

## Funciones y responsabilidades de un empleador agrícola con empleados/as miembros de familia

**P**ara tener éxito como operador de empresas agrícolas se necesita algo más que los conocimientos y las herramientas que los agricultores han utilizado tradicionalmente para desarrollar y vender productos básicos. El trabajo duro y las decisiones inteligentes sobre la gestión de los procesos de producción biológica en la agricultura no son suficientes para garantizar buenos resultados de operación. El propietario de un negocio puede tomar grandes decisiones sobre los cultivos, los animales, las instalaciones, los suministros y el dinero. Sin embargo, en la mayoría de las empresas agrícolas, el personal que trabaja en estos insumos es el que realmente produce lo que genera los ingresos. Sobre todo, el negocio no tendrá éxito si esas personas no trabajan bien.

Muchas empresas agrícolas cuentan con una mano de obra que incluye a miembros de familia. Algunos propietarios añaden personal contratado a medida que su operación crece o las exigencias sobre su propio tiempo resultan abrumadoras. Tienden a verse a sí mismos primeramente como hombres o mujeres de negocios y no piensan mucho en su papel de empleadores hasta que la idea se presenta mediante una crisis actual o inminente.

Para una parte importante y creciente de las empresas agrícolas y ganaderas, la contratación y la gestión de la mano de obra es básica para la naturaleza y la tecnología de la empresa. Los gerentes no eligen contratar, sino dan por hecho que necesitan trabajadores contratados. Las opciones a las que se enfrentan son cómo encontrar, contratar y tratar a las personas que realizan un trabajo esencial para la empresa.

Las políticas de la empresa se describen a menudo en un manual del empleado. Tal manual suele proporcionar amplia información sobre la historia y el propósito de la empresa, los objetivos y valores, las políticas administrativas, la estructura organizativa, los procedimientos, los derechos y las responsabilidades. Sin embargo, la existencia de un manual no hace que el contenido sea lógico ni eficaz.



AGWU-20230301.002

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

Translation by Angelica Lucero Martinez—University of Arizona.

© All Rights Reserved.  
[AgHelpWanted.org](http://AgHelpWanted.org)  
March 2023.



# AG HELP WANTED



## La gestión de los empleados miembros de familia en la granja o el rancho

Casi todas las empresas agrícolas familiares pasan por fases a medida que crecen y se desarrollan. A menudo, la estructura empresarial es sencilla, y se forma solo por mamá y papá al principio. Después, a medida que el rancho crece, comienza a abarcar a los hermanos o hermanas y sus familias, empleados y a veces, abuelos. Así comienza un estado empresarial dinámico.

Las complejidades que conlleva el crecimiento (cuestiones de propiedad, funciones y responsabilidades, quién decide, etc.), sugieren claramente la necesidad de una gestión formalizada. La empresa agrícola familiar tiene más probabilidades de éxito continuado si se introducen sistemas organizados (políticas y procedimientos basados en aportación colectiva).

Todas las empresas y familias tienen funciones y responsabilidades que deben llevarse a cabo. Es importante que se entiendan claramente los papeles que desempeñan los miembros de la familia y los que no lo son, tanto en la empresa como en la familia, y que se definan claramente las responsabilidades. Cuando los puestos de trabajo y las responsabilidades no están claramente definidos, suelen producirse malentendidos, fricciones y un mal rendimiento. En el caso de las empresas agrícolas familiares, la ausencia de una comunicación eficaz y de habilidades empresariales son dos de las mayores causas de fracaso. La historia de Helen, a continuación, ilustra un clásico ejemplo de superposición de roles confusos entre la familia y la empresa.

*As nearly everyone knows, a manager has practically nothing to do except: to decide what is to be done; to tell somebody to do it; to listen to reasons why it should not be done, why it should be done by someone else, or why it should be done in a different way; to follow-up to see if the thing has been done; to discover that it has not; to inquire why; to listen to excuses from the person who should have done it; to follow up again to see if the thing has been done, only to discover that it has been done incorrectly; to point out how it should have been done; to conclude that as long as it has been done, it may as well be left where it is; to wonder if it is not time to get rid of a person who cannot do a thing right; to reflect that he or she probably has a family, and that certainly any successor would be just as bad, maybe worse; to consider how much simpler and better the thing would have been done if one had done it oneself in the first place; to reflect sadly that one could have done it right in 20 minutes, and, as things turned out, one had to spend two days to find out why it had taken three weeks for somebody to do it wrong.*

