

Pasos Prácticos para la Selección



“Mi padre era el administrador de este predio anteriormente. Recuerdo que me solía decir que a veces hay que resignarse a laborar con algunos trabajadores incompetentes. Yo también creía eso hasta hace unos años... Pero ya me di cuenta que no hay por qué hacerlo. Se puede contratar a alguien que cumpla con todas sus expectativas y aun más.”¹

**Chris Nelson, Administrador
Predio Ganadero, El Nido, California**

Dentro de los límites de la ley, los administradores pueden decidir a quién contratar para trabajar en el campo. Pero esta decisión no debe tomarse a la ligera. *Contratar a la persona adecuada para el puesto puede ser una de las decisiones más importantes que usted tome.* Considere el caso del administrador que perdió la cosecha de alfalfa por creerle a un trabajador que pretendía saber enfadar. O el caso del criador de porcinos que perdió miles de dólares en sólo tres meses por haberse equivocado en la selección de personal.

Aunque el administrador puede despedir a un trabajador, esta opción tiene numerosas consecuencias legales, económicas y prácticas. Después de su contratación, deben existir razones muy justificadas para despedir a un trabajador. Pero si éste no cumple con su cometido, es necesario tomar medidas rápidas porque cuanto más tiempo permanezca en su puesto, más se dificulta su despido.

La selección del personal apropiado es crucial y le hemos dedicado dos capítulos al tema. Este capítulo describe

detalladamente la secuencia del proceso de selección. Consideramos factores tales como: las destrezas necesarias para desempeñar el puesto, el diseño del proceso de selección, cómo sacarle el máximo provecho a las herramientas relacionadas con la selección y finalizamos el capítulo con algunas sugerencias para integrar al nuevo trabajador a la empresa.

En el próximo capítulo conversaremos sobre la validez (o convalidación) del enfoque utilizado. A continuación presentamos un esquema de un enfoque práctico e integral, el que usted puede adaptar a su situación individual.

DECIDA LO QUE NECESITA

Paso 1: Determine si necesita un trabajador interino

La necesidad, con frecuencia, puede ser la causa catalizadora de un proceso de selección inadecuado. Cuando el trabajador que habitualmente ordeña sus vacas deja el empleo, puede optar entre aceptar al primer postulante que se presente u ordeñarlas usted mismo. Un enfoque tan casual a veces puede dar excelentes resultados. “Hace poco tuve mucha suerte al contratar a un empleado por medio del enfoque tradicional”, me contaba Bruce Burroughs, del predio ganadero y lechero Vista Farming de Merced, California. “Esta persona resultó ser un empleado tan bueno, que yo pensé que siempre sería tan fácil contratar a otro. Poco después, Bruce descubrió que la racha de buena suerte eventualmente se acaba.²

A veces urge contratar a un nuevo empleado. Para no actuar bajo presión, puede resultar más conveniente contratar a un trabajador transitorio. Los convenios escritos de contratación por un plazo determinado pueden evitar malentendidos y posibles litigios al finalizar el periodo de empleo.

Los trabajadores provisionales excepcionales pueden solicitar un puesto permanente. Usted puede informarles sobre los criterios utilizados para la selección final y ofrecerles ayuda y

capacitación adicional. Durante el proceso, es necesario que los trabajadores provisionales y demás personal del predio comprendan que sólo se contratará a la persona mejor calificada.

Los administradores pueden evaluar el desempeño y la personalidad del trabajador interino. Este postulante tiene la ventaja de haber trabajado en el predio y conocer lo que se espera del personal. Pero esta situación también puede resultar difícil cuando el trabajador no obtiene el puesto y los compañeros que lo apoyaban se desaniman.

Estadísticamente, son bastante bajas las probabilidades que este empleado interino sea la mejor opción para llenar el puesto vacante. La comunicación clara y directa puede aminorar los riesgos de un malentendido, pero no los elimina totalmente. Al final, la responsabilidad de calificarse para los requisitos del puesto es del empleado provisional.

El personal de temporada, contratado sin un proceso cuidadoso de selección, también puede ser evaluado para puestos futuros. Se puede invitar a los mejores trabajadores a que regresen en la próxima temporada.

Paso 2: Prepare un análisis, descripción y especificación del puesto

Un sentimiento típico entre los agricultores es que una buena actitud y la falta de malas costumbres son los ingredientes más trascendentales en cuanto a las características positivas del personal agrícola. “Prefiero que me den una persona con una buena actitud”, argumentan, “que esté dispuesta a aprender mis malas costumbres ¡en vez de las malas costumbres de otro agricultor!” Es indudable que una buena actitud es esencial, mas la actitud por sí sola no puede superar la falta de habilidad.

Nunca consideraríamos la noción de seleccionar a un atleta para representar a la patria sólo por su actitud sin además considerar sus habilidades. De la misma manera, no es muy eficaz seleccionar a una persona sin primero ponerla a

prueba. En definitiva, es importante hacerse preguntas del tipo ¿tiene la habilidad de visualizar las cosas que hay que hacer? ¿es capaz de reconocer dificultades y resolver problemas? ¿de trabajar a un paso adecuado? ¿de alcanzar buenos resultados en forma consistente?

Para lograr una buena selección de personal, es necesario conocer bien los elementos que componen el trabajo. Para esto se utiliza un análisis del cargo (lo que no debe confundirse con evaluación de desempeño). Se recoge información sobre el puesto, se entrevista a los trabajadores, supervisores y otros agricultores y se observa a los trabajadores en sus funciones.

Análisis del cargo. Este es un término técnico para designar una ampliada y detallada descripción de puestos. Los elementos que lo componen pueden incluir: requisitos físicos e intelectuales para el trabajo, lista completa de tareas a realizar y posiblemente un organigrama que indique la relevancia y vínculos laborales del trabajo dentro de la operación. El análisis del cargo comprende horarios, especificaciones y descripción de funciones.

Especificaciones. Esta técnica agrupa las calificaciones laborales necesarias detalladas en el análisis del trabajo y las presenta en términos de conocimientos, capacidad, destrezas o habilidades.

Por ejemplo, si un análisis del cargo demuestra que un trabajador debe levantar sacos de forraje de 25 kilos, terneros de 40 kilos y fardos de alfalfa de 50 kilos, esto se especificaría así: “Debe poder levantar y acarrear 50 kilos”. Asimismo, si una persona que maneja pesticidas tiene que leer los rótulos e informes especiales, la especificación laboral se indicaría de este modo: “Debe poder leer y entender instrucciones”.

Aquí damos otros ejemplos de especificaciones laborales:

- Posesión de licencia de conducir vigente
- Conducción de tractor
- Retroceso y descarga de equipo sobre rampa

- Reparación de cercos
- Soldadura de equipo agrícola
- Mantenimiento de tractores
- Riego de maíz y alfalfa

Los requisitos de selección de personal pueden destacar destrezas y conocimientos que no se aprenden fácilmente en el trabajo. Es recomendable escoger a los postulantes que ya posean estos conocimientos y no esperar que el trabajador los adquiera después de su contratación.

En *ningún caso* debe darse por cosa hecha, o por descontado, que los candidatos poseen ciertas destrezas, habilidades o conocimientos. La vacante que usted debe llenar, ¿requiere una persona que sepa leer, escribir y llevar cuentas? Si bien muchos trabajadores del campo pueden sumar y multiplicar, no son tantos los que saben dividir o restar. En otros puestos más importantes faltan, a menudo, los conocimientos básicos. Esto puede resultar más grave aún. En un caso, un técnico agrícola inexperto convirtió el vino en vinagre por fallas en el embotellamiento.

Descripción del puesto. Con el análisis y las especificaciones, los agricultores pueden crear una descripción del trabajo a realizar, la que se utiliza para que los postulantes tengan una noción del trabajo que les aguarda. Por lo general, la descripción es un relato breve (de una a dos páginas) que

Título / Cargo
Resumen del Puesto: <small>Fecha de revisión: _____</small>
Ejemplos de Responsabilidades: 1. 2. 3. 4. // 10. Otras obligaciones asignadas.
Relaciones supervisoras:
Condiciones de trabajo:
Remuneración y Prestaciones:

FIGURA 2-1

Estructura de la descripción de puestos.



Al considerar los talentos necesarios para un puesto, en ningún caso debe darse por hecho que los candidatos poseen ciertas destrezas, habilidades o conocimientos.

contiene el título del puesto, resumen de las actividades, ejemplos de las tareas, vínculos de supervisión y condiciones de trabajo (Figura 2-1).

