

CÓMO CONTRATAR AL PERSONAL ADECUADO

Por Gustavo Rubinsztein

Seleccionar al personal idóneo para nuestra empresa es una decisión crítica. Esto se debe a que de la elección adecuada de los recursos humanos dependen la competitividad y la mejora en el desempeño de las organizaciones. Existe una manera de llevar adelante dicho proceso atendiendo a algunos principios básicos que pueden resumirse en los siguientes pasos:

- Paso 1. Definir el cargo que queremos ocupar.
- Paso 2. Definir el perfil que debe tener la persona que va a desempeñar el cargo para el que estamos iniciando la búsqueda.
- Paso 3. Definir la forma de reclutamiento que vamos a emplear en nuestra selección. Es decir, la forma de cómo vamos a atraer postulantes. ¿Vamos a poner un aviso en el diario? ¿Vamos a pedirle a algún “conocido” que nos recomiende a alguien? ¿Le pediremos a alguna institución educativa que nos envíe postulantes de su “bolsa de trabajo”?
- Paso 4. Realizar la preselección de los postulantes. Se han presentado un conjunto importante de candidatos, debemos definir con cuáles nos quedaremos. Lo habitual es definir tres categorías: “A”, “B” y “C”. Los postulantes “A” tienen, por lo que leímos en su currículum, todas las características que estamos buscando. Los “B” tienen algunas características pero no otras. Los “C” no se adaptan - dada la información que recabamos con el currículum- a los requerimientos del puesto.
- Paso 5. Evaluación por medio de pruebas y tests de los conocimientos y aptitudes de los postulantes que catalogamos en el paso anterior como “A”.
- Paso 6. Entrevista de los postulantes “A” que hayan obtenido los mejores resultados en el paso anterior. En esta instancia sería deseable que puedan visualizarse disposición, intereses y expectativas de los candidatos.
- Paso 7. Contratación de la persona que se adapte cabalmente a los requerimientos de la empresa.
- Paso 8. Integración del nuevo empleado a la empresa.

El proceso descrito anteriormente es para la realización de una selección de personal efectuada exclusivamente por el mismo emprendedor y su empresa. Por cierto que puede acercarse a la selección a colaboradores que le resulten necesarios como apoyo para la realización de un proceso más afinado, pero quedémonos brevemente con el planteo de los 8 pasos.

Tal vez, a primera vista, parezca un proceso sencillo pero usualmente no lo es tanto. Cada uno de esos 8 pasos tiene ingredientes que merecen ser pensados y sobre los cuales hay que tomar decisiones que resultan claves. Es más, si no se reflexiona sobre ellos después se precipitan errores que nadie desea.

Defina con precisión el perfil

En esta instancia podemos ahondar en los primeros dos pasos que son esenciales. Definir el cargo y el perfil de la persona que lo va a desempeñar son aspectos fundamentales.

¿Qué tareas queremos que desempeñe la persona que vamos a contratar? Decir que “haga de todo” para precisar que deberá realizar un conjunto importante de actividades no parece ser lo más adecuado. Debemos definir sus actividades aunque éstas sean muchas y sumamente variadas. Esto ayuda para ordenar las obligaciones que cada uno cumple en la organización y responsabilizar a cada quién por lo que se ha previsto que realice. Esto también permitirá evaluar el desempeño de cada empleado - por parte del empresario- con criterios más objetivos.

El tema del perfil de la persona que va a ocupar el cargo merece un párrafo aparte. Es clave para una empresa pensar en las “características biográficas” que debe tener el nuevo empleado. ¿Desempeñará mejor el cargo un hombre o una mujer? ¿Qué edad debe tener la persona que se incorporará a la organización? ¿A qué nivel de formación es conveniente que haya accedido? ¿Qué conocimientos debe de haber adquirido? ¿Es necesario que tenga experiencia laboral previa en cargos similares? Y aún más ¿cómo debe ser la persona que deseamos que trabaje con nosotros? ¿Qué características personales son necesarias para el cargo? ¿Qué tipo de actitudes debe tener? De acuerdo a cómo respondamos a estas interrogantes seleccionaremos una persona u otra.

Si deseamos hacer un proceso de selección serio, sistemático y profesional, debemos tomar en cuenta un conjunto importante de aspectos. Ésta será la única forma de acercarnos al éxito cuando buscamos contratar al personal adecuado que nos permita mejoras en la competitividad de nuestra empresa.