



**LO IMPORTANTE DE
TENER UN EXCELENTE
PROCESO DE
CONTRATACIÓN EN LAS
EMPRESAS**

Es válido equivocarse cuando hacemos una contratación, pero no es válido mantener elementos que sólo provocan baja productividad dentro de la organización.

No importa en qué industria te encuentres, lo que te puedo decir es que el talento —y con talento me refiero a las personas que trabajan en tu empresa— es el activo más importante que puedes tener.

Siendo el talento la parte más importante de cualquier empresa, nuestra responsabilidad como gerentes y directores es aprender a contratar. Buenas contrataciones se hacen todos los días y encontramos empresas que son muy buenas para identificar talento y contratarlo. Aquí la clave es que no sólo el área de recursos humanos debe saber seleccionar al personal, los jefes directos a las personas a contratar son los que deben de aprender a identificar el talento y forzosamente requieren de entrenamiento. Quién si no la persona que está como jefe de área va a conocer mejor que nadie sus necesidades de talento. Un factor que he identificado en algunas empresas es que no involucran a los responsables de área en el proceso de la contratación y esto afecta el resultado de la contratación.

Contratar es un proceso con pasos a seguir, investigaciones a realizar,

preguntas específicas que te ayudan a identificar la capacidad del candidato bajo diferentes circunstancias. Considero que llevar a cabo ciertas preguntas y acciones va a provocar que el candidato se sienta motivado y obligado a ser honesto, y compartir información que, bajo un proceso menos riguroso, no tendríamos la posibilidad de conocer.

A continuación, describiré una serie de pasos que te van a ayudar a mejorar las contrataciones:

1. El primer paso es la **creación de una lista específica** de los atributos, talentos, actitudes y habilidades que estás buscando para la nueva contratación. Es de suma importancia que tengas por escrito qué buscas en un candidato.
2. Haz una **segunda lista de las responsabilidades** que debe realizar la persona a contratar; detalla claramente la descripción de lo que deberá de hacer en el puesto que tienes disponible, se muy específico con estas responsabilidades para que tengas mayor claridad de los alcances de la vacante que tienes.
3. Escribe en una **tercera lista las características que tu nueva contratación forzosamente debe tener**. Esta lista no es negociable, contiene los elementos clave que buscas que el postulante tenga, si no los tiene, aunque te caiga bien el candidato, lo tienes que desechar. Se fiel a esta lista.
4. Escribe una **última lista de características o cualidades que sería agradable que tuviera**; estos son extras que te pueden venir bien a ti y a tu negocio.

Me he dado cuenta de que al no tener las listas completas que mencioné en los párrafos anteriores, suceden las siguientes situaciones:

- 1.** El responsable del área no tiene una claridad o certeza de **qué es lo que necesita** por parte de un prospecto para la vacante que tiene.
- 2.** Se topan con una lista de candidatos con poca capacidad. Al no tener el entrenamiento para llevar a cabo contrataciones inteligentes, no tienen confianza en su decisión y acaban contratando al elemento equivocado.
- 3.** Hemos notado también el miedo por parte del responsable al contratar a elementos buenos por temor a ser desplazado, cuando en realidad una buena contratación va a elevar la productividad de su área, poniéndolo como un jefe competente por tener un equipo de alta productividad.



TALENTO ADECUADO

Encontrar al talento adecuado es el problema más importante en las empresas, creo que esto no nos debería de sorprender.

Contratar a una persona no adecuada se traduce en un costo que en ocasiones es de **8 a 15 veces** su salario anual; por ejemplo:

Si la empresa contrató a un elemento que tiene un salario anual de cien mil dólares, y al paso de 12 meses, por no haber sido la persona adecuada por su bajo desempeño, su poca capacidad de liderazgo, su falta de conocimiento en su área y, muy posiblemente, la pérdida de clientes y la falta de venta a nuevos clientes, cuando le ponemos un valor a todos estos puntos, dan como resultado que el verdadero costo de una contratación no adecuada es de 8 a 15 veces su salario anualizado. En este ejemplo, el costo de una mala contratación puede sumar la cantidad de un **millón y medio de dólares**.



TÚ ERES LO QUE CONTRATAS

Para contratar a un candidato **A** en una escala de **A, B, C**, siendo **A** lo más alto, el gerente o jefe de esta persona por lo general es un **A**.

Contratar empleados de nivel **C** cuando **A** es lo mejor, siempre tendrá resultados mediocres y, peor aún, estarás perdiendo ante la competencia.