Título. Debe reflejar fielmente las obligaciones del puesto. Los títulos transmiten mensajes sutiles sobre el oficio. Por ejemplo, aunque los trabajos sean idénticos, hay una diferencia connotativa entre “supervisor”, “encargado” y “capataz”.

Resumen de las actividades. Este es un breve relato con información sobre las obligaciones, responsabilidades, tipo de operación, cultivos, extensión y equipo utilizado. En esta sección también pueden incluirse la remuneración inicial, los beneficios y el horario de trabajo.

Responsabilidades. La lista de obligaciones comienza, por lo general, con la tarea más importante o frecuente. Si se indica el porcentaje de tiempo que se dedica a cada tarea esencial, el postulante puede formarse una idea de los elementos integrantes. Los tribunales

laborales reconocen que la administración generalmente tiene derecho a añadir responsabilidades a la descripción de cargos de un individuo. Este también es el caso cuando los empleados están regidos por un sindicato.³ Sin embargo, es una buena práctica incluir, bajo ejemplos de responsabilidades, las palabras: “otras obligaciones asignadas”. Viendo las cosas por el lado práctico, eso sí, el nuevo personal debe ser expuesto a una gran variedad de faenas y asignaciones dentro de un corto plazo después de ser seleccionado. El estado de ánimo del empleado puede ser afectado en forma negativa cuando siente que ciertos trabajos están fuera de lo que abarca su descripción de puestos.

Relaciones. Esta sección contiene información sobre los niveles de autoridad y dependencia. Aquí se detallan los subordinados y supervisores del trabajador.

Condiciones de trabajo. En esta sección debe informarse a los

postulantes sobre el horario de trabajo, las posibles horas extras, el porcentaje de trabajo a la intemperie y dentro de recintos cerrados, y el tipo de equipo y maquinaria a utilizar.

Salario y beneficios (o prestaciones).

Los agricultores determinan el valor de un trabajo y la remuneración apropiada para un empleado calificado (véase el Capítulo 7). La fijación del salario es un proceso delicado. Si se usan los términos *salario inicial*, esto supone que el colaborador recibirá aumentos a medida que adquiera experiencia en sus tareas.

El estipular que “el sueldo es negociable” puede resultar en una pérdida de tiempo tanto para el agricultor como para el postulante en el caso que haya grandes diferencias en sus expectativas. Estos agricultores posiblemente están animando a los candidatos a que pidan salarios más elevados.

La sección sobre salarios y beneficios también debe detallar el lugar y las condiciones de las posibles viviendas provistas, las vacaciones pagadas, el seguro médico y otras prestaciones.

Paso 3: Asigne importancia a cada aspecto de la tarea

Al asignar un grado de importancia a cada una de las tareas, el agricultor puede determinar las calificaciones de los postulantes. Cada destreza, área de conocimientos y capacidad se evalúa según su importancia laboral. Una destreza fácil de adquirir, o poco usada, puede tener menos valor. Al contratar a un tractorista, un agricultor puede destacar más la habilidad de manejar un tractor, que su habilidad para sembrar o transplantar. (La Figura 3-1, en el próximo capítulo, da un modelo de tarjeta ponderada.)

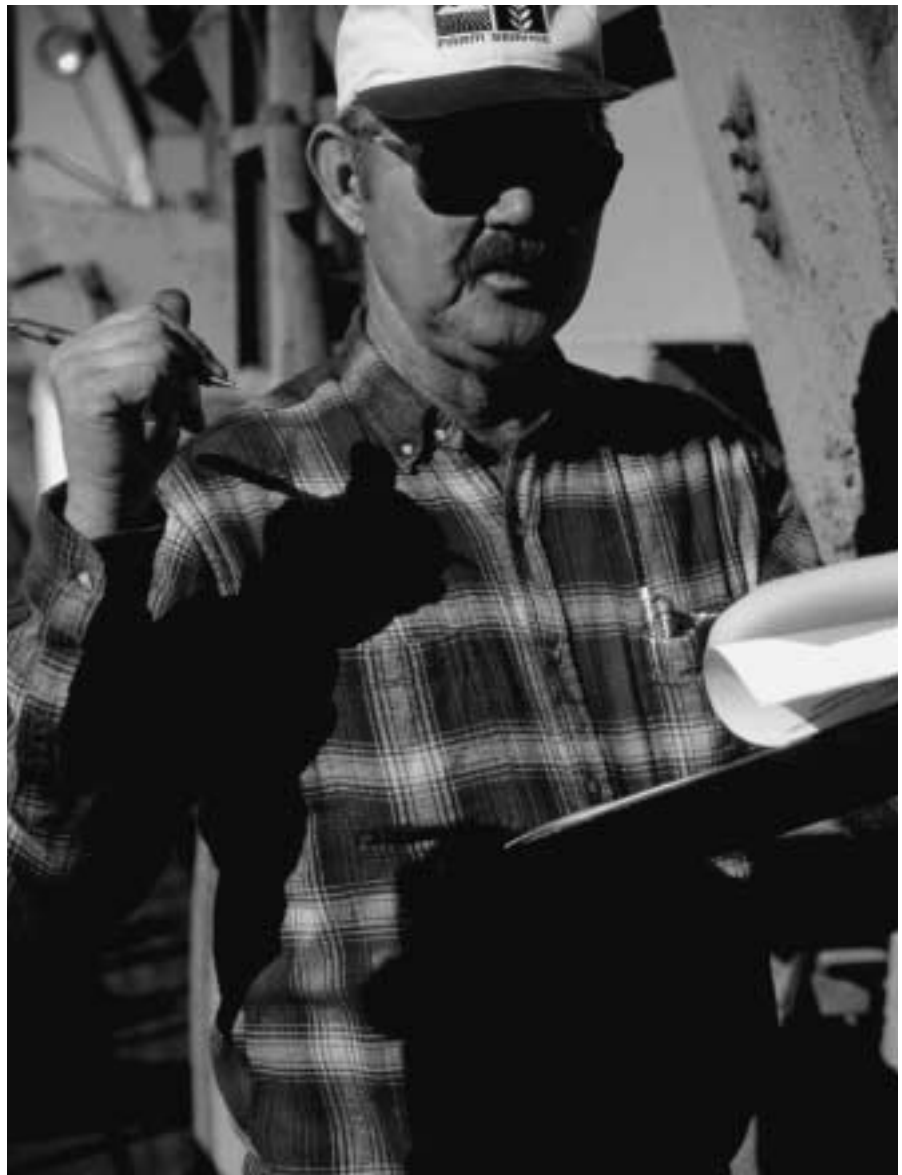
Para obtener el valor justo de cada factor, se puede hacer comparaciones forzosas entre dos destrezas, habilidades o conocimientos. Por ejemplo, un ganadero puede preguntarse: “Si dos postulantes estuvieran al mismo nivel, en todo menos en sus conocimientos de nutrición animal y computación, ¿a

quién escogería?” La comparación de postulantes imaginarios facilita el ajuste de los valores asignados a cada preferencia.

Paso 4: Determine el método de selección

Entre las objeciones más frecuentes al método de selección sistemática descrito en este capítulo, se encuentra la preocupación de no tener suficientes candidatos para realizar la selección. El número de postulantes depende, en parte, de los métodos de contratación, el tipo de trabajo, el mercado laboral, el sueldo y la reputación de su predio. A mayor número de candidatos, mayores son las posibilidades de hallar personas

El proceso de atraer postulantes es crítico para una selección efectiva del personal. Los mejores métodos de selección fallan cuando el número de candidatos es escaso.



RECUADRO 2-1

El Trabajo en el Campo

Algunos agricultores vacilan ante la idea de poner anuncios, pues temen que los trabajos agrícolas son mal vistos. La verdad es que a los trabajadores del campo les gusta este tipo de labor, a pesar que tradicionalmente la población en general no lo considere una actividad agradable ya que en su percepción es un modo indeseable y duro de ganarse la vida. Esta opinión es compartida y apoyada por los medios de comunicación popular, a pesar de no ser compartida por los mismos trabajadores agrícolas.

En una encuesta de opinión realizada entre 265 trabajadores de temporada tanto como de planta, y que trabajaban en huertas, viñedos, lecherías, operaciones de producción de verduras o cría de ganado, la mayoría respondió con comentarios positivos a una serie de preguntas realizadas con el fin de determinar sus verdaderos sentimientos y percepciones del trabajo agrícola. Los empleados clasificaron su actividad de acuerdo con una escala de 1 a 5; en la cual 5 era la clasificación para un trabajo “fantástico” y 1 para un trabajo “pésimo”. El promedio de clasificación fue de un 4.

