

de personal



IICA



# MANUAL DE CAPACITACION EN AGROINDUSTRIA RURAL

## Administración de Personal

8

CA  
01-3  
93  
8

AREA DE CONCENTRACION IV: DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE  
PROGRAMA COOPERATIVO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL (PRODAR)  
SERVICIO ESPECIALIZADO I: CAPACITACION, EDUCACION Y COMUNICACION  
DIVISION DE CAPACITACION



Digitized by Google

## ¿QUE ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942, cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, con sede en Costa Rica.

Fundado como un ente dedicado a la investigación agronómica y a la enseñanza de posgrado para los trópicos, el IICA se convirtió progresivamente, ante los cambios y las nuevas necesidades del Continente Americano, en un organismo de cooperación técnica para la agricultura. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva Convención, la cual estableció como fines del IICA estimular, promover y apoyar la cooperación entre sus Estados Miembros, para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Los órganos de gobierno en que participan los Estados Miembros son la Junta Interamericana de Agricultura y el Comité Ejecutivo, de los cuales emanan los lineamientos políticos que ejecuta la Dirección General. El IICA hoy posee gran alcance geográfico que le permite responder a las necesidades de cooperación técnica en los países, a través de sus Agencias de Cooperación Técnica y de cinco Centros Regionales desde los cuales se coordina la implementación de estrategias adecuadas a las características de cada región.

La participación y apoyo de los Estados Miembros y las relaciones que el Instituto mantiene con Observadores Permanentes y numerosos organismos internacionales, posibilitan que el IICA canalice recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola del Continente Americano.

El Plan de Mediano Plazo (PMP) 1994-1998 constituye el marco orientador estratégico de las acciones del IICA para el período en referencia. **Su objetivo general es apoyar a los Estados Miembros para lograr la sostenibilidad agropecuaria, en el marco de la integración hemisférica, y como contribución al desarrollo rural humano.** El Instituto programa su trabajo con base en las transformaciones productivas, comerciales e institucionales de la agricultura, con un enfoque integrado del desarrollo, sustentado en la sostenibilidad, la equidad y la competitividad. El IICA fija sus actividades técnicas en cuatro Areas de Concentración: Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones; Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria; Sanidad Agropecuaria; y Desarrollo Rural Sostenible. La acción del IICA se apoya en dos Servicios Especializados: Capacitación, Educación, y Comunicación; e Información, Documentación e Informática.

Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Los Observadores Permanentes son: Alemania, Austria, Bélgica, Comunidades Europeas, España, Federación de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Arabe de Egipto, República de Corea, República de Polonia y Rumanía.





# MANUAL DE CAPACITACION EN AGROINDUSTRIA RURAL

## Administración de Personal

8

Handwritten notes in the left margin:  
14-1-1970  
IICA  
1690  
1970

AREA DE CONCENTRACION IV: DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE  
PROGRAMA COOPERATIVO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL (PRODAR)  
SERVICIO ESPECIALIZADO I: CAPACITACION, EDUCACION Y COMUNICACION  
DIVISION DE CAPACITACION

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).  
Enero, 1995.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.  
Las ideas y los planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

El Servicio Editorial y la Imprenta del IICA son responsables por la revisión estilística, montaje, fotomecánica e impresión de esta publicación, y el Servicio de Capacitación, Educación y Comunicación, por la diagramación y el levantado de texto.

Manual de capacitación en agroindustria rural / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Area de Desarrollo Rural Sostenible y Servicio de Capacitación, Educación y Comunicación. – San José, C.R. : IICA. Area de Desarrollo Rural Sostenible. 1995.  
12 v.; 22 cm. – (Serie Manuales de Capacitación / IICA, ISSN 1022-0070 ; no. A1/SC-93-03)

Contenido: v.1. Marco conceptual de la agroindustria rural – v.2. Preparación de proyectos de desarrollo agroindustrial rural – v.3. Administración de la empresa agroindustrial rural – v.4. Principios de contabilidad – v.5. Análisis de costos – v.6. Análisis financiero – v.7. Comercialización de productos agroindustriales – v.8. Administración de personal – v.9. Conservación de alimentos – v.10. Tecnología de productos agroindustriales – v.11. Control de calidad – v.12. Higiene en el procesamiento de alimentos.

1. Capacitación. 2. Complejos agroindustriales. I. IICA. Area de Desarrollo Rural Sostenible. II. IICA. Servicio de Capacitación, Educación y Comunicación. III. Título. IV. Serie.

AGRIS E21

DEWEY 338.107

EL PROYECTO DE CAPACITACION PARA EL FOMENTO DE LA AGROINDUSTRIA RURAL, PARA CENTROAMERICA Y REPUBLICA DOMINICANA, RECIBE EL APOYO TECNICO Y FINANCIERO DE LA COOPERACION TECNICA FRANCESA, DEL CIRAD-SAR Y DE LA COOPERACION BELGA.

