

EFFECTO DE LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: CUATRO ESTUDIOS DE CASOS DE EMPRESAS AGRICOLAS GRANDES CHILENAS

G. VARGAS¹, R. PAILLACAR y W. FOSTER

Departamento de Economía Agraria
Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal
Pontificia Universidad Católica de Chile
Casilla 306-22, Santiago, Chile

Abstract

G. Vargas, R. Paillacar and W. Foster. The role of firm characteristics in labor management: four cases from large-scale Chilean agriculture. An analysis is presented of the influence of exogenous factors on firms' behavior with respect to human resource management systems. The factors considered are type of firm product, ownership structure, technological change and labor market shocks. Classification criteria for firm behavior are proposed based on formalization levels in performance appraisal and on differentiation levels in organizational structure relevant to labor management. Hypotheses of observable behavior are developed and tested against evidence derived from case studies of four firms that differ by product and ownership structure. The results indicate that human resource management differs by product type due to differing task requirements and competitive challenges. Formalization levels differ between family and professionally administered firms. Ownership structure is less important in the broiler industry because intense competition has fostered a convergence of management systems. Across all firms there is a tendency to formalize procedures, which permits the use of new tools, such as contractors, and allows greater decentralization of decision making. Changes in technology and labor markets have modified practices and there exists a consensus of administrators' opinion with regard to the future necessity to offer jobs with greater levels of responsibility, less physical work and higher pay, all of which implies the adoption of new technologies.

Key words: Labor management, agribusiness management, case studies in agribusiness, human resources, farm workers.

Cien. Inv. Agr. 29 (1):13 – 28. 2002

INTRODUCCION

Las estrategias en el sector empresarial de la agricultura chilena han evolucionado desde un énfasis en inversiones y adopción de paquetes tecnológicos a una mayor preocupación por la gestión de la empresa en aspectos como control de costos, comercialización, control de calidad y

automatización de procesos, entre otros. Muchos de estos aspectos requieren de una mano de obra más calificada que la empleada anteriormente. Por otro lado, a partir de la década de 1990, los significativos aumentos de los salarios reales han determinado un aumento en los precios relativos del factor trabajo. De acuerdo con la teoría de innovaciones inducidas (Hayami y Ruttan, 1970), esta situa-

ción debería haber fomentado diversas prácticas para incrementar la productividad laboral. En consecuencia, existen varios factores que justificarían un cambio en las prácticas de recursos humanos (RH) en las empresas agrícolas buscado una mayor eficiencia y efectividad de ellas.

En Chile los estudios existentes han cubierto aspectos parciales de las estrategias y sistemas de RH, entre los que se pueden citar: estrategias de reclutamiento y selección de empresas frutícolas (Vargas y Paillacar, 2000), la determinación de factores que afectan los sistemas de pago y productividad en packings de uva de mesa (Newman, 1995), el análisis de la productividad y uso de incentivos monetarios en fruticultura (Domínguez *et al.*, 1994), las prácticas de gestión y competitividad de empresas agrícolas (Ferrada y Vargas, 1999), la estructura y niveles de salarios agrícolas (Budge y Edwards, 1988), entre otros.

El objetivo de este artículo es contribuir al análisis de la administración de RH en empresas agrícolas chilenas en aspectos metodológicos y de evidencia empírica. En primer lugar se presenta un marco conceptual que incorpora los efectos de las variables externas de corto y largo plazo en la configuración de las prácticas de RH. Asimismo se desarrolla una metodología que entrega un conjunto de criterios precisos para categorizar los tipos de comportamientos observables de los sistemas de RH basados en (1) la formalidad de la evaluación del desempeño y (2) el grado de diferenciación de la estructura organizacional. Basado en este enfoque, se presentan los resultados de un grupo de estudios de casos desarrollados para identificar las principales variables y temas asociados a la administración de RH en las empresas agrícolas chilenas.

MATERIALES Y METODOS

A. Consideraciones Teóricas

Las prácticas de RH son vistas en la actualidad como un sistema, es decir, se considera la interacción que existe entre cada una de ellas. Por ejemplo, re-

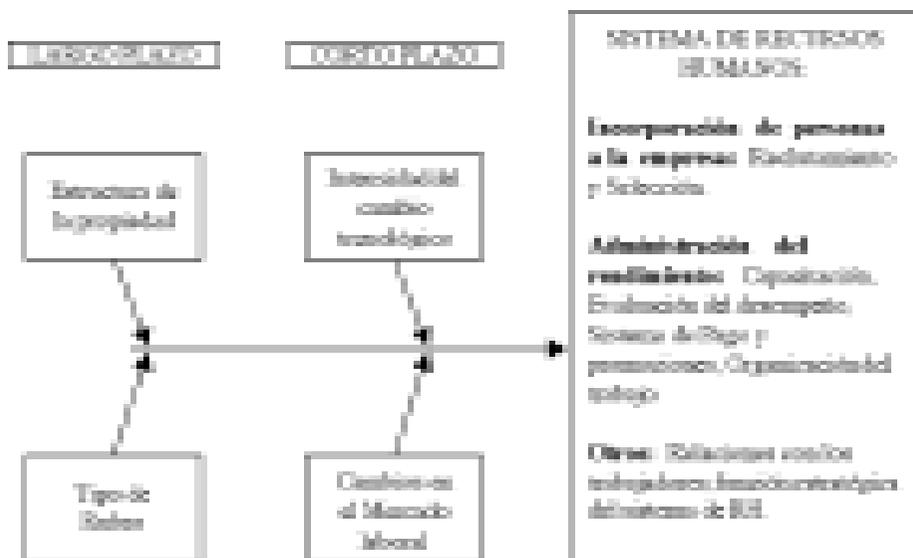
sulta de poca utilidad el desarrollo de un esquema de pago sofisticado si las personas no son escogidas, capacitadas y evaluadas de modo de cumplir con las exigencias que dicho sistema de pago ha impuesto. Por esta razón es conveniente agrupar las prácticas de RH para comprender bien su lógica dentro de las organizaciones. En el presente estudio se han asociado en tres áreas, tal como lo presenta la Figura 1. La primera es la incorporación de personas a la empresa, que está más relacionada con aspectos externos a la empresa, especialmente el mercado laboral. En ella se busca obtener el mejor grupo de personas disponible para la ejecución de las tareas de la empresa. En segundo lugar se considera la administración del desempeño (Capacitación, Evaluación del desempeño, Sistema de Pago y promociones y Organización del trabajo) que persigue “alinear las metas y responsabilidades de los individuos con los objetivos de la empresa” (Gratton *et al.*, 1999b). De esta forma, se busca obtener el máximo de rendimiento de los trabajadores seleccionados del mercado. Finalmente, existen otros aspectos como la relación con los trabajadores, la función estratégica del área de RH, programas de desarrollo organizacional, aspectos legales, etc.

