaces de manejar estos nuevos cultivos.
 - Que los cultivos signifiquen un real aporte al negocio.
- b. Disponibilidad de bastante superficie de terreno para incorporar estos nuevos cultivos en la cantidad que resulte económicamente viable y tenga un impacto en un número significativo de trabajadores.
- c. Capacidad económica para solventar los costos que implicaría una inversión de este tipo.
- d. Capacidad interna, especialmente de su personal de planta, para poder gestionar adecuadamente este nuevo escenario en que se aumenta la carga laboral durante etapas en que las tradicionalmente eran mínimas, atendiendo al personal que se incorpore en dichos períodos.

En vista de esto, estimamos que un proceso de diversificación o producción forzada debiera realizarse con un apoyo externo de asesores con experiencia en estos temas. Esto permitirá estudiar cuál sería el mix de cultivos óptimos o las variedades que pueden someterse a producción forzada, de acuerdo a la zona donde se encuentra el productor y sus reales capacidades, considerando los costos que esto demandará y todos los otros impactos que esto tendría para el productor y/o los trabajadores.

5.3.7 Práctica de diseño, conducción e introducción de mecanización en huertos frutícolas

En esta práctica resumimos todas las estrategias que, aunque no están vinculadas directamente con la gestión del RRHH, impactan en nuestro problema, ya sea al disminuir la demanda de mano de obra, aumentar la productividad de esta, o ambas cosas, tales como los cambios en los diseños o conducción de las plantas del predio, y los procesos de mecanización de labores.

En cuanto a los cambios en los diseños, entendemos que estos tienen un impacto en los trabajadores cuando su objetivo es bajar altura de plantación para permitir que el personal no tenga que desempeñarse con escaleras en altura, sino más bien, con escalas de baja altura donde el trabajador no deba subir más de dos peldaños (huertos con alturas no superiores a 2,5 mt), pudiendo así cubrir fácilmente la superficie productiva. Esta práctica se está implementando en producciones de carozos y pomáceas. En el caso de uva de mesa también se está bajando la altura del parrón con sistemas de conducción tipo Open Gable, (tal como se detalló en punto 3.4.2 de Huertos peatonales), lo que también facilita el trabajo del personal con significativos aumentos de productividad.

Otra práctica es el diseño de un huerto 100% peatonal, con cero uso de escaleras, y que requiere altas densidades de plantación para poder mantener altos niveles de productividad.

En el caso de los huertos con diseños tradicionales, la tendencia es bajar la altura de los árboles en torno a los 2,8 metros, sin perder área productiva, con la lógica de usar escaleras bajas y aumentar rendimientos de la productividad del personal en, al menos, un 20% en labores críticas como son los raleos y cosechas.

Respecto de la mecanización de labores, en el presente estudio se detectó la introducción de plataformas móviles y centros de cosecha en huertos productores de pomáceas y duraznos conserveros. Esto está permitiendo incorporar a las labores de cosecha y raleos a mujeres y personal joven que no está en condiciones, o simplemente no desea trabajar con escaleras; esto le da cierta seguridad al productor de que podrá contar con una base mayor de potenciales trabajadores para cosechar su fruta, que es la labor más crítica y que requiere una mayor cantidad de personal externo. En cuanto a los aumentos de productividad del personal, se observa que estos varían de un 15% a un 30% con respecto a la cosecha con escaleras. La diferencia de rendimiento depende del diseño del huerto y del tipo de cosecha, si es floreo o barrido.

Un elemento a tener en cuenta al introducir alguna de estas innovaciones, ya sea cambios de diseño, conducción o introducción de maquinaria, se refiere al impacto que esto puede tener en el nivel de remuneraciones del trabajador. En este sentido, especialmente en la primera temporada en que se introduzca este cambio, se debe poder asegurar a los trabajadores que sus ingresos promedio en ningún caso serán inferiores a temporadas anteriores donde no se aplicaba este tipo de innovaciones. De esta manera se evitará que esto genere desmotivación, mal clima laboral y que, finalmente, termine por agravar el problema de la escasez de la mano de obra.

Evaluación de su replicabilidad: se deben separar aquí las prácticas relacionadas con cambios en el diseño y conducción de los predios y la introducción de la mecanización, ya que el presente análisis nos señala que la factibilidad de replicar de ambos es distinta. Respecto de los cambios en el diseño y conducción, estimamos que es factible y altamente recomendable que los productores modifiquen el diseño de sus predios, de tal manera

de hacer más fácil el trabajo en ellos. Para esto se requerirá de apoyo externo especializado en mejoras en el diseño de los cultivos específicos que tiene el productor. El otro elemento a considerar es el factor económico: el costo de este tipo de modificaciones puede ser bastante elevado y podría obligar a detener la producción por algunos años (salvo en los casos de pequeños ajustes sobre huertos tradicionales que no interrumpen la productividad del mismo), por lo que lo más probable es que, en los casos en que sea factible, se deba realizar de manera escalonada en el tiempo para no paralizar toda la producción. Por cierto, estos aspectos son barreras importantes que dificultan la implementación de estas innovaciones, especialmente entre productores medianos y pequeños. No obstante esto, en vista del positivo y significativo impacto que tienen estas innovaciones en cuanto a la productividad y comodidad del trabajo, creemos importante alentar estos cambios. Dado los altos costos mencionados que ellas implican, estimamos recomendable que se desarrollen políticas públicas orientadas a asesorar y financiar, al menos en parte, los costos que estos conllevan.

Respecto de la mecanización, las evaluaciones señalan que los beneficios de introducir estas maquinarias no logran compensar los costos que ellas acarrearán. Los beneficios mencionados de ampliar la base de potenciales trabajadores al permitir el ingreso de mujeres y jóvenes que pueden realizar el trabajo con el apoyo de plataformas o centros de cosecha, no son suficientes como para sugerir la introducción de esta práctica, a lo menos bajo las condiciones actuales.

5.3.8 Práctica de entrega de incentivos no monetarios

Un aspecto al cual se le debe prestar atención en el actual escenario de escasez de mano de obra agrícola consiste en buscar la

forma de conocer los incentivos no monetarios que más valoran los trabajadores. En este sentido, el investigador Juan Pablo Subercaseaux, ha desarrollado una novedosa herramienta para poder conocer cuáles son los incentivos o compensaciones no monetarias (CNM)²¹ que más atraen a los trabajadores, de tal manera de alinear los objetivos e intereses de la empresa con los de los trabajadores, priorizando aquellos incentivos que realmente aportan en su fidelización. Esta herramienta está constituida por dos encuestas y un conjunto de análisis de los resultados de estas. Su implementación es relativamente sencilla, pero requiere de ciertos pasos algo técnicos, los cuales se detallaron en el capítulo III, práctica número 15.

La aplicación de esta encuesta cada cierto tiempo (al principio de cada temporada, por ejemplo), permite a la empresa tener un indicador bastante objetivo respecto de cuáles son los beneficios que más valoran los trabajadores, de tal manera de ir adaptando los beneficios que va entregando de acuerdo a los más valorados (y que sean factibles de otorgar), manteniendo así el nivel de motivación del personal, lo que tendría como consecuencia mayores niveles de fidelización. De esta manera, la organización estará haciendo un importante aporte para superar los problemas de escasez de mano de obra, en la medida en que sus trabajadores se sentirán motivados a continuar en la empresa. Además, como probablemente ellos difundirán esos beneficios, eso ayudará a atraer a otras personas que deseen incorporarse a este trabajo.

Evaluación de su replicabilidad: la aplicación de este instrumento no debiese ser muy compleja, si bien en una primera instancia

21. El contenido de este modelo de Incentivos No Monetarios fue elaborado a partir de la propuesta metodológica de Juan Pablo Subercaseaux, presentada en el Boletín INIA N° 277.

sería necesario capacitar al equipo encargado y, en caso de no existir personal para realizarlo, se debería externalizar este servicio. El desafío mayor se refiere a qué se va a hacer con la información obtenida, pues la sola aplicación de la encuesta generará algunas expectativas entre los trabajadores. Por lo tanto, se debe estar dispuesto a tomar decisiones prácticas concretas a partir de esta encuesta, lo que probablemente implique algún nivel de gasto extra, salvo en los casos en los que la encuesta arroje como resultado que el productor está gastando más dinero en incentivos que lo que aprecian sus trabajadores, o los incentivos que desean los empleados son más económicos que los que actualmente entrega el productor.

