

## Pasos Prácticos para la Selección de Personal

Gregorio Billikopf Encina

"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."<sup>1</sup>

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. El 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 US\$ 80 mil en su producción de alfalfa por creerle a un trabajador que pretendía saber enfardar. O el caso del criador porcino que perdió miles de dólares en sólo tres meses por haberse equivocado en su selección de personal.

Aunque el administrador puede despedir a un trabajador (Capítulo 14), esta opción tiene numerosas consecuencias legales y prácticas. Después de su contratación, deben existir razones poderosas 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 muy importante. Por eso, hemos dedicado dos capítulos a este tema crucial. Este capítulo describe en detalle la secuencia del proceso de selección. 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 puede adaptarlo a su situación individual.

### **I. Decida lo que necesita.**

Paso 1: Determine si necesita un trabajador temporario.

Paso 2: Prepare un análisis, descripción y especificación de puesto.

Paso 3: Asigne importancia a cada aspecto de la tarea.

Paso 4: Determine el método de selección.

### **II. Establezca el proceso de selección.**

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

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

Paso 3: Asigne una secuencia a los obstáculos.

Paso 4: Presente una descripción realista del puesto.

### **III. Intercambie información con el postulante.**

Paso 1: Haga una entrevista preliminar.

Paso 2: Examine la solicitud y el curriculum vitae del postulante.

Paso 3: Administre pruebas.

Paso 4: Haga entrevistas.

Paso 5: Verifique las referencias.

Paso 6: Haga la entrevista final (en caso necesario).

### **IV. Incorpore al nuevo trabajador.**

Paso 1: Presente ofertas y comuniqué rechazos.

Paso 2: Controle el examen médico. \*

Paso 3: Provea la orientación necesaria.

\* En los EE.UU., si se utiliza un reconocimiento médico, la ley requiere que este se dé *después* de una oferta de empleo, entre el Paso 1 y 3 en la IV etapa. En otras naciones, mientras que la ley lo permita, puede desarrollarse el reconocimiento médico después del Paso 5 o 6 en la etapa III.

## **Decida lo que Necesita**

*Paso 1: Determine si necesita un trabajador temporario.*

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 emplear al primer postulante que aparezca u ordeñarlas usted mismo. Un enfoque tan casual a veces puede dar excelentes resultados. "Hace poco tuve mucha suerte al contratar a un empleado como lo hacían antiguamente", me contaba Bruce Burroughs, del predio ganadero y lechero Vista Farming de Merced. "Esta persona resultó ser un empleado tan bueno, que yo pensé que sería siempre tan fácil contratar a otro. Poco después Bruce descubrió que la racha de buena suerte eventualmente se acaba, cuando se emplean personas sin seguir un proceso sistemático de selección."<sup>2</sup>

Sin importar el nivel jerárquico del puesto, a veces urge contratar a un nuevo empleado. Para no actuar bajo presión, puede resultar más conveniente contratar a un trabajador temporario. Los convenios escritos de contratación por un plazo determinado pueden evitar malentendidos y posibles litigios al finalizar el período de empleo.

Los trabajadores temporarios excepcionales pueden solicitar un puesto permanente. Usted puede informarles sobre los criterios utilizados para la selección final, y ofrecer ayuda y capacitación adicionales. Durante el proceso, es necesario que los trabajadores temporarios y demás personal del predio entiendan que sólo se contratará a la persona mejor calificada.

Los administradores pueden evaluar el desempeño y la personalidad del trabajador temporario. Este candidato tiene la ventaja de haber trabajado en el lugar y conocer lo que se espera del personal. Pero esta situación también puede resultar difícil cuando el trabajador no obtiene el puesto o los compañeros que lo apoyaban se desaniman. Estadísticamente, las probabilidades de que este empleado temporario sea la mejor opción para llenar el puesto vacante, son bastante bajas. La comunicación clara y directa puede aminorar estos riesgos, pero no los elimina totalmente. Al final, la responsabilidad de calificarse para los requisitos del puesto es del empleado.

El personal de temporada, contratado sin un proceso cuidadoso de selección, también puede evaluarse para puestos fijos en el futuro. Se puede invitar a los mejores trabajadores a que regresen en la próxima temporada.

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

Para lograr una buena selección de personal, es necesario conocer bien los elementos que componen el trabajo. Para esto se utiliza un análisis de trabajo (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 trabajo.* 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 total. El análisis de trabajo comprende horarios, especificaciones y descripciones de puesto.