Por otro lado, existen varios modelos que intentan explicar las variables que afectan las prácticas de administración de RH, basados en estudios de orientación cualitativa (Gratton *et al.*, 1999a y b; Bird *et al.*, 1998) o cuantitativa (Jackson *et al.*, 1989; Industrial Relations Center, 2000). La mayoría de estos modelos destaca el efecto de tres tipos de variables: externas a la empresa (presión competitiva, cambio tecnológico, mercado laboral), propias de la empresa (estrategia competitiva, tamaño) y naturaleza de la tarea (estructura de los procesos y tareas, requerimiento de trabajo en equipo). En la Figura 1 se presenta un modelo que considera cuatro variables que pueden tener un efecto significativo sobre el tipo de prácticas adoptadas por las empresas agrícolas: Intensidad de los cambios tecnológicos, cambios en el mercado laboral, estructura de la propiedad y tipo de rubro. Las dos primeras sufren cambios en el corto plazo, generando a su vez cambios en el sistema de RH en el corto plazo.

Las otras dos, se consideran más permanentes dentro de la empresa. Sin embargo, existen retroalimentaciones entre los factores. Por ejemplo, la tecnología retroalimenta en el largo plazo afec-

tando el rubro. Por esta razón, en el largo plazo, tanto el rubro como la estructura de la propiedad pueden variar. A continuación se explica cada una de ellas:

Figura 1. Marco conceptual del análisis de los determinantes del sistema de recursos humanos.
Framework for the analysis of the determinants of human resource systems.



Intensidad del cambio Tecnológico. La disponibilidad de nuevas tecnologías implica aumentos en la eficiencia de los procesos productivos, permitiendo a las empresas que la incorporen mejorar o mantener su situación en el mercado, y perjudicando a las que no innoven. En la medida que el aprovechamiento de esas tecnologías depende de los trabajadores que las emplean, se generan incentivos para que la empresa mejore sus prácticas de RH, especialmente la administración del rendimiento. A mayor intensidad del cambio tecnológico, mayor velocidad en el cambio de las prácticas de RH.

Cambios en mercado laboral. En los años recientes, en un contexto de crisis económica, se ha observado abundancia en los mercados laborales. Sin embargo, la tendencia desde hace una década ha sido de escasez relativa en los sectores rurales, provocando un incremento del costo del salario. Bajo estas condiciones las empresas toman medidas tanto para incorporar personas a la organización con mayor facilidad, como para obtener el mejor rendimiento posible.

Tipo de estructura de la propiedad. Tradicionalmente en la agricultura el administrador ha sido el mismo propietario, en un contexto de empresa familiar. Sin embargo, actualmente existe un número importante de predios agrícolas a cargo de administradores contratados por los dueños, sin que estos últimos intervengan necesariamente en la administración a nivel predial. El hecho que el administrador sea o no el dueño del predio puede tener varias implicancias. En primer lugar, de acuerdo con Allen y Lueck (1998, 2000), el administrador/empleado, (a diferencia del administrador/propietario) tiene incentivos para tener un comportamiento oportunista, debido a que el empleado puede tener objetivos distintos al dueño. Las empresas que han logrado crecer de manera exitosa, entonces, serían aquellas que han podido desarrollar mecanismos organizacionales (especialmente referidos a la gestión de RH) para superar los problemas de comportamiento oportunista (típicamente definición de incentivos y monitoreo). En este sentido, es esperable encontrar que el dueño del predio (empresa o inversionista) establezca los sistemas de incentivo y control adecuados para alinear los intereses del princi-

pal y del agente. También es posible que ello afecte el modo como el administrador organiza sus RH. En segundo lugar, los administradores propietarios pueden tener una diferencia respecto a los administradores empleados, en términos de objetivos, rol percibido, rol social en la comunidad local, herencia administrativa, entre otros.

Tipo de rubro productivo. De acuerdo con Allen y Lueck (1998, 2000), la naturaleza de los sistemas productivos agrícolas contribuyen decisivamente a explicar el tipo de organización existente en la agricultura. Factores tales como la frecuencia y duración de las tareas agrícolas, la frecuencia de los ciclos productivos, la sensibilidad a las fluctuaciones climáticas, la existencia de ventanas de tiempo para realizar faenas en momento oportuno, entre otros, afectan decisivamente el tamaño y modo de organización de la empresa agrícola. Siguiendo esta línea argumental, puede proponerse que diferentes rubros tendrán diferentes tipos de procesos productivos e influencia de variables aleatorias, con lo cual las empresas enfrentan distintos desafíos en términos organizacionales de acuerdo al tipo de rubro productivo. Se diferencia entre rubros tipo 1, con baja frecuencia y duración de las faenas y alta incidencia estacional (Por ejemplo, fruticultura y horticultura) y rubros tipo 2, con alta frecuencia y duración de las faenas y baja incidencia estacional (Por ejemplo, producción porcina, avícola, lecherías).

La metodología utilizada en esta investigación corresponde a estudios de caso realizados en base a entrevistas en profundidad y estudio de registros. Para ello se consideró un diseño de muestra intencionada de 4 casos de empresas agrícolas grandes de la zona central de Chile. La selección de los casos fue en base a las variables de más permanencia en el tiempo: tipo de estructura de la propiedad y tipo de rubro productivo.

La Tabla 1 presenta las principales hipótesis de trabajo respecto del efecto de estas dos variables sobre los sistemas de RH. El efecto del rubro se espera sobretudo debido a las diferencias en la tecnología. En el caso del rubro tipo 1, las faenas

discontinuas generan una alta proporción de empleos esporádicos, lo que dificulta el uso de mecanismos de administración del rendimiento asociados a una relación de más largo plazo, como desarrollo de la carrera (promociones) o de una cultura organizacional de compromiso. También se debe considerar que la dispersión geográfica encarece el monitoreo. De esta forma, se favorecen mecanismos como el pago a destajo (conocido en la agricultura como “Pago a trato”) y controles de calidad del producto final (fruta cosechada). Por otro lado, las empresas con administrador/empleado del rubro tipo 1 deberían hacer más énfasis en estos mecanismos debido a las exigencias de rentabilidad y rendimiento de los dueños. En el caso del rubro tipo 2, la continuidad de las faenas permite que los trabajadores sean mayoritariamente permanentes, que hagan carrera en la empresa y por tanto se favorezcan los mecanismos de administración del desempeño de más largo plazo, sin perjuicio de esquemas de pago variables. También debería ser más simple monitorear, facilitando la evaluación del desempeño. También la automatización juega un papel muy importante al permitir el establecimiento de procedimientos estandarizados y rutinarios.

