

## **Tema X: Contratación del Personal, Adquisición de Equipo y Mobiliario**

Este tema te ayudará a identificar los procesos y metodología para la contratación de personal, adquisición de equipos y mobiliario para un negocio.

### **Proceso de Selección**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos que desean iniciar de inmediato como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

### **Contratación**

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

### **Objetivos y desafíos de la Selección de Personal**

Tres elementos esenciales.

- \* Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal

- \* La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada

- \* Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad

## **Selección de Personal: Panorama General**

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

### **Selección Interna**

#### **Búsqueda Interna**

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

#### **Razón de selección**

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

### **El Aspecto Ético**

#### **Comportamiento Antiético**

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables sino también de alto riesgo. El administrador de

recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

## **Desafíos de la Organización**

### **Limitantes Internas**

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

### **Flexibilidad**

Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

## **Concepto Global de Selección**

### **Sistema de Selección**

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte y las vacantes disponibles por la otra. Los empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

## **Recepción Preliminar de Solicitudes**

### **Empleados y Empresas**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud así como de los recabados durante la entrevista.

## **Pruebas de Idoneidad**

### **Procedimiento**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

## **Validación de Pruebas**

### **Validez**

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa entre el desempeño de una función con otro aspecto relevante.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

Demostración práctica y enfoque racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

El enfoque racional se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Instrumentos para la Administración de Exámenes y una Palabra de Cautela.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de

las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero, una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos medibles de su personalidad.

## **Entrevistas de Selección**

### **Preguntas Claves**

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

## **Tipos de Entrevista**

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

### **Entrevistas No Estructuradas**

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan en forma de una práctica común.

Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

### **Entrevistas Estructuradas**

Entrevista estructurada se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

### **Entrevistas Mixtas**

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

### **Entrevistas de Solución de Problemas**

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

## **Entrevista de Provocación de Tensión**

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

## **El Proceso de la Entrevista Consta de 5 Etapas**

### Primera Etapa

Preparación del Entrevistador.

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

Una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

### Segunda Etapa

Creación de un ambiente de confianza.

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Debe iniciar con preguntas sencillas, evitar las interrupciones, ofrecer una taza de café, alejar documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

### Tercera Etapa

Intercambio de Información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiera en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

### Cuarta Etapa

Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista,

es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

## Quinta Etapa

### Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. Existe una forma llamada lista de verificación para entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información

### **Errores del Entrevistador**

Existen algunos de los errores de fondo comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Los 5 errores más comunes cometidos por los entrevistados:

Intentar técnicas de distracción, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

### **Verificación de Datos y Referencias**

Los especialistas para responder algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales; la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.



El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra y dos el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica

### **Examen Médico**

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud

### **Resultados y Retroalimentación**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada

### **El Mobiliario**

Es inquietante saber si se está acondicionando adecuadamente el local del negocio del que se va a vivir durante los próximos años; seguramente pensarás en dar al lugar las condiciones óptimas que requiere un buen negocio. Hemos visto que es importante que el local cuente con una vista exterior adecuada, que esté de acuerdo a las necesidades de espacio que requiere el desarrollo de actividades tales como almacenaje, exposición de mercancías, lugares adecuados para exponer anuncios publicitarios, instalaciones de primera necesidad como baños, estacionamiento, lugares de descanso, etc. lo anterior está muy bien, pero sería aventurado comprar primero los muebles y mobiliario en general sin antes ver de que tipo de espacio se va a disponer, comprar una silla para usarla de escalera es poco recomendable, no solo porque es peligroso, sino porque está diseñada para que sirva a otros fines.

El adecuado plan estratégico que se requiere para la adquisición de equipo y mobiliario depende estrictamente de las condiciones que se tenga en espacio y economía, esto no quiere decir que se trata única y exclusivamente de ahorrar, es adecuado pensar y hacerse preguntas tales como:

- \* ¿Es adecuado el mobiliario para invertir en el?
- \* ¿Requiere de mucha inversión?
- \* ¿El manejo del equipo y/o mobiliario requiere de cuidados especiales?

- \* ¿Que tanta resistencia requiero para que el mobiliario me sea útil?
- \* ¿Cómo es el diseño del espacio?
- \* ¿El mueble me será útil por mucho tiempo o tendré que cambiarlo al corto plazo?
- \* ¿El tipo de producto que requiero comercializar es ideal para el mobiliario y equipo que adquiero?
- \* ¿El mobiliario es adecuado para mi producto?

Es probable que el tener que pensar en las preguntas anteriores parezca fácil obtener respuestas adecuadas, sin embargo se requiere el tener en consideración muchas posibilidades y analizar detenidamente los pros y los contras.

Imaginemos por ejemplo, que se está instalando una tienda de abarrotes: nuestros requerimientos inmediatos serían unos muebles de exhibición que me permitieran en poco espacio exponer varios productos a la vez, estos estantes llamados generalmente “islas” no requieren de mucho espacio y me permiten tener apiladas grandes cantidades de mercancías; requeriríamos también de una sala especial que muchos llaman “cuarto frío”, con el fin de mantener siempre en estado adecuado los refrescos, las cervezas y los lácteos, porqué no pensar por ejemplo en tener una barra adecuada donde cobrar lo que los clientes tomen por ellos mismos y donde se acomode una caja registradora que sea moderna y funcional que nos dé la posibilidad de cobrar en forma elegante y a la vez hacer labor de promoción; poner especial énfasis en los diseños que proyecten una imagen llamativa, ¿esto es preferible a que los muebles sean toscos e improvisados?