—Anonymous



## La evaluación de funciones y asignaciones

Una evaluación de las funciones que desempeñan los miembros de la familia y los que no lo son es esencial para la gestión de los empleados de la empresa. El primer paso es identificar las competencias de las personas en la empresa. El segundo paso consiste en asignar a las personas implicadas a las funciones necesarias. El tercer paso es evaluar el rendimiento de las personas en sus funciones, qué funciones críticas quedan sin realizarse, el nivel de comprensión de las personas y el grado de armonía entre los miembros del equipo. El cuarto paso consiste en hacer las modificaciones adecuadas a las funciones asignadas a las personas. Por último, hay que examinar el proceso y los resultados. El formulario que se muestra a continuación puede ser útil para llevar a cabo dicha evaluación.



*Helen had spent many hours during her childhood at her father's side as he worked in his fledgling nursery business. She asked a constant stream of questions and readily fetched him anything he needed – a particular tool, a drink, or a snack.*

*As she grew up, so too did the business. By the time she had graduated with a university degree and gained some experience away from the farm, the business had become large and successful and was being run by a team of senior managers.*

*Helen felt proud when her father invited her into the business, asking her to join the management team. She enjoyed the challenge of working in her family's business. One thing that bothered her, however, was her father's habit of asking her to get him coffee in the middle of management meetings. While in her role as his daughter, she had no problem getting him coffee. However, she felt that in her role as a manager, the request was inappropriate. Because she loved and respected her father, she was not inclined to challenge him as her boss.*

## EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LA EMPRESA AGRÍCOLA O GANADERA

La siguiente es una lista de las funciones que las personas pueden desempeñar en la familia y/o en la empresa. Añada otras funciones según corresponda a su familia y a su empresa familiar.

Propietario/a	Agente social	Persona con ideas	Abogado/a del diablo	_____
Visionario/a	Hijo/a	Rebelde	Gestor/a de	_____
Gerente	Predilecto/a	Salvador/a	inventarios	_____
Pensador/a	Velador/a	Tomador/a de riesgos	Gerente de marketing	_____
Organizador/a	Persona trabajadora	Conformista	Gerente de compras	_____
Superrealista	Contador/a	Persona detallista	Jefe/a de producción	_____
Buen/a negociador/a	Identificador/a de problemas	Amante de la diversión	Analista de procesos	_____
Tomador/a de decisiones	Solucionador/a de problemas	Negociador/a	Asesor/a jurídico	_____
Auditor/a	Mediador/a	Chivo expiatorio	Asesor/a financiero/a	_____
Sucesor/a	Empleado/a	Atacante		_____

En la siguiente tabla, escriba el nombre de todas las personas que forman parte de la familia y de la empresa, si la persona es o no miembro de la familia, y las funciones familiares y empresariales que desempeña cada persona. Añada páginas adicionales si es necesario.

Persona:		Persona:		Persona:	
¿Miembro de la familia?   Sí   No		¿Miembro de la familia?   Sí   No		¿Miembro de la familia?   Sí   No	
Funciones familiares	Funciones empresariales	Funciones familiares	Funciones empresariales	Funciones familiares	Funciones empresariales

Cada una de las siguientes preguntas debe responderse después de identificar las funciones que cada persona desempeña en la familia y en la empresa.

