



MARCELA GUEVARA MUÑOZ
Asesora en Administración Laboral Agrícola
maguevmu@icaro.dic.uchile.cl

M^a MACARENA PONS PORCILE
COPEFRUT, Asesora en Administración Laboral Agrícola
mpons@copefrut.cl

J. RODRIGO LÓPEZ U.
Gerente General de OTIC AGROCAP
rlopez@agrocap.cl

JORGE EDMUNDO WICHA ALVAREZ
Profesor, Universidad Mayor
wicha@agrotecnologica.cl

SELECCIÓN DE MANDOS MEDIOS
Octubre de 2003
CHILE

El siguiente estudio tuvo lugar en Chile, en las cercanías de la Región Metropolitana y formo parte de las actividades que se llevaron a cabo en el curso Internacional de Especialista Laboral Agrícola dictado por el profesor Gregorio Billikopf Encina, de la Universidad de California. Se trabajó en un fundo de más de 100 hectáreas dedicadas a uva para exportación.

Al conversar con el Administrador del predio, éste manifestó que necesitaba seleccionar a tres capataces. El perfil del futuro trabajador debía cumplir las siguientes expectativas de la administración:

- Ser capaz de entregar indicadores de rendimiento.
- Debe poder identificar los problemas que se vayan presentando.
- Tener la capacidad de poder reconocer sus propios errores.
- Saber transmitir a su personal las instrucciones dadas por la administración.
- Poder establecer un proceso disciplinario en caso de ser necesario.
- Tener y demostrar una metodología de trabajo.
- Reconocer cuando un trabajador no es el indicado para realizar una determinada labor.

Para ello contaba con cuatro postulantes que eran trabajadores que habían ganado su confianza por ser destacados podadores, colaboradores y eficientes en su trabajo:

- Carlos lleva trabajando 15 años en el predio.
- Eduardo lleva 10 años.
- Marcelo, 12 años.
- Andrés, un par de meses.

Carlos, Eduardo y Marcelo contaban con educación básica y su experiencia en terreno. Andrés, con poca menos experiencia en terreno, pero con un título de Técnico Agrícola.

El problema del Administrador radicaba en que no contaba con una forma objetiva de seleccionarlos para un puesto de capataz. Se le sugirió que efectuara algunas pruebas prácticas (basadas en los capítulos de selección de personal, *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la productividad del personal*). Dichas pruebas consistían en lo siguiente:

1. Examen de supervisión: ¿cómo disciplinar?

En la entrevista previa con el Administrador, éste nos manifestó su inquietud respecto al proceso disciplinario, es decir, al conversar con alguno de los capataces sobre problemas con el desempeño de alguno de sus trabajadores, por lo general la respuesta es: “*Pero patrón, yo ya le dije que lo hiciera de esta forma y no ha cumplido*”. Con esto, sus capataces se “lavaban las manos” respecto al tema y consideraban que con eso ya era suficiente. Pero lo que el administrador buscaba no era eso, sino que la capacidad de poder **resolver problemas disciplinarios**, y no contentarse con un simple “yo ya se le dije”. En forma gráfica nos manifestó lo siguiente: “quiero que mis capataces sean mis ojos en el campo”.

La capacitación se realizó en una sala acondicionada para el ejercicio donde, a través de un trabajo práctico desarrollado entre ellos, se presentaron los puntos más importantes al momento de tener que llamar la atención a un subalterno.

Basados en esta entrevista, se diseñó un proceso rápido de capacitación, en el cual se les explicó a cada uno de los postulantes (en unos 90 minutos aproximadamente), la importancia que tiene que un capataz sepa enfrentar y comunicarse con su personal, y más importante aun, es conocer formas de disciplinarlo sin que por esto, exista un deterioro de las relaciones entre supervisores y empleados.

Esta prueba práctica consistió en recrear una situación ficticia, pero bastante común en el trabajo agrícola: el cómo llamar la atención a un trabajador que no esté cumpliendo en forma satisfactoria su trabajo (en nuestro caso, la poda). Para el cumplimiento de dicho objetivo, se les enseñó una metodología para que pudiesen hacerlo de la forma adecuada:

- a. ***Rodeo:*** Comenzar por un cordial saludo, para luego seguir con un tema sin relación con el problema, por ejemplo: “Buenos días Juan, ¿cómo ha estado su familia? Dígame una cosa, ¿le pareció justo que el partido del domingo lo ganara el Colo-Colo, si la Universidad de Chile jugó tan bien...”. De esta forma, el trabajador podrá enfrentar el problema con mejor disposición, ya que sabe que el afán del supervisor es lograr un mejor desempeño entre sus trabajadores.
- b. ***Plantear el problema:*** A modo de ejemplo, Juan, a pesar de haber recibido instrucciones, no está desarrollando una poda de buena calidad. Como capataz, se le debe preguntar algo como, ¿qué es lo que está sucediendo? Pero no en forma acusatoria. Si el motivo es que Juan no sabía podar, o las instrucciones que recibió no quedaron claras, su capataz debería procurar que

el trabajador las reciba hasta entender cómo efectuar una poda de buena calidad. Sólo si el trabajador no tiene una buena excusa, se sigue con el punto c, que sigue.