**SERIE MANUALES DE CAPACITACION**

ISSN 1022-0070

A1/SC-93-03/08

Enero, 1995

San José, Costa Rica

11-93  
V. 8

# Contenido

- **Prefacio** ..... 4
- **Introducción** ..... 5
- **Objetivo** ..... 6
- **Administración de Personal** ..... 7
- **Funciones de la Unidad de  
Administración de Personal** ..... 9
- **Organizando la Función del Personal** ..... 11
- **Reclutamiento y Selección de Personal** ..... 15
- **Evaluación del Desempeño** ..... 19
- **Recompensa al Desempeño** ..... 23
- **Capacitación del Personal** ..... 27

# Prefacio

La unidad didáctica que tiene en sus manos forma parte del Módulo No. 2 Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa Agroindustrial Rural del Proyecto Capacitación para el Fomento de la Agroindustria Rural (AIR) y es el resultado de una iniciativa del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), a través del Servicio Especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación y del Programa de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR) que opera en el marco del Área de Concentración IV: Desarrollo Rural Sostenible.

Este segundo módulo se compone de cinco unidades didácticas: Principios de Contabilidad, Análisis de Costos, Análisis Financiero, Comercialización de Productos Agroindustriales y Administración de Personal. Sus destinatarios son los gerentes y dirigentes de las pequeñas empresas agroindustriales rurales, quienes lo estudiarán bajo la conducción de un facilitador.

El proceso de elaboración ha sido un trabajo conjunto del Servicio Especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación y del PRODAR, quienes acordaron los destinatarios, las áreas temáticas y la selección de los especialistas que escribieron el documento técnico base. Posteriormente ambas entidades dieron el seguimiento al equipo que realizó el diseño didáctico del material, así como al proceso de validación con usuarios potenciales.

Dado que los destinatarios finales de este módulo pertenecen a diversos países, iniciamos un proceso de adecuación de algunos vocablos y unidades de medida a cada uno de ellos para tener en cuenta la diversidad existente. Por lo mismo se prefiere definir la presente publicación como un "manual matriz" más que como un manual en condiciones de ser usado tal cual.

Con esta publicación esperamos contribuir efectivamente a la formación de los recursos humanos que las pequeñas empresas agroindustriales requieren para mejorar su gestión ante los desafíos planteados por el proceso de modernización del sector agropecuario.

San José, Costa Rica  
1995

# Introducción

El tamaño, complejidad y especialización que caracterizan el desarrollo de la empresa moderna, así como la dura competencia por los mercados, exige una permanente mejora en la administración general.

La intuición y la improvisación han venido cediendo espacio a la planeación, organización, dirección y control de las áreas de producción, mercadeo, finanzas y recursos humanos.

Todo esto ha constituido una condición indispensable para garantizar la eficiencia y productividad para la mediana y pequeña empresa.

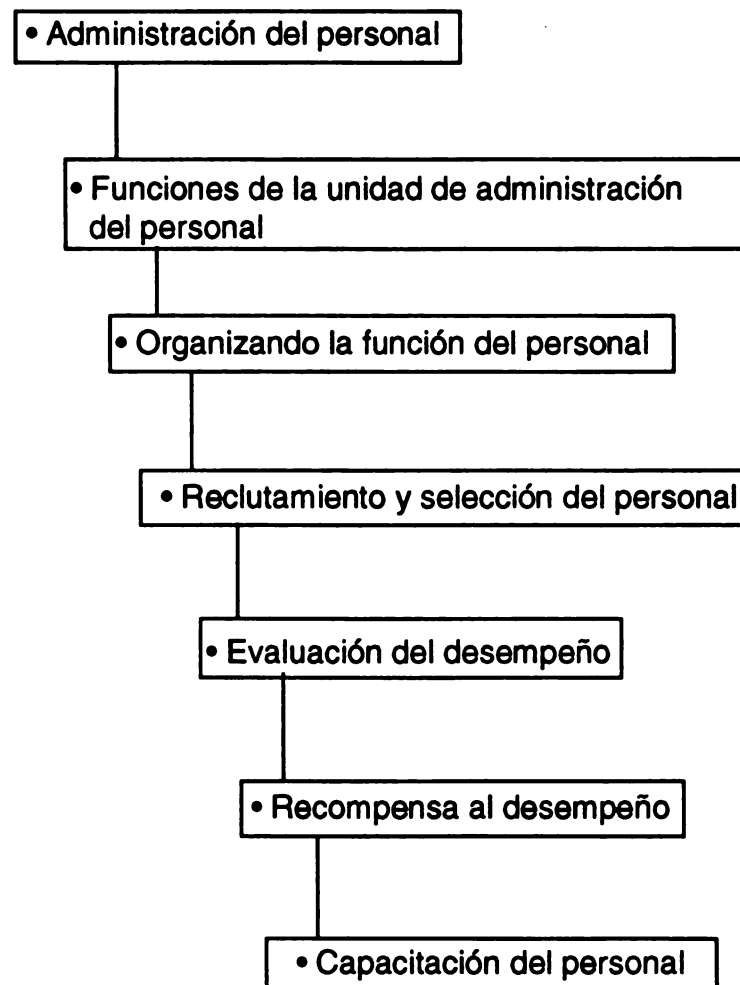
La administración de personal ocupa un lugar muy importante dentro del quehacer empresarial, ya que mientras los demás recursos poseen un carácter estático, el ser humano es dinámico: dirige los procesos, opera el equipo y la maquinaria, realiza ventas y compras, consigue y aplica los recursos financieros y se administra así mismo.