Los trabajadores de cuadrillas, así como también otros trabajadores del campo tales como operadores de maquinaria agrícola y encargados de realizar el riego, clasificaron sus labores con un puntaje de 3,9; los trabajadores de lechería clasificaron sus puestos con un puntaje 4,4. Esto no quiere decir que no hubo sugerencias para mejoras. El comentario más frecuente fue la necesidad de ser tratados con respeto, y de recibir mejores sueldos.⁴

El prestigio del predio puede ser una gran ventaja para atraer a posibles trabajadores. Los empleados pueden hablar bien o mal de sus empleadores en la comunidad. Roberto Morelli, en Denair, California, hace todo lo posible para retener a sus empleados actuales y para crear un ambiente de trabajo positivo en su lechería. Roberto piensa que se debe comenzar pagando un sueldo competitivo, comparándolo no sólo con lo que pagan los predios vecinos, sino en otras empresas con las que pueda estar compitiendo por mano de obra. Además de los salarios, Roberto piensa que debe proveer viviendas, ya que muchos

productores lecheros lo hacen. Roberto advierte que la práctica de ofrecer viviendas temporarias en malas condiciones atrae a trabajadores temporarios, por lo que él hace lo posible para ofrecer a sus empleados viviendas de buena calidad, así como también todas las herramientas necesarias para la conservación de las mismas. Roberto observa a los empleados para motivarlos y elogiarlos cuando realizan algo de modo correcto. Cada vez que el hijo de un empleado participa en un partido de fútbol o en un recital de piano, Roberto se asegura de preguntar a sus padres cómo le fue.

El uso de regalías e incentivos también es importante para mantenerse al frente de la competencia. Roberto Morelli paga ciertos incentivos típicos, como por la calidad de la leche, otros relacionados con la reproducción y por disminución de mortalidad. Tal vez una de las regalías más importantes pagadas por Roberto, es una gratificación por longevidad —por cada 5 años que el trabajador permanece en la empresa lechera. Para entregarlo, Roberto celebra una ceremonia de reconocimiento durante la cual le pide a todos los empleados que formen un círculo. Enseguida, él le pide al trabajador que recibirá la regalía a que se coloque en el centro. En un breve discurso expresa a los demás su aprecio por dicho empleado y su reconocimiento por el trabajo realizado por el mismo durante los últimos cinco años. A continuación, Roberto saca diez flamantes billetes (cada uno equivalente al sueldo de dos o tres días de trabajo) y los cuenta de uno a uno, mientras los coloca en las manos del colaborador.

Cuando Miguel, encargado de alimentar al ganado, cumplió diez años de trabajo en la lechería, Roberto celebró invitando no sólo a los empleados, sino que además a todas las familias, incluyendo a los niños. La esposa de Roberto sirvió helados para todos, como parte de una importante reunión social. En la ceremonia de reconocimiento, eventualmente todos formaron un círculo nuevamente, y en el centro del mismo colocaron al homenajeado con su esposa e hijos. Primero, Roberto le agradeció a Miguel y a su familia por el excelente trabajo llevado a cabo durante esos diez años. Enseguida, Roberto le pidió a Miguel, que junto a su esposa, recibieran el dinero, usando el mismo procedimiento

RECUADRO 2-1 (CONTINUACIÓN)

descrito anteriormente. Entonces, Roberto comenta que también tiene tres entradas para un parque de diversiones para toda la familia, con una estadía de tres días; después le da dinero para locomoción para llegar hasta el parque; le muestra las reservas confirmadas para un hotel cerca del mismo; además le entrega dinero para comidas y otros gastos; y por supuesto, con 5 días de

vacaciones pagadas para disfrutar de todo esto. La esposa de otro colaborador se emocionó tanto que comenzó a llorar. Roberto sospecha que esta señora, en cuanto llegó a casa, le dijo a su esposo que ni se le ocurriera salir de la empresa antes de los diez años. Roberto Morelli advierte que no podría haber realizado lo que hizo sin la ayuda de su esposa, que entiende mejor los intereses de los empleados.⁵

calificadas. Los mejores métodos de selección fallan cuando el número de postulantes es escaso.

Usted puede anunciar el puesto a través de sus empleados, otros agricultores, postulantes previos, revistas especializadas, escuelas técnicas, universidades y agencias de empleos. La radio es una fuente particularmente buena para obtener trabajadores agrícolas. Pablo y Laura Fouts, de Nueva York, tuvieron éxito con avisos en la radio al dejar que los locutores ayudaran a crear y difundir algunos de sus anuncios que incluían varios efectos sonoros. Sus logros en la radio también los impulsó a crear anuncios más creativos en los periódicos. Los mismos empleados ayudan a dar ideas y retroalimentación. La pretensión de esta pareja era poder atraer a personas que tal vez no habían trabajado en la agricultura anteriormente.⁶ Algunos agricultores temen que los anuncios atraigan postulantes indeseables, pero éstos pueden eliminarse posteriormente.

Bernie Erven, de la Universidad Estatal de Ohio, se ha especializado en asuntos relacionados con el reclutamiento de trabajadores agrícolas. Él sugiere que los agricultores hablen de los aspectos positivos del trabajo agrícola, incluyendo la oportunidad de criar a la familia en un ambiente más saludable. A veces el mismo agricultor se expresa de un modo negativo al referirse al trabajo agrícola. Un aviso realizado con creatividad puede ser muy favorable. Bernie encontró este anuncio cómico en el *Hoard's Dairyman*: “*Productor lechero en Minnesota, 45 años, divorciado, inteligente, ambicioso,*

chistoso, afectuoso, comprensivo, busca mujer de carácter similar que disfrute de la vida y quiera ayudar a ordeñar vacas, etc. Vacas, primero; romance después”.

Una excelente fuente de posibles candidatos son las personas que llegan a solicitar empleo cuando no hay puestos vacantes. Los agricultores pueden pedirles a dichos postulantes a que completen unas tarjetas de más o menos 9 x 13 cm con: 1) su nombre, 2) el puesto que les gustaría obtener si hubiese vacantes, y 3) un número telefónico u otra información de utilidad para contactarlos, en caso que se produzca una vacante.

Algunos agricultores prefieren evitar el contacto directo con los postulantes durante el proceso de reclutamiento y utilizan una casilla o apartado postal para ese propósito. Otros agricultores prefieren aprovechar su buena reputación y proveen el nombre de la empresa, pero incluyen un mensaje en el que le piden a los candidatos a que no llamen por teléfono. Mientras que la primera llamada puede entusiasmarlos, después de contestar una docena es fácil cansarse de las preguntas e interrupciones. A la primera llamada le podemos dedicar 40 minutos mientras que a la última sólo dos minutos.

Un folleto que se pueda enviar por correo y que contenga respuestas a las preguntas más típicas es una buena forma de proveer información sobre el puesto y la empresa agrícola y extender una invitación para participar en un día de orientación. Para ahorrar tiempo, en aquellos casos en que hayan muchos postulantes, puede valer la pena pedirles que envíen un sobre con su dirección ya

escrita. El agricultor debería dejarles claro, eso sí, que él le pondrá la estampilla, para no dar una mala impresión.

Otras formas de ahorrar tiempo incluyen una página en la Red del Internet o una grabación telefónica, donde el agricultor puede proveer información adicional sobre el puesto, incluyendo la fecha del día de orientación. Mientras más completa sea la información, mayores serán las probabilidades que los individuos puedan tomar una decisión bien pensada en cuanto a si deben postular al puesto. La ventaja de una página en la Red es la posibilidad de incluir un mapa, fotos del predio, y una descripción del puesto más extensa. En un anuncio tradicional simplemente no hay espacio suficiente para tanta información. Eso sí que en un anuncio tradicional se puede incluir ya sea una dirección de la Red o un número telefónico donde salga un anuncio grabado.

ESTABLEZCA EL PROCESO DE SELECCIÓN

Un proceso de selección bien preparado brinda información sobre los puntos fuertes y débiles de un

postulante. Esto permite que el agricultor pueda escoger al candidato más idóneo.

Paso 1: Determine las técnicas de selección que va a utilizar

Las destrezas y conocimientos del personal a contratar pueden evaluarse mediante la solicitud, entrevistas, pruebas o exámenes, verificación de referencias, cartas de recomendación y exámenes médicos. Ciertas técnicas de selección dan mejores resultados, pero encontrar al trabajador apropiado es el resultado de la combinación de procedimientos. Algunos agricultores les gusta usar un período de prueba de una o varias semanas. Una fase de prueba en conjunto con el resto de las herramientas descritas en este capítulo puede ser muy útil. Pero un período de prueba, eso sí, no puede sustituir a un proceso sistemático de selección. Es demasiado común que si una persona es lo suficientemente buena para apenas poder desempeñarse en el puesto, se le permita quedarse. Las posibilidades de elegir a la persona ideal para el puesto son altamente disminuidas cuando se selecciona solamente basándose en un período de prueba.