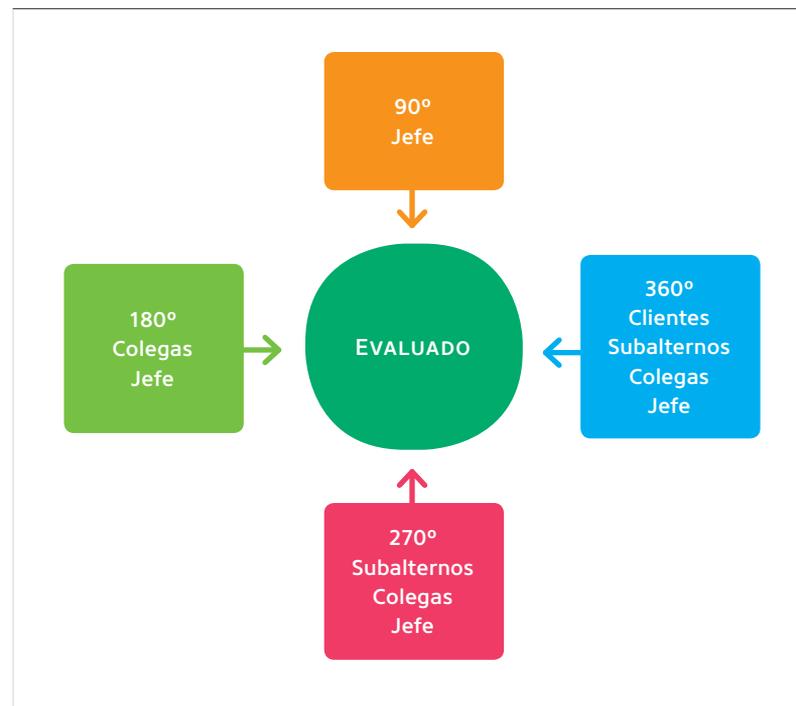
5.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tal como ya hemos señalado, la evaluación de desempeño del personal es una práctica poco difundida en los predios. Sin embargo, en los últimos años se han venido registrando acciones en este sentido, como las detectadas en este estudio en algunos packing, como Frutícola San Alberto Ltda., donde se está aplicando a nivel de gerencia y jefaturas evaluaciones de desempeño que han tenido positivos efectos en la disminución de rotación de su personal, y jefaturas más empoderadas en sus cargos. En tanto, en la Agrícola Chamonate S.A. se implementó un modelo de evaluación dirigida a los trabajadores temporeros, pero lamentablemente se discontinuó.

Para los objetivos del presente estudio, y de acuerdo al rol fundamental que juegan las jefaturas y mandos medios en el reclutamiento y especialmente la mantención del personal temporal, estimamos como una práctica altamente deseable que el personal que ejerce estos cargos sea sometido a algún tipo de evaluación de su desempeño.

Existe abundante literatura respecto de los distintos modelos de evaluación del desempeño²², si bien prácticamente toda ella se centra en las empresas manufactureras o de servicios, no existe mucha difusión sobre evaluaciones de este tipo en empresas agrícolas.

5.4.1 Práctica de evaluación del desempeño en 270° modificado



Los modelos de evaluación del desempeño se pueden clasificar de acuerdo a quiénes la realizan.

22. Véase, por ejemplo, Alles, 2009.

Cuando esta la hace sólo el superior inmediato del evaluado, se habla de evaluación en 90°; si además participan en ella los colegas o pares del evaluado, se denomina evaluación en 180°; si también se incluyen como evaluadores a los subalternos, se habla de evaluación en 270°; finalizando con el modelo más completo de 360°, en el cual también son evaluadores los clientes, ya sean internos o externos.

De los cuatro modelos básicos de evaluación aquí esbozados, en este estudio las prácticas detectadas han sido fundamentalmente del tipo de 90°, es decir, donde el jefe evalúa a sus subordinados. Sin embargo, para efectos de los objetivos asociados a los problemas de escasez de mano de obra, estimamos que un modelo de 270° (con una modificación) podría ser el más adecuado.

En nuestro caso, la idea es que los jefes de los obreros agrícolas (entre ellos los temporeros) sean evaluados tanto por sus jefaturas, como por sus subordinados, aunque no sería necesaria la consulta a los pares o colegas, como indica el modelo tradicional de 270°. Estimamos que este formato sería el más adecuado para nuestros fines, en la medida en que nos centramos directamente en los jefes de los obreros agrícolas, que son quienes están en permanente contacto con estos. En este mismo sentido, la evaluación debiera centrarse principalmente en aquellas áreas críticas y que más les pueden impactar a los trabajadores, como las habilidades comunicacionales, la calidad del trato, las estrategias de control, corrección y mejora dirigidas hacia sus trabajadores, entre otras.

Importante es que las evaluaciones que reciban los jefes deban ser analizadas y compartidas por sus superiores, de tal manera de poder apoyar al evaluado en las mejoras que requiera hacer. Finalmente, un punto crítico en este modelo donde los temporeros

son evaluadores, tiene que ver con los plazos. Para que el esfuerzo de realizar la evaluación valga la pena se debe tener capacidad para aplicar el modelo y obtener los resultados en el menor tiempo posible y trabajar en las mejoras que sean factibles de realizar en lo que reste de la temporada. Junto con esto, todas aquellas mejoras que requieran de mayores plazos y, por tanto no sea posible de introducirlas en la temporada, debieran trabajarse luego de terminada esta, y con la perspectiva de su aplicación en la próxima temporada.

Evaluación de la replicabilidad: la implementación de un proceso de evaluación del desempeño en una empresa que no tiene cultura de evaluación puede ser extraordinariamente complejo y enfrentar diversas barreras. Por este motivo, es imprescindible que este proceso sea apoyado por asesores expertos en el tema. En este sentido, la experiencia demuestra que para que estos procesos tengan éxito se requiere de un fuerte compromiso y liderazgo de las más altas instancias de la empresa, ya sean dueños, gerentes, y/o administradores. Además, el ideal es que estas evaluaciones se hagan en base a perfiles o descriptores de cargo ya establecidos y validados por la organización. De acuerdo a ello, solo recomendamos aplicar este modelo cuando se cumplan las condiciones básicas señaladas, ya que en caso contrario existe una alta probabilidad de no obtener resultados positivos, lo que redundaría en una pérdida de credibilidad entre los trabajadores, como de los recursos invertidos.

6. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES DE CÓMO LA POLÍTICA PÚBLICA PUEDE CONTRIBUIR A LA GESTIÓN DEL RRHH



Respecto de este punto, cabe formular la siguiente pregunta: ¿Es pertinente que los problemas de escasez y fluctuación de mano de obra agrícola que enfrentan la fruticultura y la lechería nacional sean materias de políticas públicas?

De acuerdo a lo establecido en ciertos ejes o lineamientos estratégicos definidos por diversos ministerios del Estado, estimamos que la respuesta a esta pregunta debiese ser afirmativa. Entre los ejes temáticos identificados y que guardan relación con estos temas, podemos señalar los siguientes:

- La promoción de un trabajo “decente”²³ (garantizar un trabajo en condiciones adecuadas, en un ambiente de respeto), eje del Ministerio del Trabajo.
- La empleabilidad²⁴, eje del Ministerio del Trabajo.
- Desarrollar la productividad y la competitividad sectorial²⁵, eje del Ministerio de Agricultura.
- Formación para el trabajo²⁶, eje del Ministerio del Trabajo.

De los ejes temáticos planteados por las políticas públicas relacionados con temas de trabajo, se pueden desprender algunos puntos específicos que impactan en los problemas que estamos analizando, y que estimamos pueden dar pie a algunas propuestas como las que mostramos a continuación.

23. Extracto de la misión del Ministerio del Trabajo: “Contribuir al desarrollo del país, impulsando políticas públicas que promuevan el trabajo decente”.