Todos los recursos están subordinados al ser humano y este es el único que decide. Es por eso que resulta fácil asimilar la estrecha relación entre la administración general y la administración de personal ocupada de la conciliación de los intereses y objetivos del empresario con los del trabajador.

Para cumplir esa finalidad, la administración de los recursos humanos actúa proveyendo a la empresa el recurso humano necesario, de acuerdo con los

objetivo, políticas y metas de orden económico, así como de acuerdo con la estrategia y los procedimientos internos.

En este manual se desarrollan los siguientes temas:



# Objetivo

Que el administrador de la agroindustria rural se concientice de la importancia del reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal para incrementar la eficiencia y generar adecuadas relaciones de trabajo.



# Administración del Personal

Don Julián Quirós propietario de la empresa Agroindustrial del Sur, dedicada a la producción de queso, últimamente se encuentra muy preocupado: tiene más trabajadores a cargo, diferentes personas que atender, las cuentas atrasadas, mercadería que despachar y más y más trabajo.



Como la situación se volvió inmanejable para don Julián, decidió contratar a Laura Tapia para que se encargue de ahora en adelante de la administración de su pequeña empresa.

—Mire, don Julián, esto de la administración requiere mucha responsabilidad, yo quiero que juntos compartamos la experiencia de administrar su empresa, eso sí, como Dios manda!



—Estoy convencido de que el recurso humano es el recurso más crítico de la empresa y más aquí donde casi todo se hace a través de mano de obra y no con máquinas, explicó don Julián.

—Bien, vamos a empezar por el principio, don Julián. Tenemos que tener presente que:

***La forma en que se maneje la administración de los recursos humanos será la que determine el logro de los objetivos de la empresa, en materia de productividad, costo, rentabilidad y otros.***

Es por eso que vamos a seleccionar, organizar, dirigir, motivar y adiestrar al personal de esta empresa.



# ■ Funciones de la Unidad de Administración del Personal ■

Por la tarde Laura volvió a reunirse con Don Julián para seguir conversando sobre los planes de organización del personal de su empresa.

Don Julián, muy entusiasmado, había leído algunas cosas sobre la administración y le dijo a Laura:

***"Me he dado cuenta que la organización empresarial es un sistema que consigue y aplica recursos económicos, técnicos y humanos, adecuándolos a los objetivos y metas establecidos por el empresario".***

Laura agregó: –La organización debe atender con precisión la autoridad, responsabilidad y las interrelaciones del personal según tareas o áreas funcionales de la empresa.

Así es, don Julián, usted es el que sabe que es lo que quiere para su empresa y qué tipo de gente necesita. Yo también tengo mis responsabilidades y he preparado un documento con las reglas del juego que ambos debemos de conocer y seguir:



- a. Asignar a su empresa los recursos humanos necesarios en cantidad, calidad y oportunidad, procurando la mejor adecuación a las tareas y responsabilidades por desempeñar.
- b. Buscar los recursos de conformidad con los perfiles establecidos sobre el tipo de personal que requiere la empresa.
- c. Incorporar el recurso humano a la organización.
- d. Desarrollar las potencialidades del recurso humano, de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- e. Contar con una apropiada evaluación del rendimiento.



Don Julián conversa con Laura y le dice que ha pensado en las funciones que ella realizará dentro de la empresa.

—Bueno Laura, yo sé que su trabajo es totalmente especializado; por lo tanto, usted realizará la planeación, organización, dirección y control del personal que tiene la empresa. Aunque esta no es una empresa muy grande, a mí ya me duele la cabeza de atender la gente, las cuentas y todo lo demás.

Quiero que usted se involucre con el personal, que defina la clasificación y valoración de puestos, que ejecute el reclutamiento y selección de personal y que ayude a mantener buenas relaciones laborales.

Recuerde que cuando necesite capacitarse lo podrá hacer igual que los otros y gozará de todas las garantías sociales que tienen los demás, señaló don Julián.

—Bueno, don Julián, me parece que usted sabe más de administración que de otra cosa. Lo que pasa es que seguro su trabajo ya está sobrecargado y no puede con todo.

—Sí, es cierto. A veces uno piensa que puede hacer todo solo, pero llega el momento en que se vuelve loco.

—¿Qué le parece si trabajo un poco haciendo el programa de personal?, propuso Laura.

—¿Qué es eso, Laura?