- c. **Destacar las virtudes del trabajador:** El objetivo de este punto es el hacerle saber al trabajador que es parte de la empresa y, por ende, es importante para su funcionamiento, antes de entrar a una amonestación: “Juan, usted es un buen elemento para esta empresa, siempre hemos trabajado en armonía, hemos ido avanzando juntos porque usted es un excelente trabajador que se ha ganado todo mi respeto, y nos encantaría que siguiera siendo así”.
- d. **Corregir el problema y plantear soluciones.** Éstas pueden nacer de ambos lados, tanto del trabajador como su supervisor ¿qué piensa hacer para mejorar la calidad de su poda?
- e. **Advertencia:** Dejar claro que la próxima vez habrá consecuencias. “Juan, gracias por tu comprensión. Esta vez, la conversación quedará entre nosotros y no será necesario que se lo deje saber al administrador”.
- f. Informarle que el **incidente ha quedado registrado:** Después se anota lo conversado y las soluciones acordadas en un lugar de acceso para el capataz.
- g. **Volver a resaltar las virtudes del trabajador:** “Juan, quiero repetirle que usted es un excelente trabajador, respetuoso y aprecio la calidad y dedicación que pone en su trabajo. Saludos a su familia, nos vemos más tarde”. Un cumplido más específico, sin embargo, es mejor que uno muy general. De esta forma nos aseguramos que no hay ningún resentimiento contra el trabajador, sino que es contra su comportamiento.

Una vez explicado en forma detallada el proceso disciplinario, se le pidió a cada uno de los postulantes que recreara una situación similar frente a las personas encargadas de seleccionarlos: “¿cómo enfrentaría usted a un podador que no está haciendo bien su trabajo?”. Para este ejercicio de simulación se le pidió a otro trabajador del fundo que hiciera el rol de podador.

Cada evaluador asignó una nota basada en la asimilación de lo explicado y la forma en que cada uno lo aplicó en la práctica. Además, se le consultó al “podador” cuales postulantes consideraba que lo había hecho mejor, considerando que se trataba de un proceso disciplinario. Tres de los cuatro aprendieron el proceso bastante bien, y con sólo un poco de práctica podrían ser peritos en el proceso disciplinario. Uno de ellos tuvo más dificultad y a pesar de su mejora en cuanto a un estilo más tradicional, la mejora no fue suficiente.

2. Prueba de evaluación de control de calidad:

Para conocer el dominio de cada postulante sobre el tema de control de calidad en la poda, se diseñó la siguiente prueba práctica:

Se seleccionaron 10 plantas del predio y se numeraron de 1 al 10. Cada una de ellas tenía diferencias en la poda, es decir, unas estaban mejor podadas que otras. El

Administrador evaluó la poda con una escala de notas que iba de 1 a 7, según la calidad del trabajo. Una vez hecha esta escala (que quedó en manos del supervisor), se le pidió a cada postulante que la evaluara con la escala diseñada (siendo 7 una poda perfecta), y finalizada la evaluación, se debía acercarse al un miembro del equipo de asesores para entregarle los resultados.

Algo que no esperaban los postulantes fue que el supervisor les entregara un segundo papel igual al primero y les dijera: “perfecto, ahora haga lo mismo **de nuevo**”. Su reacción fue, por decir lo menos, bastante divertida, nos dijeron “que pillos son”, y diríamos que a más de alguno lo hizo dudar de sus propios conocimientos. De esta forma nos aseguramos si los postulantes eran consistentes en evaluar cada una de las plantas, haciendo una comparación entre sus dos evaluaciones, y además contra el criterio establecido por el Administrador.

3. Prueba escrita sobre cálculos típicos:

Un supervisor debe saber hacer cálculos básicos. Para poder medir este objetivo, dos de los integrantes del curso (Rodrigo López y Jorge Wicha) diseñaron una prueba escrita simple con ejercicios similares a los problemas prácticos que se presentan en el campo.

Eso sí, hay que tener la precaución de cerciorarnos que cada postulante sabe leer y escribir. Es posible que algunos puedan hacer los cálculos en forma mental.

RESUMEN DE OBSERVACIONES

- En base a los resultados expuestos en el estudio, Andrés (el Técnico Agrícola) obtuvo las mejores calificaciones, siendo el con mayores aptitudes para ser un buen capataz.
- Si el Administrador hubiese contratado a sus capataces en base a la opinión de sus subalternos (o lo que él creía), podría haber cometido un gran error, porque podría haber contratado como capataz a alguien que no contaba con las habilidades para ello, pero que sí era un excelente podador. Este fue el caso con uno de los cuatro postulantes, a quién no le fue muy bien en los exámenes.
- Un proceso de selección basado en conocimientos, habilidades y actitudes da mayores garantías de un desempeño posterior según lo esperado.
- Una vez finalizado el proceso, el Administrador manifestó un gran interés por el tema, ya que consideraba que la metodología aplicada era de una gran utilidad para seleccionar personal de una forma práctica y objetiva. Además, el administrador y uno de sus asistentes habían tenido opiniones diferentes sobre la capacidad de los postulantes, y el examen práctico apoyó la opinión de uno de los dos más que del otro.
- Finalmente, cada uno de los postulantes supo –sin necesariamente compartir los resultados con cada uno— más o menos como le fue en el examen y por lo tanto estará dispuesto a aceptar la decisión basada en el examen y no en antigüedad u otro factor.