CUADRO 2-1

Determine qué método usará para verificar la existencia de destrezas, habilidades y conocimientos.

Se pueden medir las destrezas, conocimientos y habilidades con diversas técnicas en las diferentes etapas del proceso de selección. Una "X" indica un método principal para medir dicha destreza, conocimiento o habilidad; una "O" indica un método secundario.				
Destrezas / Conocimientos / Habilidades	Prueba	Entrevista	Solicitud	Referencias
Manejo de tractor de ruedas y oruga	X		O	
Ajuste / calibrado de equipos	X			
Mantenimiento de equipos	X	O	X	
Uso de implementos (disco, arado)	X	O		
Control de malezas, plagas, enfermedades	X	O		
Supervisión de los demás	O	X	X	O
Capacitación de personal	O	X		
Orientación de personal	X	X		X
Lectura y procesamiento de información	X			

Los factores que reflejan la motivación del colaborador —deseos de trabajar, puntualidad y asistencia— pueden conocerse durante la entrevista, sin embargo la comunicación con sus empleadores anteriores puede proporcionar datos más fidedignos. De ser posible, trate de comprobar la existencia de destrezas, habilidades y conocimientos específicos durante varias etapas del proceso de selección (Cuadro 2-1). El factor tiempo puede limitar las opciones.

Paso 2: Prepare preguntas o situaciones para pruebas escritas y prácticas, entrevistas y verificación de referencias

En esta etapa, el agricultor utiliza las áreas de conocimientos para formular preguntas específicas o actividades que formarán parte de la solicitud, la entrevista, las pruebas y, también, la verificación de referencias. Los atributos indicados en la columna izquierda del Cuadro 2-1 pueden verificarse mediante las técnicas de selección.

Con preguntas sobre determinados temas se puede comprobar si el postulante capta los síntomas de enfermedad en plantas y animales, utiliza adecuadamente los instrumentos de medición, domina otro idioma, entiende los principios de administración laboral agrícola, tiene fuerzas para levantar objetos pesados o sabe soldar.

Las respuestas se destinan a detectar los conocimientos técnicos, la habilidad de solucionar problemas, el interés en la operación y otros atributos afines. Algunas preguntas o actividades producen respuestas que pueden juzgarse objetivamente, tales como la cantidad de pesticida que debe mezclarse con un número determinado de litros de agua. Otras preguntas pueden ser más subjetivas: por ejemplo, ¿cómo se debe tratar a un trabajador negligente?

Paso 3: Asigne una secuencia a los obstáculos

El agricultor puede considerar el proceso de selección como una serie de obstáculos que el postulante debe vencer para obtener el puesto. Cada obstáculo elimina de la competencia a varios candidatos. La secuencia de dichos obstáculos debe establecerse con mucho cuidado. Por lo general, las técnicas de selección que requieren más tiempo y dinero se usan después.

Por ejemplo, al seleccionar al administrador de una lechería, algunos postulantes pueden haber aprobado las pruebas de registro de lechería y de computación. Como esta sección no es la más importante del trabajo, un criterio que requiera un puntaje más elevado eliminaría a la mayoría de los concursantes. Si esto ocurre, el grupo de candidatos se limitaría sólo a las

Mediante una vista anticipada y realista los agricultores intentan presentar el puesto tal como es. Aquellos postulantes que conocen exactamente las dificultades y ventajas del trabajo tienen mayores probabilidades de permanencia y éxito.



personas expertas en registros y computación pero con falta de sólidos conocimientos en el manejo de ganado.

Si el grupo de postulantes es reducido, no es necesario establecer una progresión de obstáculos. La secuencia de técnicas de selección es menos importante cuando éstas no se emplean como obstáculos. Si se entrevista y examina a todos los candidatos, el orden de los pasos no posee tanta importancia.

A menudo los empresarios utilizan los antecedentes de los postulantes (tal como sus solicitudes y *currículum vitae*) para la eliminación preliminar de ciertos candidatos. Esto resulta útil cuando algunos postulantes no reúnen los requisitos específicos: tales como alguna licencia o título necesario. Pero esta técnica también puede descartar a candidatos excelentes si el agricultor usa ciertos datos —años de experiencia, por ejemplo— como criterio para la selección. La antigüedad en un puesto no significa consecuentemente desempeño eficaz.

Además, los empresarios no deben dejarse influir por la esmerada presentación de ciertas solicitudes que pueden haber sido preparadas por otras personas. Un candidato con una solicitud preparada por un profesional puede causar buena impresión a primera vista. Las pruebas escritas son un buen segundo obstáculo porque resultan ser menos caras que las entrevistas o pruebas prácticas. La verificación de referencias y los exámenes médicos son, por lo general, los últimos obstáculos.

Cuando se les fomenta a los individuos a que postulen, las invitaciones pueden incluir una descripción de los pasos involucrados en el proceso, su secuencia y la preparación necesaria de parte del postulante. Para reducir al mínimo los gastos y el desplazamiento tanto del agricultor como de los postulantes, puede establecerse una secuencia de obstáculos con esto en mente. Una entrevista telefónica preliminar con candidatos que residen muy lejos puede eliminar viajes innecesarios. En ocasiones, pueden enviarse pruebas escritas por correo para ser administradas por personas de confianza.

Paso 4: Presente una descripción realista del puesto

Los candidatos que comprendan claramente todos los aspectos y obligaciones más importantes del puesto pueden decidirse a postular con mayor conocimiento de la situación. Por ejemplo, ¿brinda el puesto satisfacciones económicas, personales y sociales? Aquellos que conocen exactamente las dificultades y ventajas del trabajo tienen mayores probabilidades de permanencia y éxito.

Al describir las condiciones de trabajo, no es necesario atribuirles valores positivos o negativos. Los candidatos pueden decidir por sí mismos. Por ejemplo, el trabajar solo puede resultar negativo para ciertas personas, pero muy positivo para otras.

La presentación del puesto comienza con el anuncio y la descripción de la vacante. Cuando los candidatos se presentan, los administradores pueden proporcionarles solicitudes, descripciones del puesto e información adicional. Si bien algunos empleadores se valen de la entrevista preliminar para conocer a los postulantes, esta técnica puede aprovecharse al máximo para brindar mayor información a los candidatos.

Si las entrevistas y las pruebas escritas y prácticas reflejan fielmente los requisitos del trabajo, el candidato entiende mejor sus futuras obligaciones. Si un trabajador debe levantar media docena de fardos o sacos pesados como parte de su prueba práctica, los postulantes que sufren de la espalda pueden eliminarse solos.

INTERCAMBIE INFORMACIÓN CON EL POSTULANTE

Paso 1: Programe una entrevista preliminar (día de orientación)

La comunicación eficaz durante la entrevista preliminar (o día de orientación) puede reducir al mínimo las dudas que un candidato pueda tener sobre el puesto. La entrevista preliminar, donde los trabajadores tienen la

oportunidad de formular preguntas sobre las tareas y conocer mejor las condiciones laborales, resulta muy eficaz. A estas alturas, el administrador no toma una decisión para eliminar postulantes en la próxima etapa.

Algunos candidatos se retirarán por su propia cuenta —¡más vale ahora que después de haber aceptado el trabajo!

Bruce Burroughs recibió más de 300 solicitudes para un puesto para alimentar vacas, e invitó a todos para un día de orientación. Ofreció dos horarios posibles para que los candidatos se reuniesen con él en grupo. Se presentaron 60 postulantes. Esto ya era una indicación de la falta de seriedad de los otros. Bruce aprovechó la oportunidad para hablar con los postulantes sobre los requisitos necesarios para el puesto y cuáles serían los criterios utilizados para la selección. Además condujo a los candidatos, en grupos más pequeños, en un recorrido por el predio.

El próximo filtro natural en el proceso de selección, en este caso, debía ser una prueba escrita ya que no hubiese sido muy práctico darles a todos los candidatos una prueba práctica y Bruce no quería abrumar a todos los postulantes pidiéndoles que volviesen otro día. Esto se hizo, además, porque muchos candidatos habían viajado largas distancias para asistir a ese día de orientación. La prueba escrita era muy sencilla. Los resultados lo ayudaron a decidir a quién debería invitar a enfrentarse al próximo obstáculo.