*El programa de personal es un instrumento que, partiendo de los objetivos y metas de la empresa, identifica las acciones por realizar dentro del área de los recursos humanos, para alcanzar la eficiencia en la gestión, optimar los rendimientos y armonizar los intereses de los empresarios y trabajadores.*



—Eso suena muy bien. Aquí en el archivo están todos los papeles que pueda necesitar con respecto a la empresa, agregó don Julián.

—Gracias, para poder hacer el programa de personal necesito:

- a. La organización de la empresa, con clara definición de objetivos, metas y organización.
- b. La estructuración de la administración de personal alrededor de la instancia o persona correspondiente, y también una definición precisa de los objetivos y políticas sobre el recurso humano.

–Está bien, Laura, pero tome en cuenta que en relación con el recurso humano todo debe manejarse de manera flexible y ágil para adecuarse a los cambios que surjan tanto fuera como hacia el interior de la empresa y contar siempre con el apoyo de los trabajadores.

–Yo tengo una lista de los puntos que incluiré en el programa de personal, agregó Laura. Estos son:

- a. Actividades y procedimientos tendientes a mantener actualizadas la clasificación y valoración de los puestos con los salarios del mercado.
- b. Mejorar los métodos y técnicas de reclutamiento y selección de personal.
- c. Detectar e incorporar en la estrategia de capacitación los requerimientos de adiestramiento.
- d. Favorecer condiciones para que priven armoniosas relaciones laborales (¡es mejor prevenir que lamentar!).
- e. Investigar el grado de satisfacción y nivel de desempeño.
- f. Evitar accidentes y conservar la higiene.
- g. Procurar el mejor estado de salud de los trabajadores.
- h. Ofrecer servicios en pro del bienestar social, económico y cultural del trabajador.

En realidad, las funciones que yo desempeñe como encargada de personal serán un servicio a la administración general que realiza usted como propietario.

*Entre los dos confeccionaremos un programa de recursos humanos de acuerdo con los objetivos y políticas de producción, mercadeo y finanzas que tenga establecidas en su empresa.*

Comencemos por responder las siguientes preguntas:

### **Ejercicio 2**

a. ¿Cuenta su empresa con un programa de recursos humanos?

---

---

---

---







# Reclutamiento y Selección del Personal

Con el rápido crecimiento de la empresa, Don Julián necesita contratar los servicios de dos personas para reforzar el área de comercialización. Por ello le pide a Laura que determine la manera más apropiada para reclutar y seleccionar a esas personas:

—Laura, quiero contratar a dos personas que trabajen en la venta de los productos; la empresa necesita representación en otras zonas.

—Lo primero que hay que hacer es reclutar candidatos que puedan incorporarse a la empresa. ¿Tiene usted fuentes y medios para hacer el reclutamiento?

—¿Qué es eso de fuentes?, ¿medios?, ¿son las personas?, ¿los lugares donde pueden estar quienes podrían trabajar?, ¿algunos nombres específicos?, preguntó Julián.

—Precisamente eso es una **fuentes**; por ejemplo, si el candidato va a ser el que trabaja aquí mismo, esta sería una manera de estimularlo. Quizás usted tenga un candidato o bien algún especialista que vive cerca de la empresa.

—Los **medios** que se usen para el reclutamiento serían, por ejemplo: las solicitudes planteadas a las organizaciones, peticiones verbales o escritas a los actuales trabajadores, llamadas telefónicas a alguna agencia de empleo o bien a través de la radio o el periódico.

—Ya entiendo. Creo que tengo varios candidatos para el puesto: los hermanos Gómez, Don Israel Arias, o algún otro vecino que esté necesitando trabajo ahora; lo que quiero es que el seleccionado sea el que favorezca más a la empresa.

—Don Julián, lo que usted acaba de hacer es un reclutamiento, tenemos a los posibles candidatos. Las personas que ocupen estos puestos deben poseer requisitos físicos, intelectuales y personales acordes con los requerimientos de la empresa; supongo que por eso usted los menciona.



–Pues sí, Laura, precisamente por eso lo que quiero es que me ayude a seleccionar el más apropiado.

–Bueno, tendremos que entrevistarlos y emplear varios instrumentos para valorar las aptitudes mentales y físicas como inteligencia, razonamiento, comprensión, conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, salud, vitalidad, fortaleza, temperamento y todo lo demás que podamos medir en ellos con respecto al trabajo que realizarán.

***Siempre la selección debe tener objetividad, que sea ajena a la amistad que usted tenga con ellos; además, que sea confiable y válida a fin de que efectivamente provea del empleado adecuado a la empresa.***

Podemos seguir estos pasos para la selección:

- a. Entrevista inicial.***
- b. Formulario de solicitud.***
- c. Pruebas psicológicas y prácticas.***
- d. Investigación de antecedentes.***
- e. Examen médico.***
- f. Entrevista de selección.***

### **Entrevista Inicial**

Es el instrumento que nos amplía mayormente la información sobre el trabajador, claro está, dependiendo de cómo se maneje la entrevista. Aquí podremos obtener una primera aproximación de las aptitudes e intereses de los candidatos .