B. Instrumentos y Medición

Se seleccionaron cuatro empresas que cumplieran con las características mencionadas. La Tabla 2 presenta algunas características de las empresas escogidas en el estudio.

El procedimiento de recolección de información consistió en entrevistas en profundidad (tres por cada empresa) hechas a los dueños o administradores generales de la empresa. Se desarrolló una pauta con un listado de temas basados en Gómez-Mejía *et al.* (1998), Ulrich (1997), Werther y Davis (1991) y Gratton *et al.* (1999a, 1999b) con la siguiente estructura: (1) Características generales de la empresa (origen y evolución de la empresa, principales productos y mercados, estrategia intentada, etc.); (2) Características generales del ambiente (efecto de las regulaciones y de los mercados de productos y factores, relaciones con la comunidad, etc); (3) Configuración del Sistema de RH (reclutamiento, capacitación, compensación, supervisión, clima

organizacional, etc) y (4) Reflexiones del administrador sobre la administración RH en agricultura (calidad de la educación, legislación y fiscalización laboral) y dentro de la empresa (aporte de las personas al éxito de la empresa, prioridades y metas en el tema, etc). También se solicitaron a las em-

presas documentación relacionada al tema como organigramas, contratos de trabajo, reglamentos internos y pautas de pago.

A continuación se transcribieron y codificaron las entrevistas y se realizó un análisis de la in-

Tabla 1. Diseño de la selección de estudios de casos.

Design of the selection of case studies.

	Rubro Tipo 1	Rubro Tipo 2
Administrador/dueño	Alta proporción de empleos esporádicos con pago a destajo, con administración del desempeño informales o inexistentes.	Alta proporción de empleos permanentes, los trabajadores pueden hacer carrera en la empresa. Es posible establecer procedimientos y evaluaciones del desempeño.
Administrador/empleado	Alta proporción de empleos esporádicos con pago a destajo. La administración del desempeño está relativamente elaborada debido a una mayor exigencia de rentabilidad y rendimiento respecto a una empresa familiar.	Alta proporción de empleos permanentes, los trabajadores pueden hacer carrera en la empresa. Se establecen procedimientos y se evalúa el desempeño en términos más formales que en una empresa familiar.

Tabla 2. Características de las empresas analizadas.

Characteristics of studied firms.

Empresa	Estructura de la Propiedad	Tipo de Rubro	Periodo de Fundación	N° empleados ¹
Empresa 1	Administrador/Propietario (Empresa familiar)	Tipo 1 (Fruticultura)	1930's	150(P), 375(T)
Empresa 2	Administrador/empleado	Tipo 1 (Fruticultura)	1990's	90 (P), 360 (T)
Empresa 3	Administrador/Propietario (Empresa familiar)	Tipo 2 (Producción avícola)	1970's	150 (P)
Empresa 4	Administrador/empleado	Tipo 2 (Producción avícola)	1950's	1.500 (P)

¹ (P): Trabajadores permanentes, (T): Trabajadores temporeros, en el periodo de mayor ocupación durante el año (temporada de cosecha).

formación de acuerdo a métodos propuestos por Yin (1994), Miles y Huberman (1994), Sterns *et al.* (1998) y Symon y Casell (1994) que incluyen varios sistemas de ordenamiento y condensación de la información, tales como estudio de organigramas, diseño de cronologías, elaboración de redes causales, entre otros. Para algunas variables como evaluación del desempeño y organiza-

ción del trabajo se clasificaron las empresas de acuerdo a un conjunto de criterios presentados en las Tablas 3 y 4. Para el resto de las variables se recogieron las respuestas otorgadas por el entrevistado a preguntas específicas en la pauta de preguntas.

Tabla 3. Criterios de discriminación en los grados de formalidad de la evaluación del desempeño.
Classification criteria for formalization levels in performance appraisal.

Clasificación	Definición General	Comportamiento observable esperado en las empresas consideradas en este estudio
Inexistente	El proceso no se observó ni explícita ni implícitamente.	No se realiza ninguna evaluación del desempeño. Los trabajadores no son clasificados de acuerdo a su rendimiento.
Informal	El proceso se ejecuta pero no existen reglas de decisión claras (no existe un procedimiento).	La evaluación del desempeño no cuenta con indicadores, no hay mediciones objetivas ni medidas con regularidad. No hay una escala de grados de desempeño explícita pero los trabajadores son clasificados por el administrador.
Formal ¹	El proceso se ejecuta en base a un conjunto de reglas preexistentes	La evaluación del desempeño cuenta con indicadores de productividad que los trabajadores conocen y que son medidos rutinariamente en forma diaria, semanal, etc. Existe una escala de grados de éxito en el desempeño que permite clasificar a los trabajadores con una regularidad de por lo menos una vez por año y los trabajadores son notificados de su nivel.
Integrado	El proceso es formal y está asociado a otros procesos formalizados. La conexión entre los dos procesos también está formalizada.	La evaluación de desempeño es formal (ver arriba) y la graduación que recibe el individuo tiene consecuencias reales en el resto de las funciones de la administración del desempeño (Sistema de pago, promoción y despido, capacitación y organización del trabajo). A cada nivel de desempeño se le asigna un nivel de ingresos extra para el trabajador y existe un procedimiento para despido o promoción en base a la acumulación de niveles de desempeño en el tiempo.

¹ Si en una de las empresas se cumple con menos de dos criterios se le califica como semiformal.

Tabla 4. Criterios de discriminación en los grados de diferenciación de la estructura organizacional en relación al manejo de la mano de obra.

Classification criteria for differentiation levels in organizational structure related to labor management.