24. Primer ámbito de acción establecido por el Ministerio del Trabajo.

25. Segunda acción prioritaria del Ministerio de Agricultura

26. Segundo ámbito de acción establecido por el Ministerio del Trabajo.

6.1 PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

6.1.1 Incentivar la inversión en infraestructura en los campos que apunten a garantizar el trabajo en condiciones adecuadas (asociado al eje temático “promoción de un trabajo decente”)

Sabemos que uno de los aspectos decisivos para evaluar la satisfacción del trabajo en el campo se refiere a las condiciones en las que se desarrolla esta labor, y que es un factor relevante para muchos posibles trabajadores a la hora de decidir en qué lugar desempeñarse, incidiendo así en el problema de la escasez de la mano de obra. En este sentido, consideramos que este problema cae dentro de los objetivos de las políticas públicas laborales en torno a dignificar el trabajo y desarrollar la competitividad sectorial. Considerando esto, estimamos que existen algunas acciones que se pueden tomar a este nivel:

- Bonificar proyectos de mejoramiento de infraestructura no productiva en predios, como construcción y/o remodelación de casinos, baños, lugares de descanso, entre otros.
- Bonificar proyectos de mejoramiento de servicios básicos en predios, como agua potable, alcantarillado, luz, entre otros.
- Financiar proyectos de innovación que apunten a la mejora de las condiciones en las que los trabajadores realizan sus labores en terreno, como las que faciliten la posibilidad de comer adecuadamente cuando se está muy lejos del casero (caseros móviles), sistemas de enfriamiento de agua para sectores donde no hay agua potable, mobiliario para el descanso durante las pausas, etc.
- Financiar estudios sobre ergonomía aplicada a las labores frutícolas.

Actualizar algunos aspectos del marco legal que regula el trabajo de extranjeros (asociado al eje temático “desarrollar la productividad y la competitividad sectorial”).

Estimamos conveniente generar permisos de trabajo temporal a extranjeros, que les facilite y acote claramente las posibilidades de desempeñarse en Chile, en los plazos en que efectivamente se registre un nivel significativo de escasez de mano de obra.

En cuanto a la eventual ampliación de la cuota máxima de trabajadores extranjeros por empresa, dado que en la actualidad el porcentaje promedio de utilización de esta cuota sería inferior al límite máximo, no vemos todavía imprescindible dicha medida, si bien ya existen algunos estudios que señalan la necesidad de ampliarla²⁷, especialmente bajo escenarios optimistas de crecimiento del rubro, escenario en el cual la escasez de mano de obra se haría verdaderamente crítico. En nuestro caso, creemos importante que, de realizarse este aumento, no supere el 20%, especialmente considerando el actual rechazo que están mostrando los trabajadores nacionales por la incorporación de trabajadores extranjeros, los cuales tienden a ser aislados, debiendo desempeñarse en muchas ocasiones separadamente²⁸. Por este y otros motivos, creemos que la incorporación masiva de mano de obra extranjera debe ser muy gradual y con cuotas pequeñas, de lo contrario se puede terminar afectando gravemente la convivencia en los campos.

27. Véase, por ejemplo, estudio de ODEPA (2013) *Puesta al día y proyección de la demanda de mano de obra en fruticultura*.

28. Como ejemplo de esta situación ver artículo de EL MERCURIO: “¿Cómo los recibe Chile? La realidad que enfrentan los inmigrantes que llegan al país”.

6.1.2 Difundir y fortalecer procesos de certificación para trabajadores agrícolas (asociado a los ejes temáticos “empleabilidad” y “formación para el trabajo”)

La posibilidad de certificar al personal que ejerce ciertos cargos claves, tanto permanentes como temporales como los jefes de cuadrilla y los podadores, respectivamente, puede ser un factor relevante para enfrentar la problemática de la escasez de mano obra. En la medida en que se vayan “profesionalizando” y estandarizando las competencias que se requieren para ejercer estos cargos adecuadamente, se genera una cadena de consecuencias positivas a nivel de la calidad del trabajo realizado y de las recompensas económicas.

Si bien se registran importantes esfuerzos por profesionalizar cargos del área agrícola, se detectan una serie de cargos cuyas competencias ya han sido levantadas a través del programa gubernamental Chilevalora que ejecuta la Comisión Sistema Nacional Certificación de Competencias Laborales. Estimamos que se deben redoblar estos esfuerzos para difundir este sistema de certificación, especialmente entre trabajadores y productores. En este sentido, algunos de los consultados por este estudio también han mostrado algunos reparos respecto del modelo que se está usando para definir los perfiles de cargo, los cuales parecen ser muy específicos y en algunos puntos algo confusos y de difícil comprensión por parte de personas no especializadas. A modo de ejemplo, sugerimos revisar los perfiles de competencias para cargos del sector fruticultura, los cuales pueden visualizarse en el sitio web de Chilevalora²⁹. No obstante esas objeciones, consideramos que la profesionalización de algunos cargos que

29. Ver <http://www.chilevalora.cl/buscador/index.php/PerfilCompetencia/filtrarBusqueda?selSector=33&selSubSector=147&selPerfil=0>

requieren habilidades específicas, puede ser un elemento que también ayude a enfrentar los problemas de escasez de mano de obra, toda vez que se espera que estos trabajadores certificados realicen una labor de calidad y altamente productiva, esperándose así que las cuadrillas puedan ser más pequeñas.

6.1.3 Desarrollar un sistema de certificación obligatorio para contratistas agrícolas (asociado al eje temático “desarrollar la productividad y la competitividad sectorial”)

Si en la actualidad los contratistas juegan un rol clave en la provisión de trabajadores temporeros en gran parte de los predios frutícolas del país, las estimaciones de algunos expertos señalan que, con los cambios en la Ley Laboral y el Estatuto del Temporero, estos contratistas tendrán aún un mayor peso relativo.

En este contexto, se requiere reconocer el rol de estos prestadores de servicios a la agricultura, y regular de manera más rigurosa su labor, la cual actualmente, en los hechos sólo es controlada en lo referido a cumplir con la exigencia de informar en la Inspección del Trabajo del lugar donde prestará sus servicios, y del listado de personas que tiene contratadas. Por ello, este cargo también puede ser objeto de un proceso de levantamiento de competencias que finalice con un perfil del cargo, y la exigencia para quienes deseen ejercerlo de cumplir con dicho perfil. La profesionalización de este prestador de servicios puede ser clave para atacar este problema y debiera impactar en la calidad y la eficiencia de su trabajo. Además de esto, al estar certificado, les ofrecerá más garantías a las personas que deseen desempeñarse con él respecto de su seriedad, siendo así un elemento motivador para el trabajo en el campo.

6.1.4 Crear oficinas de coordinación zonal de mano de obra temporera (asociado a los ejes temáticos “empleabilidad” y “desarrollar la productividad y la competitividad sectorial”)

En cuanto a las debilidades existentes en el ámbito de la coordinación entre oferta y demanda de mano de obra, estimamos que la acción conjunta del Estado con los privados podría traducirse en la creación de oficinas ubicadas en aquellas zonas clave en donde este tipo de problemas es más agudo, facilitando así el contacto entre productores, contratistas y trabajadores agrícolas.

Entendemos que este problema es bastante puntual en ciertas zonas bien delimitadas del país, por lo que no sería necesario establecerlas en todas las comunas, provincias o regiones del país. En este sentido, la primera tarea sería identificar las áreas productivas agrícolas en las cuales los problemas de escasez y temporalidad de la demanda de mano de obra sean más críticos, e instalar en cada una de ellas este tipo de oficinas, las cuales debe ser lideradas por un experto con profundos conocimientos de la realidad agrícola y laboral de la zona. En esa línea, el cargo de Coordinador Regional del Trabajo, descrito en el capítulo relacionado con las políticas de atracción de mano de obra inmigrante, específicamente en el análisis del caso de Nueva Zelanda, puede ser un buen ejemplo a seguir.

La infraestructura de esta oficina debiera ser muy sencilla, y el espacio físico que ocupe puede ser cedido por algún organismo público, como municipio, gobernación, intendencia, u organismo privado, como una entidad gremial. Lo importante es que dicha oficina esté físicamente dentro del radio de la zona de intervención, de tal manera de facilitar el contacto directo entre todos los actores.



Funciones de estas oficinas: proponemos que estas oficinas tengan la capacidad y atribuciones para:

- Recoger y actualizar permanentemente las demandas de mano de obra del área de influencia de la oficina.
- Promover el trabajo en labores agrícolas de tal manera de aumentar la oferta total de mano de obra en el área. Se podría hacer algún tipo de marketing, por ejemplo, hacia grupos específicos como mujeres que nunca han trabajado o jóvenes que podrían tener algunos ingresos para vacaciones.
- Promover entre los productores estándares de buen trato y garantías mínimas hacia los trabajadores que motiven a estos a desempeñarse en estos predios.
- Establecer compromisos de seriedad con los contratistas y enganchadores para cumplir con los requerimientos

productivos y de calidad del trabajo que tienen los demandantes de mano de obra.

