Se le asignó el cometido de ayudar al director de administración de la firma en diversas tareas. Casi desde el comienzo, el jefe de Charley estuvo descontento con el trabajo de éste. Las quejas se centraban en que «para empezar, Charley no tenía bastantes conocimientos de contabilidad y, además, no poseía la experiencia que se necesitaba para desempeñar el puesto». El director de personal replicó que Charley fue el mejor aspirante que se pudo encontrar para un puesto de ayudante administrativo que tan mal pagado estaba en comparación con lo que ganaban los contables más nuevos de la firma. «De acuerdo», dijo el jefe de Charley, «haga lo que tenga que hacer para conseguirme el tipo de ayudante adecuado».

Pregunta: ¿Qué es lo que puede hacer el director de personal a fin de conseguir el «tipo de persona adecuado» para el puesto en cuestión y para evitar en el futuro problemas de esa índole?

Respuesta: Antes que nada, lo primero que hay que hacer es preparar una descripción veraz de lo que implica el puesto de un ayudante administrativo que trabaja directamente para el director de administración. El título, de por sí, no nos dice nada. Sobre la base de una descripción exhaustiva del puesto, se puede preparar una especificación del mismo para ser utilizada en el reclutamiento de candidatos con la experiencia y los estudios que se precisan. Para terminar, la retribución que se asigne al puesto debe guardar proporción con la asignada a otros puestos de la firma y ser razonablemente competitiva en comparación con los habituales niveles de sueldo que se pagan en la comunidad a puestos similares.

Concepto 28

Los directivos reclutan al personal en los círculos adecuados y, por procedimientos idóneos, seleccionan de entre los candidatos disponibles, los más cualificados; facilitan su acoplamiento y vigilan su posterior trayectoria dentro de la organización.

No hay duda que el proceso de dotar de personal a la organización comienza con el **reclutamiento**. Es ésta la fase en la que un número determinado de aspirantes se interesan por un puesto vacante en particular. Es importante que el grupo sea lo suficientemente numeroso para que de él se puedan sacar con facilidad uno o dos candidatos interesantes. Existen y son utilizables muchas fuentes de contratación de personal que varían por su comodidad de uso, por su coste y por la calidad de candidatos que proporcionan. Entre ellas se encuentran:

- *Candidatos propuestos por los propios empleados.* Esta es a menudo la forma mejor y más barata de reclutamiento. Los empleados conocen mejor

que nadie las necesidades de la compañía y su modo de actuar, por lo que no es muy probable que recomienden a gente para que luego sean unos compañeros de trabajo indeseables.

- *Anuncios en los periódicos.* Este es el método más sencillo y el que se usa con mayor frecuencia. Su mayor inconveniente reside en que no filtra a los solicitantes; pudiéndose dar el caso que sean muchos los que contesten al anuncio, pero pocos los que realmente valgan.
- *Agencias privadas de colocación.* Estas empresas suelen hacer una selección previa y normalmente saben dónde encontrar buenos candidatos con aptitudes especiales. Cobran unos honorarios, bien al candidato o bien a la compañía, que a veces pueden ser cuantiosos. Existen también las empresas de consultoría llamadas «cazatalentos» (*headhunters*) especializadas en el reclutamiento y selección de altos directivos y profesionales con gran demanda en el mercado laboral.
- *Agencias públicas de empleo.* La mayoría de los países mantienen este servicio especialmente para trabajos que requieren unas capacidades profesionales comunes. El servicio es gratuito y en ciertas circunstancias incluso proporciona formación.
- *Instituciones docentes.* Las universidades, los colegios profesionales y las escuelas de formación profesional, son también buenas canteras para conseguir candidatos. Hay muchas compañías que acuden con regularidad a las universidades con el propósito de reclutar personal titulado para puestos profesionales y directivos en niveles de entrada.

Selección del sujeto más cualificado

Seleccionar al mejor entre muchos buenos candidatos es una tarea ardua. Por ello, se han creado algunos dispositivos y técnicas que ayudan a este menester.