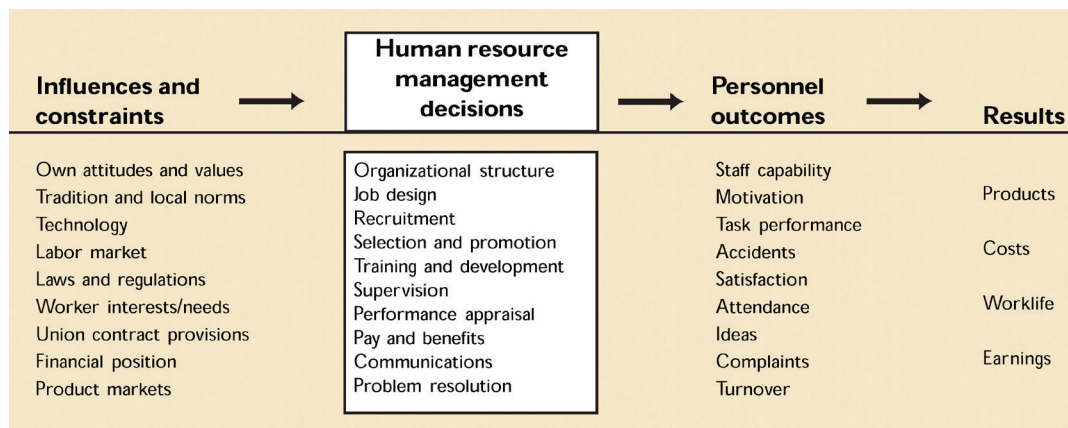
1. ¿Cómo afectan estos cargos a la familia y a la empresa?
  - a. Resultados positivos:
  - b. Resultados negativos:
  - c. Otros resultados:
2. ¿Existen cargos necesarios en la empresa o en la familia que no están siendo cubiertos?
3. ¿Están los puestos duplicados, causando ineficacia?
4. ¿Los puestos están ocupados por las personas más calificadas?
5. ¿Conocen los miembros de la familia sus funciones específicas?
6. ¿Comprenden los miembros de la familia sus responsabilidades?
7. ¿Comprenden los miembros de la familia cómo sus responsabilidades afectan toda la operativa?
8. ¿Comprenden los miembros de la familia cómo sus responsabilidades afectan al resto del equipo?
9. ¿Existe armonía entre todos los miembros del equipo?

## Getting up and Keeping Up as a Manager of People

La gestión del personal agrícola forma parte de un amplio y dinámico campo profesional. Las personas que la practican deben comprender el comportamiento humano, las organizaciones, las leyes, los mercados laborales, las tecnologías y el conjunto de sus situaciones empresariales. Los gestores de explotaciones agrícolas y ganaderas con miembros de la familia como empleados deben definir claramente las funciones y responsabilidades de cada uno, entablar una comunicación clara y actuar con equidad para desarrollar un negocio rentable y sostenible.

Las personas interesadas en avanzar en su formación como gestores de mano de obra agrícola pueden aprovechar una gran cantidad de recursos. Las referencias sugeridas en *Ag Help Wanted: Guidelines for Managing Agricultural Labor* y su correspondiente sitio web ([aghelpwanted.org](http://aghelpwanted.org)) incluyen enlaces a: (1) revistas, boletines y periódicos con

una cobertura sustancial y regular de los temas de gestión de personal, algunos producidos por asociaciones profesionales. (2) hojas informativas y orientaciones gubernamentales, principalmente sobre temas normativos; (3) libros clásicos y contemporáneos sobre gestión; y (4) sitios web que dan acceso a material que corresponde a cualquiera de estos temas o a una combinación de ellos.



### AG HELP WANTED

*AgHelpWanted* es una guía diseñada para asistir a cualquier persona que maneja recursos humanos en una granja, rancho, criadero, lechería u otra operación agrícola. El texto incluye capítulos sobre los temas de:

- Planificación y Organización | Puntos Importantes para Negocios de Familia
- Planificación y Organización | Operación dentro de los Límites Legales
- Manejo de Empleados en Empresas Agrícolas | A quien se le permite trabajar en una Empresa Agrícola



### RESOURCES:

*AG HELP WANTED: Guidelines for Managing Agricultural Labor | Chapter 1: Roles and Responsibilities of an Agricultural Employer.* <https://AgHelpWanted.org>. (accessed May 2021).

Billikopf, Gregorio. *Managing People on the Farm*. University of California, Berkeley. <https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/01.htm> (accessed May 2021).

Hofstrand, Don. *Assessing Personnel Management Skills*. *Ag Decision Maker*. Iowa State University Extension. <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c6-62.pdf> (accessed May 2021).

O'Rourke, Melissa. *Farm Employee Management: Do We Need an Employee Handbook*. *Ag Decision Maker*. Iowa State University Extension. <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c1-70.pdf> (accessed May 2021).

Soldan, Jim and L. Owen. *A Guide for Developing Best Practices for Farming with Family*. BC Ministry of Agriculture, Food, and Fisheries and the Canadian Farm Business Management Council.

Soldan, Jim and L. Owen. *Managing the Multi-Generational Family Farm*. BC Ministry of Agriculture, Food, and Fisheries and the Canadian Farm Business Management Council.

*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.

