



# Cómo MEDIR

# EL ÉXITO y la calidad de una Contratación

por: **Lizette Ibarra y José Ruiz**  
Managing Partners, Qualifind Inc.

¿Cómo podemos definir en términos prácticos la calidad de un proceso de contratación? Sencillo, respondiendo a un par de preguntas: ¿la persona contratada permanece en la organización? ¿Está alcanzando o excediendo los resultados esperados? (Esto asumiendo que no hay otros factores evidentes que también pueden afectar una buena contratación, como un mal jefe, una capacitación inadecuada o insuficiente para el nuevo empleado, etc.)

HACE APROXIMADAMENTE UN AÑO, ESTUVIMOS EN UNA CONVERSACIÓN CON LA DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS de una empresa líder en la industria aeroespacial a nivel mundial, quien nos compartía su historia de éxito relacionada con la consolidación de la función de reclutamiento en una organización centralizada, que le daría servicio a todas las divisiones en México.

La reestructuración había sido parte de una iniciativa de mejora continua de la empresa, y se había enfocado en las mediciones comúnmente utilizadas para medir el éxito de un departamento de reclutamiento, incluyendo aspectos como el tiempo y el costo de contratación, el % contrataciones requeridas contra contrataciones reales, entre otras. Como muchas otras organizaciones querían asegurar el proceso de contratación fuera medible y sujeto a un proceso constante de mejora continua.

Hace algunas semanas volvimos a platicar con ella y surgió de nuevo el tema de su proyecto de mejora. Las cosas habían cambiado dramáticamente. Dentro del esquema planteado en el proyecto de centralización de la función de Reclutamiento, y de acuerdo a las mediciones que se habían establecido todo iba muy bien, excepto por un factor: el cliente interno no estaba satisfecho. Por un lado, los tiempos de contratación se habían reducido, el costo de contratación había bajado y el porcentaje de contrataciones solicitadas contra contrataciones reales, estaba excelentemente bien. Pero en la práctica los clientes internos no estaban satisfechos.

La mayor parte de los individuos involucrados en el proceso de contratación estaban actuando sin una motivación real y simplemente cumpliendo con los trámites del Departamento de Reclutamiento y Selección.



Sin ser sorpresa, el nivel de éxito de las contrataciones nuevas era bajo (muchos de los recién contratados no se estaban desempeñando al nivel esperado o habían abandonado la organización) y obviamente el dedo apuntaba al departamento de reclutamiento y selección, y a su vez, estos departamentos apuntaban el dedo a la falta de compromiso de las personas involucradas en los procesos de contratación, incluyendo al equipo gerencial.

Un indicador clave que se había considerado pero finalmente fue omitido, era la calidad per se de la contratación. Se

había considerado porque obviamente era importante medir la eficiencia de la contratación, pero se había omitido por la polémica generada por la discusión de cómo medirlo. Como en muchos otros casos, el debate ocurría entre la calidad del indicador y la complejidad de generar un buen indicador al respecto.

Aun si hubiera existido consenso en como llevar a cabo la medición de la calidad de la contratación, permanecía el hueco de cómo medir la participación de las personas involucradas en el proceso de selección y entrevistas. En toda organización se puede escuchar en los pasillos

“Mándale el candidato a fulanito, es buenísimo para entrevistar – el te va a decir si es bueno”. El reto era como ligar el “feeling” de las personas involucradas en el proceso con el éxito de los candidatos contratados con una medición efectiva, sencilla y practica de una buena contratación. De que sirve un proceso de reclutamiento y selección rápido y de menor costo si el empleado nuevo “truená” a los 7 meses?

Entre un ingeniero y una Lic. en Recursos Humanos solemos discutir arduamente entre el lado directo y conciso de las mediciones y el aspecto humano

que difícilmente se puede medir. En la búsqueda de argumentos nos encontramos con un esquema sencillo y fácil de implementar que resolvía el problema de nuestro cliente.

Pero antes de seguir adelante, puntualicemos, como podemos definir en términos prácticos la calidad de un proceso de contratación? Sencillo, respondiendo a un par de preguntas: la persona contratada permanece en la organización? Esta alcanzando o excediendo los resultados esperados? (Esto asumiendo que no hay otros factores evidentes que también pueden afectar una buena contratación, como un mal jefe, una capacitación inadecuada o insuficiente para el nuevo empleado, etc.)

La manera de medir el éxito del empleado nuevo se puede ligar al proceso de evaluación de desempeño tanto del nuevo empleado, como de los “hiring managers” que participaron en el proceso.

La primera evaluación de desempeño de un nuevo empleado, determina en gran medida si realmente la contratación fue buena. Típicamente como las evaluaciones suelen suceder meses y a veces hasta un año después de la contratación se pierde de vista el enlace con el proceso de reclutamiento y selección. Si la evaluación es buena: la contratación es buena, si la evaluación es mala -la contratación fue una mala decisión y no hubo un buen filtro en el proceso de selección.

Una manera de atacarlo es regresar al expediente de un proceso de selección bien documentado y evaluar las conclusiones de los entrevistadores. Una manera sencilla y practica de registrar conclusiones es agregando al reporte de entrevista un renglón simple de “Recomendación de contratación: Si / No”

En lugar de guardar los reportes de entrevista solamente en el archivo del empleado nuevo, se liga también a la evaluación de desempeño del entrevistador. Ese renglón, junto con el resultado de la evaluación del empleado nuevo produce “un porcentaje de éxito” en decisiones de contratación.



#### POR EJEMPLO:

- ▶ Si el empleado involucrado en el proceso recomendó que no se contratara y la evaluación determina que en efecto no se debió haber contratado = punto a favor.
- ▶ Si el empleado recomendó la contratación y la evaluación fue buena confirmando la contratación = punto a favor.
- ▶ Si el empleado recomendó la contratación y la evaluación fue mala = punto en contra.
- ▶ Si el empleado no recomendó la contratación y la evaluación fue buena = punto en contra.

Ese “porcentaje de éxito/fracaso” se puede utilizar en el proceso mismo de evaluación de desempeño y también para asignarle peso a recomendaciones futuras, e ir identificando de manera objetiva, a los buenos entrevistadores dentro de una empresa.

No hay que perder de vista también, que es un factor crítico que la empresa tenga un buen proceso de habilitación para sus hiring managers. Algunos de nuestros clientes han ido mucho mas allá, implementando todo un sistema de certificación interna, ligado a su esquema de competencias, para habilitar a la gente involucrada en procesos de selección y contratación.