La solicitud de empleo. Antes que sean convocados para una entrevista, los candidatos tienen que proporcionar información de carácter personal en el llamado impreso de **solicitud de empleo**. La información que pueda obtenerse de la solicitud de empleo tiene sus problemas principalmente debidos a la posibilidad de que el solicitante facilite información falsa o incorrecta y a las limitaciones que imponen las leyes federales y estatales sobre la clase de datos que puede pedirse. Por regla general, no hay problema en pedir información sobre los antecedentes académicos y laborales del aspirante; pero, casi todo lo demás —tal como se señala en la Figura 6.6— puede ser considerado «discriminatorio» y, por tanto, ilegal.

Entrevistas de empleo. La entrevista nos brinda la oportunidad de enfrentarnos cara a cara con el solicitante y ampliar, de este modo, la impresión que de él o ella sacamos mediante la solicitud de empleo. Los problemas inherentes a la **entrevista**

- *Raza o color.* No pregunte. No haga comentarios*.
- *Religión.* No pregunte. No diga, «esta es una empresa católica, judía o protestante».
- *País de origen.* No pregunte. No haga comentarios.
- *Sexo.* No pregunte. No haga comentarios. No indique prejuicios sobre condiciones físicas.
- *Edad.* No pregunte, ¿qué edad tiene? No pida la fecha de nacimiento. Aunque, eso sí, puede preguntar si la edad del solicitante está entre los dieciocho y setenta años.
- *Estado civil.* No pregunte el estado civil, la edad de los niños o dónde trabaja el otro cónyuge.
- *Impedimentos físicos.* Puede preguntar si la persona tiene en la actualidad algún defecto físico o enfermedad que le impida realizar el trabajo que solicita, pero no haga preguntas sobre dolencias o enfermedades anteriores.
- *Dirección.* Puede preguntar la dirección del solicitante y cuánto tiempo hace que está viviendo en ella. Puede preguntar asimismo si el solicitante es ciudadano de los Estados Unidos y, si no lo es, si tiene autorización legal para permanecer indefinidamente en el país. Cualquier intento de recabar más información sobre este punto, se considera generalmente ilegal.
- *Antecedentes penales.* Puede pedir información sobre si la persona ha sido alguna vez declarada culpable de un delito y, en caso afirmativo, cuándo y dónde tuvo lugar. Lo que *no* puede preguntar es si la persona ha sido alguna vez arrestada; ni tampoco rechazar a un candidato sobre la base de sus antecedentes penales, a menos que se pueda probar que dichos antecedentes pudieran perjudicar de alguna manera al negocio del empleador.
- *Condiciones físicas.* No pregunte lo alto y fuerte que es el solicitante. Esto puede ser indicio de prejuicio sexista. Si puede usted, sin embargo, especificar las exigencias físicas del trabajo; si hay, por ejemplo, que levantar o arrastrar pesos y también puede mostrar cómo hay que hacer el trabajo.
- *Estudios.* Hay muy pocas restricciones en este aspecto.
- *Experiencia laboral.* Hay muy pocas restricciones en este aspecto.

* Esta relación no está completa y existen muchos matices cuya interpretación legal depende de las circunstancias. Lo esencial es que el empleador sea capaz de demostrar que todas las preguntas son pertinentes para desarrollar el puesto de trabajo que la persona solicita.

Figura 6.6. Lista representativa de aquellos aspectos que están vedados a las preguntas de una solicitud o de una entrevista de empleo.

de empleo están en 1) que es subjetiva, 2) que los candidatos cautos solamente revelarán su lado bueno, y 3) que las entrevistas tienen las mismas limitaciones legales que las solicitudes. Por regla general, se obtienen mejores resultados cuando los candidatos más interesantes son entrevistados por dos o más personas y se puede disponer, por tanto, de varias opiniones.

Pruebas de admisión. Las pruebas de admisión de cualquier clase están un tanto desacreditadas y son difíciles de administrar según las directrices de la CIOE. Por regla general, las pruebas o los tests de destreza y habilidad (como los de mecanografía, destreza mecánica y aritmética) suelen ser aceptados. Los tests de personalidad y de intereses son adecuados para puestos de vendedores y de directivos. Las pruebas de aptitudes y cualesquiera otras que midan potencial —especialmente los llamados tests de inteligencia o IQ Tests (*)— pueden dar lugar a denuncias por discriminación.