Al contratar empleados **B** seguramente vas a estar bien, pero difícilmente vas a poder lograr hacer algo mayor. Contrata empleados **A** y tu negocio se va a volver muy interesante, ya que de forma constante estarás logrando cada día apoderarte más de tu mercado y diferenciándote de la competencia.

Los empleados **A** en **costo-beneficio** son los que más conviene contratar, ya que su capacidad y el valor de su contribución a la organización excede el valor que los empleados **B** y **C** juntos pueden ofrecer y te va a costar menos.

TU RESPONSABILIDAD ES ENFOCARTE EN CONTRATAR A EMPLEADOS “A” SIEMPRE, EN CUALQUIER ÁREA DE TU EMPRESA

Debes contratar empleados **A** al salario correcto y con las compensaciones adecuadas para un jugador de liga **A**, nunca te vas a arrepentir de pagarle mejor a un empleado **A**.

A lo largo de los años, lo que he observado es que la distribución de los elementos **A**, **B** y **C** varía por empresa; sin embargo, hemos notado la siguiente mezcla en las plantillas laborales:

Empleados A - 10% de la plantilla.

Empleados B - 60% de la plantilla.

Empleados C - 30% de la plantilla.

El número de empleados **A** es bajo.

Hay empresas en las que he notado una total ausencia de **A**. Básicamente, el dueño es la persona que funge como elemento **A** y, por falta de conocimiento de contratar empleados **A**, se ve rodeado de empleados mediocres formados principalmente por **C**.

La mezcla ideal es tener la mayor cantidad de **A (60%)**, seguido por **B (40%)**; debe rotundamente eliminarse a los **C**.

Lo que buscamos es convertir a los **B** en **A** a través de capacitación, entrenamiento, herramientas, indicadores de productividad, coacheo y comunicación.

Un empleado **C** difícilmente podrá llegar a ser **B**, esto lo hemos constatado en múltiples ocasiones, por eso somos muy enfáticos en eliminar cualquier empleado **C** que esté en la empresa.

Los empleados **A** quieren estar rodeados de **A**, una manera de ahuyentar a un empleado **A** es rodearlo de **B** o **C**.

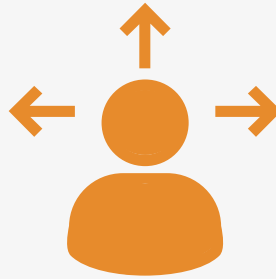
Si eres un gerente de ventas y tienes en tu equipo a vendedores **B** o **C**, date cuenta de que tu ingreso variable depende del trabajo de estos elementos. Te hago la siguiente pregunta, *¿qué te detiene para contratar elementos A y aumentar los ingresos y productividad como consecuencia de estas contrataciones?*

El futuro de tu empresa está directamente ligado a la cantidad de talento que puedas atraer y mantener.

Para ser exitoso en atraer talento, debes de tener los programas y procesos en su lugar para crear una cultura de contrataciones exitosas en tu organización.

¿Te has puesto a pensar cuánto dinero le ha costado a tu organización no llevar a cabo las contrataciones adecuadas?

Las empresas que van a sobrevivir y salir adelante en el futuro son aquellas que ponen hincapié en tratar la adquisición, desarrollo y retención de talento como una prioridad estratégica en su industria.



Peter Drucker dijo, “las decisiones más difíciles de hacer en las organizaciones son las que tienen que ver con la gente. Contratar, despedir, promover y cambiar, estas son las decisiones que reciben la menor atención y son la más difíciles de deshacer”.

Si eres un gerente de ventas y tienes un tu equipo a elementos **B** y **C**, es para que reflexiones que tu ingreso variable depende del trabajo de tu equipo de ventas. Te invito a que hagas un simple ejercicio, enumera a todos tus vendedores, en una columna al lado de su nombre pon las ventas que han tenido en los últimos seis meses; ya que tengas todos los nombres y ventas de los últimos seis meses de cada vendedor, **identifica cuál es la diferencia en dinero entre los dos vendedores más exitosos que tienes y los dos vendedores más débiles que tienes**; esa diferencia, que en la mayoría de los casos resulta ser muy importante, es lo que estás dejando de ingresar por el simple hecho de no tomar una decisión, deshacerte de esos vendedores y buscar un mejor talento.



Las siguientes preguntas que expongo son para que generes conciencia y tengas una base para poder tener un mejor reclutamiento y que sea parte de las responsabilidades dentro de la empresa.

- 1.** ¿Tienes un sistema de reclutamiento formal, que te permite identificar y contratar al personal más adecuado para el puesto que tienes vacante?
- 2.** ¿Te estás capacitando para lograr hacer entrevistas que realmente te den la información necesaria para saber si el candidato es el que estás buscando?
- 3.** ¿Cuántos elementos A tienes en tu organización?
- 4.** ¿Estás dispuesto a buscar y entrevistar a gente de forma recurrente, por lo menos cuatro veces al año, con la intención de buscar un mejor talento aunque no tengas vacantes?