- Establecer calendarios de demanda de mano de obra en el sector que permitan prepararse adecuadamente para las etapas que requieren mayor personal.
- Apoyar a los productores en la inducción inicial previa para todo trabajador que ingrese por primera vez y a otros que, pese a tener experiencia, no demuestren un conocimiento mínimo de los distintos aspectos básicos de las labores del campo.
- Coordinarse con las instituciones de promoción laboral de la región para poder canalizar la oferta de mano de obra que tengan estas hacia los sectores que sirvan las Oficinas de Coordinación.

- Contactarse con instituciones de otras provincias y regiones en las cuales exista una oferta de mano de obra que potencialmente pueda migrar temporalmente hacia la zona en la que interviene las Oficinas de Coordinación.

Señalemos, por último, que una visión similar, pero desde una perspectiva privada, es la que tiene Patricio Navarro, quien en su tesis de Ingeniería, propone un modelo de negocio con objetivos similares a esta propuesta que aquí esbozamos (Navarro, 2014). El matiz es que él ve este servicio como un negocio del cual se debe encargar una empresa privada, mientras que nuestra propuesta considera este servicio como una propuesta público-privada, sin fines de lucro.

6.1.5 Generar, sistematizar y difundir información que ayude al mercado del trabajo agrícola en la toma de decisiones informada y transparente (asociado a todos los ejes temáticos mencionados)

En las revisiones efectuadas en el marco de este estudio, se detectó un vacío de fuentes de información centradas en la oferta y demanda de trabajo agrícola temporal a la que puedan acceder de manera directa los actores de este rubro. Asimismo, se constató que la información disponible suele referirse a datos muy generales y de poca relevancia para tomar decisiones concretas³⁰.

Respondiendo a esta carencia, nuestro estudio considera necesario generar ciertas alianzas público privadas que puedan llenar este vacío y responder a las inquietudes aquí planteadas. En concreto, se propone la creación de un documento que se vaya

30. Ver, por ejemplo, el Sistema de Información Laboral <http://www.sil.mintrab.gob.cl/#>

actualizando anualmente, en el cual se pueda volcar toda la información relevante sobre la oferta y demanda de mano de obra, tanto para productores, trabajadores y demás actores involucrados en la fruticultura. Este documento debiera dividirse en dos capítulos principales:

- Un capítulo con información dirigida a las necesidades de los productores.
- Un capítulo con información dirigida a las necesidades de los trabajadores.

En este documento se debe dar respuestas a una serie de aspectos que suelen ser desconocidos o poco claros, entregando una información actualizada y en un formato pedagógico sobre dichos aspectos, entre los cuales podemos destacar:

Información para los productores:

- ¿Dónde y cómo puedo conseguir trabajadores temporeros?
- ¿Qué debo hacer para que a los trabajadores les interese trabajar conmigo?
- ¿Puedo contratar trabajadores extranjeros?
- ¿Qué contratistas ofrecen servicios en mi zona?
- ¿Qué servicios existen en mi comuna para los trabajadores temporeros de otras zonas? (Alojamiento, alimentación, transporte, etc.).
- ¿Cómo se ve la próxima temporada en términos de demanda de mano de obra temporal?
- ¿Quién me puede asesorar en estos temas?

Información para los trabajadores:

- ¿Dónde puedo conseguir trabajo agrícola?
- ¿Cómo es vivir y trabajar en zonas rurales en Chile?
- ¿Cuánto esperarías que me paguen?
- ¿Dónde podría alojar si el lugar de trabajo queda muy lejos?
- ¿A quién puedo acudir si me tratan mal o no me pagan?
- ¿Qué diferencias hay entre trabajar directo a trabajar con Contratista?
- Soy extranjero, ¿puedo trabajar como temporero?
- ¿Quién me puede ayudar en estos temas?

Las respuestas a estas preguntas requieren de un importante trabajo en terreno, de tal manera de poder generar una completa y detallada base de datos de productores y contratistas agrícolas, así como de los servicios complementarios existentes en las zonas donde hay demanda de trabajadores. Otro tema que debiera abordar este documento se refiere a difundir las buenas prácticas para motivar el trabajo agrícola temporal (como los que se muestran en este estudio), e información sobre profesionales que pueden asesorar en la implementación de dichas buenas prácticas. Esta información básica puede ser complementada con otros temas relevantes, como actualización en el marco legal que regula las relaciones de trabajo, pequeñas guías técnicas explicativas sobre labores agrícolas y principales especies, entre otros.

La demanda de recursos y logística que requiere un trabajo de este tipo hacen aconsejable que sea un esfuerzo compartido entre el Estado y sector privado (asociaciones gremiales, grandes empresas productoras, exportadoras, etc.), que garanticen los recursos para la ejecución y sustentabilidad de este proyecto en el tiempo.

6.1.6 Desarrollar estrategias que apunten a un cambio en la percepción de la labor temporera en el campo (asociado a todos los ejes temáticos)

Finalmente, se debe mencionar un problema cultural en el cual el Estado puede tener un rol activo en enfrentarlo, referido al bajo estatus que tiene el trabajo de temporero agrícola. Estimamos que, como todo cambio cultural profundo, esto no se puede lograr en un corto plazo, y requiere que otros aspectos aquí mencionados se vayan implementando exitosamente.

En concreto, sugerimos que, en alianza con otros actores, especialmente las agrupaciones gremiales como la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA), la Federación de Productores de Fruta de Chile (Fedefruta) y otros, se desarrollen actividades que promuevan el trabajo agrícola como una fuente laboral digna y con remuneraciones que en ciertas etapas pueden ser significativamente mayores que en otros rubros.

Dada la magnitud de un desafío de este tipo, estimamos que este debiera ser un trabajo de largo plazo, más amplio que una pequeña y acotada campaña publicitaria, con metas claras, y un equipo multidisciplinario altamente profesional, capaz de elaborar los mensajes adecuados y asegurarse su propagación por los mejores canales.

Nuestra experiencia nos dice que existen grupos o sectores de potenciales trabajadores agrícolas que, de llegarles el mensaje y la información adecuada sobre las características y virtudes del trabajo temporal agrícola, tan estigmatizado en la actualidad, se sentirán muy motivados por desempeñarse en él.

7. CONCLUSIONES FINALES



El desarrollo de este estudio nos muestra que, respecto de la escasez de mano de obra temporera, se dispone de diversas prácticas (más que modelos), que pueden ser útiles para enfrentar y aminorar dicho problema, mientras que respecto de la temporalidad o estacionalidad del trabajo, nos enfrentamos a una situación un tanto más compleja, por los motivos detallados más adelante. El análisis de la situación internacional respecto de los problemas de escasez de la mano de obra temporal agrícola, nos muestra que la principal solución con que se ha buscado enfrentar lo ha sido abrir las puertas a los trabajadores provenientes de otros países, al punto en que en muchos de estos, como Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda o Australia, la proporción de trabajadores nativos que se desempeñan en los campos se ha vuelto prácticamente nula o marginal.

Junto con esto, se observan importantes avances tecnológicos tendientes a aumentar la mecanización de ciertas labores. Si bien a nivel de producción de fruta para consumo fresco, los impactos de la mecanización han sido limitados, las máquinas aún no logran reemplazar a los trabajadores, especialmente en las labores de cosecha, donde la adecuada manipulación del fruto es un factor crítico para asegurar el buen estado del mismo.

Donde se observa un mayor potencial es en la implementación de cambios a nivel de diseño de huertos y conducción de los árboles, observándose innovaciones de gran impacto a nivel de la disminución de la cantidad de personal necesario para una labor, así como aumentos en la productividad y/o nivel de comodidad con que se puede realizar el trabajo.

Respecto del problema de la temporalidad o estacionalidad del trabajo, en las experiencias internacionales no se observan prácticas explícitas tendientes a enfrentar esta situación. Esto resulta

esperable en la medida de que esta temporalidad es un problema que afecta principalmente a trabajadores extranjeros que son aceptados en los países demandantes por plazos muy precisos, y donde se espera que ellos vuelvan a sus países de origen inmediatamente terminada la temporada. Por esto, una vez finalizado su trabajo específico, su situación laboral no tiene mayor relevancia para el gobierno ni para el productor que lo recibió temporalmente, más allá de asegurarse que su período de estadía sea dentro de los límites que permite la visa con la cual ingresó.

