CAPÍTULO VEINTICINCO

VOS SÍ, VOS NO

En Officenet, alrededor de 2007, luego de un proceso de selección bastante grande hicimos algo raro: les avisamos por mail a todos los que participaron que no quedaron seleccionados, agradeciéndoles. Pero además de eso, les pedimos responder una encuesta de "Calidad de Proceso de Selección" y les dimos un cupón de descuento para comprar. La sorpresa fue enorme: mucha gente agradeció el feedback y respondió la encuesta y algunos usaron el cupón. Aprendimos y generó ventas. Pero todo surgió de una limitación, fuente siempre de inspiración: como no teníamos mucho dinero para invertir, teníamos que hacer marketing como fuera.

Otro ejemplo de esto, por la misma época, fue cuando, después de dar una charla en un evento, alguien se me acercó y me preguntó: "¿Qué les dan en Officenet, para que todos puedan hablar bien en público? Ya sos el tercero al que veo tan cómodo en el escenario". La respuesta era que nos capacitamos para mostrar la empresa y hacerla más conocida, porque no teníamos dinero de marketing.

> Las limitaciones externas son fuente de inspiración porque fuerzan a enfocarse.

La lógica era simple: la gente tenía que morirse de ganas de trabajar con nosotros y, sabiendo que la mayoría no podría, como segunda opción querrían ser nuestros clientes. La limitación de fondos de marketing y la gran competencia por el interés del consumidor hicieron que sea mucho más efectivo invertir en Employment Brand que en Branding tradicional.

> Con la misma inversión, trabajar la marca empleadora puede generar muchas más ventas que el branding tradicional.

Búsqueda disruptiva

-Tenemos la base de datos de candidatos más grande de Latinoamérica -me dijo alguien de una consultora de recursos humanos en 2015 en Brasil, tratando de venderme sus servicios.
-No te creo -lo desafié.

Claro, tenía un as en la manga. LinkedIn es la base de datos de candidatos más grande. Y la más actualizada.

Pocos días después, comencé la búsqueda de un gerente de Recursos Humanos para Staples, la empresa que lideraba. Pero tenía que ser alguien diferente, que pudiera ayudarme con el cambio cultural que buscaba; parafraseando a Einstein:

> Si buscás de la misma manera que siempre, vas a encontrar a la misma gente de siempre.

Decidí liderar la búsqueda directamente y hacerla de una manera que todos criticarían. Publiqué un *job posting* en LinkedIn y luego del primer filtro hice el segundo con preguntas estandarizadas para responder en la Web. Y en vez de preguntar, por ejemplo, el nivel de inglés, fui mucho más concreto: "¿Estarías dispuesto a tener entrevistas vía Skype con gente de Estados Unidos en inglés?". Quise poner a los candidatos en una situación en la que tuvieran que pensar y ser lo más honestos posible.

Pero lo más interesante y nutritivo para mí fueron las preguntas abiertas. Pedí que vieran ciertas fotos que empleados habían posteado

de nuestras oficinas de ese momento y pregunté qué deducciones sobre la cultura de la empresa podían hacer y si tenían alguna recomendación. Algunos se limitaron a hacer preguntas ("Necesitaría saber cómo son las políticas") y, por mi estilo, buscaba gente que hiciera las deducciones, no que esperara recibirlas en bandeja; otros dedujeron pero hicieron recomendaciones en contra de mis valores ("Empresa informal y que no controla las informaciones publicadas, lo que puede generarle daño a su imagen. La primera acción sería la definición y divulgación de un código de etiqueta corporativa").

También plantée dilemas: "Un empleado no está de acuerdo con su Evaluación de Desempeño, cree que está mal. Va a hablar con Recursos Humanos. ¿Qué harías?" A partir de las respuestas, entendí cuan importante era, en la escala de valores del candidato, el respeto a la autoridad ("el jefe siempre tiene razón") y el cuidado de las personas ("tenemos que ser y parecer justos"). Con información tan valiosa pude hacer una "shortlist" mucho menos influida por la "calidad" de un CV o perfil de LinkedIn.

Y, por último, hice un par de preguntas que a veces me cuestan en una entrevista: la famosa remuneración pretendida, si está en otros procesos de selección y exactamente qué busca en una nueva empresa. Quien finalmente contraté escribió "...estoy buscando una empresa alineada con mis valores. Este proceso es fuera de lo común; me gustan las acciones diferentes y fuera de la caja".

El proceso fue largo y me tomó mucho tiempo, pero terminó con una contratación excelente que aceleró el cambio cultural que buscaba.

Capítulo 25 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/25