Te invito a que reflexiones de acuerdo a tus respuestas, y queremos dejarte algo muy claro: el futuro de tu empresa está directamente ligado a la calidad de talento que puedas atraer y mantener.



TIPS PARA HACER ENTREVISTAS

Qué queremos averiguar del candidato: su pasado es lo que nos va a decir qué experiencia ha tenido, cuáles han sido sus responsabilidades, retos, desaciertos, las razones por las que decidió ya no laborar, o decidieron terminar con su relación laboral. Es una cantidad de información importante que no se puede analizar en una entrevista corta, **por lo general llevamos a cabo tres entrevistas** con distintos propósitos cada una y posiblemente con distintos entrevistadores que van a estar trabajando con el candidato para tener más puntos de vista y lograr consensar la decisión para la contratación. La enorme ventaja de llevar a cabo una entrevista que involucre a varias personas por parte de la empresa contratante, va a ayudar a dar sus puntos de vista y observaciones sobre el candidato, por ello recomendamos que por lo menos tres personas dentro de la organización entrevisten a los candidatos.

Qué le preguntas: debe de haber mucha claridad por parte del candidato en describir las responsabilidades y acciones que tuvo en sus últimos empleos; es importante establecer que todo tipo de información que nos dé el candidato será corroborada por nosotros con su antigua empresa y con su exjefe, esto provocará que el candidato no exagere o mienta al dar sus respuestas, por ejemplo: si la entrevista es para la contratación de una persona en ventas, vamos a hacer preguntas que nos hablen de su desempeño, como:

- Ventas mensuales de los últimos 12 meses.
- Ticket promedio por cliente.
- Ticket promedio del vendedor más exitoso.
- ¿Qué lugar ocupaba dentro del ranking de vendedores?
- ¿Qué tipo de capacitación obtuvo para el conocimiento del producto?
- ¿Qué indicadores de productividad se medían en su empresa?
- ¿Cuál era el indicador de productividad donde mejor salía y las razones?
- ¿Cuál era su indicador de productividad más débil y las razones?
- Describa un día normal de trabajo, esto nos da la pauta para entender qué hace en los tiempos muertos.
- El candidato debe de decirnos cómo se expresaría su jefe de él o ella cuando le hablemos por teléfono a su jefe y preguntemos acerca de su productividad, valores y capacidades.
- ¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades que comentaría el jefe?

- Que nos comente con una descripción muy exacta por qué dejó de laborar en la o las empresas.
- ¿Qué sabe de nuestra empresa? El candidato debe de contestar con suficiente información lo que sabe de nuestra empresa (si el candidato no tiene información, en ese momento se termina la entrevista, una persona que se presenta a una entrevista y no tuvo la capacidad de averiguar y leer un poco sobre su empresa, es un pésimo elemento).
- Entender cuáles son sus expectativas.
- ¿Qué le apasiona y las razones?
- Cuáles son los valores por los que el candidato se rige.
- Que explique el vendedor cómo se entrenaba y cuántas horas al mes practicaba.
- Hazle una prueba de capacidades de venta, ponlo a vender tu producto, y te podrás dar cuenta de su capacidad.



REGLAS PARA CONTRATAR

1. Nunca contrates después de la primera entrevista.
2. Cita al candidato a entrevista por lo menos tres veces.
3. Revisa con sus exjefes toda la información que te ha dado.
4. Entrevístate con sus exjefes y siéntete con la libertad de preguntar todo lo que necesites para saber si es o no lo persona indicada para ti, recuerda que los exjefes conocen mucho mejor a esta persona, ya saben cómo trabaja y sus debilidades; los exjefes son tus mejores aliados. Las mismas preguntas que le haces el prospecto hazlas al exjefe y compara respuestas.
5. No puedes no hacer el punto 4.
6. Capacítate y capacita al personal de tu empresa para que aprendan a hacer buenas entrevistas.

Por último, te recomendamos la lectura del libro, **Topgrading**, de **Bradford D. Smart**. Este libro es muy completo y te puede ayudar a tener mayor claridad en cómo llevar a cabo un proceso que te garantice una contratación exitosa.



Si consideras que esta información le puede ayudar
a tus conocidos, te invito a que se la hagas
llegar y si tienes comentarios o dudas, con mucho
gusto atenderé tus inquietudes.

Alejandro Beauroyre
alejandro@farcugspinelli.com