De todos modos, toda prueba de selección debe salvar dos obstáculos: la fiabilidad y la validez. La **fiabilidad del test** consiste en que si la prueba se aplica repetidas veces a una misma persona, ésta obtendría sustancialmente la misma puntuación en todas ellas. En este caso se dice que el test es fiable. La **validez del test** se refiere a que los resultados del mismo estén indiscutiblemente relacionados con la buena o mala actuación del sujeto en el puesto de trabajo; en otras palabras, el test debe asegurar que las personas que sacan buena puntuación tendrán éxito en el puesto para el cual han sido examinadas, mientras que aquellas otras que obtengan una puntuación baja no tendrán tal éxito.

Comprobación de referencias. La comprobación de las referencias es una gestión útil para asegurarnos que los candidatos tienen de verdad la educación y la experiencia que alegan. Además de esto, también pueden hacerse algunas indagaciones de tipo legal; aunque es probable que se consigan muy pocas respuestas aprovechables por el temor a ser acusado de discriminación.

Acoplamiento y trayectoria dentro de la organización

Una vez que se ha tomado la decisión de contratar o admitir a una persona, es importante que ésta sea integrada en su puesto de trabajo de forma apropiada. Esto supone una labor de orientación que hace que la persona se sienta cómoda en un nuevo ambiente (se dirá algo más de esto en el Concepto 29). El acoplamiento inicial de un empleado es sólo el comienzo de su trayectoria dentro de la empresa. Es por ello, por lo que la dirección —normalmente el director de los recursos humanos— prepara para él el llamado plan de carrera; es decir, traza y registra un determinado número de posibles cambios de puesto. Esto incluye:

Transferencias, que son cambios laterales de puestos que no implican normalmente una promoción o una subida de sueldo. Estas acciones pueden estar originadas por cambios operativos en la organización o para diversificar la experiencia de una persona potencialmente promocionable.

Promociones, que conllevan un incremento en retribución y responsabilidad. El proceso de reclutamiento y selección puede repetirse frecuentemente como

(*) *Intelligence quotient*. Cociente de inteligencia (CI). *(N. del T.)*

parte del procedimiento acordado para las promociones y está sujeto a las mismas restricciones que la CIOE impone para un nuevo ingreso.

Bajas, que pueden ser temporales, como cuando están originadas por falta de trabajo; o permanentes, cuando se deben a terminación de contrato. También pueden ser voluntarias, como cuando es el propio empleado el que pide la baja; o involuntarias, en el caso que la persona sea sancionada con el despido o la compañía cierre definitivamente su negocio ya sea en parte o por completo.

Cuando los trabajadores están representados por un sindicato, las promociones y los despidos —en caso de cierre parcial de negocio— suelen regularse por un criterio objetivo que casi siempre es la antigüedad. Es decir, la persona más antigua es la que tiene preferencia para ascender primero y la más moderna, tratándose de despidos no disciplinarios, de salir en primer lugar.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Jill Marston, que trabaja como jefa de proyecto en el departamento de pruebas de prototipos de una planta de montaje de aviones ubicada en el noroeste de los Estados Unidos, estaba reclutando a un mecánico. A este fin, el departamento de personal le había enviado hasta diez solicitudes de posibles candidatos. Después de verlas, la jefa de proyecto había reducido la lista de aspirantes a tres. Los tres parecían muy buenos, de acuerdo con la información que aparecía en sus respectivas solicitudes. La señorita Marston se aprestó a entrevistarlos para ampliar la información con respecto a su experiencia y para tener una noción de cómo encajarían sus respectivas personalidades en un colectivo de tanta cohesión como tenía su grupo de trabajo.

Pregunta: ¿Qué preguntas podría hacer la señorita Marston que le ayudaran a apreciar las cualidades de cada candidato sin traspasar los límites legales?

Respuesta: Las preguntas deberían enfocarse de tal modo que ayudaran a formar juicios sobre la competencia técnica de los candidatos y sobre aquellos rasgos de su personalidad que pudieran ayudarles a adaptarse a las condiciones de trabajo presentes en el grupo de pruebas de prototipos.

La apreciación de la *competencia técnica* podría hacerse por medio de esta serie de preguntas:

- ¿Dónde consiguió su experiencia más valiosa? Háblame de su historial profesional, comenzando por el primer empleo.
- ¿Cómo cree que le ayudará su experiencia a realizar el trabajo que acabo de comentarle?