De aquí se desprenden y se entienden las dificultades encontradas para detectar otro tipo de modelos o prácticas a nivel internacional que enfrenten el tema de la estacionalidad de la demanda de mano de obra. En efecto, en la medida en que el problema de la escasez de mano de obra en los países que experimentan esta situación se tiende a resolver a través de la contratación de trabajadores de naciones menos desarrolladas o en situación de crisis económica, ya no es tan necesario para los productores locales desarrollar otro tipo de estrategias para reclutar o mantener a la dotación de personal que su predio requiere. Lo que sí adquiere mucha relevancia es el marco legal que regula el trabajo, así como la institucionalidad y estrategias que desarrolla el Estado para apoyar el reclutamiento y contratación de trabajadores temporeros extranjeros.

No obstante esto, de todas formas el estudio detectó algunas experiencias internacionales a nivel de sistemas de pago y diversificación productiva cuya replicabilidad puede ser un aporte positivo para mejorar la gestión intrapredial de los productores chilenos.

Esta realidad internacional contrasta con la nacional donde, en gran medida debido a las limitaciones que hay para la contratación de trabajadores extranjeros, se observa una mayor

diversidad de prácticas alternativas en la búsqueda de soluciones a los problemas de escasez y fluctuación estacional de la mano de obra temporera. Podemos decir, por tanto, que la realidad chilena es muy particular en el contexto de los principales países productores de fruta, toda vez que, a diferencia de la mayoría de estos otros países, hemos debido realizar un esfuerzo extraordinario para enfrentar estos problemas, en la medida en que no hemos contado con la alternativa de la contratación de trabajadores extranjeros (o esta ha sido muy limitada).

En cuanto a las prácticas concretas detectadas para enfrentar estos problemas, nos encontramos con algunas que pueden ser sencillas de replicar y a un bajo costo, mientras que otras requieren de mayores recursos y el apoyo de asesores externos, junto con cambios culturales que difícilmente se puedan lograr en el corto plazo.

Es en este último tipo de situaciones donde consideramos que el Estado puede y debe jugar un rol decisivo en apoyar a los productores, en especial si se considera que el rubro frutícola es una de las vigas maestras del desarrollo económico del país, cuya sustentabilidad y potencial crecimiento se ve gravemente amenazado por el creciente desinterés de la población nacional por trabajar en el campo.

Concretamente, en cuanto al rol del Estado, estimamos que el país tiene mucho que aprender de experiencias internacionales, como el caso de Nueva Zelanda. En este caso, se ve un Estado proactivo para enfrentar estas situaciones: capaz de trabajar en conjunto con otros actores, promoviendo la adaptación y actualización de la legislación a las nuevas realidades y necesidades de la agricultura; generando una institucionalidad con capacidad para hacerle un seguimiento a este tipo de problemas; y

siendo capaz de tomar decisiones con la urgencia y rapidez con que amerita la realidad variante de cada temporada, donde se pueden desarrollar una serie de acontecimientos respecto de la disponibilidad de mano de obra que pueden poner en peligro el éxito de dicha temporada.

En resumen, de todo esto podemos sacar algunas conclusiones relevantes para el futuro de la fruticultura chilena:

- Aprovechar la gran oleada de trabajadores inmigrantes que están llegando al país. Respecto de la contratación de trabajadores extranjeros, una ventaja para los productores chilenos en comparación a otros países, sería el hecho de que dada la gran ola de inmigrantes que están llegando al país, no sería necesario traer a estos trabajadores desde sus países de origen, ahorrándose los costos de traslado y también, en muchos casos, los costos de alojamiento. Por cierto, esta ventaja tiene una contraparte: el hecho de que, en general, estos trabajadores extranjeros que ya están en Chile, especialmente en la zona central, no vienen a buscar trabajo como temporeros, y prefieren el trabajo en zonas urbanas en rubros como los servicios o la construcción. Actualmente, la contratación de estos emigrantes por parte de los productores es algo engorrosa y poco clara, además de tener la limitación de las cuotas de trabajadores extranjeros, motivos por los cuales se requiere de una revisión urgente del marco legal en torno a estos temas, la que a la fecha de este estudio, está llevándose a cabo por parte del gobierno, sin tener aún claridad de medidas concretas.
- Mejorar prácticas de gestión intrapredial para motivar el ingreso y permanencia de los trabajadores en los predios. En este punto se deben destacar prácticas como potenciar estrategias de reclutamiento más proactivas por parte de los productores; motivar a los trabajadores con la posibilidad



de recibir un mejor salario, asociando de una manera más directa el rendimiento y calidad del trabajo al salario que se paga, para lo cual es imprescindible desarrollar prácticas sistemáticas de evaluación de la calidad del trabajo. También son relevantes el mantener los predios en óptimas condiciones, de manera de asegurarse que los cuarteles estén siempre en su máximo potencial productivo (de acuerdo a su edad), y en óptimas condiciones para realizar el trabajo; incorporar los cambios en el diseño de los huertos que faciliten al máximo el trabajo en ellos. Otros aspectos a considerar son buscar el mix de cultivos ideales que permitan

aprovechar al máximo la tierra cultivable, alargando así los períodos de trabajo; motivar a los trabajadores, ofreciéndoles, junto con buenos salarios, retribuciones no monetarias de acuerdo los reales intereses de estos; flexibilizar los horarios de trabajo de tal manera de adaptarlos, en la medida de lo posible, a la disponibilidad de los trabajadores temporeros con que se cuenta, y buscando disminuir el impacto de las condiciones climáticas extremas, como las que se dan en el verano, durante las cosechas; y fortalecer las habilidades de liderazgo de las jefaturas que dirigen a los trabajadores temporeros.

En varios de estos puntos el Estado tiene mucho que decir, partiendo por actualizar la legislación laboral a esta nueva realidad, así como creando o reforzando algún tipo de institucionalidad que, en conjunto con entes privados, apoye las labores de promoción y difusión de estas prácticas, así como en la coordinación que facilite el contacto entre productores y trabajadores temporeros.

Si bien nuestro estudio no identificó modelos de gestión del RRHH en el área agrícola que incorporen en su marco teórico o en su planificación estrategias explícitas destinadas a enfrentar los problemas de escasez y temporalidad de la mano de obra, el conjunto de prácticas aquí señaladas pueden ser objeto de una elaboración más profunda, junto con una articulación lógica entre ellas. Tal como se presentó en el Capítulo 5 de este documento, se propone un modelo inicial de gestión intrapredial del recurso humano temporal, planteado bajo la lógica de cubrir las principales etapas del ciclo de vida del trabajo de temporero, considerando las prácticas estimadas más efectivas para optimizar las estrategias de contratación, selección, mantenimiento y evaluación de este personal.

De esta manera, los productores podrán contar con un modelo de gestión específico para el RRHH temporal. Este cubre desde la etapa temprana, en la que se enfrenta el desafío de dónde y cómo encontrar trabajadores temporeros, así como contar con herramientas prácticas para seleccionar a los mejores trabajadores; para luego, durante la etapa de desempeño propiamente tal, ser capaz de implementar una serie de prácticas que motiven a estos trabajadores, disminuyendo así el riesgo de deserción

de estos. Finalmente, contar con un sistema de evaluación en 270° con el cual podrá conocer la opinión que tienen los empleados temporeros de sus jefaturas. De este modo se podrán tomar acciones dirigidas a fortalecer el liderazgo de estas jefaturas para asegurarse que ejercerán adecuadamente su rol de jefes de los trabajadores temporeros y no serán un elemento desmotivador, como en la actualidad suele suceder en muchos predios.

A nuestro juicio, la profundización, corrección e implementación de este modelo dentro de un marco inicial experimental nos debiera permitir, en el mediano plazo, contar con un modelo consolidado y validado, cuya posterior implementación a nivel masivo tendrá un efecto más amplio e integral, en comparación con la simple adopción de prácticas de manera aislada, sin un fundamento teórico ni dentro de un contexto integral de la gestión del recurso humano temporal. Aquí juega un rol fundamental la evaluación práctica de la replicabilidad de cada una de los modelos. De hecho, en nuestro estudio cada una de las prácticas aquí planteadas fue objeto de un análisis inicial de si eran replicables. Sin embargo, serán las implementaciones piloto en distintas realidades las que nos permitirán evaluar más finamente si se pueden repetir cada una de estas prácticas, así como la incidencia que tienen variables externas, asociadas a la calidad de la gestión, cultura organizacional, liderazgo y otros factores específicos de cada predio, en el éxito o fracaso de la réplica de dicha práctica.

8. BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (3ª ed). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Anríquez, Gustavo y otros. (2015). *Empleo Estacional en la fruticultura en Chile: Evidencia, desafíos y políticas*. Santiago de Chile: Serie Estudios para la Innovación FIA.

Billikopf Encina, Gregorio. (2000). *Administración Laboral Agrícola. Cultivando la Productividad del Personal*. California, Estados Unidos: Library of Congress. by The Regents of the University of California. Versión Electrónica. (c) 2003 by The Regents of the University of California.

Centro de Estudios Agrícolas de la Universidad de California. (2012). *Datos sobre la Agricultura en California*. Davis, California, Estados Unidos. Recuperado de http://aic.ucdavis.edu/publications/moca/AIC_folleto_08172012.pdf

Centro de Estudios para el Desarrollo de la Mujer (CEDEM). (2005). *Empleo y condiciones de trabajo en la producción de uva de exportación en el valle de Copiapó*. Santiago, Chile- Recuperado de http://www.dt.gob.cl/m/1620/articles-89152_recurso_6.pdf.

ChileValora. (2012). *Mejorando las Competencias Laborales. Sector Agrícola. Sub Sector Frutícola*. Santiago, Chile. Recuperado de http://www.chilevalora.cl/images/stories/pdfs_docs/doc_compt_laborales/DocumentosPublicables/fruticola_2012.pdf

Código del Trabajo de la República de Chile (2016). Recuperado de http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-59096_recurso_1.pdf

Comisión Europea (2014). *Comprender Las Políticas de La Unión Europea*, Bélgica. Recuperado de https://europa.eu/european-union/topics/agriculture_es

Constitución de la República de Chile (2010). Recuperado de https://www.oas.org/dil/esp/Constitucion_Chile.pdf.

Duarte Hidalgo, Cory y otros. (2015). Procesos migratorios transnacionales en asentamientos irregulares en la comuna de Copiapó, Región de Atacama. *Revista de Estudios Migratorios ODISEA*, 2. Recuperado de <http://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/odisea/article/download/1689/1461>.

Echeverr, Godofreo. (2012). *Migraciones laborales en El Salvador e institucionalidad*. El Salvador: Edición propia. Recuperado de http://www.academia.edu/4396719/Migraciones_laborales_en_El_Salvador.

Fundación Chile. (2004). *Competencias Laborales para Chile. Memoria 2000-2004*. Santiago, Chile. Recuperado de http://www.chilevalora.cl/images/stories/demo/pdfs/compt_laborales/competencias_laborales_para_chile_1999___2004___fundacion_chile.pdf

Grant, J., Quezada, O. (2014). Estudio FIA Validación y Desarrollo de Prácticas de gestión intrapredial del recurso humano agrícola, código LMO-02. Santiago, Chile.

Grant, J., Quezada, O. (2014). Estudio FIA Optimizar la oferta de mano de obra temporera, código LMO-03. Santiago, Chile Ministerio de Agricultura de Chile. Consejo Chile Potencia Alimentaria. (2006) *Documento base para la elaboración de una agenda pro-competitividad*. Santiago, Chile. Recuperado de http://transparencia.minagri.gob.cl/descargas/participacion_ciudadana/agenda.pdf.

Ministerio de Agricultura. (2016). *Lineamientos Estratégicos*. Recuperado de http://www.minagri.gob.cl/institucion/institucional/lineamientos_estrategicos/

Ministerio de Agricultura. (2016) *Misión y Objetivos* Recuperado de <http://www.mintrab.gob.cl/nuestro-ministerio/mision-y-objetivos/>

Ministerio de Agricultura. ODEPA. (2015) *Agricultura Chile 2014. Una perspectiva de mediano plazo*. Santiago, Chile Ministerio de Agricultura. ODEPA. (2013). *Puesta al día y proyección de la demanda de mano de obra en fruticultura*. Santiago, Chile Recuperado de http://www.odepa.cl/wpcontent/files_mf/1379350578Puesta_al_dia_proyeccion_de_demanda_de_mano_de_obra_en_fruticultura.pdf

Ministerio de Agricultura. ODEPA. (2012). *Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación*. Santiago, Chile. Recuperado de http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1389704406Manodeobraasocia_daalafruticulturadeexportacion.pdf

Ministerio del Interior. Departamento de Extranjería y Migración (2016). *Migración en Chile 2005-2014*. Santiago, Chile. Recuperado de <http://www.extranjeria.gob.cl/media/2016/02/Anuario-Estad%C3%ADstico-Nacional-Migraci%C3%B3n-en-Chile-2005-2014.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2016). *Misión y Objetivos*. Recuperado de <http://www.mintrab.gob.cl/nuestro-ministerio/mision-y-objetivos/>

Navarro Leyton, Patricio. (2014). *Diseño de un modelo de negocio que permita aumentar la oferta de mano de obra en la fruticultura de la Sexta y Séptima región del país*. (Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial) Universidad de Chile. Santiago, Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130482/cf-navarro_pl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reginato Gabino y Pinto Catalina. (2016). *Fruticultura Competitiva: Prácticas que aumentan la productividad en labores de poda, raleo y cosecha*. Santiago, Chile: Ediciones Antumapu.

Rodríguez Fernández, A., Zarco Martín V., Mañas Rodríguez M.A., Delgado Padial A. (2008) *Psicología de los recursos humanos*. España: Ed. Pirámide.

Ser temporero. El trabajo que atrae a estudiantes secundarios. (16 de enero de 2012). *Diario El Mercurio de Santiago*, p 5-6
Subercaseaux, Juan Pablo y Contreras, María Francisca. (2013). Déficit de la Mano de Obra: El Gran Desafío de la Agricultura. *Revista Agronomía y Forestal N° 47*.

Subercaseaux, Juan Pablo y otros. (2013). Arándanos: Optimización de la productividad de la mano de obra y tecnologías para el incremento de calidad y condición en el sur de Chile. *Boletín INIA N° 277*

Subercaseaux, Juan Pablo. (2013). Compensaciones no monetarias en el Sector Agrícola. Valoraciones y tendencias del rubro. Ponencia en *Seminario de Mano de Obra organizado por FIA*. Santiago, Chile.



9. ANEXOS

9.1 REVISIÓN DE BASES DE DATOS CON PAPERS, ENSAYOS Y OTROS DOCUMENTOS

9.1.1 Bases de datos científicas

La principal base de datos consultada fue EBSCO, considerada la fuente más completa y actualizada para consultar por bibliografía sobre temas especializadas, y en ella se buscó en las siguientes bases:

· *Academic Search Complete*

Esta es la base de datos académica multidisciplinaria de textos completos más exhaustiva y valiosa del mundo. Contiene más de 8.500 textos completos de publicaciones periódicas, entre las que se incluyen 7.300 publicaciones arbitradas, y ofrece además índices y resúmenes de más de 12.500 publicaciones y un total de más de 13.200 publicaciones diversas, entre las que se incluyen monografías, informes, actas de conferencias, etc. La base de datos presenta contenidos en PDF que se remontan hasta 1887, con la mayoría de los títulos de texto completo en formato PDF nativo (con opción de búsqueda). Además, se proveen referencias citadas con opción de búsqueda para más de 1.400 publicaciones.

· *Business Source Complete*

Business Source Complete contiene la principal colección de textos completos y registros bibliográficos de publicaciones académicas sobre temas empresariales. Cubre ampliamente numerosos temas, e incluye los resúmenes e índices de las principales publicaciones académicas sobre negocios que se remontan a 1886. Además, permite buscar referencias citadas de más de 1.300 revistas especializadas.

· *Fuente Académica Premier*

Fuente Académica Premier es una colección de rápido crecimiento que contiene más de 570 publicaciones académicas provenientes de Latino América, Portugal y España. Se cubren todas las áreas temáticas principales, con mayor énfasis en agricultura, biología, economía, historia, leyes, literatura, filosofía, psicología, administración pública, religión y sociología. Es una herramienta indispensable de un alcance excepcional que está diseñada para realizar investigaciones académicas accesibles en formato PDF. La base de datos se actualiza semanalmente.

Todas estas bases permitieron la revisión de más de 1.000 documentos con algún vínculo con las temáticas de recursos humanos y agricultura, estimándose que menos del 0.1% tenía alguna relación con nuestra temática de estudio.