Clasificación	Comportamiento observable esperado en las empresas consideradas en este estudio
Diferenciación baja	(1) Un mismo trabajador se encarga de dos o más tareas no relacionadas entre sí dentro del proceso productivo. (2) Las descripciones de cargo no son predefinidas, sino que son determinadas en el momento inmediatamente previo a la ejecución.
Diferenciación media	Empresa que cumple con sólo uno de los criterios de diferenciación alta.
Diferenciación alta	(1) Las tareas que no están muy relacionadas en el proceso productivo están a cargo de personas distintas. (2) Las definiciones de cargo están definidas en forma detallada en un proceso de planificación.

RESULTADOS

Las Tablas 5,6,7 y 8 presentan una síntesis de las características y evolución de las principales prácticas de RH de las cuatro empresas estudiadas. A continuación se describe el contexto en que han sido

implementadas.

Empresa 1. Corresponde a una empresa familiar de tres generaciones dedicada a la producción frutícola. Cuenta con su propia exportadora y dos campos en zonas agrícolas que totalizan 600 hectáreas plantadas. Hasta hace poco la empresa se ca-

racterizaba por un manejo altamente centralizado en la toma de decisiones, a cargo del dueño de la empresa, explicado por su orientación a ejercer la autoridad, su estilo paternalista y debido al alto desconocimiento en materias de administración por parte de las personas de la organización. Durante la década de los ochentas este sistema funcionó sin ofrecer mayores problemas, debido a las favorables condiciones del mercado. En la siguiente década el ambiente se volvió más exigente, se elevaron los estándares tecnológicos y de administración en la industria y a su vez el crecimiento de la empresa generó una crisis de la estructura organizacional. En años recientes los hijos han comenzado a influir en la administración, iniciando un proceso de cambio organizacional tendiente a (1) retirar a los familiares de los puestos gerenciales, (2) incorporar administradores profesionales y asesores técnicos y (3) iniciar un proceso de renovación tecnológica (por ejemplo, instalando riego por goteo) y organizacional (por ejemplo, desarrollar sistemas de incentivo y evaluación del desempeño). Todo esto ha implicado un complejo proceso político de cam-

bio organizacional, en que algunas iniciativas han logrado una implementación completa, otras un éxito parcial y otras han debido ser pospuestas no obstante su importancia debido a la resistencia del dueño o por existir otras prioridades percibidas como más urgentes (por ejemplo, la renovación en tecnologías). Por esta razón no se han desarrollado los sistemas de evaluación del desempeño ni de incentivos a los trabajadores de planta y no se han hecho ajustes en la estructura organizacional para responder mejor al crecimiento de la empresa. Si se han observado importantes avances en la capacitación, basada en la formación de los mandos medios por parte de las mismas personas de la administración. Independiente de su proceso de cambio interno, la empresa ha enfrentado una fuerte escasez de mano de obra en uno de sus campos para labores temporales. Si bien ha recurrido a contratistas, la calidad deficiente del servicio prestado los ha hecho moderar su uso, y han buscado otras alternativas, como incorporar más mujeres a actividades tradicionalmente asignadas a hombres, desarrollar cuadrillas de elite, ofrecer condiciones laborales que

Tabla 5. Evolución de las Prácticas de Administración del Rendimiento en las empresas del rubro tipo 1.
Evolution of performance management practices of "type 1" firms.

Actividad	Empresa 1	Empresa 2
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis creciente en la formación de mandos medios permanentes y temporeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan nivelaciones de enseñanza media y capacitación "en el trabajo".
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Informal. Criterios subjetivos (se valoran los trabajadores con "Ganas de surgir"). Se espera implementar un sistema más formal e integrado en el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema semiformal con cuatro criterios generales: productividad, calidad del trabajo, calidad de las persona y disponibilidad a trabajar. No está integrado al resto de las funciones.
Sistema de Pago y promociones	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema 100% variable para temporeros. • Para personal permanente sólo existe pago fijo y la empresa espera incorporar paulatinamente esquemas variables. • Existen oportunidades de promoción, pero no hay un procedimiento establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% variable para los temporeros y con esquemas de incentivos para todos los trabajadores de planta. • Se han incorporado bonos de calidad para varias faenas. • Existen oportunidades de promoción, pero no hay un procedimiento establecido.
Organización y supervisión del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de profesionales en los puestos gerenciales y asesores técnicos. • La estructura organizacional de muy baja diferenciación, especialmente en los puestos de mandos medios ha generado problemas de coordinación que aún no logran ser resueltos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incorporó criterios de manejo de mano de obra en la selección de las variedades de especies plantadas. • Diferenciación media de la estructura organizacional. • La reciente reducción de mandos medios ha llevado a la generación de procedimientos que permitan delegar más responsabilidad a los supervisores.

Tabla 6. Evolución de otras prácticas del sistema de RH en las empresas del rubro tipo 1.*Evolution of other HR practices of "type 1" firms.*

Actividad	Empresa 1	Empresa 2
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las fuentes de diversificación debido a escasez del mercado laboral local • Los jefes de cuadrilla son temporeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia creciente al uso de contratistas. • Los jefes de cuadrilla son trabajadores de planta.
Relación con los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Relación paternalista, basada en el respeto, protección y lealtad. Es considerada como un factor de éxito ya que facilita el reclutamiento, la comunicación y alineamiento de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte énfasis en la comunicación, en especial en términos del "cumplimiento de la palabra". • Apoyo de una asistente social para evaluar las condiciones de trabajo.
Función Estratégica de la ARH	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores son vistos como fuente de ventaja competitiva para el futuro, en la medida que los trabajadores sean capaces de ejecutar sus tareas con "espíritu de excelencia". • La empresa ha iniciado un proceso de cambio organizacional y espera reducir el número de trabajadores de planta. 	<ul style="list-style-type: none"> • El manejo de la gente es visto como prioritario dado su alta importancia en los costos de la empresa. Interés en mejorar la calidad de servicio de los contratistas y la calidad del sistema de selección. • Fuerte interés en la generación de procedimientos que permita aumentar la responsabilidad de los mandos medios.

les permitan diferenciarse de otros empleadores, etc.