### **Hoja de Solicitud**

Confeccionaremos un formulario u hoja de solicitud que las personas puedan completar; este será fundamental para la selección y además lo tendremos como base de datos de referencia para cualquier consulta. En el caso de que sea un empleado de empresa, la solicitud pasará a formar parte de su expediente.

La compleción y entrega de la solicitud se puede hacer antes o después de la entrevista inicial. En el primer caso permite cerrar el proceso si no reúne las cualidades requeridas, mientras que en el segundo caso se puede analizar la información escrita con mejor criterio.

## Pruebas Psicológicas y Prácticas

Con estas pruebas podremos verificar o no la capacidad identificada en la entrevista y expresada en la solicitud. Dependiendo del interés que presenten los candidatos, por lo general las pruebas se aplican para medir:

- a. Capacidad potencial.
- b. Rendimiento.
- c. Grado de conocimientos.
- d. Capacidad mental.
- e. Interés, actitud ante algún aspecto.
- f. Personalidad (temperamento y conducta).



## Investigación de Antecedentes

Los antecedentes nos ayudarán a comprobar los aspectos relacionados con la vida laboral y la personalidad de los candidatos.

En cuanto al trabajo interesa saber la responsabilidad, laboriosidad e idoneidad y en cuanto a lo personal interesa determinar las condiciones de vida, las costumbres y la conducta familiar y social.

El producto que obtengamos con los antecedentes se suma a la información extraída de la entrevista y así se formará un criterio para la toma de decisión sobre la eventual contratación.

## Examen Médico

Con el examen médico se determina si el candidato reúne los requisitos físicos y psicológicos que el puesto requiere y también previene a los trabajadores de la empresa contra un eventual foco de alguna enfermedad contagiosa.

Además, la empresa se garantizaría el contratar a un empleado en condiciones necesarias para desempeñar las tareas y las responsabilidades asignadas y a la vez se está protegiendo la salud del resto de los empleados y de las respectivas familias.

En el caso de las empresas agroindustriales que trabajan con alimentos, esta condición es muy relevante por las características y uso del producto entregado al consumidor final.



Después de todo este procedimiento, llegamos al punto final: la contratación de la persona adecuada.

—¡Ay Laura! y yo pensaba que era tan fácil como mencionar a algunos conocidos.

*-No se preocupe, Don Julián; si seguimos el orden, podremos llegar a la selección deseada. Estoy segura de ello. Es cuestión de que a todos los candidatos se les brinden las mismas oportunidades de demostrar lo que podrían hacer por la empresa.*



# ■ Evaluación del Desempeño

Una vez que Don Julián contrató a los empleados que le hacían falta, estuvo conversando con Laura sobre la forma en que de ahora en adelante se estaría midiendo y evaluando la labor de los trabajadores.

*Para que nos demos cuenta de cómo están los niveles de productividad y eficiencia de la empresa, hay que evaluar permanentemente el recurso humano, en forma sistemática.*

La evaluación del desempeño ofrece información para la toma de decisiones estratégicas: conservación de empleados, ascensos, traslados, salarios, disciplina, capacitación, motivación, supervisión y otros.

La información que se obtiene de la evaluación de desempeño permite:

- Determinar el potencial de los empleados.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- Detectar si los salarios están acordes con las tareas y responsabilidades.
- Señalar deficiencias del comportamiento laboral.
- Fundamentar decisiones de carácter disciplinario.
- Suministrar una base para el sistema de medición del rendimiento del trabajador.
- Incentivar al empleado mediante el reconocimiento de sus méritos laborales.

- Diagnosticar las tendencias y los requerimientos hacia el futuro.

*—Don Julián, usted sabe que la evaluación del desempeño adquiere mucha importancia y utilidad para la toma de decisiones cuando es cuidadosamente planeada, ejecutada y cuando brinda una síntesis de resultados.*



*De acuerdo con las necesidades que detectemos, podemos elaborar un plan de evaluación en el que se contemplan: objetivos, normas, instrumentos de evaluación y el proceso de esta.*

–Yo sé que mi empresa no necesita una evaluación complicada, pero eso no significa que no deba hacerla.

*Lo más importante es evaluar los resultados porque así se facilitan las normas para medir la cantidad, la calidad y el uso de los recursos para alcanzar el nivel programado.*

–Existen muchos factores que tienen que contemplarse en la evaluación cuando esta se ejecuta, explicó Laura.

*Una evaluación se hace no solo para ejecutar sanciones, sino para estimular a los empleados, desarrollar la capacidad productiva e incentivar su rendimiento.*

–¿Podría hablarme sobre las diferentes formas en que se evalúa?, preguntó Don Julián.

–En realidad, don Julián, no hay nada establecido, cada empresa evalúa de acuerdo con sus intereses y necesidades; sin embargo, le explicaré algunos métodos que pueden aplicarse:

- **Comparación de persona a persona.** Consiste en identificar el mejor empleado de la unidad correspondiente y posteriormente el peor. Luego se compara ubicando el desempeño de todo el personal con respecto a estos dos empleados. Esta técnica ya está en desuso.