*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 laboral 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 a ruedas
- Retroceso y descarga de equipo sobre rampa
- Reparación de cercos

- Soldadura de equipo
- 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 candidatos que ya poseen 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? Una encuesta realizada entre un número limitado de trabajadores agrícolas en los EE.UU. revela que si bien la mayoría sabe sumar y multiplicar, pocos saben dividir o restar. Tampoco pueden leer bien las cintas de medir con pies y pulgadas porque están, en parte, acostumbrados al sistema métrico. 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 de embotellamiento.

*Descripción del puesto.* Con el análisis y las especificaciones, los agricultores pueden crear una descripción del trabajo a realizar, la cual se utiliza para que los postulantes se den una idea del trabajo. Por lo general, la descripción es un relato breve (de 1 a 2 páginas) que contiene el título del puesto, resumen de las actividades, ejemplos de las tareas, relación de supervisión y condiciones de trabajo. (Cuadro 2-2)

*Título.* El título utilizado debe reflejar fielmente las obligaciones del puesto. Los títulos transmiten mensajes sutiles sobre el puesto. Por ejemplo, aunque los trabajos sean idénticos, hay una diferencia connotativa entre "mayordomo" y "capataz".

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

Cuadro 2-2: Estructura de la descripción de puestos

Título/Cargo:
Fecha de revisión: _____
Resumen del puesto:
Ejemplos de responsabilidades:

1.

2.

3.

4.

//

10. Otras obligaciones asignadas.

Relaciones supervisoriales:

Condiciones de trabajo:

Remuneración:

*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.

*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 adicionales, el porcentaje de trabajo al aire libre 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 trabajador calificado (ver Capítulo 7). La fijación del salario es un proceso delicado. Si se usan los términos *salario inicial*, esto supone que el trabajador recibirá aumentos a medida que adquiera experiencia en sus tareas. Los términos "sueldo negociable", sin una escala de pago, puede resultar en una pérdida de tiempo tanto para el agricultor como para el candidato en caso de que haya grandes diferencias en sus expectativas.

Estos agricultores posiblemente están animando a los postulantes a que pidan salarios más elevados. Pero, visto desde un punto de vista positivo, el salario negociable puede ajustarse a los conocimientos y la experiencia del postulante.

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.

La Ley de Incapacidad de 1990 (siglas ADA en inglés) destaca la importancia de las descripciones escritas: las que se estipulan antes de anunciar un puesto pueden resultar útiles a los empleadores si se producen reclamos basados en los principios de ADA.<sup>3</sup>

### *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 importancia. Al contratar a un tractorista, un agricultor puede destacar más la habilidad de manejar un tractor oruga o de ruedas, que su habilidad para sembrar o transplantar. (La Figura 1 del Capítulo 3 da un modelo de tarjeta ponderada).

Para poder obtener el valor justo de cada factor, se pueden hacer comparaciones forzosas entre dos destrezas, habilidades o conocimientos. Por ejemplo, un criador de ganado puede preguntarse: "Si dos candidatos estuvieran al mismo nivel en todo, menos en sus conocimientos de nutrición animal y computación, ¿a quién escogería?" La comparación de candidatos 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. Es interesante hacer notar que hablando al mismo tiempo con dos dueños de lecherías casi vecinas, mientras uno me comentaba que había recibido más de 100 solicitudes para un puesto, el otro no sabía si despedir a un empleado porque, dijo, probablemente a nadie le gustaría trabajar para él.

A mayor número de postulantes, mayores son las posibilidades de hallar personas calificadas. El número de postulantes depende, en parte, de los métodos de contratación, el tipo de trabajo, el mercado laboral, el sueldo y la fama de su predio. 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 anteriores, revistas especializadas, escuelas vocacionales, universidades y agencias de empleos. 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 campo de reclutación 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 anuncio realizado con creatividad puede ser muy favorable. Bernie encontró este anuncio 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".

En realidad, a los trabajadores agrícolas les gusta este tipo de labor, aunque 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 verdaderas emociones y percepciones del trabajo agrícola. Los trabajadores clasificaron su actividad de acuerdo a una escala del 1 al 5; en la cual 5 era la clasificación para un trabajo *fantástico* y 1 para un trabajo *terrible*. El promedio de clasificación fue de un 4. Los trabajadores de cuadrillas, así como también otros trabajadores del campo, tales como operadores de equipos agrícolas 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. En mi opinión, éstas son buenas noticias. Pienso que es más fácil arreglar estos problemas cuando se empieza, con puestos que en términos generales les gustan a los que los desempeñan en ellos.<sup>4</sup>

Una excelente fuente de información sobre posibles candidatos son las personas que llegan para solicitar empleo cuando no hay puestos vacantes. Los agricultores pueden pedirles a dichos postulantes que llenen un formulario para postular al puesto. Toda persona que haya completado uno de estos formularios últimamente concordará en que tienden a ser muy detallados, tienen demasiadas preguntas, y tal vez no valen el esfuerzo cuando es para un puesto que todavía no existe y sólo podrá existir en un futuro incierto. Un enfoque mejor sería simplificar el proceso pidiéndoles a los candidatos 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 surgiese la necesidad.