- ¿Cuáles de sus cualidades y aptitudes en particular considera usted que son las mejores?
- ¿Cuáles son los trabajos de mecánico que considera más difíciles? ¿Por qué?

Los *rasgos de personalidad* podrían determinarse a través de las siguientes preguntas:

- ¿De quién dependía usted en su último trabajo? ¿Podría describirme a su supervisor?
- ¿Qué es lo que le agrada más de este tipo de trabajo? Y, ¿lo que menos?
- ¿Cómo cree usted que es su salud? ¿Ha faltado mucho al trabajo durante el pasado año?
- ¿Tenía que relacionarse muy estrechamente con otros compañeros en su último puesto de trabajo? ¿Con qué tipo de persona le era más agradable trabajar? Y, ¿con la que menos?
- ¿Por qué dejó o quiere dejar su trabajo en la compañía X?

Concepto 29

Los directivos supervisan y coordinan la orientación, formación y desarrollo de sus empleados.

Aparte de lo bien que hayan sido escogidos los empleados con respecto a las características de los puestos a los que han sido asignados, hay que tener presente que sus conocimientos y pericias actuales son sólo un punto de partida para un posterior y continuo perfeccionamiento y desarrollo. Los trabajadores de nuevo ingreso y aquellos que son transferidos a otros departamentos de la compañía, necesitan de una adecuada orientación que facilite su integración en el nuevo lugar de trabajo. Todos los trabajadores, incluso los más experimentados, sacan provecho de cualquier tipo de formación que perfeccione aquellas aptitudes y conocimientos que tengan que aplicar en su actual puesto de trabajo. Y habrá también muchos otros trabajadores que se apunten a cursos de formación por el solo hecho de tener la posibilidad de ser promovidos a puestos que nada tienen que ver con su línea de ocupación del momento. Los miembros de la organización emplazados en niveles directivos, desde los supervisores hasta el presidente de la compañía, se beneficiarán asimismo de cualquier tipo de formación permanente que tienda a su desarrollo.

Introducción y orientación

Cuando se contrata a un nuevo trabajador o cuando se transfiere o promociona a un empleado a un puesto localizado en otro departamento, el interesado debe recibir una sesión de introducción u **orientación**. Este programa de orientación puede llevarse a cabo en dos fases: primera, una charla que le explique las normas y las actividades básicas del nuevo departamento y, segunda, una visita personal al nuevo lugar de trabajo.

Una *charla* de orientación normalmente toca los siguientes puntos:

- Tabla de salarios, modalidad de cobro, fecha del primer cobro y descuentos salariales.
- Jornada, hora de entrada y salida, tiempo de comida y de recogida del puesto de trabajo.
- Prolongación de jornada, pago de horas extras, plus de turnicidad y otros pluses o primas.
- Cómo dar un parte por enfermedad.
- Qué hacer cuando se llega tarde.
- Reglas básicas de seguridad e higiene, peligros potenciales y cómo dar un parte de accidente.
- Las opciones del empleado en los programas de beneficios extrasalariales de la compañía.

Un *tour* de orientación puede estar constituido por lo siguiente:

- Visita al departamento, a la planta o a toda la compañía.
- Indicación de vestuarios y lavabos.
- Visita al botiquín.
- Presentación de los compañeros.
- Asignación física del puesto de trabajo.

Programas de formación del personal

La mayoría de los puestos de trabajo experimentan constantes cambios en su contenido. Cada vez se requieren más pericias y conocimientos y se hace más presión para modificar las actitudes hacia la calidad del trabajo, los compañeros, la tecnología y los clientes. Para el personal operativo —los llamados trabajadores de base, ya sean de taller o de oficina— la mayor parte del entrenamiento o la formación se lleva a cabo en el mismo lugar de trabajo y es, con frecuencia, el supervisor

o un compañero experimentado el que actúa como instructor. La formación de aula se reserva generalmente para materias de más calibre como seguridad, interpretación de planos y enseñanza por ordenador.

En ocasiones los trabajadores —antes de entrar en la organización y realizar un trabajo real— reciben lo que se llama un **entrenamiento vestibular**. Esta modalidad de entrenamiento, llevada a cabo bajo una supervisión muy estrecha y en dependencias separadas, consiste en el aprendizaje práctico de una actividad o destreza mediante la simulación de una situación real de trabajo.

