

El rol del líder en una contratación de alto nivel

Objetivo del módulo

Que cada director o gerente entienda cuál es su responsabilidad real dentro del proceso de contratación y cómo su forma de entrevistar, decidir y dar seguimiento impacta directamente en la calidad del talento, la velocidad del proceso y la reputación de FORZA.

Introducción

Recursos Humanos habilita, estructura, filtra y acompaña el proceso, pero los líderes que entrevistan y toman decisiones tienen un peso directo en el resultado final.

Cuando un director o gerente entrevista sin preparación, cambia criterios sobre la marcha, decide por intuición o no da seguimiento oportuno, el proceso pierde calidad. Eso genera contrataciones débiles, retrasos, mala experiencia para el candidato y desgaste innecesario entre el área solicitante y RH.

Un líder no está en el proceso para “platicar con el candidato” ni para validar únicamente si le cayó bien. Está para evaluar evidencia, entender el ajuste real al puesto y tomar una decisión responsable para el negocio.

Este módulo busca corregir una idea muy común: pensar que entrevistar es una actividad secundaria. No lo es. Contratar bien es una responsabilidad gerencial.

1. ¿Qué es un Hiring Manager?

Un Hiring Manager es el líder responsable de la vacante o el decisor principal en el proceso de contratación. Influye directamente en:

- El perfil que se busca

- Los criterios de evaluación
- La calidad de la entrevista final
- La decisión de contratación
- La velocidad del proceso
- La experiencia del candidato

En otras palabras, RH no contrata solo. El líder contratante también contrata.

2. ¿Cuáles son las responsabilidades de RH y del Líder contratante?

Para que el proceso funcione, cada parte debe cumplir su rol.

RH se responsabiliza por:

- Levantar y estructurar correctamente la vacante
- Alinear perfil, condiciones y criterios con el área
- Atraer candidatos
- Hacer filtro inicial
- Validar competencias generales y ajuste cultural inicial
- Coordinar entrevistas
- Dar seguimiento al proceso
- Cuidar la experiencia del candidato
- Empujar disciplina y tiempos de respuesta

El Líder contratante se responsabiliza por:

- Definir con claridad qué necesita realmente
- Entrevistar con criterio
- **Evaluar competencias, experiencia y capacidad real**
- Aportar feedback claro y útil a RH
- **Decidir con base en evidencia, no en impresión**

- Responder en tiempo
- **Evitar bloquear el proceso por indecisión o falta de seguimiento**

3. Errores típicos del líder en contratación

Estos son algunos de los errores más comunes que dañan la calidad del proceso:

- Entrevistar sin haber leído el perfil
- No tener claros los no negociables del puesto
- Hacer preguntas improvisadas o irrelevantes
- Medir simpatía en lugar de capacidad
- Cambiar de opinión según la persona entrevistada
- Pedir “más candidatos” sin dar razones claras
- Tardar demasiado en responder a RH
- Rechazar perfiles sin evidencia objetiva
- Querer contratar “clones” o perfiles poco realistas
- Ignorar señales de riesgo por preferencia personal

4. ¿Por qué una mala contratación sí pega al negocio?

Cada mala contratación tiene impacto real. No es solo “volver a abrir la vacante”.

Una mala decisión de contratación puede generar:

- Pérdida de tiempo operativo
- Entrenamiento desperdiciado
- Retraso en proyectos
- Sobrecarga al equipo
- Mala atención a clientes
- Conflictos internos

- Costo de reemplazo
- Frustración del área y de RH
- Debilitamiento de la credibilidad del proceso

Contratar mal no es un error menor. Es una fuga de dinero, tiempo y energía.

5. ¿Cómo se ve un buen líder en contratación?

Un buen Hiring Manager no necesariamente es el que “mejor lee personas”. Es el que hace bien estas cosas:

- Entiende el puesto antes de entrevistar
- Sabe qué está evaluando
- Hace preguntas útiles
- Escucha con atención
- Pide ejemplos concretos
- Separa percepción de evidencia
- Documenta observaciones
- Responde rápido
- Se alinea con RH
- Toma decisiones responsables para el negocio

6. Estándar esperado en FORZA

En FORZA, participar en entrevistas no debe depender del estilo personal de cada líder. Debe existir un estándar común.

Ese estándar implica que todo líder que entreviste debe:

- Llegar preparado
- Respetar el proceso
- Evaluar con estructura
- Cuidar la experiencia del candidato

- Responder dentro del tiempo esperado
- Justificar su decisión de forma clara

La entrevista no es un espacio informal. Es una herramienta de decisión.

Caso: La vacante urgente que se volvió más urgente

El área de Cadena de Suministro en FORZA tiene una vacante crítica de **Coordinador de Logística**. La posición lleva abierta 5 semanas y RH ya presentó tres finalistas con experiencia suficiente para el rol.

El director del área entrevista a los tres candidatos, pero:

- no revisó el descriptivo antes de entrar a la entrevista
- hizo preguntas generales, sin estructura
- se enfocó en si “le transmitían seguridad”
- rechazó a dos perfiles diciendo solo que “no le convencieron”
- pidió ver más candidatos, sin explicar exactamente qué faltó
- tardó 6 días en responder a RH después de cada entrevista

Mientras tanto:

- el equipo sigue saturado
- hay retrasos operativos
- RH pierde tiempo reprocesando una vacante sin criterio claro
- uno de los mejores candidatos acepta una oferta en otra empresa

- el director empieza a decir que “RH no le trae a la gente correcta”

Preguntas para reflexión del caso

1. ¿Cuál fue el error principal del director?
2. ¿Qué parte del problema sí le corresponde a RH y cuál no?
3. ¿Qué impacto tuvo la falta de claridad del líder en el negocio?
4. ¿Qué debió haber hecho distinto antes, durante y después de entrevistar?
5. ¿Qué mensaje recibe RH cuando el líder rechaza perfiles sin evidencia?
6. ¿Qué mensaje recibe el candidato cuando el proceso se alarga por falta de seguimiento?

Aprendizaje central del caso

El problema no siempre es la falta de candidatos. Muchas veces el problema es la falta de criterio, estructura y disciplina del líder que entrevista.