



LOS BENEFICIOS EMPIEZAN CON LA CONTRATACIÓN DE SU GENTE

¿Alguna vez ha contratado a alguien que no resultó ser como usted esperaba? ¿Acaso esa persona entrevistada aparentemente elocuente, educada y experimentada se convirtió en solo otro “cuerpo tibio” que consume el valioso oxígeno de la oficina o que, peor aún, aleja a sus mejores clientes?

En algún momento, la mayoría de los emprendedores ha tomado malas decisiones al hacer una contratación. A menudo, las personas que se ven mejor en papel – o en una entrevista- ocultan la mayor cantidad de cosas. En mi negocio decimos que es “malignidad cultural” cuando una persona contratada para un nivel sénior no encaja con su equipo. Esta mala contratación puede afectar el desempeño del equipo y, en el proceso, tentar al personal a irse. Peor aún, una mala contratación puede costarle mucho dinero a una compañía.

El Departamento de Trabajo de los Estados Unidos estima que, adicionalmente a su salario, el costo de una mala contratación en ese país es el 30 por ciento de las ganancias potenciales de su primer año... y eso si el error es detectado y corregido en los primeros seis meses. Mientras más se tarda un jefe en reconocer y corregir su error, más aumentan los costos y mayor es el impacto negativo que esa mala contratación tiene en toda la empresa. Sin embargo, hay buenas noticias: las malas contrataciones pueden evitarse. A continuación comparto algunos pasos que tomo para evitar las malas contrataciones en mi empresa.



PASO 1 TENGO CLARO A QUIÉN ESTOY BUSCANDO

Antes de iniciar el proceso de contratación, preparo una lista de preguntas que me permite evaluar lo que necesito en términos de productividad del empleado. Aquí presento algunas preguntas que utilizo:

- ¿Cuáles son los resultados que necesito de esta persona en su primer año? ¿En su segundo año?
- ¿Necesito un líder o alguien que simplemente sea bueno para seguir instrucciones?
- ¿Estará esta persona interactuando con los clientes?
- ¿Trabjará mayormente en equipo o independientemente?
- ¿Necesito a alguien innovador y creativo o a alguien organizado?

PASO 2 ESTABLEZCO LAS CRITERIOS CLAVE PARA LAS HABILIDADES Y EXPERIENCIA QUE SE REQUIEREN

Al momento de determinar la clase de persona que quiero contratar, me aseguro de establecer las cualidades clave de mi candidato ideal. Si encuentro una persona cuyo perfil se adapta bien a un trabajo en particular, la mayoría de las habilidades que se requieren pueden ser aprendidas. No podré saber si alguien con diez años de experiencia es mejor que otra que solo tiene cinco hasta que empiece a trabajar, así que juzgo cuidadosamente a los candidatos basándome en los criterios que ya he definido.

PASO 3 HAGO ENTREVISTAS A LA MEDIDA PARA CADA CANDIDATO

Cuando voy a preparar la entrevista, me enfoco en los comportamientos y experiencias del candidato, específicamente en aquellos de los que no estoy seguro. Si cada entrevista que hago es exactamente igual a las demás, no estoy maximizando mi tiempo. Más aún, podría pasar por alto algo importante. Durante una entrevista, le pido al candidato que me hable acerca de ejemplos específicos de su comportamiento en el pasado en vez de hacerle preguntas genéricas como: “¿Cuál es su mayor fortaleza y su mayor debilidad?”. Investigo profundamente. Hago que el candidato pinte un cuadro verbal de quién es y cómo es en el trabajo.

PASO 4 USO HERRAMIENTAS DE CONTRATACIÓN Y, TAMBIÉN, HAGO QUE OTRAS PERSONAS EN MI COMPAÑÍA ENTREVISTEN A LOS CANDIDATOS

Existe un término llamado “efecto halo” para describir cuando hacemos un juicio rápido acerca de una persona. El problema es que este juicio rápido puede anclar accidentalmente la opinión del entrevistador acerca del entrevistado –a menudo incorrectamente. Es por esta razón que algunas empresas líderes usan evaluaciones de personalidad validadas para contratar vendedores. Otro enfoque es hacer que otras personas de la compañía entrevisten a los candidatos. Al hacer esto, usted obtiene otras perspectivas y, eventualmente, apoyo dentro de la organización.

PASO 5 VERIFICO PERSONALMENTE LAS REFERENCIAS DE LOS CANDIDATOS

Al verificar yo mismo las referencias de los candidatos, acabo aprendiendo mucho acerca de las personas que me interesa contratar. Durante el proceso de las entrevistas, me aseguro de precisar al candidato las referencias específicas que quiero que me provea para no acabar recibiendo una lista de sus amigos. También, antes de empezar la entrevista les recuerdo a los candidatos que llamaré a sus referencias para preguntarles acerca de las respuestas que me den. Esto ayuda a mantener las exageraciones al mínimo.

A la hora de la verdad, una mala contratación puede afectar drásticamente a su empresa... si usted lo permite. Dirigir a empleados difíciles o de bajo desempeño es una tarea que muchos líderes de negocios tratan de evitar. He aprendido que el error más grande que los empleadores pueden cometer es evitar el problema. Se mantienen alejados del empleado en cuestión y ponen cargas adicionales a los empleados en quienes realmente confían. En mi experiencia, lo mejor que podemos hacer es aprender de nuestros errores para que la próxima vez que contratemos a alguien podamos evitar ese suplicio desde el principio.

Ben Baldwin es miembro del capítulo de EO de Toronto. Es fundador y CEO de ClearFit; tiene más de trece años de experiencia creando software para reclutamiento de recursos humanos, tanto para empresas del Fortune 500 como para pymes.