

Gestionar Rendimiento del Empleado

La gestión del rendimiento es un concepto amplio que abarca todas las comunicaciones entre un gerente y un empleado. Debe incluir intercambios sobre qué hacer, cómo hacerlo, qué tan bien se hizo y cómo mejorar el rendimiento la próxima vez.

La mayoría de las personas quieren hacer un buen trabajo. El bajo rendimiento generalmente se puede rastrear a experiencias pasadas o condiciones actuales que incluyen alguna dimensión de inequidad, fatiga, falla o mensajes mixtos. Los empleadores agrícolas generalmente ven un mejor desempeño de los empleados a través del control proactivo de la estructura organizacional, los procesos de supervisión y otras condiciones de trabajo.

Implementar y Construir Alto Rendimiento

El rendimiento que no cumple con las expectativas puede clasificarse por tres elementos: (1) “no sé”, (2) “no puedo” y (3) “no funcionará”. La primera es una cuestión de comprensión, el segundo es una falta de habilidad, y el tercero es una cuestión de actitud. Si los trabajadores no están seguros de lo que se espera de ellos o no saben lo suficiente sobre otros aspectos de la operación, el gerente debe encontrar maneras de entregar la información faltante. Información que pueden encontrar en la orientación para empleados, descripciones de trabajo, un manual del empleado o avisos escritos, rotación de asignaciones de trabajo, reuniones de equipo o del personal y comunicaciones continuas e informales.

Si los empleados no tienen la capacidad de trabajar de manera efectiva y confiable, el gerente podría considerar reestructurar los procesos de reclutamiento y selección o proporcionar una mejor capacitación (después de la contratación) para los poco calificados y

AGWH-20180501.001

John P. Hewlett—University of Wyoming, Jeffrey E. Tranel—Colorado State University, and Trent Teegerstrom—University of Arizona.

Translation by Yessica Garate—University of Arizona.

© All Rights Reserved.

AgHelpWanted.org.

May 2018.



AG HELP
WANTED HIGHLIGHTS

para las personas cuyos trabajos han cambiado. Cuando los trabajadores saben qué hacer y pueden contribuir a la par, pero no lo hacen, la cuestión se considera, con razón, como una falta de esfuerzo o motivación. La mayoría de los empleados trabajan más arduamente para obtener un salario más alto, mayor seguridad en el empleo, estimación de los compañeros de trabajo, aprecio o una palabra amable.

Mejoramiento Habilidad del empleado

Coordinar la capacidad de los empleados con los requisitos del trabajo, es parte clave de la gestión del personal. Conocer los requisitos de una posición abierta, desarrollar una descripción precisa del trabajo, reclutamiento a través de los medios apropiados y dar seguimiento a un proceso de selección racional aumenta las posibilidades de contratar empleados con la capacidad adecuada.

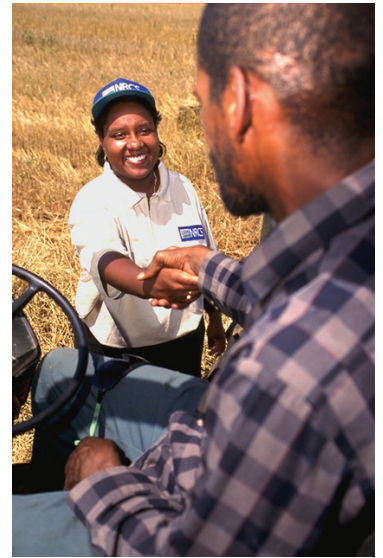
Sin embargo, no importa cuán minucioso sea el proceso de reclutamiento y selección, los nuevos empleados necesitan algún entrenamiento cuando vengan al trabajo. Algunos entrenamientos de los empleados, como la prevención de lesiones y enfermedades, son específicamente requeridos por la ley, pero la mayoría de la capacitación es simplemente una cuestión de necesidad operacional. La formación introductoria es prácticamente esencial, incluso para los empleados estacionales y de tiempo parcial.