La fama del predio puede ser de gran ventaja para atraer a posibles trabajadores. Los empleados pueden hablar bien o mal de sus empleadores. Roberto Morelli, de las lecherías Ollimac Dairies, en Denair, California,<sup>5</sup> hace todo lo posible para retener a sus empleados actuales y para crear un ambiente de trabajo positivo en su predio. Roberto piensa que se debe comenzar pagando un sueldo competitivo, comparándolo no sólo con lo que pagan los predios vecinos, sino con otros comerciantes con los 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.

Los bonos y los pagos de incentivo son también importantes para mantenerse al frente de la competencia. Roberto Morelli paga un número de incentivos típicos, como por calidad de la leche, incentivos a la reproducción y por disminución de muertes. También paga bonos a los que alimentan las vacas y por hablar inglés. El bono por hablar inglés llega a US\$ 50 por mes, para los trabajadores con los cuales puede comunicarse en este idioma. Roberto es el que determina si el inglés del trabajador es suficientemente bueno para ganarse la gratificación.

Tal vez uno de los bonos más importantes pagados por Roberto, es el bono 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 el bono 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 de US\$ 100 y los cuenta de uno a uno, mientras los coloca en las manos del trabajador.

Cuando Miguel, encargado de alimentar al ganado lechero en Ollimac Dairy, 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 homenajado 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. A seguir, Roberto le pidió a Miguel y a su esposa que juntasen sus manos para recibir los US\$ 1.000, usando el mismo procedimiento descrito anteriormente, con 100 a la vez. 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 la gasolina necesaria para llegar hasta el parque; le muestra las reservas confirmadas para un hotel cerca del mismo; y 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 trabajador se emocionó tanto que comenzó a llorar. Roberto sospecha que en cuanto llegó a casa esta señora le dijo a su esposo que ni se le ocurriese salir de la compañía 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.

### **Establezca el proceso de selección**

Un proceso de selección bien preparado brinda información sobre los puntos fuertes y débiles de un candidato. Esto permite al agricultor escoger correctamente al trabajador.

#### *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 la combinación de procedimientos es lo más indicado.

Los factores que reflejan la motivación del trabajador —puntualidad y asistencia— pueden conocerse durante la entrevista, pero 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 2-3). El factor tiempo puede limitar las opciones.

#### *Paso 2: Prepare preguntas/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 2-3 pueden comprobarse mediante las técnicas de selección.

Las preguntas sobre determinados temas pueden comprobar si el candidato capta los signos 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.

Cuadro 2-3: Areas de verificación

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. P = <i>prueba</i> , E = <i>entrevista</i> , S = <i>solicitud</i> , R = <i>verificación de referencias</i> .				
<b><i>Destrezas/Conocimientos/ Habilidades</i></b>	<b><i>P</i></b>	<b><i>E</i></b>	<b><i>S</i></b>	<b><i>R</i></b>
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		X		
Orientación de personal		X		
Lectura y procesamiento de información	X			

Las respuestas se destinan a determinar 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 respuestas pueden ser más subjetivas: cómo tratar a un trabajador negligente, por ejemplo.

### *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, 12 candidatos 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 puntaje sumamente elevado eliminaría a la mayoría de los concursantes. Si esto ocurre, el grupo de candidatos se limitaría sólo a las personas expertas en registros y computación pero con falta de sólidos conocimientos en el manejo de ganado.

Si el grupo de candidatos 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 poseen de tanta importancia.

A menudo los patrones utilizan datos de solicitudes y currículum vitae de empleo para la eliminación preliminar de ciertos candidatos. Esto resulta útil cuando algunos candidatos no reúnen los requisitos específicos: licencia de conductor o habilitación para aplicar pesticidas. 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 desempeño eficaz.

Además, los patrones 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 en la materia puede causar buena impresión a primera vista. Son pocas las veces en las que el candidato que parece ser mejor, basado en las solicitudes, resulta ser el mejor después que todo el proceso de selección se haya llevado a cabo. Inclusive, me ha tocado seleccionar a candidatos formidables que ni siquiera hubiese entrevistado si me hubiera guiado por la solicitud. Por ese motivo prefiero incluir a más personas que eliminarlas durante esta etapa.