9.1.2 Páginas web consultadas

Adicional a las bases señaladas se consultó con una serie de portales y páginas web, todos ellos con alguna relación, ya sea directa como indirecta, con las temáticas a analizar, entre las que podemos mencionar:

- Página web de la Universidad de Minnesota referida a temas de recursos humanos en la agricultura: <http://www.extension.umn.edu/agriculture/business/human-resources/>
- Página de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) sobre el Empleo Rural decente: <http://www.fao.org/rural-employment/es/>
- Página del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) relacionada con los recursos humanos en la agricultura: <http://www.reeis.usda.gov/web/crisprojectpages/0191628-human-resource-management-hrm-in-agriculture.html>
- Página del Instituto de Estudios del Desarrollo (ELDIS) sobre recursos humanos en la agricultura y el desarrollo rural: <http://www.eldis.org/go/home&id=29241&type=Document#.Vv3WluLhDIU>
- BANCO MUNDIAL: página del proyecto Agricultural Human Resources Development Project. <http://www.bancomundial.org/projects/P010503/agricultural-human-resources-development-project?lang=es>
- Plataforma de CiteHR (Cite.Community),(Organismo en los cuales se publican diversos estudios y ensayos del Recurso Humano en la agricultura): <http://www.citehr.com/159634-human-resource-management-agriculture.html>
- Página de la Agricultural Personnel Management Association (Asociación de Dirección de Personal en la Agricultura) APMA: <http://agpersonnel.org/about/>
- Página de Recursos Humanos de la UC Davis: <http://www.hr.ucdavis.edu/>
- Página del Experto en temas Agrícolas de la Universidad de Michigan, Stanley Moore: http://msue.anr.msu.edu/experts/stanley_moore
- Página del Experto en temas Agrícolas de la Universidad de Michigan Phillip Durst: http://msue.anr.msu.edu/experts/phillip_durst
- Página del experto en RRHH centrados en la agricultura, Charles Contreras: https://www.zoetisus.com/solutions/pages/peoplefirst/pf_about_charles_contreras.aspx
- Página de la organización de productores lecheros Consorcio Lechero: <http://www.consorciolechero.cl/>
- Página de la Asociación Gremial de Productores de Leche de Osorno: <http://www.aproleche.cl/>
- Página de la revista Agronomía y Forestal UC: <http://agronomia.uc.cl/AyF>
- Página de la revista Ciencia e Investigación Agraria UC: <http://rcia.uc.cl/index.php/rcia>
- Página del Consejo Canadiense para el Recurso Humano Agrícola <http://www.cahrc-ccrha.ca>

9.1.3 Listado de personas entrevistadas

· Especialistas en el área a nivel nacional

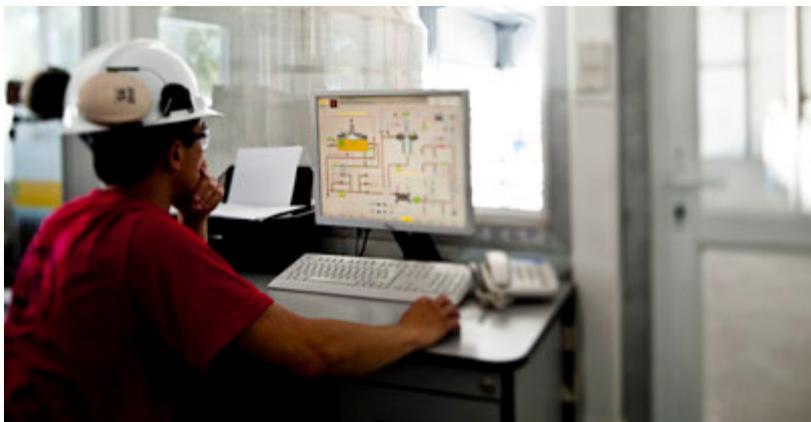
- Berta Rojas: Asistente social, Directora de Consultora y OTEC INTERFASES.
- Ema Budinich: Economista, gerente de estudios Sociedad Nacional de Agricultura.
- Fernando Bas: Ingeniero Agrónomo, director Departamento Ciencias de Animales, Facultad de Agronomía de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Gabino Reginato: Ingeniero Agrónomo. Profesor titular de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de Chile. Mg.Sc. Universidad de Chile.
- Héctor Lizana: Técnico Agrícola, jefe de Lechería Las Garzas, productor lechero y asesor técnico de planteles lecheros.
- Jorge Quezada Núñez: Abogado laboralista.
- Manuel Saavedra: Ingeniero Agrónomo especializado en recursos humanos agrícola.
- María Alejandra Viedma: Médico Veterinaria, coordinadora de capital humano. Consorcio Lechero.
- María Cecilia Peppi: Ingeniera Agrónoma. Profesora asistente de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de Chile. Ph. D. Universidad de California, Davis (EE.UU.).
- Oscar Carrasco: Ingeniero Agrónomo, Profesor asociado Facultad de Ciencias Agronómicas de la

Universidad de Chile, especializado en producción de frutales de hoja caduca.

- Rodrigo Callejas: Ingeniero Agrónomo. Profesor asistente de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de Chile. Doctor Universidad de Hohenheim (Alemania).
- Rodrigo López: Ingeniero Agrónomo. Director OTIC AGROCAP.
- Thomas Fichet: Ingeniero Agrónomo. Profesor asociado Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de Chile. Doctor Universidad Politécnica de Valencia (España).
- Viviana Parada: Psicóloga Laboral, asesora en RRHH a empresas Agrícolas.

· Especialistas en el área a nivel internacional

- Robert A. Milligan: Ph. D Senior Consultant, Dairy Strategies, LLC. Professor Emeritus, Cornell University.
- Gregorio Billikopf Encina: Asesor Agrícola en Administración Laboral con la Extensión Agrícola de la Universidad de California
- Ramón Hernández: Responsable de Departamento de Formación de la Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas y Hortalizas (FEPEX).
- Bárbara Robles: Ingeniera Agrónoma, ex trabajadora temporal en predios agrícolas de Nueva Zelanda.
- Nicholas Rahiri Roskrug: Investigador del Institute of Agriculture & Environment de Nueva Zelanda



- Rodrigo Oliva: Gerente Técnico Afrifresh. Sudáfrica.
- **Entrevistas a gerentes, productores, y/o personal del área de RRHH de empresas agrícolas (Empresa /Persona entrevistada):**
- Agrícola Chamonate S.A./Susana Peñaloza: Gerente de producción
 - Agrícola San Roque Ltda./ Tomás Zaldívar: Gerente
 - Agrícola Bauza Ltda. / Flavio Castro: Administrador de campo
 - Agrícola SURFRUT / Drina Licia Sotomayor: Ingeniera Agrónoma, gerente de gestión de personas, Ferenc Marinovic gerente de administración y finanzas.
 - Frutícola José Soler S.A. (SOLFRUT) / Juan Francisco Zapata: Responsable de desarrollo organizacional y modelo de calidad, y Macarena Soler Mouliat, Gerente de sistemas de gestión integral.
- Frutícola San Alberto Ltda. / Maximiliano Militzer: Gerente de planta.
- José Luis Rodríguez: Pequeño Productor de semillas comuna de Rengo.
- ANTUFEN Seeds Ltda. / Francisco Ramírez. Gerente de cucurbitáceas.
- Agrícola Arcahue Ltda. / Francisco Sahli. Gerente de campo.
- AGRICOM / Mauricio Cavieres. Ex administrador Fundo Pomaire.
- AGROFOODS/ Juan Aburto. Jefe técnico
- Sociedad Agrícola Santa Lucila / Vicente Reyes. Socio gerente.
- Huertos Chile / Michael Cerda Quiroz. Sub gerente comercial.

9.2 TESTIMONIO DE EXPERIENCIA DE TRABAJAR BAJO EL PROGRAMA TRABAJO EN VACACIONES.

Nombre: Bárbara Robles

Fecha de estadía: Diciembre del 2010 a Abril del 2011.

Texto enviado por mail, se reproduce textualmente.

“Nueva Zelanda tienen un sistema bastante organizado, donde tienen visas “Working Holiday” (WH) para diversos países, que te permite trabajar libremente en este país por un año. En el caso de Chile hace unos años eran 2.000 visas anuales más menos.