Empresa 2. Es una empresa exportadora de frutas del orden de 450 has plantadas. Corresponde a un predio perteneciente a un holding con alrededor de 10 predios y otros negocios de giro agrícola. Desde sus comienzos hace una década la administración de la empresa consideró como temas relevantes la organización de las faenas y la demanda de temporeros. Por ejemplo, las variedades plantadas fueron escogidas para ofrecer un flujo constante y estable de trabajo que facilita el reclutamiento de los temporeros. En los últimos años se ha caracterizado por una estabilización en el número de hectáreas plantadas y contó desde un principio con sistemas de riego por goteo. Se ha instalado en una zona relativamente aislada, pero no enfrenta problemas para obtener mano de obra debido al uso creciente de contratistas. La calidad irregular de su servicio² ha obligado a la empresa a dar prioridad al manejo de ellos, siendo evaluados y seleccionados de acuerdo a los atributos deseados por la empresa. Recientemente se inició un proceso de reducción de personal que ha llevado a la empresa a entregar más autoridad a los mandos me-

dios. Para garantizar su correcto desempeño, se han generado procedimientos como órdenes de trabajo e informes de resultados de las actividades que están a su cargo. Existe una evaluación del desempeño con criterios claros a nivel de mandos medios, pero no se expresa en consecuencias importantes (ascensos o remuneraciones).

Empresa 3. Corresponde a una empresa familiar, aunque algunas funciones gerenciales han sido asignadas desde hace muchos años a administradores externos a la familia. Actualmente cuenta con criaderos en cinco zonas geográficas del valle central. Han experimentado un crecimiento muy fuerte en el último tiempo, lo que determinó una dificultad para reclutar personal. A lo largo de los años, la empresa ha desarrollado un sistema de orientación personalizado que le permite reducir la rotación. También han tendido a privilegiar los ascensos (reclutamiento interno) para llenar los puestos de supervisores. El entrevistado explica esta opción por las malas experiencias que han tenido con trabajadores de otras empresas de la misma industria, ya que no logran adaptarse a las

² Actualmente el uso de contratistas en mano de obra se encuentra muy extendido en fruticultura (De hecho, todos los entrevistados habían tenido experiencias al respecto). Sin embargo, es posible encontrar diversos niveles de profesionalización, desde los denominados "enganchadores", que sólo reclutan personas y las transportan a los campos, hasta empresas establecidas que incluyen en su servicio alimentación, tramitar el pago de las leyes sociales, etc. Más detalles sobre este tema se puede encontrar en Vargas y Paillacar (2000).

particularidades del funcionamiento de esta organización. Esta industria se ha caracterizado por una constante incorporación de tecnología, que permite importantes aumentos en eficiencia que se traspan al consumidor en un menor precio del producto. Por lo tanto, la empresa debe ser capaz de alcanzar altos niveles de productividad. Para ello dispone de un sistema de remuneraciones con un fuerte componente variable que permite medir y premiar esa productividad a través de un esquema de pago por mejora en indicadores como mortalidad, conversión de alimentos, etc. A medida que se incorpora nueva tecnología, se exigen mejoras en los indicadores a los trabajadores. El informante destacó como un problema relevante la resistencia inicial de los trabajadores al cambio

tecnológico, aunque siempre se han logrado las metas, debido a que los sistemas de incentivos han sido pensados para ello³. Dado que muchos de los procesos corresponden a automatizaciones de procesos, la naturaleza de la tarea evoluciona desde labores de ejecución a labores de supervisión y control que implican más responsabilidades. Finalmente cabe destacar que su condición de empresa familiar implica la presencia de una relativamente alta proporción de mandos medios, que dan la sensación al informante de que se encuentra “sobread-ministrada” respecto al estándar de la industria. Sin embargo, también se destaca el hecho que ha ido evolucionando en el tiempo debido a las fuertes exigencias, en especial, estableciendo criterios más objetivos para evaluar el des-

Tabla 7 Evolución de las Prácticas de Administración del Rendimiento en las empresas del rubro tipo 2.
Evolution of Performance Management practices of “type 2” firms.

Actividad	Empresa 3	Empresa 4
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Se ha reducido la rotación a través de una orientación personalizada a los trabajadores nuevos con el jefe de sector correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Se dispone de un sistema de orientación personalizada con el jefe correspondiente, así como de manuales de operación. Para los puestos de más responsabilidad se realiza un año de entrenamiento dentro de varias unidades de la empresa.
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Formal. Integrado al sistema de pago y a las promociones y despidos, pero no al resto de las funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Formal (En el caso de los profesionales los criterios son más definidos y formales). Integrado al sistema de pago y a las promociones y despidos, pero no al resto de las funciones. Prontamente se va a implementar un formato de evaluación común para todos los trabajadores de la empresa.
Sistema de Pago y Promociones	<ul style="list-style-type: none"> Se ajusta por diferencias en los mercados laborales locales. Se incorpora un 40% de pago variable en un esquema de pago detallado de acuerdo a la productividad de cada empleado. Las exigencias en productividad han ido aumentando en la medida que se ha incorporado nueva tecnología. Existen oportunidades reales de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> Se ajusta por diferencias en los mercados laborales locales. Se incorpora entre un 30% y un 50% de sueldo variable dependiendo del puesto. Parte de ello corresponde a un bono de productividad medido mensualmente. En el caso de los puestos de mayor responsabilidad también existe un bono anual de hasta un 25%. Existen oportunidades reales de promoción establecidas con procedimientos formales.
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Alta diferenciación de la estructura organizacional. Las actividades han cambiado desde tareas de ejecución a control y supervisión de los equipos automatizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta diferenciación de la estructura organizacional. Las prontas aplicaciones de la reforma laboral están implicando ajustes en la organización de los turnos.

Tabla 8. Evolución de otros aspectos del Sistema de RH en las empresas del rubro tipo 2.
Evolution of other HR practices of "type 2" firms.

Actividad	Empresa 3	Empresa 4
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha percibido una dificultad creciente para conseguir mano de obra calificada, en especial atributos de capacidad técnica (ej. capacidad de cálculo). • Privilegian el reclutamiento interno de los supervisores. 	<ul style="list-style-type: none"> • En determinadas zonas enfrentan una escasez de mano de obra calificada, en especial atributos de la personalidad y los valores (ej. honestidad, compromiso). • Sólo reclutamiento interno en todos los puestos de la empresa. • Uso de pautas de preguntas, chequeos médicos, etc.
Relación con los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Los conflictos se resuelven por canales informales. • La resistencia inicial de los trabajadores a nueva tecnología se ha reducido sólo parcialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recientemente se han realizado programas de mejoramiento de las habilidades de supervisión, con énfasis en las dimensiones valóricas. • Se ha mantenido una relación positiva con el sindicato existente.
Función Estratégica de la ARH	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar el surgimiento de conflictos laborales que puedan llevar a la formación de un sindicato • Alcanzar una alta eficiencia productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la productividad y bienestar de los trabajadores. • Enfrentar los desafíos de la nueva reforma laboral.

empeño y sus consecuencias (sistemas de pago, despidos, ascensos).