Una vez que el nivel de conocimiento del empleado y sus habilidades para un trabajo se han comparado con los requisitos del trabajo, la formación puede ser diseñada para satisfacer las necesidades reales. La formación que combina la instrucción explicativa, la demostración práctica y las experiencias prácticas suele ser lo mejor para asegurar que los empleados puedan aplicar la nueva información a sus puestos de trabajo.

Motivación y Trabajo

La motivación es, por definición, aquello que causa acción o movimiento. ¿Qué acción o movimiento es evidencia de motivación entre los empleados agrícolas? Los empleadores asocian el “comportamiento motivado” con aquellas acciones de los trabajadores que sirven a sus intereses comerciales, que incluyen: aceptar una oferta de trabajo, permanecer en el trabajo, producir resultados de gran cantidad y calidad, llegar a trabajar de manera confiable, trabajar de manera segura, cooperar con los supervisores y compañeros de trabajo, y ofreciendo ideas útiles. Si estos comportamientos no son evidentes, ¿los trabajadores están desmotivados?

La diferencia en la calidad y la tasa de rendimiento de los trabajadores con igualdad se suele atribuir a su motivación. Casi todos están motivados, pero no necesariamente para hacer lo mejor para el rancho o la granja. Los gerentes tienen el desafío de aprovechar la motivación de sus empleados al organizar el contenido y el contexto del trabajo de modo que la búsqueda de sus propios objetivos por parte de los trabajadores sirva naturalmente a los del negocio.





Paga y Rendimiento

La mayoría de las personas piensa que el dinero y la motivación están estrechamente relacionados en las empresas. Los empleadores pagan dólares y esperan una motivación de los empleados a cambio. Pero muchos empleadores sienten que no están obteniendo por lo que pagan, y muchos empleados tienen problemas con lo que reciben. El pago no es simplemente un costo, sin embargo; también es una herramienta de gestión para influir en el rendimiento de los empleados en el trabajo.

Aunque el dinero es un incentivo valioso para la acción de los trabajadores, eso no necesariamente significa que siempre estimula la acción que los gerentes quieren. Lo que realmente paga un sistema de compensación es hacia personas que trabajan racionalmente. Para remunerar, para motivar el rendimiento, el sistema de compensación debe estructurarse para proporcionar más dólares por el rendimiento deseado.

Existen casos en que los empleadores pagan por una cosa, pero esperan otra son demasiado comunes. Los em-

pleadores que desean obtener más de lo que están pagando necesitan pensar si están pagando por lo que realmente quieren. Los ejemplos de sistemas de pago alternativos incluyen: estructuras de pago basadas en el tiempo o planes de pago de incentivos, tales como trabajo a destajo individual, planes de intercambio y planes de producción grupal.

Beneficios

Los beneficios complementarios son una forma de compensación no salarial por los servicios del empleado. Por ley generalmente se requiere que los empleadores proporcionen algunos “beneficios obligatorios”, la mayoría de los agricultores y ganaderos ofrecen uno o más. Los beneficios que se ofrecen con mayor frecuencia además de los salarios monetarios incluyen alimentos, vivienda, calefacción, planes de pensión, horarios de trabajo flexibles, baja por enfermedad, los días festivos, vacaciones, seguro médico, seguro dental, cuidado de la vista, servicios públicos pagados, almuerzos gratuitos, gasolina y reparaciones de automóviles, préstamos sin interés, seguro de vida a término y uso de casas de vacaciones. Estos “beneficios opcionales” se brindan con mayor frecuencia a los empleados de largo plazo que a los de temporada.

Otros costos para los empleados, comúnmente considerados como beneficios por los empleadores, incluyen: seguro de compensación para trabajadores, seguro de atención médica y vivienda para mano de obra en la granja. Los requisitos para la

cobertura de compensación laboral de los empleados agrícolas varían según el estado. La decisión de ofrecer seguro de salud o vivienda puede considerarse puramente económico, hasta que el empleador se dé cuenta de que a menudo esto es lo que impulsa a un empleado a irse a otro trabajo.