Las pruebas escritas son un buen segundo obstáculo porque resultan ser menos caras que las entrevistas o pruebas prácticas. A continuación, la

verificación de referencias y los exámenes médicos son, por lo general, los dos últimos obstáculos. (En los EE.UU., el examen médico debe ser el último obstáculo, por ley, después que se le haya ofrecido condicionalmente el trabajo al postulante.)

Al solicitar la participación de los candidatos, puede incluirse una descripción de los pasos del 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 con candidatos que no residen en el estado o provincia puede eliminar viajes innecesarios. En ocasiones, pueden enviarse pruebas escritas por CORREO ELECTRÓNICO para ser administradas por personas expertas y de confianza.

#### *Paso 4: Presente una descripción realista del puesto*

Los postulantes que comprenden claramente los aspectos y obligaciones del trabajo pueden decidirse a postular el puesto con mayor conocimiento de la situación. Por ejemplo, ¿brinda el puesto satisfacciones económicas, personales y sociales? Cada postulante medirá esta pregunta en forma diferente según sus intereses y pretensiones. Aquellos que conocen exactamente las dificultades y ventajas del trabajo tienen mayores probabilidades de permanencia y éxito.

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

Un trabajador aceptó un trabajo en un vivero. A poco de comenzar, todos se dieron cuenta que no tenía la fortaleza física para acarrear árboles pesados por el barro. Los demás empleados lo miraban resentidos. El trabajador renunció después de la primera jornada, pero esta situación embarazosa podría haberse evitado si el candidato hubiese comprendido claramente sus deberes.

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

Si las entrevistas y las pruebas escritas y prácticas reflejan fielmente los requisitos del trabajo, el postulante entiende mejor sus futuras obligaciones. Si un trabajador debe levantar media docena de fardos de alfalfa con triple cinchado como parte de su prueba práctica, los

candidatos que sufren de la espalda pueden eliminarse solos.

## **Intercambie Información con el Candidato**

### *Paso 1: Haga una entrevista preliminar*

La comunicación eficaz durante la entrevista preliminar puede reducir al mínimo las dudas sobre el trabajo. El administrador de una empresa agrícola comercial invitó a varios grupos de candidatos a visitar las actividades del predio. Este tipo de entrevista preliminar, en la cual 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 ninguna decisión para eliminar candidatos 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 vacante para alimentar vacas, e invitó a todos para un día de orientación. Ofreció dos horarios posibles para que los postulantes se reuniesen con él en grupo. Se presentó un total de 60 postulantes. Esto ya era una indicación de la falta de seriedad de los otros sobre el puesto. 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 postulantes, en grupos más pequeños, un recorrido por el predio.

El próximo filtro natural en el proceso de selección debía ser una prueba escrita, ya que no hubiese sido muy práctico darles a todos los postulantes una prueba práctica y Bruce no quería abrumar a todos los postulantes pidiéndoles que volviesen otro día. Esto se hizo en parte porque muchos postulantes 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 postulantes tomando como base solamente sus habilidades para escribir, pero ya que esta destreza era importante para el puesto, en este caso sería la base para la selección de los 20 candidatos para competir en el próximo obstáculo. Hablaremos algo más sobre pruebas escritas bajo ese subtítulo.

### *Paso 2: Examine la solicitud y el curriculum vitae del postulante*

Una buena solicitud le permitirá reconocer las destrezas mínimas y la trayectoria laboral del trabajador. Los períodos laborales demasiado breves, las razones de retiro vagas y la falta de empleo prolongada pueden alertar al empleador. Por lo general, existe la tendencia a creer demasiado en los datos de la solicitud. Lo cierto es que los trabajadores no siempre demuestran las habilidades y conocimientos indicados en la solicitud de empleo.

Al solicitar el puesto de vaquero en un rancho californiano, un postulante declaró que sabía cabalgar, reparar cercas y hacer otras tareas afines. "Parte del oficio", contestaba con una voz segura, cada vez que indagaban sobre sus conocimientos sobre esta o tal faena. Después de ser contratado, su falta de conocimientos resultó evidente. Un vaquero de antigüedad que lo observaba en su empeño de ensillar un caballo le dijo: "No has montado nunca a caballo, ¿verdad?". "En mi vida" respondió el nuevo empleado. Cuando le preguntaron por qué le había mentado al patrón, contestó: "Bueno, estaba tan desesperado por conseguir una pega que si me hubiesen preguntado si sabía manejar un avión, le hubiese dicho que sí".<sup>6</sup>