Empresa 4. Es una de las empresas más grandes en su rubro, siendo parte de un holding con otros negocios. Su tamaño le permite contar con un departamento de RH que se encarga del desarrollo de procedimientos en reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, relaciones con los organismos fiscalizadores del Estado, etc. Al igual que la empresa 3 enfrenta problemas de escasez de mano de obra calificada. Sin embargo, el problema se centra no en los conocimientos técnicos sino en los aspectos de personalidad y valores, en especial la honestidad. Este énfasis se debe a que la empresa tiene una política de formar a sus trabajadores en la parte técnica a través de un elaborado sistema de orientación. Para enfrentar estos problemas ha diseñado un sistema de selección que incluye una pauta con todos los aspectos que la empresa busca en un trabajador y se desarrolló un programa de mejoramiento de las habilidades de supervisión a través de charlas, con énfasis en temas valóricos. El sistema de pago para los obreros es muy similar al de la empresa 3, con un alto por-

centaje de remuneración dependiente del desempeño. En el caso de las remuneraciones para los supervisores y profesionales existen bonos adicionales de montos muy significativos (pudiendo representar varios sueldos) asociados a una mejor administración y que consideran el desempeño de un año completo. Entre los cambios recientes destacan la incorporación de un sistema de evaluación de desempeño más formalizado y ajustes en los turnos para enfrentar las nuevas exigencias de la legislación laboral.

DISCUSION

El estudio entrega información importante respecto de (1) la naturaleza de las estrategias de RH en las empresas agrícolas estudiadas y (2) el efecto de las variables definidas en la primera etapa.

Naturaleza de las estrategias.

Si bien se observaron importantes diferencias en las estrategias de RH elegidas por las cuatro empresas, todas comparten tres dimensiones: evolucionan en el tiempo, existen retroalimentaciones y hay presencia de sinergias. La Figura 2 permite ilustrar estos as-

³ El sistema opera de la siguiente forma: Se entrega a los trabajadores la información respecto de la productividad que se puede alcanzar con cada nueva tecnología. A su vez, esto implica que deben hacerse cargo de una cada vez mayor cantidad de pollos, pero el sistema de incentivos incluye un pago por el total de pollos que cada trabajador maneja. De esta forma, se les exige aumentos de eficiencia cada cierto tiempo (deben estar a cargo de más pollos) pero ganan más si logran alcanzar esa eficiencia.

debido a la incompatibilidad de los horarios, dadas las labores que las mujeres realizan en sus casas. Ante esta situación, y considerando los buenos resultados que ellas tenían en términos de productivi-

dad, la empresa decidió cambiar su sistema productivo para ofrecer un horario más apropiado a sus necesidades. De esta forma, se genera una estrategia adicional para lograr la implementación de una estrategia inicial considerada como necesaria.

Tabla 9. Estrategias de reclutamiento en la empresa 1.
Firm 1 recruiting strategies.

Estrategia	Observaciones
Uso de contratistas	La percepción negativa de los dueños de la empresa hacia estos intermediarios (principalmente por la heterogeneidad en la calidad de sus servicios) ha hecho que moderen su uso y busquen otras alternativas.
Cuadrilla de elite	Se ofrece a los jefes de cuadrilla durante el verano faenas adicionales durante el resto del año (ej. podas). Esto se ve reforzado por el interés de los dueños de desarrollar el liderazgo de supervisión y mantener a estos trabajadores en su condición de mandos medios.
Aumento del valor del "trato"	Aumentar el valor de la tarifa del "pago a trato" (pago a destajo).
Diferenciación como empleador	Se busca corregir la situación de "prestigio neutro" a través de mejores condiciones en el trabajo (pago siempre en la fecha acordada, relación de respeto).
Incorporar mujeres	Se ha privilegiado el reclutamiento de mujeres para la cosecha, faena que tradicionalmente desempeñaban hombres. Sin embargo, a pesar de la mayor abundancia de mano de obra femenina, la empresa enfrentó problemas para reclutarlas. Debido a que su sistema de producción de uva de mesa implicaba cosecha y packing separados espacialmente, las personas enfrentaban horarios muy exigentes (fin de las faenas a las 22:00 hrs.), aspecto particularmente negativo para las mujeres, dado su ocupación como dueñas de casa. Frente a este problema, los dueños decidieron adaptar el sistema de cosecha a las necesidades de las mujeres, realizando un cambio a un sistema de packing bajo parrón. Esto facilitó notablemente la incorporación de mujeres a las faenas.

Un segundo aspecto a destacar es la existencia de retroalimentaciones. En la empresa 1, la estrategia de diferenciación como empleador busca reducir una de las causas del problema inicial (dificultad para reclutar temporeros), y la estrategia de cambio a "packing bajo parrón" busca reducir el problema para conseguir temporeras. Ambas retroalimentaciones se pueden observar en la Figura 2. Sin embargo, la empresa no ha aplicado medidas para reducir la causa del uso reducido de contratistas, que es la mala calidad del servicio. En el caso de la empresa 2 en cambio, se han tomado medidas tendientes a evaluar y seleccionar a los

mejores contratistas, lo que les permite hacer uso creciente de ellos. Otras causas como la cercanía a centro urbano o la existencia de muchas empresas frutícolas en la zona no son remediadas por la empresa, por lo que no corresponde desarrollar estrategias que retroalimenten a estas situaciones.

En tercer lugar se debe hacer notar que muchas de las estrategias por las cuales optan las empresas se deben a la búsqueda de sinergias con otras estrategias ya existentes. En este caso, la empresa mantiene jefes de cuadrilla temporeros, pero busca desarrollar sus capacidades de supervisión y mantener-

los en la empresa para la siguiente temporada. Esto refuerza la estrategia de desarrollo de una cuadrilla de elite a la que se le ofrecen labores de obrero el resto del año y se les separa del resto de los trabajadores para evitar problemas de status asociados a la pérdida de autoridad en este periodo. En el caso de la empresa 2, dado que han optado por un uso intensivo de contratistas, prefieren emplear a los mismos trabajadores de planta como jefes de cuadrilla durante la temporada de cosecha, para así mantener un mejor control de las faenas. Bajo esta situación, la empresa no desarrolla una cuadrilla de elite.