Algunos trabajadores son entrenados a través de un **programa de aprendizaje**. Este tipo de programas, que pueden durar de dos a seis años, combinan el entrenamiento en el puesto con la formación en aula. Normalmente se emplean para instruir a los aprendices en los fundamentos de un determinado oficio como puede ser el de herramentista.

La técnica conocida como **Entrenamiento básico del puesto (EBP)** proporciona la estructura fundamental de la mayoría de los programas de entrenamiento para trabajadores. Desarrollada durante la Segunda Guerra Mundial, hace pasar al aprendiz por cuatro etapas bajo la vigilancia estrecha de un instructor que normalmente es otro trabajador o un supervisor.

Etapa 1. Preparación del sujeto para el aprendizaje. Tranquilizarle. Explicarle la importancia del puesto de trabajo y cómo éste encaja con los demás.

Etapa 2. Mostrarle de qué forma se hace el trabajo al mismo tiempo que se le explica. Apuntarle las principales fases del puesto, y dónde un truco puede facilitar su realización y un error causar problemas.

Etapa 3. Someter al aprendiz a una supervisión estrecha. Permitirle que realice primero las partes fáciles del trabajo, mientras que el instructor se cuida de las difíciles, tal como se expone en la Figura 6.7. Hacer que, de forma gradual, el aprendiz lleve a cabo todo el trabajo de principio a fin.

Etapa 4. Dejar que el aprendiz se las arregle solo. Mirar de vez en cuando cómo se desenvuelve. Contestar a sus preguntas y darle algunas indicaciones sobre variaciones que pudieran ocurrir.

Programas de desarrollo de directivos

Cuando se trata de proporcionar formación a personal directivo o ejecutivo, ya no se habla de instrucción, sino de métodos interactivos y de asesoramiento. El **asesoramiento** toma cuerpo en una situación de trabajo, cuando, por ejemplo, un director de departamento aconseja a un supervisor sobre cómo debe tratar un problema de disciplina.

El **método interactivo** se usa fuera del puesto de trabajo y adopta distintas formas. Puede estar mayormente basado en el intercambio de ideas y puntos de vista en el seno de un seminario o *workshop* entre los asistentes y la persona que dirige la reunión; o puede constituir una oportunidad perfectamente estructurada para un directivo que quiera ganar experiencia actuando interactivamente con otros colegas en ambientes que simulan situaciones de la vida real. Se ve, por tanto,