### *Paso 3: Administre pruebas*

Para medir la capacidad de un postulante, pueden usarse diversas pruebas: de rapidez, de profundidad, orales, escritas o prácticas. Las pruebas pueden revelar conocimientos, capacidad, destrezas, habilidad, actitudes, sinceridad y 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 candidatos realicen las mismas tareas dentro de un plazo limitado. Estas pruebas generalmente se usan para la poda, injertos, cosecha, separación de fruta u otros trabajos que se puedan 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 postulantes al trabajo ofrecido sobre muchos temas en un plazo breve. Pueden usarse varios 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 candidatos pueden utilizar el material que normalmente leerían 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 candidatos. 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 debía administrar: "Yo sabía lo que nuestro administrador debía hacer y saber, 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 va a ser 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 candidatos 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".<sup>7</sup>

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.

Bruce Burroughs reservó dos días durante los cuales se pediría a los postulantes que demostrasen su destreza con el equipamiento y con las vacas. Con la ayuda de su esposa, de su hermano, del administrador del ganado y con parte del resto del personal de la lechería, él designó tres estaciones de pruebas prácticas, en las cuales los postulantes deberían llevar a cabo tareas similares a las que tendrían que ejecutar en el trabajo.

En la primera estación la tarea era de cargar 137 kilos de forraje desde un pozo a un vagón de mezcla, con una cargadora frontal. En la próxima estación los postulantes debían manejar un mezclador hacia el frente y a continuación seguir marcha atrás. En la tercera estación, cada postulante

debería 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 postulantes de acuerdo a una escala. Después de terminar las tres etapas de la prueba práctica, cada postulante debía ir a la oficina para una entrevista.

Antes de que cada postulante entrase en el rancho para realizar las pruebas, Bruce y su equipo ya habían verificado las condiciones de cada estación. Con la colaboración de "postulantes voluntarios" elegidos de entre los mismos empleados y familiares, el equipo de evaluadores pudo verificar los posibles desempeños y sus correspondientes criterios para evaluarlos. Además, los voluntarios fueron evaluados y se hicieron algunos ajustes antes de que llegaran los postulantes. Se decidió que los postulantes recibirían puntajes de acuerdo a su habilidad para seguir instrucciones, medidas de precaución tomadas, destrezas para realizar las tareas, y destrezas para comunicarse, en general.

El desempeño de los postulantes varió enormemente en las pruebas prácticas, no siempre del modo esperado. Algunos comenzaron buscando afanosamente la llave de contacto de la cargadora frontal, otros preguntaron directamente dónde se encontraba. Un postulante tuvo que hacer tres viajes para traer suficiente forraje, en cuanto que los otros lo hicieron en un solo viaje. Otro golpeó demasiado fuerte el frente de la cargadora contra el mezclador. Una de las mejores demostraciones con la prueba de operación de la cargadora frontal fue la de un postulante que preguntó si existía una llave tipo Murphy, encendió y apagó el equipo sin problemas y lo manejó muy bien.

Los postulantes también demostraron diversos niveles de destreza en la próxima estación de pruebas prácticas, la de manejo del mezclador. A una persona se le pidió que no terminara 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. Algunos postulantes se ofrecieron para verificar debajo del capó del equipo para revisar el nivel de aceite del motor, mientras que otros se subieron al equipo y comenzaron a conducir.

En la última estación se le dio a los postulantes una lista de portones que debían dejar abiertos y otros cerrados en el corral mientras arreaban el ganado. Esta prueba pareció muy simple para los que tenían la destreza necesaria para llevarla a cabo. Mientras uno de los postulantes arreaba tranquilamente las vacas a través de los portones, un examinador se inclinó hacia mí y me dijo: "No te engañes, este tipo es tan bueno, que la prueba parece fácil". Un postulante, en particular, tuvo un desempeño muy eficiente guiando correctamente las vacas a través de los portones y avanzando sin problemas en el terreno barroso sobre el cual algunos postulantes iniciaron el trayecto con mucha dificultad. Otro postulante, sin querer, se encerró junto con las vacas. Otro se detuvo para reflexionar si debería retornar a buscar una vaquilla que se le había

escapado, o conducir primero las otras dos vacas al último corral.

En el año anterior el hermano de Bruce, Ward Burroughs, había usado este método sistemático para seleccionar un mecánico. Bruce estableció siete estaciones de pruebas que incluían soldar, cambiar los patines de frenos y mandar a pedir una pieza de repuesto. Un postulante tuvo un puntaje muy superior a la media y fue contratado. Este mecánico llegó a ser un magnífico empleado y en la actualidad ayuda en el proceso de selección que Bruce estaba llevando a cabo para contratar a un alimentador de vacas.