Efecto de las variables estructura de la propiedad y rubro productivo.

Se encontró que las diferencias en las estrategias de RH están relacionadas a las variables estructura de la propiedad y tipo de rubro productivo, lo que es consistente con las hipótesis planteadas.

El tipo de rubro productivo determina grandes diferencias en la administración del desempeño y el reclutamiento, dadas por la naturaleza de la tarea y los desafíos competitivos. La naturaleza de la tarea determina la proporción de mano de obra temporal, lo que implica que las empresas frutícolas paguen a trato y apliquen algunos bonos a sus trabajadores permanentes, mientras que las avícolas han desarrollado sistemas de bonos adicionales a los pagos a trato. También las empresas frutícolas están imposibilitadas de ofrecer a sus trabajadores una carrera dentro de la empresa y requieren en forma creciente el uso de contratistas para los periodos de mayor demanda de mano de obra. Por otro lado, la automatización de las faenas en la producción avícola ha llevado a estándares de eficiencia altos que obligan a todas las empresas del sector a buscar prácticas organizacionales que les permitan alcanzar ese estándar. Esto explica la mayor diferenciación de la estructura organizacional ya que las labores son más rutinarias, obliga a las empresas a dar una orientación inicial a los nuevos trabajadores (las labores no

son mayoritariamente de esfuerzo físico como en fruticultura sino más intelectuales) y aumenta la importancia de la supervisión. Finalmente, se observa un mayor grado de formalización de las políticas, en especial de la evaluación del desempeño. El rubro afecta también al diferenciar los requerimientos hacia el mercado laboral. En el caso de las empresas frutícolas, la preocupación central se refiere principalmente a la cantidad de mano de obra disponible en tiempos de alta demanda (cosecha)⁴, mientras que para las empresas avícolas la escasez se manifiesta en términos de trabajadores “calificados”, entendido como algún atributo técnico o de sus valores. Sin embargo, todos los entrevistados están conscientes de la existencia de cambios en el mercado laboral que afectan a todas las empresas, en especial la reducción del número de empleos totales. Existe consenso en la necesidad futura de ofrecer trabajos con un mayor grado de responsabilidad, menor exigencia física y mejor remunerados, lo que implica la incorporación de tecnologías que automaticen procesos. Por esta misma razón, existe una inquietud generalizada respecto de si el mercado laboral agrícola estará en condiciones de ofrecer este tipo de trabajador.

La estructura de la propiedad por su parte, tiene un efecto muy importante en la formalización de las prácticas. Para el caso de las empresas frutícolas por ejemplo, en la empresa 1, de tipo familiar los dueños mantienen una fuerte relación de paternalismo⁵ con los trabajadores que ha sido fuente de ventajas como la lealtad en tiempos difíciles y el “buen prestigio” en la zona que les facilita el reclutamiento, pero también explica la dificultad para alcanzar el cambio organizacional, el establecimiento de incentivos y una necesaria reestructuración. La empresa 2, en cambio, está administrada por un profesional contratado, que entiende la relación de trabajo desde una perspectiva contractual: establece procedimientos como las órdenes de trabajo, canaliza los problemas personales de la gente a través de una asistente social y dispone de sistemas de in-

⁴ Venegas (1992) realizó una encuesta a fruticultores en la temporada 1988/89, encontrando que los empresarios consideran más prioritaria la escasez en la cantidad de trabajadores que su bajo grado de calificación.

⁵ El concepto de paternalismo se define aquí como el intercambio entre lealtad por parte de los trabajadores y protección por parte del dueño. En palabras del entrevistado de la empresa 1, el dueño muchas veces “actúa como un padre” con sus trabajadores, especialmente con los más viejos. También se observa una fuerte resistencia a despedir personas a pesar que la empresa puede tener un tamaño superior al óptimo económico.

centivos (aunque esto último no opera del todo bien debido a problemas de comunicación y falta de conexión entre la evaluación del desempeño y las remuneraciones). En todo caso, la exigencia creciente de eficiencia en el negocio frutícola ha obligado a la empresa 1 a realizar cambios tendientes a acercarse paulatinamente a un modelo de administración similar al de la empresa 2. Esta diferencia entre empresas familiares y profesionalizadas es mucho menos marcada en el caso de las empresas del rubro tipo 2, ya que las exigencias de mercado son mucho más intensas y se han manifestado en forma muy vertiginosa en los últimos años, especialmente en la intensidad del cambio tecnológico, exigiendo que las empresas se adapten o desaparezcan. Sin embargo, es posible identificar aún algunas diferencias de grado en las tendencias a formalizar los procedimientos. La empresa 4 ha establecido un elaborado sistema de selección de personal y de capacitación, que les permite formar a los trabajadores aunque carezcan de capacidades técnicas, por lo que sus mayores problemas de escasez en el mercado laboral se relacionan con encontrar personas con valores apropiados para la cultura organizacional de la empresa. En el caso de la empresa 3 en cambio, no se cuenta con una infraestructura de capacitación tan elaborada, por lo que el informante manifestó una preocupación por la escasez de trabajadores calificados, desde la perspectiva de habilidades técnicas. En suma, la preexistencia de ciertos procedimientos cambia algunos de los desafíos y necesidades de la empresa. Otro aspecto destacado por el entrevistado de la empresa 3 es la sensación de que la empresa se encuentra “sobreadministrada” en algunas áreas, es decir, existen puestos que no han sido eliminados por existir personas ligadas a la familia dueña. Pero también destaca que la tendencia de la empresa en los últimos años ha sido a buscar la eficiencia productiva y “ponerse más fríos”.

Al juntar ambos efectos se observa que si bien se puede plantear la existencia de cuatro configuraciones posibles, la evidencia empírica dejaría espacio sólo a tres. La alternativa de una empresa familiar caracterizada por la informalidad en sus prácticas en el caso del rubro avícola no ha sido identi-

ficada. En su lugar, se encuentra una empresa familiar muy similar en sus prácticas a la empresa profesionalizada. La razón de esto radaría en la alta presión competitiva en ese sector en particular. Cabe destacar que esta variable no fue considerada en las hipótesis iniciales, aunque es recogida parcialmente por el efecto de la intensidad del cambio tecnológico. Sin embargo, no son la misma variable en la medida que una alta intensidad del cambio tecnológico no tiene que estar asociada necesariamente a una alta presión competitiva.