- **Escalas de calificación.** Consiste en la elección de los factores que se desean evaluar, por ejemplo: cantidad de trabajo, calidad del trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, lealtad, toma de decisiones o cooperación. Luego se establece una escala de 1 a 10 o de 1 a 100 y se marca el valor que corresponde al desempeño del empleado, según el criterio del evaluador.

- **Comparación entre perfil del puesto y comportamiento del empleado.** En este método se establecen los requisitos, tareas y responsabilidades del cargo señalando para cada caso las normas de calidad.

Luego se define para cada aspecto el comportamiento del empleado en el período con base en los incidentes de importancia, independientemente de que hayan sido positivos o negativos.

De la confrontación de ambos perfiles, surge una diferencia. Esta brecha entre el perfil del puesto y comportamiento del empleado es la evaluación del desempeño.

- **Selección forzada.** Se parece a la escala de calificación, solo que para cada factor se elaboran alrededor de cinco afirmaciones que describen en forma sintética la conducta del trabajador en el período en relación con el factor objeto de evaluación.

El evaluador tiene que elegir entonces la afirmación de mayor coincidencia entre cada afirmación y el desempeño.

Este método evita la calificación extrema e irreflexiva, cuando existen motivaciones subjetivas y prejuicios hacia el empleado, lo que obliga al evaluador a emplear la racionalidad y el análisis en la confrontación derivada de cada frase y el desempeño del empleado.

- **Evaluación por resultados.** En esta modalidad de planeación y control compartido entre jefes y trabajadores, se establecen entre ambos los resultados para las tareas y responsabilidades del puesto, las normas de desempeño y los mecanismos y momentos de evaluación.

Mediante este proceso el empleado se convierte en autoevaluador de su propio desempeño y participa en la fijación de sus propias metas.

Cualquiera de estos métodos que se aplique en la evaluación u otro que se pueda considerar, ocasionan un costo, estudio y esfuerzo, pero el mejoramiento de los empleados justifica plenamente su ejecución.

Es importante que los empleados conozcan muy bien lo que se espera de ellos. De aquí se deduce que es imprescindible que todos los empleados sepan sus labores.







# Recompensa al Desempeño

Don Julián, muy satisfecho por la forma en que Laura le explicó lo de la evaluación del desempeño, decidió que de ahora en adelante, según los resultados de las evaluaciones que se ejecuten periódicamente, premiará a los mejores empleados.

Actualmente don Julián define los salarios de su empresa, condicionados por varios aspectos como:

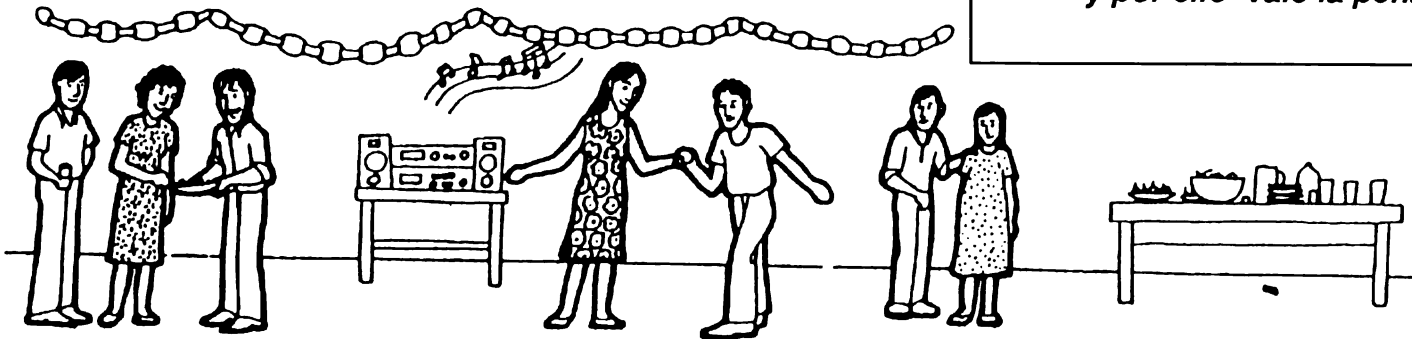
- Oferta y demanda del mercado de trabajo.
- Participación de las organizaciones sindicales.
- Capacidad de pago de la empresa.
- Productividad de la empresa según su ambiente económico, costo de vida y políticas salariales del estado.

Cuando se incorpora un sistema de compensación e incentivos a la productividad del trabajo, se debe pensar en:

- a. Definición de normas que sean de aceptación general de los empleados.
- b. Instrumentalización de las normas en función de los objetivos de la organización.
- c. Recolección sistemática de la información sobre desempeño.
- d. Establecimiento del sistema tomando en cuenta la carga de trabajo para todo el personal.
- e. Ajuste periódico de las normas según los cambios en los procedimientos de trabajo.