Una pregunta que un agricultor podría incluir en este tipo de prueba es la siguiente: “Usted observa que una vaca está lista para ser cubierta y no hay otra persona cerca a quién avisarle. Por favor envíeme una nota informándome que la vaca número 312 está en celo”. Si el trabajo implica el uso de números podría incluirse también un par de preguntas simples de matemáticas. Bruce no quería eliminar a los candidatos tomando como base solamente sus habilidades para escribir, pero dado que esta destreza era importante para el puesto, en este caso sería la base para la selección de los 20 postulantes para competir en el próximo

obstáculo. Hablaremos algo más sobre pruebas escritas bajo ese subtítulo.

Paso 2: Examine la solicitud y el currículum vitae del postulante

Una buena solicitud le permitirá reconocer las destrezas mínimas y la trayectoria laboral del candidato. Los períodos laborales demasiado breves, las razones de retiro vagas y períodos largos sin empleo tal vez le indican al empleador que pueden surgir problemas. Por lo general, existe la tendencia a darle demasiada importancia a los antecedentes presentados en la solicitud. Lo cierto es que muchas veces los postulantes no demuestran las habilidades y conocimientos indicados en la solicitud de empleo.

Paso 3: Administre pruebas

Para medir la capacidad de un candidato, pueden usarse diversas pruebas: de rapidez, de profundidad, orales, escritas o prácticas. Las pruebas pueden revelar conocimientos, capacidades, destrezas, habilidades, actitudes, sinceridad y rasgos de la personalidad. En todas las pruebas debe mantenerse la integridad de las preguntas. Los candidatos no deben llevarse el material escrito o los borradores de papel al salir del lugar del examen, donde posiblemente puedan compartirlos con otros postulantes en el futuro.

Pruebas de rapidez y pruebas de profundidad. Las pruebas de *rapidez* exigen que los postulantes realicen las mismas tareas dentro de un plazo limitado. Estas pruebas generalmente se usan para labores de poda, injerto, cosecha, separación de fruta u otro trabajo que se pueda medir fácilmente. Las pruebas de *profundidad* exigen que los candidatos demuestren un grado de capacidad, no de rapidez, como en el caso del diagnóstico de un desperfecto mecánico. Es necesario, por supuesto, establecer límites de tiempo razonables para emular las exigencias del trabajo diario.

Pruebas escritas, orales y prácticas. Las pruebas escritas permiten examinar a los candidatos sobre muchos temas en un plazo breve. Pueden usarse varios



Se puede aprender mucho sobre el postulante al observar cómo maneja los animales del campo. Aquellos que les tienen temor son frecuentemente los que los maltratan.

formatos: elección múltiple, respuestas breves, llenado de espacios en blanco, respuestas largas o ensayos. Las preguntas que requieren respuestas largas son más fáciles de preparar, pero es mucho más fácil calificar las de elección múltiple y respuesta breve. También pueden administrarse pruebas que requieran interacción con la computadora.

En las pruebas “con obras de consulta”, los postulantes pueden utilizar el material que normalmente tienen disponible en su trabajo. Por ejemplo, un agricultor que desea contratar a un administrador de viñedo puede permitir que los candidatos usen tablas de clasificación de plagas vitícolas. Las pruebas “con obras de consulta” pueden ser muy difíciles y reveladoras de la verdadera capacidad de los postulantes. Por lo general, las obras de consulta resultan de gran utilidad para aquellos que entienden bien la materia.

Al preparar las pruebas escritas, los administradores debieran desarrollar su creatividad. Por ejemplo, el dueño de una lechería puede adjuntar una hoja de estadísticas sobre sus vacas lecheras y hacer varias preguntas que revelen los conocimientos de los candidatos sobre estos datos y el manejo del ganado. También pueden usarse diagramas, diapositivas o fotos de enfermedades.

Rien Doornenbal, dueño de un predio lechero en Escalón, California, se refirió a la prueba que había suministrado: “Yo sabía lo que nuestro administrador debía hacer y comprender y no me fue difícil escribir las preguntas de la prueba. Pero me resultó difícil hablar de la prueba con los candidatos. Ya no me será difícil la próxima vez. Primero les di la prueba de uno a la vez, pero después, cuando adquirí más seguridad, les di una prueba en grupo y eso dio mejor resultado”.

A pesar de su preocupación por la reacción de los postulantes ante el proceso general de selección, Rien expresó lo siguiente: “Para mi gran sorpresa, los candidatos más calificados hicieron buenos comentarios sobre mi proceso de selección. ¡Formidable! Ellos pensaban que yo estaba haciendo las cosas como debía”.⁷ Diez años más tarde, Rien todavía estaba usando esta metodología para seleccionar un administrador para una segunda empresa.

En las pruebas prácticas los candidatos deben realizar un trabajo verdadero o un simulacro, tal como: la poda de árboles frutales, ordeña de vacas, selección de cerezas o desplazamiento de un tractor marcha atrás. Por lo general, los simulacros son menos reales que las demostraciones. Ejemplos de los simulacros incluyen la práctica de respiración artificial en un muñeco, levantamiento de pesas en un lugar bajo supervisión médica y “pilotaje” de un avión rociador mediante computadora.

Con la ayuda del personal de la lechería, Bruce Burroughs designó tres estaciones de pruebas prácticas, en las cuales los candidatos deberían llevar a cabo tareas similares a las que tendrían que ejecutar en el trabajo y por lo tanto demostrar sus destrezas con el equipamiento y con las vacas.

Antes que cada postulante entrase en el predio para realizar las pruebas, Bruce y su equipo ya habían verificado las condiciones de cada estación. Con la colaboración de “candidatos voluntarios” elegidos de entre los mismos empleados y familiares, el equipo de evaluadores pudo verificar los

RECUADRO: 2-2

Dos Preguntas de Índole Legal

Durante las pruebas prácticas el empleador debe estar preparado para responder a dos preguntas importantes:

1) ¿En qué momento termina el trabajador un examen y comienza a desempeñarse como empleado? 2) Si un candidato se lesiona durante una prueba práctica, ¿está cubierto por el seguro de accidentes laborales?

Primero, veamos cuándo finaliza el proceso de selección y comienzan las funciones del trabajador. Las personas que manejan equipos pueden tener que demostrar cómo se carga y descarga un tractor desde una rampa; los administradores pueden tener que responder a preguntas sobre ciertas situaciones como parte del proceso de selección. Debido a la falta de “producto” en estos ejemplos, la mayoría opinaría que estos trabajadores no son empleados y, por lo tanto, no deben recibir remuneración. Pero, si un agricultor pone “a prueba” a un colaborador de lechería durante unas semanas, todos estaríamos de acuerdo que este trabajador ya es un empleado de la empresa y por ende debería ser remunerado.

Pero no todos los casos son tan fáciles de definir. ¿Puede una hora de poda considerarse empleo? ¿Cambiaría la respuesta si la prueba durara 15 minutos? ¿Dos horas? El sentido común debe jugar un papel importante. Por ejemplo, un podador puede contribuir a las ganancias de la empresa con su prueba de una hora, pero otro puede dañar las vides. Para determinar una prueba justa de producto, deben

considerarse los siguientes factores: a) volumen total de trabajo disponible y b) cantidad de tiempo empleado para supervisar y evaluar las pruebas prácticas. La mayoría de los agricultores no se opondrían a pagarles a los candidatos por el período necesario para la prueba, siempre que los postulantes no se consideren como empleados bajo la ley. El solo hecho de pagarles a los candidatos, sin embargo, puede considerarse como un comprobante que son empleados. Por lo tanto, algunos agricultores buscan otras formas de agradecerles su participación.

Segundo, cuando los postulantes se lesionan durante una prueba de trabajo, ¿están cubiertos por el seguro contra accidentes de trabajo? Algunos tribunales han dado fallos favorables. Su razonamiento se basa en que las pruebas benefician tanto al empleador como al colaborador.⁸ Aun cuando se pueda verificar que el sistema de seguro por accidentes está en vigencia, algunos agricultores prefieren protegerse de posibles percances por medio de seguro contra responsabilidades. Los agricultores deben considerar la seguridad de los candidatos y proporcionar la capacitación necesaria. Las instrucciones a los candidatos para que levanten los fardos de alfalfa con las debidas precauciones no disminuye su ejecución durante una prueba de desempeño. Si el candidato tiene dificultad para realizar una tarea, o no toma las debidas medidas de seguridad, es mejor interrumpir la prueba, antes que arriesgarse a tener un accidente.

posibles desempeños y sus correspondientes criterios para evaluarlos. Además, los voluntarios fueron evaluados y se hicieron algunos ajustes antes que llegasen los postulantes. Se decidió que éstos recibirían puntajes de acuerdo con su habilidad para seguir instrucciones, medidas tomadas de precaución de seguridad, destrezas para realizar las tareas y facilidad para comunicarse.