CONCLUSIONES

En este artículo se ha presentado una metodología que sirve para el análisis de los efectos de variables externas sobre la configuración de sistemas de RH en empresas agrícolas. También se desarrollan criterios de categorización para la administración de RH en base a la formalización de las evaluaciones del desempeño y el grado de diferenciación de sus estructuras organizacionales.

Basado en esta metodología, se han descrito las principales prácticas de RH de cuatro empresas estudiadas. Entre los principales resultados se cuentan: (1) las empresas de rubros distintos presentan diferentes sistemas de RH producto de las diferencias en la naturaleza de las tareas y los desafíos competitivos; (2) las empresas familiares y profesionalizadas se diferencian principalmente en el grado de formalidad de sus procedimientos; (3) este efecto es menos notorio en las empresas avícolas, donde los desafíos competitivos han determinado una convergencia de los modelos de administración de RH; (4) la tendencia a los procedimientos permite manejar variables nuevas como el uso de contratistas y permite asignar responsabilidades a los mandos medios; (5) el cambio tecnológico y el cambio en el mercado laboral han generado cambios en las prácticas de RH y (6) existe consenso en la necesidad futura de ofrecer trabajos con un mayor grado de responsabilidad, menor exigencia física y mejor remunerados, lo que implica la incorporación de tecnologías que automaticen procesos. Sin embargo, existe una inquietud generalizada respec-

to de si el mercado laboral agrícola estará en condiciones de ofrecer este tipo de trabajador.

RESUMEN

Se realiza un análisis de los efectos de variables externas sobre la configuración del sistema de recursos humanos en empresas agrícolas grandes chilenas. Los factores considerados fueron: tipo de rubro productivo, estructura de la propiedad, intensidad del cambio tecnológico y cambios en el mercado laboral. Se proponen criterios de categorización basados en el grado de formalización de las evaluaciones del desempeño y el grado de diferenciación de las estructuras organizacionales. Se derivaron hipótesis del comportamiento observable y fueron evaluadas en cuatro estudios de casos seleccionados en base a diferencias en el tipo de rubro productivo y estructura de la propiedad. Se concluye que: las empresas de rubros distintos presentan diferentes sistemas producto de las diferencias en la naturaleza de las tareas y los desafíos competitivos; las empresas familiares y profesionalizadas se diferencian principalmente en el grado de formalidad de sus procedimientos; el efecto es menos notorio en las empresas avícolas, donde los desafíos competitivos han determinado una convergencia de los sistemas; la tendencia a formalizar procedimientos permite manejar variables nuevas como el uso de contratistas y permite asignar responsabilidades a los mandos medios. Los cambios tecnológicos y del mercado laboral han generado cambios en las prácticas de recursos humanos y existe consenso entre los administradores en la necesidad futura de ofrecer trabajos con un mayor grado de responsabilidad, menor exigencia física y mejor remunerados, lo que implica la incorporación de tecnologías.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen al CONICYT por el financiamiento recibido a través del proyecto FONDECYT N° 1010764 para la realización de este estudio. Se agradece también la colaboración

de Guillermo García y Scarlett Hoffmann para la ejecución de este trabajo.

LITERATURA CITADA

- Allen, D. and D. Lueck. 1998. The nature of the farm. *Journal of Law and Economics*, vol. XLI (October):343-386.
- Allen, D. and D. Lueck, D. 2000. *Family Farm Inc. Choices*. First Quarter:13-17.
- Bird, A., S. Taylor and S. Beechler. 1998. A typology of international human resource management in japanese multinational corporations: Organizational implications. *Human Resource Management*, 37(2):159-172.
- Budge, C. y G. Edwards. 1988. Remuneraciones en sector agrícola chileno. Departamento de Economía Agraria. Pontificia Universidad Católica de Chile. Mimeo.
- Domínguez, J.I., G. Vargas e I. Vial. 1994. Productividad e incentivos laborales en fruticultura. *Panorama Económico de la Agricultura* 93: 3-8.
- Ferrada, S. y G. Vargas. 1999. Ventajas competitivas sostenibles en empresas agrícolas. Un estudio de casos. IV Encuentro de Economistas Agrarios. Valdivia. Chile. (*in extenso*) 452-467.
- Gómez-Mejía, L., D. Balkin and R. Cardy. 1998. *Managing Human Resources*. Prentice Hall. Segunda Edición. 586 pp.
- Gratton, L., V. Hope-Hailey, P. Stiles and C. Truss. 1999a. Linking individual performance to business strategy: The people process model. *Human Resource Management*. 38(1):17-31.
- Gratton, L., V. Hope-Hailey, P. Stiles and C. Truss. 1999b. *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press. Oxford. England. 248 pp.
- Hayami, Y. and V.W. Ruttan. 1970. Factor prices and technical change in agriculture development: The United States and Japan, 1880 - 1960. *The Journal of Political Economy* 78: 1115-1141.
- Industrial Relations Center. 2000. Results of the 1994-1996 Minnesota Human Resource Management Practices Survey. University of

- Minnesota.
- Jackson, S., R. Schuler and C. Rivero. 1989. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- Miles, M. and M. Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis. An expanded sourcebook*. Sage. Segunda Edición. London. England. 335 pp.
- Newman, C. 1995. How are piece rates determined? A micro-level analysis of piece rates in chilean table grape packing sheds. Ph.D. Dissertation. University of California, Davis. USA. 198 p.
- Symon, G. and C. Casell (ed). 1994. *Qualitative Methods in Organizational Research: A practical guide*. Sage. London. England. 253 pp.
- Sterns, J., D. Schweikhardt and H. Peterson. 1998. Using case studies as an approach for conducting agribusiness research. *International Food and Agribusiness Management Review*. 1(3):311-327.
- Ulrich, D. 1997. Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36 (3):303-320.
- Vargas, G. y R. Paillacar. 2000. Las estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos en empresas frutícolas de la zona central de Chile: Un estudio exploratorio. *Ciencia e Investigación Agraria* 27(3):169-180.
- Venegas, S. 1992. Una gota al día... un chorro al año. El impacto social de la expansión frutícola. GEA. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. LOM Ediciones. Santiago. Chile. 289 pp.
- Werther, W. y K. Davis. 1991. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill. Tercera Edición. México. Ciudad de México. 395 pp.
- Yin, R. 1994. *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Segunda Edición. Sage. California. USA. 171 pp.