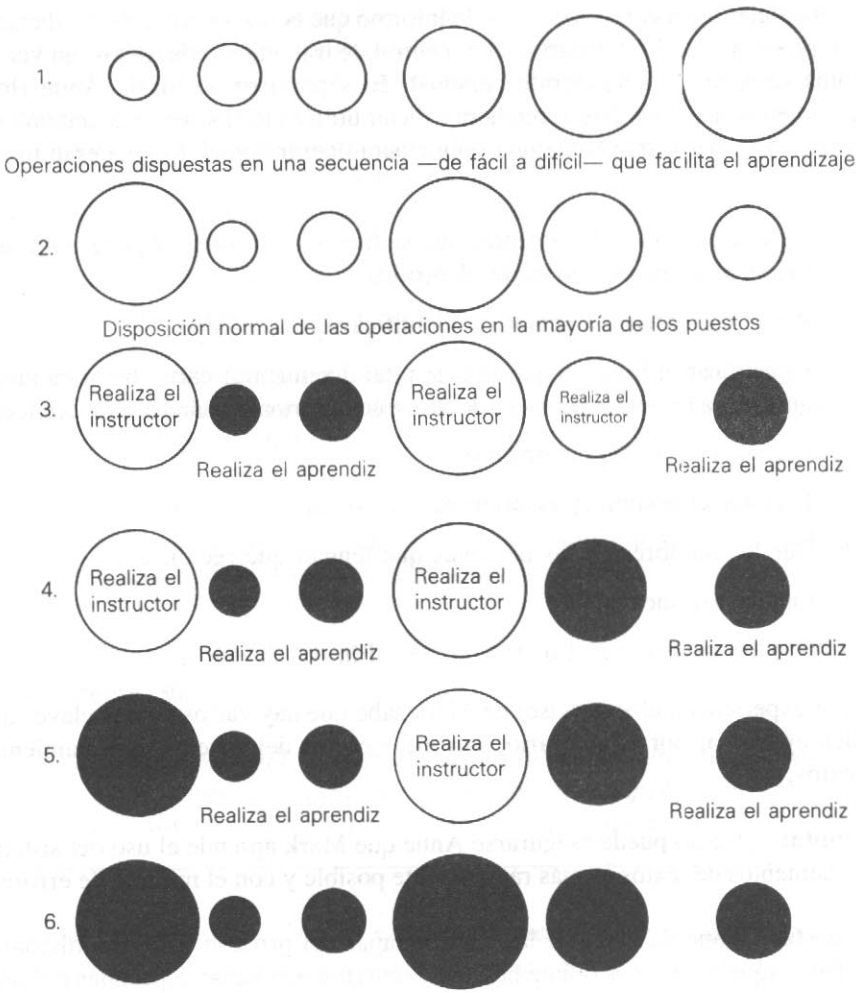

Figura 6.7. Entrenamiento estructurado según la dificultad de las tareas.

que el método interactivo es, en esencia, una forma de adquirir conocimientos y pericias compartiendo experiencias y poniendo a prueba estos nuevos conocimientos y pericias en debates y en situaciones de trabajo simuladas. Este método se apoya fundamentalmente en la discusión entre los participantes; en los estudios de caso y en el *role playing* (actuación personal en situaciones simuladas).

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Mark Green acaba de concluir su período de orientación como corresponsal de ventas en el departamento de pedidos de un distribuidor de artícu-

los industriales del mediano oeste. Se le informó que la mayor parte de sus dictados serían procesados por el departamento central de tratamiento de textos, en vez de por una secretaria o estenógrafa personal. El supervisor de Mark, Anne Holt, estaba interesada en que éste aprendiera a dictar utilizando el sistema de tratamiento de textos. Los pasos que había que seguir para operar con el sistema eran los siguientes:

1. Tener a mano los documentos que se fuesen a consultar y poner en orden las ideas antes de comenzar el proceso.
2. Poner en marcha el aparato e identificarse uno mismo.
3. Especificar el formato que se desea del documento: carta, memorándum, informe; a un solo espacio o a doble espacio; formato estándar o especial, etc.
4. Dictar el texto del documento.
5. Facilitar el nombre y el título del que dicta.
6. Dar los nombres de las personas que tengan que recibir copias.
7. Indicar los anexos.
8. Cuando se termine el dictado decir: «Fin del dictado».

Por experiencia, el supervisor de Mark sabe que hay varios puntos claves que pueden ayudar o, por el contrario, estropear el uso del sistema de tratamientos de textos.

Pregunta: ¿Cómo puede asegurarse Anne que Mark aprende el uso del sistema de tratamientos de textos lo más rápidamente posible y con el mínimo de errores?

Respuesta: Anne debe seguir las cuatro etapas del proceso EBP, sin olvidarse de señalar aquellos puntos donde hay que recurrir a artimañas especiales o donde un error puede causar problemas. Así es como podría ella organizar la sección de entrenamiento con Mark:

Etapa 1. Tratará de tranquilizar a Mark preguntándole algo parecido a esto: «¿Qué es lo que sabes acerca del uso de un sistema de tratamiento de textos? ¿Lo has utilizado alguna vez para dictado? Si es así, puede que haya algunas similitudes y algunas diferencias también entre cómo lo has hecho hasta ahora y la forma que tenemos de hacerlo aquí. Y, desde luego, no tengas reparos en interrumpirme para preguntarme lo que sea».

Etapa 2. Durante la etapa de demostración alertará a Mark sobre las cosas que tiene que tener presentes para que la grabación transcurra sin problemas. Por ejemplo: «Para poner en marcha el aparato, tienes que pulsar al mismo tiempo el botón de *encendido* y el de *conexión*. Si no lo haces así, no lograrás hacer la conexión. Hazlo de esta manera. Cuando se encienda la luz verde, ya sabes que puedes empezar a grabar y ese es el momento para que te identifiques».