En la primera estación, la tarea era cargar 137 kilos de forraje desde el montón de ensilaje a un vagón de mezcla, con una cargadora frontal. En la próxima estación los candidatos debían manejar una máquina mezcladora hacia el frente y a continuación seguir marcha atrás. En la tercera estación, cada postulante debió conducir un grupo de tres vaquillas a través de una serie de cercados. Cada estación estaba bajo el

control de personal de confianza de la lechería, que evaluaba a los candidatos de acuerdo con una escala. Una vez terminadas las tres etapas de la prueba práctica, cada postulante debía ir a la oficina para una entrevista. El desempeño de los candidatos varió enormemente en las pruebas prácticas, no siempre de un modo esperado.

Un candidato debió hacer tres viajes para traer suficiente forraje, mientras que los demás lo hicieron en sólo uno. Otro golpeó fuertemente el frente de la cargadora contra el mezclador. A una persona se le pidió que no prosiguiera con la prueba ya que no conseguía conducir en línea recta al colocar el equipo en marcha atrás y se le iba la mezcladora hacia el corral donde estaban las vacas. Se temía que destruyese la cerca. La última prueba pareció muy simple para los que tenían la destreza necesaria para arrear ganado, pero para otros fue casi imposible superarla.

Noel Weeks, de Ripon, California, explica la forma en que ellos seleccionan a clasificadores de almendras: “Tomamos una cantidad de almendras y determinamos el porcentaje de almendras buenas y de almendras dañadas. Las almendras no se evaporan; por lo tanto, el porcentaje de almendras agusanadas o partidas permanecía constante. Algunos postulantes descartaban las almendras buenas también”.⁹

El ejercicio de secuencia de tareas es otro tipo de simulacro. Los candidatos reciben notas escritas y problemas —y deben determinar cómo y en qué orden solucionar cada uno. Este ejercicio se utiliza para detectar si las personas pueden enfrentar las tensiones del puesto y hacer uso eficiente del tiempo. El dueño de una lechería, Tim Wickstrom, tuvo éxito usando esta metodología para poner a prueba tanto las habilidades lógicas como el uso eficiente del tiempo de varias personas que estaban postulando para un puesto de contador.

Mediante la observación, el modo cómo un postulante maneja los animales, da partida a un tractor o

conecta el equipo de soldadura, el administrador puede saber si el empleado tiene suficiente experiencia en estas tareas. Las personas que temen a los animales de campo, por lo general los tratan duramente. Pero, en todos los casos, estas observaciones subjetivas deben transformarse en mediciones objetivas.

Alcance de las pruebas. Las pruebas de selección que miden las destrezas, habilidades y conocimientos específicos son las más útiles. Por el contrario, las pruebas para medir la inteligencia y la personalidad rinden una utilidad limitada. Las pruebas de inteligencia pueden indicar la rapidez de análisis y elaboración de una persona, pero no demuestran fehacientemente sus conocimientos prácticos. Estas pruebas tampoco sirven para predecir la motivación, confianza o ahínco de un candidato.

La personalidad y la sinceridad u honestidad de los postulantes son importantes, pero las pruebas psicológicas no ayudan a evaluar estas características en una situación de selección de personal. En el ámbito laboral, los candidatos no sólo pueden inventar las respuestas, sino que también pueden ofenderse con las indagaciones personales sobre temas ajenos al trabajo. La interacción durante la entrevista de los postulantes puede usarse para evaluar actitudes y rasgos de personalidad. En determinadas ocasiones, la ley puede prohibir las pruebas de honestidad, pero esta cualidad puede medirse, en parte, verificando las referencias.

Paso 4: Realice entrevistas

Cuando las relaciones personales son una parte esencial del trabajo, la entrevista reviste gran importancia. La falta de una entrevista no afecta mucho, por ejemplo, la selección de vendimiadores. Pero sí puede ayudar en la selección de jefes de cuadrilla que desempeñan funciones de capacitación, disciplina o supervisión. La entrevista sirve para observar y medir cualidades de líder y rasgos de personalidad del candidato.

Al igual que las pruebas escritas, las preguntas o ejercicios cara a cara pueden asumir diversos formatos —preguntas con respuestas largas o cortas, presentaciones de los postulantes y reacción a situaciones (p. ej. “¿Qué haría usted si...?”). Algunas preguntas permiten respuestas más amplias. Las preguntas “cerradas” requieren respuestas específicas, con poca explicación. Las preguntas cerradas típicas pueden requerir varios tipos de respuesta: sí o no, verdadero o falso, selección múltiple, llenado de espacios en blanco (el nombre de un insecto, por ejemplo). Otras preguntas son “abiertas” y, por lo general, permiten respuestas más flexibles. La entrevista es un medio ideal para las preguntas abiertas.

La entrevista brinda además la oportunidad de indagar más profundamente cuando hay incertidumbre sobre la capacidad, las respuestas ya dadas o la filosofía que tengan los candidatos sobre el trabajo. Entre otras cosas, las preguntas pueden referirse a los empleos anteriores del postulante o a las respuestas de su prueba escrita. Los agricultores pueden formular preguntas sobre situaciones que a su vez estimulen a los candidatos

a hacer sus propias preguntas. A menudo, es posible evaluar a los postulantes según sus preguntas. El mejor tipo de pregunta para aprovechar la entrevista, es aquella en que el entrevistador le proporciona al candidato sólo una parte de los datos del caso. Mientras que algunos postulantes intentarán responder con sólo una parte de los datos, los mejores comenzarán a formular preguntas.

Chris Nelson, el administrador del predio San Felipe, le mostró a los candidatos a un puesto de supervisor una escena videograbada en la cual un empleado llegaba retrasado a su trabajo. Se les preguntó a los candidatos: “¿Qué haría usted en este caso?” Algunos dieron respuestas categóricas; otros demostraron cualidades especiales con estas preguntas: “¿Es ésta la primera vez que ocurre?” “¿Cuánto tiempo lleva trabajando esta persona?” “¿Es un buen colaborador?”

Algunos piensan que es buena táctica formular preguntas tan difíciles que hagan retorcerse de incomodidad a los postulantes, especialmente para aquellos puestos que exigen mucho o en los que exista bastante tensión, tales como la de administrador de un predio o rebaño.

El ofrecerle el puesto a alguien sólo porque “ya llegamos a estas alturas”, puede tener consecuencias muy costosas.



Estos administradores piensan que “al hacer preguntas ofensivas podrán conocer la verdadera naturaleza del candidato y de ese modo eliminar aquellos cuya personalidad no sea adecuada para el ambiente del trabajo disponible. El objetivo debería ser, en cambio, analizar la capacidad de los postulantes para manejar simultáneamente una serie de actividades dispares y mostrar tranquilidad e inteligencia para actuar en aprietos”. Por ejemplo, el enterarse media hora antes de la llegada del veterinario (en su visita programada para el control del ganado) que el ordeñador faltó al trabajo y no hay quien pueda sustituirlo; y que el tanque de refrigeración de leche no está funcionando bien. ¿Cuál sería la reacción de un candidato en tales circunstancias con contrariedades múltiples? “El propósito es verificar si el postulante tiene la habilidad suficiente para lidiar con los detalles, para que usted no tenga problemas en cumplir con las fechas de entrega, así como también percibir la actividad del predio en forma global y no perder de vista los objetivos finales”.¹⁰

Después de la selección de uno o varios candidatos, el resto retornará a la comunidad y comentará sobre el predio, y sobre sus experiencias en el mismo durante el proceso de selección. Todo lo que se haga para asegurar que los postulantes tengan una experiencia positiva durante este período dará sus frutos en el futuro. Por ejemplo, los agricultores pueden obsequiar a los postulantes muestras de sus productos o un cupón que puedan canjear en una tienda local.

Paso 5: Verifique las referencias

Para verificar referencias, los agricultores deben comunicarse con los empleadores anteriores de los solicitantes para obtener información sobre su desempeño laboral. Las visitas en persona, comunes en las comunidades agrícolas, o las llamadas telefónicas son, por lo general, más eficaces que las cartas. Al verificar las referencias, el empleador puede obtener

importante información sobre la personalidad y carácter de un candidato al trabajo ofrecido.