*Yo quiero retener a los mejores empleados y motivarlos para que alcancen altos niveles de eficiencia y productividad.*

*-Creo que a pesar de que la implantación del sistema de incentivos provoca costos y trabajo, los beneficios superan la inversión y por ello vale la pena aplicarlo.*

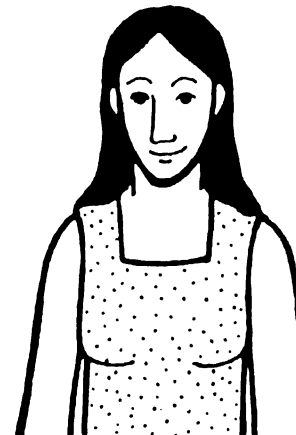


—Sí, don Julián, hay muchas formas de aplicar los planes incentivos; todo depende de las normas que fijemos para hacerlas efectivas. Le voy a comentar sobre algunos: de acuerdo con el número de unidades producidas en determinado tiempo o bien de conformidad con el tiempo ahorrado.

Dentro de estas dos opciones, el sistema de pago por unidad producida, que también se conoce como “a destajo”, es un método antiguo que consiste en asignar una tarifa por pieza terminada y multiplicarla por el número de unidades producidas para establecer el monto correspondiente a la compensación. El incentivo se da cuando el empleado o el grupo de empleados superan los estándares de producción.

El método basado en la bonificación en relación con el ahorro de tiempo se emplea cuando las normas de desempeño no se han establecido en forma precisa. Por ejemplo, si 20 horas de trabajo normal se completan en 16 horas, sobre la diferencia de las cuatro horas se establece el reconocimiento del incentivo, sea en forma total o parcial.

*Por lo general los incentivos económicos se aplican a la producción; sin embargo, también se puede incentivar la calidad y el ahorro.*



*Yo creo que también se les puede incentivar a los jefes o supervisores cuando reducen costos, o a los vendedores cuando incrementan ventas.*



También se incentiva la participación en los beneficios o utilidades y en la propiedad de la empresa.

—Laura, ¿cómo se puede hacer en el caso de la participación de la propiedad de la empresa?

—Muy simple, se hace una venta en condiciones favorables de un número determinado de acciones de acuerdo con criterios previamente seleccionados, respondió Laura, pero también debemos recordar que:

*Existen otros incentivos de orden moral, social y psicológico, que son tan importantes como el económico y en la mayoría de los casos hasta mejor valorados por los trabajadores, como la seguridad del trabajo y las buenas condiciones laborales.*

*Es cierto, Laura, porque estos incentivos satisfacen las necesidades del empleado en cuanto a la autorrealización, la pertenencia y la autoestima.*



¿Qué le parece, don Julián, si contestamos las preguntas siguientes?





# Capacitación del Personal

Después de haber hecho la evaluación y aplicado un sistema de incentivos a los empleados, Laura le pidió a don Julián que ofreciera a algunos trabajadores, la oportunidad de capacitarse.

*La capacitación que debe darse es aquella que permita reducir la brecha entre el perfil del puesto y las habilidades, conocimientos y destrezas del personal actual.*

*El programa de desarrollo del personal, como es una proyección a mediano y largo plazo, debe procurar armonizar los intereses y objetivos de la empresa con los de los trabajadores.*

—Sí, Don Julián, y para eso debemos seguir ordenadamente las fases siguientes:

- a. Investigación de las necesidades.
- b. Planeación de la estrategia por seguir.
- c. Organización de los recursos.
- d. Dirección del programa de actividades.
- e. Control y evaluación del proceso y resultados.

Debemos preguntarnos siempre para qué, a quién, qué, cuándo, cómo, cuánto, dónde y con qué llevar a cabo acciones de capacitación. Cuando se

responda esas preguntas, se materializará el programa de capacitación de personal.

*Yo creo que por más pequeña que sea la empresa siempre se debe capacitar para que se fortalezca la competitividad y el crecimiento de la organización.*



*Por eso la satisfacción de la demanda de capacitación de hoy se transforma con el tiempo en los insumos del desarrollo del mañana.*

–Laura, ¿usted podría explicarme las diferentes fases que tiene un proceso de planificación de la capacitación?

–Con mucho gusto, Don Julián, veamos:

### **Investigación de la Demanda de Capacitación**

El mercado de los bienes y servicios evoluciona constantemente variando tanto su composición como las características de los productos que los consumidores demandan.

En este sentido, la empresa debe intentar llevar sus productos al mercado con la mayor agilidad y oportunidad posible, tratando de satisfacer la demanda con los precios más razonables y el nivel óptimo en la calidad de sus productos. De aquí surge la primera y más importante información para la investigación de las necesidades de capacitación.

Entonces, la organización ajusta su estructura, adecua la estrategia de acción y evalúa y consigue los recursos necesarios para ejecutar el programa de capacitación.

Finalmente, las preguntas como el por qué y para quién de la capacitación ya tienen que poseer respuesta clara y precisa en esta fase.

