

## ***Sus recursos humanos.. la base del éxito de su negocio***

### ***Por Eduardo Finci***

El tiempo y el dinero invertidos en su estrategia de recursos humanos deberían ser tan sustanciales como su esfuerzo de marketing; ambos tendrán una interrelación innegable y han producido un cambio de paradigma dentro de la industria del SPA, al crear sin dudas una mayor profesionalización en el sector.

Imagínese que llega al SPA y se entera que uno de sus tres profesionales se ha ausentado por enfermedad sólo media hora antes de su primera cita. Su recepcionista diligentemente llamó a los otros dos profesionales, pero como estaban en su día libre no pudieron ser encontrados. A media mañana ya había sido capaz de reprogramar la mayor parte de las citas del resto del día, otras sin embargo fueron directamente canceladas por los ofuscados clientes, usted se deshace en profundas disculpas pues no había ningún modo de acomodarlos a los efectos de prestarles los servicios personalizados que pregona su organización.

Finalizado el día se pregunta ¿debo contratar un nuevo profesional sólo para aliviar las situaciones de emergencia? ¿qué volumen y continuidad de tareas podría proporcionarle? ¿un anuncio de selección atraerá a candidatos comprometidos y eficientes en materia de servicios? ¿debo pensar en contratar profesionales full time y no part time como hice hasta ahora? Recuerda entonces que sus últimas experiencias terminaron causándole más dolores de cabeza que soluciones. Se cuestiona ¿el modelo relacional de recursos humanos que utilizamos es verdaderamente el correcto? ¿esta triste imagen, le es familiar? pues ella ha sido experimentada muchas veces por propietarios, gerentes y operadores de SPA.

¿Cómo evitamos incorporar a la primera persona que se presenta en nuestro establecimiento para suplir los demandados servicios? el famoso "síndrome del cuerpo caliente" inevitablemente introduce más problemas que soluciones.

El proveerse de personal apropiado es tarea esencial de un SPA, incluso teniendo la mejor localización, los mejores servicios y las instalaciones más cómodas, no tendrá una operación exitosa si no provee a sus clientes de un trato talentoso, amistoso y honesto, de parte de los miembros de su equipo de trabajo.

¿Sus ingresos le permiten incorporar un profesional de recursos humanos especializado en el sector o debe externalizar dicha tarea? Ello sería la solución más fácil y la mejor, el reclutamiento, los programas de adiestramiento, las compensaciones, el clima laboral y el complejo manejo de todo su equipo de profesionales y administrativos, estarían superados.

Si por el contrario por restricciones presupuestarias o decisiones políticas decide manejar los recursos humanos personalmente, debe tener al alcance de la mano programas y procesos relacionales que aseguren el éxito de su esfuerzo.

Es prioritario que las **descripciones del Trabajo** sean estipuladas antes que comience a reclutar personal para cualquier posición, ello le forzará a pensar las funciones específicas y las habilidades requeridas para cada una de ellas. Le ayudará a prepararse para entrevistar con las preguntas apropiadas y a seleccionar, determinando si los candidatos cubren o no sus necesidades. Será también un instrumento excelente para el nuevo personal contratado porque prescribirán una pauta de entendimiento sobre lo que

espera de ellos. Es **"el mapa de rutas "** que asegura la consistencia en el modo de prestación de sus servicios.

Los anuncios para cubrir puestos vacantes deben expresar un mensaje claro y persuasivo. Enmárquelos en éstos términos ¿qué tengo para ofrecer hoy y en el futuro inmediato?, así los receptores estarán más interesados en la exploración de las oportunidades que le brinda usted y su empresa. No sólo los candidatos estarán pendientes de su anuncio sino también sus clientes, proveedores, miembros de comunidad y competidores.

La escasez de profesionales calificados que existe en el mercado, le exigirá mayor creatividad en su plan relacional de recursos humanos, comenzando por **el reclutamiento**. Un anuncio no garantiza recibir los mejores curriculum vitae, por ello hay que complementarlo con un plan de reclutamiento creativo que contemple programas de remisión de profesionales con incentivos, acompañado con demostraciones y cursos dictados en su sede, asistencia a seminarios, congresos, exposiciones, que habitualmente realizan las asociaciones profesionales, etc.

¿Qué preguntar y que no preguntar en **el proceso de entrevista**? genera uno de los mayores acápite del programa relacional, que excede con creces el presente artículo, pero aún así le aconsejamos algunas reglas generales para tener in mente; escriba previamente las preguntas que solicitará para cada posición, sea ordenado y elabore la respuesta perfecta para cada una de las preguntas que preparó, tome apuntes durante la entrevista, adjunte cada hoja de apuntes al curriculum del entrevistado, y luego compare la respuesta de los profesionales con la suya propia, analizando detalladamente las ideas diferenciales y sus contenidos.

Cuando diseñe sus preguntas trate que sean circunstanciales, en las cuales el entrevistado deba exponerle ejemplos reales de su experiencia pasada y realice preguntas específicas del área requerida. La recepción es la cara visible y una posición crítica en el SPA, puede preguntar ¿cómo resolvería una situación de conflicto en la cual deba manejar al mismo tiempo a un cliente insatisfecho delante de otros clientes que presencian el hecho? Es altamente probable que el modo como manejó la situación en el pasado, preanuncie su comportamiento en el futuro ante similar situación.

Si quiere formar un equipo exitoso, ante la duda entre dos profesionales, siempre contrate a aquellos que posean una actitud positiva y proactiva hacia el servicio, pues sus perfiles serán de interna, profunda satisfacción y motivación en la tarea de servir al cliente, puede ser profesionalmente excelente pero si está menos motivado o asume una perspectiva negativa del "concepto servicio total", esa actitud guiará su comportamiento en el trabajo, generándole pérdidas de clientes.