Sherry Martin Treloar, que antiguamente trabajaba para los predios Nicolaysen en Ripon, California, también ha usado el proceso integral de selección explicado en este capítulo. "Fuimos a ver el trabajo de los procesadores de huevos. Una de las cosas que descubrimos es que a veces se mareaban por el movimiento de la correa que iba de derecha a izquierda y el de la otra correa de enfrente que iba en sentido contrario ... uno tiene de 15 a 20 hileras de huevos frente a sí. Para este puesto también se necesita buena vista". Los predios Nicolaysen examinaron también a las personas que solicitaban trabajos de secretaría, de elevadora de horquilla y separación de almendras. Noel Weeks, supervisor de procesamiento, explica la prueba para los seleccionadores: "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 candidatos descartaban las almendras buenas también".[8](#)

El ejercicio de secuencia de tareas es otro tipo de simulacro. Los candidatos reciben notas escritas y problemas, y deben determinar el tipo y orden de solución. Este ejercicio se utiliza para determinar el uso del tiempo y la resistencia a la tensión del trabajo. Por ejemplo, un candidato para la construcción de un establo o de un equipo puede tener que preparar un programa para las diversas fases del proyecto.

Mediante la observación del modo cómo un candidato maneja los animales, enciende el tractor o conecta el equipo de soldadura, el administrador puede saber si el trabajador 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.

## Recuadro: 2-1

Durante las pruebas prácticas el empleador debe estar preparado para responder a dos preguntas importantes: 1) ¿En qué momento termina el trabajador su período de prueba y comienza a desempeñarse como empleado? 2) Si un candidato se lesiona durante una prueba práctica, ¿está cubierto por el seguro de accidentes laborales? Ante todo, 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", la mayoría opina que estos trabajadores no son empleados y, por lo tanto, no deben recibir remuneración. Pero, si un agricultor pone "a prueba" a un trabajador de lechería por un par de semanas, el acuerdo sobre su situación de empleado es casi unánime.

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 es la mejor medida. 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 oponen a pagar a los candidatos por el período de tiempo necesario para la prueba, siempre que los postulantes no se consideren como empleados bajo la ley.

Segundo, cuando los candidatos se lesionan durante una prueba de trabajo, ¿están cubiertos por el seguro contra accidentes de trabajo? Los tribunales de dos estados estadounidenses han dado fallos favorables. Su razonamiento se basa en que las pruebas benefician al empleador y al trabajador.<sup>9</sup> El sistema de seguro por accidentes laborales, entonces, está normalmente en vigencia durante el proceso de selección. Algunos agricultores prefieren, además, 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 desempeño 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 que arriesgarse a tener un accidente.

La personalidad y la sinceridad de los postulantes son importantes, pero las pruebas psicológicas no ayudan a evaluar estas características en una situación laboral. Estas pruebas sólo tienen su utilidad dentro de un programa de ayuda al personal o para personas que padezcan trastornos emocionales o mentales. 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. Sin embargo, algunas pruebas de personalidad son mejores que otras. Por ejemplo, una empresa en Iowa ha administrado miles de pruebas normalizadas a los agricultores y sus posibles empleados, separándolos en cuatro modalidades. Todas las respuestas son válidas, por lo tanto los candidatos tienden a presentarse tal cual son. Esta prueba puede resultar útil a los agricultores que desean formar equipos basados en combinaciones de diversos rasgos.[10](#)

La interacción durante la entrevista de los candidatos 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 determina la selección de jefes de cuadrilla que desempeñan funciones de capacitación, disciplina o supervisión. La entrevista sirve de marco 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 candidatos y reacción a situaciones. ("¿Qué haría usted si...?") Algunas preguntas permiten una mayor cantidad de respuestas. 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 marco ideal para las preguntas abiertas.

La entrevista brinda la oportunidad de indagar más profundamente cuando hay incertidumbre sobre la capacidad, las respuestas o el espíritu de trabajo de un candidato. Entre otras cosas, las preguntas pueden referirse a los empleos anteriores del candidato o a las respuestas de su prueba escrita.

Los agricultores pueden formular preguntas sobre situaciones que a su vez estimulan a los candidatos a hacer sus propias preguntas. A menudo, es posible evaluar a los candidatos según sus preguntas. El mejor tipo de preguntas para aprovechar la entrevista, es aquella que solamente le proporciona al postulante 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 Rancho 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?".