### **Planeación de la Capacitación**

Cuando ya se tienen definidos los objetivos de la capacitación e identificados los contenidos, el proceso de planeación ordena los restantes componentes que son:

- a. Beneficiarios, o sea, a quién vamos a capacitar.
- b. Cuantificación y cualificación de los contenidos de la capacitación.
- c. Elección de las técnicas metodológicas, las cuales dependiendo de los objetivos, recursos y participantes podrían variar entre asesorías en la práctica, conferencias, seminarios, talleres, charlas, instructivos y otros.
- d. Programación de las actividades de acuerdo con beneficiarios, contenidos y tiempo.
- e. Elección de lugar: dentro del ambiente de la agroindustria o fuera de esta.
- f. Asignación de recursos, sean estos de orden técnico o económico
- g. Organización de la autoridad y responsabilidad para el sideño, ejecución y control del programa.

## Ejecución y Control del Programa

Cuando ya se ha aprobado el diseño del programa de capacitación, se implementan las acciones según el calendario preestablecido y la asignación de recursos.

De conformidad con la estrategia de control, se da el seguimiento a la ejecución de actividades y al logro de resultados.

Es conveniente que se evalúen los resultados y, si fuera necesario, también el proceso de ejecución del programa.

***La evaluación es absolutamente necesaria para medir el impacto que la capacitación ha tenido sobre la empresa***

***Además, si evaluamos, estamos seguros de que el proceso de capacitación marcha bien y se lograrán los objetivos propuestos***







**Esta edición se terminó de imprimir  
en la Sede Central del IICA  
en Coronado, San José, Costa Rica,  
en el mes de enero de 1995,  
con un tiraje de 500 ejemplares.**



## **PROGRAMA COOPERATIVO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL (PRODAR)**

El Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe (PRODAR) es un mecanismo de coordinación que tiene la finalidad de interrelacionar e integrar esfuerzos de organismos internacionales y entidades nacionales, orientados al fortalecimiento, estímulo y promoción de la agroindustria rural en la región.

El PRODAR está dirigido a la agroindustria rural, entendida ésta como la actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de la ejecución de tareas de poscosecha en los productos provenientes de explotaciones silvoagropecuarias y acuícolas, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización.

El Programa lleva a cabo actividades de información (boletines, servicio de consultas y documentación, banco de datos), capacitación, investigación (sistematización de experiencias, estudios y diagnósticos de la AIR), cooperación horizontal y definición de políticas agroindustriales.

El PRODAR opera mediante redes nacionales de AIR e instituciones afiliadas en 18 países latinoamericanos. En la actualidad existen Redes en Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

El PRODAR recibe apoyo técnico y financiero del CIID de Canadá, el CIRAD-SAR de Francia, la Cooperación Técnica Francesa y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Además de otros patrocinadores para proyectos específicos.

Su sede es la Dirección de Desarrollo Rural Sostenible del IICA en San José, Costa Rica y tiene además oficinas en Bogotá, para la coordinación de la Región Andina y en Santiago de Chile, para el Cono Sur.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) se complace en ofrecer esta serie de manuales dirigidos a capacitar técnicos y dirigentes campesinos en el área de gestión empresarial de la agroindustria rural.

La serie ha sido producida en el marco del Proyecto Capacitación para el Fomento de la Agroindustria Rural en los Países de América Central y República Dominicana, y es un trabajo conjunto del Servicio Especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación y del Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR), que tiene su sede en el Área de Concentración IV: Desarrollo Rural Sostenible.

Para la ejecución de este proyecto, se cuenta con el apoyo técnico y financiero de la Cooperación Técnica Francesa, del CIRAD/SAR y de la Cooperación Belga.

La serie Capacitación en Agroindustria Rural se conforma de los siguientes manuales:

**PROMOCION DE LA AGROINDUSTRIA RURAL:** 1. Marco Conceptual de la Agroindustria Rural. 2. Preparación de Proyectos de Desarrollo Agroindustrial Rural. 3. Administración de la Empresa Agroindustrial Rural. Se ofrece además un vídeo promocional Agroindustria Rural: Pilar del Desarrollo.

**GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL RURAL:** 4. Principios de Contabilidad. 5. Análisis de Costos. 6. Análisis Financiero. 7. Comercialización de Productos Agroindustriales. 8. Administración de Personal.

**GESTION TECNOLOGICA DE LA AGROINDUSTRIA RURAL:** 9. Conservación de Alimentos. 10. Tecnología de Productos Agroindustriales. 11. Control de Calidad. 12. Higiene en el Procesamiento de Alimentos.

Si desea ejemplares adicionales de los manuales incluidos en la Serie Manuales de Capacitación del IICA, sírvase contactar con el Jefe de la División de Capacitación mediante los canales de comunicación que aparecen seguidamente:

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
Sede Central / Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: 229-02-22  
Cable: IICASANJOSE / Télex: 2144 IICA CR / FAX (506) 229-47-41, 229-26-59 IICA COSTA RICA