Una empleada, agredida sexualmente por un compañero de trabajo, entabló una demanda contra su empresa. Alegó que si el dueño hubiera verificado bien las referencias del trabajador, habría podido enterarse de los antecedentes del empleado como autor de otros actos similares.¹¹

Para tener una buena idea del desempeño laboral de un candidato es necesario comunicarse con más de un empleador anterior. Esto se debe a que los empleadores no siempre son sinceros: algunos supervisores exageran las cualidades de algunos empleados simplemente para desembarazarse de ellos mientras que otros hablan mal de ellos para no perderlos.

Durante el proceso de verificar referencias, es una cortesía común no llamar al empleador actual de un individuo que está postulando, a no ser que 1) el candidato esté siendo considerado para el puesto en forma seria y 2) haya otorgado permiso. El contactarse con el empleador actual puede ser muy útil en ciertos casos, pero no siempre. Rien Doornenbal tuvo que hacer frente a este problema común en su lechería: “Uno de los mejores postulantes fue disuadido de aceptar este puesto porque su patrón sabía que quería cambiar de empleo. Llamé a su patrón y... cuando hablé del trabajo, me dijo: “Puede hacer *su* trabajo sin pensarlo dos veces, y le digo más, voy a hacer lo imposible para que se quede con nosotros”.¹²

Paso 6: Haga una entrevista final (en caso necesario)

Aun después de seguir los pasos anteriores, usted puede no terminar de decidirse. Una entrevista final con los dos o tres mejores postulantes pudiera ayudarle a resolver sus dudas. Esta entrevista final puede ser formal o integrar otra actividad, tal como una cena, por ejemplo.

Mientras el empleador trata de evaluar a los posibles candidatos, es fácil olvidar que éstos se van formando

una opinión del empleador. Desde el contacto inicial y durante todo el proceso de selección, las personas encargadas deben apoyar a los postulantes y mejorar su autoestima. No debe humillársele a los candidatos por su falta de conocimientos.

INCORPORA AL NUEVO TRABAJADOR

Paso 1: Presente ofertas y comunique rechazos

La adopción de un proceso de selección detallado le permite tomar una decisión basada en datos objetivos, sin depender sólo de la intuición. Si no está satisfecho con ninguno de los candidatos, es preferible comenzar el proceso de nuevo. El ofrecerle el puesto a alguien sólo porque “ya llegamos a estas alturas”, puede significar la contratación de alguien con potencial de desempeño inferior.

La presentación de una oferta ofrece muchas satisfacciones. Tanto el empleador como el postulante estarán entusiasmados con la idea de formalizar un acuerdo. Si se incluye un examen médico relacionado con el trabajo en el proceso de selección, el puesto puede ofrecerse cuando el candidato seleccionado pase dicho examen.

Cuando las ofertas se hacen verbalmente vale la pena un seguimiento escrito, para evitar malentendidos. Si bien puede haberse mencionado el sueldo y demás condiciones de trabajo, este es un buen momento para confirmar dichas conversaciones.

Por lo general, ambas partes desean que el trabajo se inicie inmediatamente, pero generalmente, los postulantes deben dar un preaviso (dos semanas, por ejemplo) a su actual empleador. Algunos trabajadores pueden requerir más tiempo para mudarse o solucionar situaciones personales. Otros pueden necesitar un período de descanso antes de iniciar el nuevo empleo. No se recomienda presionar a una persona para que comience su trabajo inmediatamente. El colaborador puede satisfacer los deseos del agricultor, pero formarse la



impresión que el nuevo empleador es desorganizado e insensible.

Lamentablemente, muchas veces los postulantes rechazados nunca reciben noticias del empleador. Otros sólo se enteran que se ha llenado la vacante cuando ven al nuevo trabajador. Por cortesía, y también por razones prácticas (mantenerse en contacto con los mejores candidatos para llenar vacantes futuras), los empleadores deben enviar una notificación general. Pero no se

Durante el período de orientación los trabajadores le prestan más atención a la filosofía laboral del agricultor y están más prestos a cambiar sus propios hábitos.

Estimado Postulante:

Agradecemos su interés en el puesto de administrador en nuestra empresa agrícola. Lamentamos informarle que no ha sido seleccionado. La nómina de candidatos calificados fue de más de 12 individuos, de los cuales hemos escogido sólo uno. Estamos muy complacidos de haberle conocido y sus conocimientos de mecánica y relaciones interpersonales nos impresionaron favorablemente. Esperamos que nos tenga en mente en el futuro. Nuevamente, gracias por su interés y dedicación. Nuestros mayores deseos para su próspero futuro.

FIGURA 2-2

Notificación de Rechazo (modelo).

El proceso detallado de contratación descrito en este capítulo no garantiza la selección de la persona apropiada, pero ayuda a evitar muchos errores comunes.



comprometa a llamar a los solicitantes para hacerles saber si obtuvieron el puesto o no. Cuando llame a los postulantes elevará sus esperanzas sólo por un momento para que después caigan con más fuerzas. Es preferible escribirles a aquellos que no han sido seleccionados. Ofrecemos una carta modelo en la Figura 2-2.

A pesar de los esfuerzos por contratar al individuo más capacitado, pueden presentarse obstáculos inesperados. Por ejemplo, puede que el candidato escogido no acepte la oferta de empleo. Es posible que su empleador anterior le haya otorgado un aumento a sus ingresos para retenerlo o hayan surgido razones personales.

Si el nuevo empleado no puede desempeñar parte de las tareas originalmente establecidas, es posible que pueda compensar estas deficiencias de otro modo. Estos cambios deben reflejarse en una nueva descripción del puesto.

En algunas ocasiones tanto el empleador como el nuevo trabajador se percatan que la relación laboral no va a dar buenos resultados. El administrador que pierde al empleado recién seleccionado puede llamar a uno de los demás postulantes finalistas para evitar la iniciación de un nuevo proceso de selección.

Paso 2: El examen médico

La buena planificación de un examen médico y de habilidad física exige que el doctor comprenda claramente los requisitos del trabajo. Algunos médicos están dispuestos a colaborar con las empresas agrícolas para preparar un examen médico afín a las tareas. Para tomar decisiones laborales, los análisis de colinesterasa (cuando el puesto incluye la aplicación de pesticidas), las pruebas de audición, fuerza física para levantar pesos y la tolerancia a los respiradores pueden resultar útiles. Estos datos también son importantes para establecer los programas de compensación por accidentes de trabajo, lesiones y enfermedades de origen agrícola. El rechazo a un trabajo debido a una posible tendencia a enfermedades o lesiones, sin antecedentes, puede dar lugar a cuestiones éticas y legales.

La Dra. Alexis Dasig, que ejerce la medicina laboral en la Fundación Médica Gould de Modesto, California, explica: “Debido a las exigencias de muchas tareas agrícolas, los exámenes médicos antes de asumir las funciones representan una buena inversión. A los dos días de haber comenzado sus tareas, nos enviaron un nuevo trabajador. Se había lesionado la espalda en el trabajo y no ha vuelto a sus labores en un año. Estoy segura que el empleador ha gastado miles de dólares en compensación para trabajadores accidentados en el empleo. Si le hubieran realizado un examen médico

antes de emplearlo, habrían descubierto que tenía tres problemas crónicos en la parte inferior de la espalda y que no tenía estado físico para hacer ese tipo de trabajo”.¹³

El fisioterapeuta Lyle Andersen agrega: “Hacemos una evaluación de la postura de músculos y esqueleto. Mientras que los participantes levantan y acarrear objetos cada vez más pesados, observamos la fatiga y la mecánica del cuerpo. Si hay un análisis de cargo preciso, se le ofrece al individuo la oportunidad de demostrar su habilidad para levantar pesos en forma segura hasta el límite máximo que exige el empleo”. Andersen indica que quienes levantan en forma segura generalmente lo hacen enderezando la espalda, doblando las rodillas, y mirando hacia adelante. A lo contrario, los que no muestran habilidad para levantar pesos suelen compensar y utilizan músculos más débiles, tal como los de la espalda.¹⁴

Si las leyes laborales lo permiten, algunos agricultores querrán administrar pruebas para detectar el uso de drogas. Un colaborador de lechería confesó: “Antes de dejar las drogas unos años atrás, solía trabajar todo el día y no recordar nada de lo que había logrado hacer”. Es recomendable encargar esta tarea a empresas profesionales de confianza que utilizan procedimientos eficaces para detectar el uso de drogas ilícitas. El rechazo de un postulante que jamás ha usado drogas basado en un resultado falso puede traer graves consecuencias.