Algunas personas 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. Algunos administradores piensan que "al hacer preguntas ofensivas podrán conocer la verdadera naturaleza del postulante 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, enterarse media hora antes de la llegada del veterinario, en su visita programada para el control del ganado; de que el ordeñador del turno faltó al trabajo y no hay nadie que pueda sustituirlo; y que el tanque de refrigeración de leche no está funcionando bien. ¿Cuál sería la acción tomada por un postulante 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".[11](#)

Mientras los empleadores del predio clasifican a los postulantes, ellos también son juzgados. Después de la selección de uno o varios postulantes, 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 candidatos muestras de sus productos.

#### *Paso 5: Verifique las referencias*

Para verificar referencias, los agricultores deben comunicarse con los patrones anteriores de los candidatos para obtener información sobre su desempeño laboral. Las visitas, 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 postulante al trabajo ofrecido.

Una empleada, agredida sexualmente por un compañero de trabajo, entabló una demanda contra su patrón. Alegó que si el patrón hubiera verificado bien las referencias del trabajador, habría podido enterarse de los antecedentes del empleado como autor de otros actos similares.[12](#)

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

Rien Doornenbal, dueño de una lechería, tuvo que hacer frente a este problema común: "Uno de los mejores candidatos 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".[13](#)

*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 candidatos puede 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 candidatos y mejorar su autoestima. No debe humillarse a los candidatos por su falta de conocimientos.

## **Incorpore 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 trabajador están entusiasmados porque la oferta y la aceptación del puesto se han confirmado. 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 (ver Paso 2).

Si los candidatos y el agricultor no comparten el mismo idioma, se

recomienda presentar una oferta por escrito. Si las ofertas son orales, las cartas de confirmación subsiguientes evitan 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 candidatos deben dar un preaviso (2 semanas, por ejemplo) a su actual patrón. 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 trabajador puede satisfacer los deseos del agricultor, pero formarse la impresión que el nuevo patrón es desorganizado e insensible.

Lamentablemente, muchas veces los candidatos rechazados nunca reciben noticias del empleador. Otros sólo se enteran de 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. A continuación ofrecemos una carta modelo (Cuadro 2-4):

Cuadro 2-4: Notificación de rechazo (modelo)

<p>Agradecemos su interés en el puesto de _____ en nuestra empresa agrícola. Lamentamos informarle que no ha sido seleccionado. La nómina de candidatos calificados fue de _____, de los cuales hemos escogido sólo uno. Estamos muy complacidos de haberle conocido y sus conocimientos de _____ nos impresionaron favorablemente. Esperamos poder serle útil en un futuro. Nuevamente gracias por su interés y dedicación. Nuestros mayores deseos para su próspero futuro.</p>
---

A pesar de los esfuerzos por contratar al individuo más capacitado, pueden presentarse obstáculos inesperados. Por ejemplo, el candidato escogido no acepta la oferta de trabajo. Es posible que su patrón anterior le haya otorgado un gran 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 compensarlas de otro modo. Estos cambios deben reflejarse en una nueva descripción del puesto.

En algunas ocasiones tanto el empleador como el trabajador se percatan de que la relación laboral no va a dar buenos resultados. El administrador que pierde al candidato seleccionado puede atraer a uno

de los demás candidatos finalistas para evitar la iniciación de un nuevo proceso de selección.

*Paso 2: Control del examen médico posterior a la oferta de trabajo y anterior a las tareas*[14](#)

La buena planificación de un examen médico 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, las pruebas de audición, fuerza física para levantar pesos y la tolerancia a los respiradores resultan muy 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".[15](#)

El fisioterapeuta Lyle Anderson, que también trabaja en Gould, agrega: "Hacemos una evaluación de la postura de músculos y esqueleto. Les pedimos que alcen y acarreen diversos pesos. Observamos la fatiga y la capacidad mecánica del cuerpo. Luego usamos una prueba de esfuerzo isométrico con un dinamómetro para comprobar tres elementos al levantar pesos. Si la empresa nos informa que esperan que el individuo alce 60 libras sin lastimarse ... podemos determinar si esa persona puede o no hacer el trabajo sin riesgos".[16](#)

Si las leyes del Estado lo permiten, algunos agricultores querrán administrar pruebas para detectar el uso de drogas. Es recomendable encargar esta tarea a empresas profesionales de confianza que utilizan procedimientos eficaces. El rechazo de un candidato que jamás ha usado drogas basado en un resultado falso puede atraer graves consecuencias.

Las pruebas para detectar drogas pueden ser aceptables, y hasta impuestas por la ley, cuando el personal debe manejar equipo peligroso o 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, para aquellos que ya estén empleados, es generalmente mal visto, 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 claro que una falla en el futuro significaría el despido.

### *Paso 3: Provea la orientación necesaria*

En su carrera, el personal 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 por 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 patrón.