Evaluar Desempeño de los Empleados

Los operadores de empresas agrícolas no pueden darse el lujo de no preocuparse por el rendimiento de los empleados, ya que la mayoría de las personas quieren mejorar su propio trabajo y su suerte. Las evaluaciones precisas pueden ayudar tanto a los empleadores como a los empleados a identificar las áreas para un mayor esfuerzo y desarrollo.

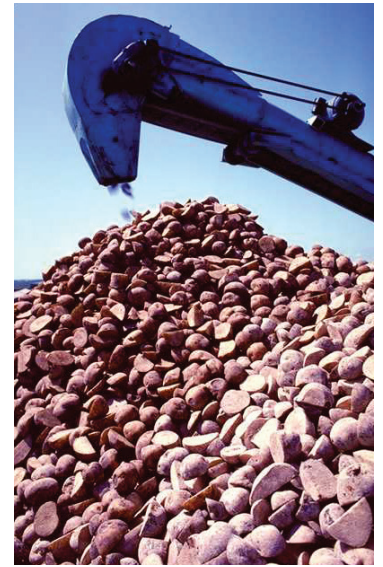
Incluso en granjas y ranchos sin un “sistema de evaluación de desempeño”, los gerentes prestan atención al desempeño. Es posible que la organización no tenga un sistema, pero sí tiene una evaluación del rendimiento. Como tal, la decisión de la gerencia no es si se debe realizar una evaluación del desempeño, sino más bien qué forma toma la evaluación.

El monitoreo del rendimiento es una responsabilidad permanente de todos los supervisores. Muchas compañías también ofrecen una evaluación periódica del trabajo de cada empleado: un proceso relativamente formal de evaluación del desempeño, que aclara las expectativas para el futuro y solicita las ideas del empleado para mejorar el negocio. Hay tres decisiones principales que se deben tomar al estructurar un sistema de evaluación del desempeño: (1) quién evalúa, (2) cuándo evaluar, y (3) qué y cómo medir. Asignar responsabilidades para estas áreas debe relacionarse con lo que la evaluación de desempeño pretende lograr.

Quizás el defecto más común en los sistemas de evaluación del rendimiento es la debilidad del instrumento de medición. Con demasiada frecuencia, el instrumento, o formulario de calificación, se enfoca en áreas distintas al desempeño laboral y, por lo tanto, aumenta las oportunidades para que los sesgos de los evaluadores operen. La estructura del instrumento de evaluación influye en la probabilidad de que surjan sesgos. Las definiciones claras no solo de las dimensiones del rendimiento sino también de los diferentes niveles de rendimiento ayudan a minimizar la ocurrencia de errores a partir del sesgo del evaluador.

Ag Help Wanted es un manual sobre trabajo agrícola a todo color de 250 páginas que presenta bases, ejemplos prácticos, consideraciones legales, ofreciendo referencias adicionales en seis capítulos: Funciones y responsabilidades de un Empresa Agrícola; Planificación Organizativa; Contratación de Personal; Supervisando el trabajo agrícola; Administración al desempeño del empleado; Comunicación y Resolución de problemas. El contexto está diseñado para usarse de diversas maneras. Esto puede ayudar como referencia para ayudar a enfrentar problemas que se elevan, es una fuente de ideas para mejorar políticas en la administración o prácticas siendo una base para el estudio sistemático de administración en la Agricultura.

Para obtener más información o para solicitar ver: AgHelpWanted.org.



AgHelpWanted prove sus programas y materiales para todos los individuos, independientemente de su raza, color, origen nacional, edad, discapacidad o, en donde aplique, sexo, estado civil, situación familiar, estatus de los padres, religión, orientación sexual, información genética, creencias políticas, represalias, o porque una parte o la totalidad del ingreso de la persona es derivado de cualquier programa de asistencia pública.