Las pruebas para detectar drogas pueden ser aceptables, y hasta impuestas por la ley, como cuando el personal debe manejar equipo peligroso o está en condiciones de lesionar a terceros. Por lo general, no hay oposición a que los empleadores soliciten pruebas de detección de drogas antes de ofrecer un puesto. Pero cuando los trabajadores ya han sido contratados, los empleadores deben ejercer un delicado equilibrio entre los derechos del trabajador sobre su vida privada y las cuestiones de seguridad laboral.

Los exámenes al azar para la detección de drogas, en quienes ya están



En términos psicológicos, el personal nuevo atraviesa un período de “descongelamiento” y se muestra receptivo a ideas y métodos nuevos.

empleados, son generalmente mal vistos, a no ser que el empleo acarree mucha responsabilidad y peligren las vidas de otras personas. Pero exámenes para personas que han estado involucradas en un accidente laboral o parecen estar intoxicadas, se comprende como algo mucho más necesario. Es importante pensar de antemano la disposición de personas ya empleadas que fallen el examen. ¿Serán despedidas o enviadas a un programa para ayudar a los drogadictos? Muchas veces los empleados pueden cambiar sus malos pasos con la ayuda de tales programas, siempre y cuando el agricultor deje en claro que una falla en el futuro significaría el despido.

Si administra exámenes médicos, es imprescindible esperar que los resultados del examen le lleguen antes de permitir que el postulante empiece a trabajar.

Paso 3: Provea la orientación necesaria

El personal recién contratado se muestra más receptivo y flexible durante el período de adaptación. Esto ocurre, en particular, cuando dichos cambios se han delineado en una presentación realista de las tareas. Los agricultores pueden planificar el proceso de orientación para aprovechar este fenómeno al máximo.

En términos psicológicos, el personal nuevo atraviesa un período de “descongelamiento” y se muestra receptivo a ideas y métodos nuevos. El primer paso en busca de un nuevo empleo a menudo significa que el individuo está dispuesto al cambio. Una persona que durante años se negó a inscribirse para tomar cursos en una escuela para técnicos agrícolas puede que, al comenzar con su nuevo empleo, esté dispuesto a tomar clases cuando se lo sugiere su nuevo empleador.

Durante este período los empleados pueden pasar con éxito a desempeñar tareas de administración. A una persona que no haya ocupado un puesto de autoridad le puede ser difícil adoptar la actitud mental de un administrador. Los trabajadores pueden aprender a formar

parte de un equipo competente, que participa en las decisiones laborales.

Durante el período de orientación los trabajadores prestan atención a la filosofía laboral del agricultor, quien debe equilibrar la teoría y el aspecto práctico de las tareas. Las instrucciones deben ser breves para que los trabajadores recuerden todo lo mencionado por el supervisor.

Ahora bien, las instrucciones pueden resultar fáciles para el administrador, pero no para los nuevos empleados, particularmente si éstos últimos están saturados de información. Al cabo de una o dos semanas, los agricultores deberán repasar nuevamente la información con el personal contratado. Evite comentarios negativos sobre los empleados actuales o anteriores.

Las reglas que no están escritas, incluyendo las tradiciones o beneficios, deben ser discutidas como parte del período de orientación. Por ejemplo, un empleado puede sentirse agraviado al desempeñar un puesto que lo obligue a usar su propio vehículo, sin saber que la empresa reembolsa los costos según los kilómetros recorridos.

Los compañeros de trabajo pueden también percatarse que el período de orientación puede usarse para ganarse la buena voluntad del nuevo empleado. Algunos trabajadores tratan de orientar al recién llegado hacia su punto de vista. Otros pueden tratar de hacerle travesuras a cuenta que pague su “derecho de piso”. Estas actividades pueden ser perjudiciales y ocasionar la renuncia del nuevo empleado. Para evitar esto es necesario establecer normas de conducta cordial y poner al nuevo entrante bajo la tutela de un empleado que goce del debido respeto. Estos trabajadores bien considerados pueden orientar al personal nuevo en sus tareas, en sus relaciones con los demás trabajadores y con el entorno laboral, dentro de un nexo informal.

También, pueden analizarse los resultados de las pruebas y las entrevistas llevadas a cabo durante el proceso de selección para preparar un plan de capacitación y desarrollo integrado. Durante las primeras semanas los nuevos empleados deben ser



Agrogestión, Fundación Chile

expuestos a la mayor variedad posible de faenas que enfrentarán en sus puestos.

Antes de comenzar su primer día de trabajo, el personal nuevo necesitará información sobre los bancos, viviendas y servicios públicos. En los casos pertinentes, puede proveerse información útil sobre escuelas, viviendas, posibles empleos para los cónyuges que trabajan, y actividades de la comunidad. Algunos empleados prefieren efectuar estas diligencias por su propia cuenta.

Es muy útil preparar una lista con los temas a tratar durante los primeros días de trabajo. Esta lista debe establecer claramente lo que la administración espera de los empleados y servir de guía para responder a las preguntas típicas del personal nuevo.

Además, puede llevar al nuevo personal a comer a un lugar donde se reúnen personas de la comunidad y en donde sean presentados a los agricultores vecinos, agrónomos, técnicos agrícolas y otros miembros de la comunidad. Las relaciones laborales cordiales requieren un esfuerzo

El nuevo empleado necesita un amigo en el trabajo que además pueda servirle de ejemplo y saber orientarlo.

constante y el período de orientación proporciona excelentes oportunidades para este fin.

Si se establece un período a prueba antes de la contratación del empleado, es necesario estructurarlo de modo que el empleador no se sienta obligado a tomar una decisión que no le agrade. Por ejemplo, tratar de decidir entre *darle término a dicho período a prueba* por un lado, o *despedir al empleado* por el otro. Un período a prueba es de mayor utilidad cuando el empleador incluye en el mismo la posibilidad de extenderlo cuando sea necesario y se lleva a cabo antes que termine el período de prueba.

RESUMEN

Los agricultores deben entender los conocimientos y destrezas que requiere cada trabajo y decidir qué candidato posee dichas habilidades. Las entrevistas, verificaciones de referencias, pruebas, solicitudes y *currículum vitae* pueden ayudar a delinear las diferencias entre los candidatos. El proceso detallado descrito en este capítulo no garantiza la selección de la persona apropiada, pero ayuda a evitar errores comunes. De este modo, los agricultores pueden escoger a su personal conociendo mejor sus puntos fuertes y débiles. Combinada con un sólido período de orientación, la selección cuidadosa le permite a los administradores y empleados iniciar una relación laboral positiva y provechosa.

CAPÍTULO 2—OBRAS DE CONSULTA

1. Billikopf, G. y Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video, 59 minutos. Cuatro agricultores comparten sus experiencias con el uso del proceso de selección sistemático, y cómo incorporaron entrevistas, exámenes prácticos, entrevistas y otras actividades en su proceso de selección.
2. Billikopf, G. (1998, Winter-Spring). Good Discrimination in Hiring at a Dairy. *Labor Management Decisions*. (Volume 7, Number 1).
3. *Grievance Guide*. (2000)(10th ed.). Washington, D.C.: Bureau of National Affairs Inc., pp. 353, 357-358.
4. Billikopf, G. (1999, January-February). Farm workers positive about their jobs, but suggest improvements. *California Agriculture* (Volume 53, Number 1) (pp. 33-36).
5. Morelli, R. (1997). Retaining Employees: Keeping Them Happy and Productive. World Dairy Expo, WI, sponsored by Land O'Lakes Dairy Enterprise.
6. Gaige, M. (1999, November-December) Classy Ads: Creative recruitment practices, *Dairy Today Magazine* (p. 35).
7. Billikopf, G. y Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video.
8. Laeng vs. Workers Compensation Appeal Board California Compensation Case, (Vol. 37, 1972: 185-194); and a New York case cited in Laeng, Smith v. Venezian.
9. Billikopf, G. y Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video.
10. Stevenson, L. M. (1999, March 22-23). KnowledgeWorks. Rochester, NY. Based on E-mail communications on HRnet.
11. New York law offices of Clifton, Budd, Burke, y DeMaria (1985, December). Employers' Liability for Negligent Hiring of Employee, Labor Employment Law newsletter.
12. Billikopf, G. y Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video.
13. Billikopf, G. y Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video.
14. Andersen, L., de Andersen and Baim Physical Therapists, Modesto, California. Entrevista de seguimiento, el 17 de diciembre de 2002. La entrevista original se llevó a cabo en el video producido en 1991. Billikopf, G. & Sandoval, L. *A Systematic Approach to Employee Selection*.