Durante este período los empleados pueden pasar con éxito a desempeñar tareas de administración. 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 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 anteriores u otros trabajadores.

Los compañeros de trabajo pueden también percatarse de 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 empleado 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 en sus relaciones con el entorno laboral, dentro de un clima amable y espontáneo.

En una organización, algunos empleados sobresalientes formaron un círculo cerrado y excluyeron a los demás trabajadores, haciéndolos sentir inferiores. Cuando un miembro del círculo fue asignado para orientar a un nuevo trabajador, esto aceleró la integración del recién llegado y mejoró el trabajo en equipo.

También, pueden analizarse los resultados de las pruebas y las entrevistas llevadas a cabo durante el proceso de selección para preparar un plan integral de capacitación y desarrollo. Antes de comenzar su primer día de trabajo, el personal nuevo necesita información sobre los bancos, viviendas y servicios públicos. En los casos pertinentes, puede proveerse información útil sobre escuelas, posibles empleos para los cónyuges que trabajan o actividades de la comunidad. Algunos trabajadores 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 donde pueda presentarlos a sus vecinos agricultores, técnicos agrícolas y otros miembros de la comunidad. Las relaciones laborales cordiales requieren un esfuerzo 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 (ver Capítulo 14).

## **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 *curriculum 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 permite a patrones y empleados iniciar una relación laboral positiva y provechosa.

## Capítulo 2—Obras de Consulta

1. Billikopf, G.E. & Sandoval, L. *A systematic Approach to Employee Selection*. Video, 59 minutos. Cuatro agricultores comparten sus experiencias de selección de personal mediante entrevistas, pruebas prácticas y escritas y otras actividades, 1991.
2. Billikopf, Gregory Encina, "Good Discrimination in Hiring at a Dairy." *Labor Management Decisions*, Volume 7, Number 1, Winter-Spring 1998. Se mencionan varias citas en este capítulo.
3. Dirección de Igualdad de Oportunidades Laborales. *A Technical Assistance Manual on the Employment Provisions (Title 1) of the Americans with Disabilities Act* (Washington, D.C.: Equal Employment Opportunities Commission), Enero de 1992.
4. Billikopf, Gregory Encina, "Farm workers positive about their jobs, but suggest improvements." *California Agriculture*, Volume 53, Number 1, January-February 1999, pp. 33-36.
5. Morelli, Ron. "Retaining Employees: Keeping Them Happy and Productive," 1997 World Dairy Expo, WI, sponsored by Land O'Lakes Dairy Enterprise.
6. White, John, vaquero del Predio San Felipe, El Nido, California.
7. Billikopf, G. E. & Sandoval, L. *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video, 1991.
8. Billikopf, G. E. & Sandoval, L. *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video, 1991.
9. Ver *Laeng vs. Workers Compensation Appeal Board California Compensation Case*, (Vol. 37, 1972: 185-194); y un caso en Nueva York citado en *Laeng, Smith v. Venezian*.
10. Lamp, G. Put Hiring to the Test: Standardized Tests Can Help Take the Guesswork Out of Screening Job Applicants," *Beef Today* Vol. 8 No. 8, Sept. 1992, pp. 14-18.
11. Linda M. Stevenson, KnowledgeWorks, Rochester, NY. Based on E-mail communications on HRnet. 22-23 March 1999.
12. "Employers' Liability for Negligent Hiring of Employee," *Labor Employment Law* (newsletter from the New York law offices of Clifton, Budd, Burke and DeMaria), Dic. 1985.
13. Billikopf, G. E. & Sandoval, L. *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video, 1991.
14. Desde 1992, la Ley de Personas Incapacitadas exige que los empleadores estadounidenses ofrezcan un puesto al candidato antes de

efectuar exámenes médicos preliminares (si es que se dan tales exámenes), pero antes de que empiecen a trabajar, por lo tanto en inglés se llaman, "Post offer, pre-employment medicals".

▲ 15. Billikopf, G. E. & Sandoval, L. *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video, 1991.

▲ 16. Billikopf, G. E. & Sandoval, L. *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video, 1991.

---

US Library of Congress Catalog Card Number 94-61150

© 1994-2006 by The Regents of the University of California  
Extensión Agrícola, Condado de Stanislaw

Derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida en cualquier forma, o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o de otra forma, sin el permiso escrito de la Universidad de California y del autor. El imprimir esta página de la red electrónica se permite para el uso personal y para compartir con alumnos, con tal de que el autor y la Universidad de California reciban créditos. Una corta nota electrónica dejándonos saber que está utilizando la página será grandemente agradecida.