

Charlas con consultores. Jason Jeffay: contratación de potencial

Gráfico: Jason Jeffay
Contratar Según el Potencial

Jason Jeffay: Cuando contrato a gente, ¿qué es lo que busco? Soy un gran creyente de contratar según el potencial. Y eso es por la observación de que la mayoría de la gente contribuye a la organización desempeñando un papel diferente al que se les asignó cuando se les contrató.

Así que cuando traigo a alguien, tengo que pensar tanto en lo que van a hacer hoy, pero más importante, ¿qué son capaces de hacer mañana? Quiero valorar su potencial. Esa valoración se consigue a través de sus cualidades básicas, su inteligencia, su empuje, su ambición... Cosas de su experiencia pasada que me dice: "Esta es una persona que piensa en progresar, en evolucionar a través de los roles y consiguiendo algo... Siempre deseando hacer una aportación superior a cuando empezaron".

Así que el 50% de la gente que contrato se basa en mi valoración del potencial de esa persona y si son capaces de hacer más que el trabajo para el que creo que los estoy contratando hoy. El 25% de mi valoración y mi decisión se basa en si encaja con la cultura, valores y ambiente de la organización porque, uno, eso es lo más difícil de aprender y enseñar, el saber encajar. Normalmente, para la mayor parte de la gente, o encajas, o no. Algunos podemos cambiar y adaptarnos, pero ése es un proceso largo y lento. Y lo que lleva un montón de tiempo de gerencia, de preparación y desarrollo es el lidiar con problemas de adaptación.

Así que el 50% en el potencial, 25% en cómo encaja y el otro 25% es: "¿Tienen la mínima capacidad para hacer el trabajo hoy?". Busco gente que creo que tiene gran potencial, que encaja bien, y puede, por lo menos, hacer el trabajo hoy.

Mucha gente pone el 75% o el 100% en: "¿Pueden hacer el trabajo hoy y cómo de bien lo harán el primer día?". Quizás un poco en cómo encaja y el 10 ignorando el potencial.

Cuando un gerente dice: "Mira, tengo que conseguir mi objetivo hoy, así que sólo tengo que centrarme en lo que vayan a hacer para mí hoy". ¿Cómo encaja eso con la idea de contratar según el potencial? Y de nuevo, no se trata de "o lo uno o lo otro". Tienes que hacer ambos. Porque nada impacta en el talento de una organización más que quienes contraten. Así que metes o sacas la basura, metes algo bueno o lo sacas. Si no haces un buen trabajo trayendo a gente a la organización, nunca serán una gran compañía de talentos.

Así que no se trata de: "¿Contrato para el corto plazo o contrato para largo plazo?". Sino ver cuál es el equilibrio adecuado entre ellos dos. Y hay que asegurarse de que la persona puede hacer una contribución inmediata o por lo menos tener un margen aceptable para llegar a una contribución inmediata.

Pero no hay que centrarse sólo en eso porque finalmente, el impacto que tendrán llegará más allá del rol inicial, de la tarea inicial y hay que asegurarse de que están en una posición para hacer una aportación incluso más sólida. Porque eso incrementa el activo.

Hablamos sobre que la gente es nuestro activo más importante. Tenemos que hacerlo crecer. Y es más fácil incrementar el activo que tiene más potencial que el que tiene menos potencial.