Debe focalizarse en la carencia de respuestas, generalmente es más fácil preguntar que responder y son éstas las que nos ayudarán a determinar si el entrevistado es en verdad el profesional correcto y apto para nuestra organización y por ende nuestro negocio. Analizar sus respuestas no es tarea simple, pues las cosas no significan lo mismo para todos, si no desentrañamos los comportamientos conducidos pasados del entrevistado no seremos capaces de adivinar o predecir como realmente es, habida cuenta que como expresáramos el comportamiento pasado es una predicción del futuro comportamiento.

Este es el meollo que subyace detrás de las mejores técnicas de entrevistas conductuales, le provee la oportunidad de predecir con cierta exactitud como aquella persona va a comportarse, reaccionar y/o actuar ante una

situación dada. Una de las tantas técnicas recomiendan preguntar a los entrevistados ¿ si tuviera seis meses de vida, cuál sería la cosa más importante que haría en ese tiempo? Como reaccionaría usted si respondieran " dejar el trabajo y viajar por el mundo" "trabajar apenas unas horas diarias para pasar más tiempo con mi familia o mis hijos que hoy los tengo abandonados" difícilmente reciba por respuesta "Dedicarme a full a mi trabajo para dejar todo listo lo antes posible a mi reemplazo, y luego....." ¿cuáles son sus tres primeras debilidades? cómo se sentiría si ellos respondieran, "por momentos no soy organizado y algo inconstante, soy un maniático de la limpieza y la pulcritud y en la vida no me ha ido bien pues soy demasiado honesto" Ellos consideran la honestidad y la pulcritud debilidades y no fortalezas, y precisamente su organización requiere esas aptitudes ¿debería considerar al candidato aun cuando él las vea como debilidades? ¿Cuáles considera sus tres primeras fortalezas? recuerde que los grandes líderes se rodean de las personas que los complementan, que tienen fortalezas donde ellos tienen las debilidades y viceversa, de aquellos que les proveen información cuali -cuantitativa adicional a la que ya poseen; ello como contrapartida requiere que se aplique, pues si su personalidad es ser un poco ausente y no muy organizado, incorpore personal que posea esas fortalezas y que se sienta orgulloso de ello. Realice preguntas lo más concretas y específicas posibles, trate de llegar al fondo de la personalidad del entrevistado, nadar por la superficie no le generará beneficios a su organización.

Su decisión como emprendedor fue tomar en sus manos los recursos humanos de su organización, ello no está en tela de juicio, le aconsejamos piense que como individuos tenemos y funcionamos con expectativas diferentes, por ello esperamos y manejamos nuestro personal de manera muy diferente y ellos a su vez desean y esperan cosas diversas de usted y de la organización.

El superador tictac interactivo con el entrevistado dependerá de previamente asumir sus propias fortalezas y debilidades, perseguir con convencimiento la visión y misión de la organización, alcanzar la excelencia en sus servicios hacia los clientes, conocer el grado de cumplimiento de sus expectativas del negocio y las de todo su equipo, a partir de ello, es más sencillo dirigir, motivar y preguntarse ¿cuál es el profesional que realmente busco? ¿Qué buscan ellos de mi y de la organización? Siempre deje que el entrevistado se exprese con amplitud y escuche con cuidado, observe si se parece realmente a usted la persona descrita por ellos como ideal de liderazgo,

La **selección de los recursos humanos** es clave al éxito del negocio; es una etapa fundacional. Su equipo de trabajo tiene el poder de la fabricación, de la servucción de su SPA, por ello conserve su fuerza laboral y si debe reemplazarla entreviste y seleccione con el máximo de tiempo, recursos financieros y dedicación que ello necesita y merece. Piense si verdaderamente quiere seleccionar e incorporar profesionales con las mejores habilidades técnicas que sean réplicas de su personalidad o debe incorporar personalidades que le complementen y cubran sus áreas débiles, en última instancia de ello dependerá el éxito de su negocio.

### **Conclusión**

**¿Qué es lo que realmente busco?** ¿ los entrevistados representan las características y comportamientos deseados para la organización? Evite utilizar preguntas de las cuales obtendrá como respuesta un simple "sí" o

"No", déjelas sólo para la verificación de información, en cambio prepare preguntas "ampliables", en general las personalidades si se las deja expresarse son deliberadamente amplias por naturaleza, aun las más introvertidas, las respuestas pre estudiadas como "las correctas" a priori son detectables y deben ser sondeadas con otras preguntas o repreguntas diseñadas en el marco de la conversación del entrevistado. ¿Más que preguntar si puede o no trabajar bajo presión? ¿qué candidato diría que no puede hacerlo si desea acceder al cargo?, utilice preguntas amigables con las cuales conseguirá respuestas que le darán ejemplos de comportamientos pasados que le ayudarán a entender como se comportará en circunstancias similares en el futuro.

Ya sufrió su propia experiencia, por ello cuando decida externalizar el manejo de los recursos humanos, siga las mismas directrices y pregúntese si los consultores ¿se tomaron el tiempo debido para entrevistarlo, analizarlo y explorar en conjunto sus necesidades y las de su equipo de trabajo? ¿estuvieron dispuestos a enseñarle tanto como fuera posible el proceso y los resultados a lograr? ¿entienden ellos el tipo de negocio en que estamos inmersos? ¿comparten la visión, la misión y los objetivos organizacionales?