

Los retos de la contratación: hallar la joya oculta

Mireia Las Heras

MIREIA LAS HERAS

Profesora Adjunta de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Contratar a un nuevo empleado es, sin duda, una decisión importante para cualquier empresa. El proceso de reclutamiento suele ser caro, y cometer un error en la contratación puede resultar costoso. En la era digital, los procesos de selección han cambiado mucho, por lo que las empresas deben aprovechar las herramientas digitales para encontrar a las personas adecuadas.

Las empresas necesitan empleados que demuestren ser maduros, productivos, con buenas habilidades comunicativas y que estén alineados con los intereses, la cultura y los valores de la empresa. También deberán ser flexibles y tener la capacidad de adaptarse a entornos cambiantes.

Si las características del trabajador son, en esencia, invariables, ¿qué es entonces lo que ha cambiado últimamente? Ha cambiado el mercado. La tecnología ha hecho que el proceso de selección sea mucho más transparente. Por ejemplo, las empresas, en la actualidad, tienen acceso a la huella digital que los empleados dejan en LinkedIn, Instagram, Facebook o Twitter. Estos canales están difuminando la línea entre la persona privada y la persona pública, pero, a la vez, los empleados también se benefician de esta nueva transparencia. Gracias a herramientas como LinkedIn o Glassdoor, pueden obtener información sobre puestos de trabajo y salarios.

En cualquier caso, lo que no pueden hacer las empresas es sentarse a esperar a que aparezcan candidatos ideales, porque estos podrían no llegar nunca. Al contrario, deberían intentar llegar a los potenciales candidatos que no necesariamente están buscando un nuevo empleo. Los currículos y las entrevistas no son ni la única ni la mejor forma de encontrar talento.

Han surgido nuevos métodos, como los consistentes en que empleados de una empresa recomienden a personas que reúnen ciertos requisitos para ocupar puestos de trabajo en ella. En ocasiones, estas referencias llevan asociadas incentivos económicos para los empleados. De esta forma, las personas que ya conocemos nos conectan con otras que crean un nuevo (y no redundante) flujo de información. Se trata de intentar que los individuos con talento atraigan a otros que puedan contribuir y sumarse a los planes de la empresa.

También existen los test psicométricos, como los que ofrecen las empresas PeopleAnswers o Logi-Serve, que van más allá de los test de personalidad y, de hecho, intentan predecir comportamientos, tomas de decisiones e, incluso, compatibilidad con los valores de la empresa. De forma similar, la llamada “gamificación” recurre a mecánicas de juego para valorar habilidades tales como el liderazgo o la capacidad de innovación.

Asimismo, podemos encontrar talento en las asociaciones de antiguos alumnos o entre antiguos empleados que hayan dejado la empresa buscando nuevos retos profesionales. Puesto que estos ya conocen la organización por dentro, necesitarán menos formación y podrán alcanzar un mayor nivel de compromiso.

Las reglas han cambiado. En el lugar en el que, hace no tanto tiempo, currículos en papel (enviados por correo tradicional) se apilaban hasta llegar al techo, ahora nos encontramos con un espacio abierto. Ya no podemos limitarnos a escoger únicamente entre los que llaman a nuestra puerta: resulta indispensable dar con las personas que queremos, dondequiera que se encuentren.