Como los neozelandeses no trabajan en ciertas labores, ellos traen mano de obra por ciertos periodos, dependiendo de la visa; beneficiándose ellos, al traer la mano de obra necesaria y a los viajeros, que felices van a vivir la experiencia de vivir afuera, viajar, conocer gente, aprender inglés, etc. Destacando que son muy buenos sueldos, lo que te permite ahorrar para viajar y seguir conociendo. Lo que lo hace una experiencia perfecta cuando eres joven y quieres adquirir experiencia.

Esta visa te permite obtener cuentas en el banco, trabajar, vivir y viajar libremente por un año.

Es súper bueno, porque tienes una amplia gama de trabajos, desde labores en terreno de diversos frutales (cerezas, manzanos, kiwis, entre muchos otros), áreas de pescados y mariscos, trabajos en laboratorio y muchas otras áreas.

Los trabajos normalmente son estacionales, por lo que se va rotando bastante de lugar, con ello vas conociendo gente de diversas nacionalidades y lugares diferentes, lo que lo hace muy dinámico.

Recuerdo que llegamos a Tauranga a un Hostal y otros chicos que llevaban más tiempo, nos dieron una lista de números de

celulares de “Contractors” (que normalmente no son neozelandeses: son indios, nepalíes, etc. contratados por los dueños de los campos), que es la gente que recluta a las personas para los distintos trabajos; e íbamos enviando mensajes de texto, de cuantas personas éramos y nuestra disponibilidad. Y así fuimos buscando trabajo, más bien por datos; por supuesto hay páginas y muchos medios de difusión que ofrecen trabajos de este tipo.

Compramos un auto entre los cuatro amigos que fuimos (los autos son bastante baratos, porque hay un gran flujo, debido a que hay muchos jóvenes con WH vendiendo todo el tiempo). Este era esencial para llegar a los diversos campos en que vas trabajando.

En los trabajos agrícolas, la remuneración era diaria normalmente (bastante alto en comparación a Chile). En packings normalmente tenías contrato por periodos.

Es una experiencia muy bonita, trabajas, aprendes muchísimo, conoces nuevos lugares y gente... Mucha gente que conozco ha ido y algunos siguen por allá, y todos concluimos lo mismo... es el primer gran paso para seguir la aventura de viajar.

Las condiciones de trabajos siempre fueron muy buenas, en los trabajos de campo siempre hubo cada cierto rato un break para descansar, baños cercanos al lugar, cumplimiento en sueldo, etc.

Y en los packing, lo mismo, un ambiente muy agradable, horarios de almuerzo y break, lugar para almorzar, cumplimiento del sueldo, etc. Todo muy ordenado.

En los predios, según la labor que se esté haciendo es como se paga, por ejemplo ralear o podar kiwis, o cosechar horned melons era por hora, cosechar manzanas era por kilos cosechados, trabajo en cherries por hora.... Todo dependía.... Por lo que las horas extras trabajadas, se daba más bien en packing, donde trabajas todos los días ciertas horas diarias, recuerdo que los turnos de noches eran muchísimo mejor pagados.

Los trabajadores van variando mucho y por supuesto había una supervisión en cada uno, los que lo hacían bien, tenían el incentivo de que te daban continuidad en las labores... lo que era bastante bueno.

Respecto a los horarios, eran bien definidos, recuerdo que eran más menos de 8 de la mañana a 5 de la tarde. Con horario de almuerzo y cada cierto rato un break. Algunas labores de campo dependían mucho del clima, por lo que muchas veces llovía y se posponía el trabajo a un próximo día.

Normalmente, en los predios más grandes la gente que estaba en el campo, no era neozelandés, era de Nepal, Irán, Samoa, etc., que tenían la experiencia para supervisar y capacitar a la gente. Y en los predios más familiares, el dueño neozelandés era el mismo que estaba en terreno trabajando con la gente.

La gente que supervisaba, era con mucha experiencia, pero no sé si más capacitada, creo que detrás de ellos había una persona (Agrónomo) que tenía muy claro, qué labores hacer, cómo hacerlo y en qué periodo, por lo que los supervisores cumplían con eso al pie de la letra.

Como conclusión final, creo que las herramientas son parecidas en ambos lados (Nueva Zelanda y Chile), pero la diferencia está en los incentivos para hacer bien un trabajo y con ello tener buenos resultados. Tener un buen salario, acorde al esfuerzo físico que implica estar en campo, es fundamental y que creo hace la diferencia.

El buen trato con la gente y tener actividades con ellos fuera del trabajo, para unir al equipo de trabajo, son puntos también importantes para tener un buen equipo”.

Bárbara Robles, Ingeniero Agrónoma



9.3 FORMULARIO MODELO DE POSTULACIÓN A TRABAJO EN EMPRESA INDEVIN

Versión traducida del inglés original

INDEVIN COMENZARÁ LA CONTRATACIÓN DE LA TEMPORADA PARA LA VENDIMIA DEL 2015 DESDE SEPTIEMBRE DEL 2014

Por favor, llene el siguiente cuestionario.

Cualquier solicitud o consulta sobre empleo permanente o temporal en Indevin deviera ser dirigido a work@indevin.com

* INFORMACIÓN REQUERIDA

* NOMBRE

* DIRECCIÓN ACTUAL

* NÚMERO TELEFÓNICO EN CASA

TELÉFONO CELULAR

* CORREO ELECTRÓNICO

* FAVOR VALIDE SU CORREO ELECTRÓNICO

* ES USTED CIUDADANO NEOZELANDES?

SI

NO

* SI NO LO ES, CUMPLE LOS REQUISITOS PARA TRABAJAR EN NUEVA ZELANDIA?

SI

NO

* SI RESPONDE QUE SÍ, QUÉ VISA O PERMISO LABORAL TIENE Y CUÁNDO EXPIRA?

* PUESTO AL QUE ESTÁ POSTULANDO

HA TRABAJADO EN UNA VIÑA ANTES?

SI

NO

SI RESPONDE QUE SÍ, FAVOR DESCRIBA SU ROL

A PARTIR DE QUÉ FECHA ESTÁ DISPONIBLE PARA TRABAJAR?	<input type="text"/>
HASTA QUÉ FECHA ESTÁ DISPONIBLE PARA TRABAJAR?	<input type="text"/>
* TIENE ALGUNA PREFERENCIA PARA TRABAJAR EN GISBORNE O MARLBOROUGH?	<input type="checkbox"/> GISBORNE <input type="checkbox"/> MARLBOROUGH <input type="checkbox"/> CUALQUIERA
REFERENCIA N° 1 NOMBRE/CARGO	<input type="text"/>
REFERENCIA N° 1 DATOS DE CONTACTO	<input type="text"/>
REFERENCIA N° 2 NOMBRE/CARGO	<input type="text"/>
REFERENCIA N° 2 DATOS DE CONTACTO	<input type="text"/>
POR FAVOR ADJUNTE SU C.V. ACTUALIZADO Y UNA CARTA MANUSCRITA	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> SI
POR FAVOR ADJUNTE UNA COPIA DE SU PASAPORTE	<input type="checkbox"/> SI
POR FAVOR ADJUNTE UNA COPIA DE SU VISA/PERMISO LABORAL	<input type="checkbox"/> SI



**Fundación para la
Innovación Agraria**

MINISTERIO DE AGRICULTURA

© PUBLICACIONES FIA | WWW.FIA.CL | INFO@FIA.CL



QUESTION: How do you feel about the current situation in the world?

ANSWER: I feel that the world is in a state of flux and that there are many challenges ahead.

QUESTION: What do you think is the most important issue facing the world today?

ANSWER: I believe that climate change is the most pressing issue we face as a global community.

QUESTION: How do you see the future of the world?

ANSWER: I am optimistic about the future, but I believe that we must take action now to address the challenges ahead.

QUESTION: What role do you think technology will play in the future?

ANSWER: I believe that technology will continue to advance and play a significant role in shaping the future.

QUESTION: How do you think we can best address the challenges of the future?

ANSWER: I believe that we must work together and take a holistic approach to address the challenges of the future.

QUESTION: What do you think is the most important lesson we can learn from the past?

ANSWER: I believe that the most important lesson we can learn is the importance of resilience and adaptability.

QUESTION: How do you think we can best prepare for the future?

ANSWER: I believe that we must invest in education and research, and we must take a long-term perspective.

QUESTION: What do you think is the most important value we should uphold in the future?

ANSWER: I believe that the most important value we should uphold is the value of human dignity and respect for all people.