

## **Tendencias en Reclutamiento Cualitativo**

### **¿El Talón de Aquiles?**

por: David Carballo  
Director General, Grado 7- JWT México

#### **El Diagnóstico**

Para tener éxito en una investigación cualitativa, cualquiera que ésta sea (motivacional o antropológica), es indispensable contar con un reclutamiento asertivo. A éste podemos definirlo como el acto de identificar e invitar a informantes calificados (usuarios de determinada marca, categoría o que tengan ciertas formas de uso, reconfiguración o comportamiento de compra apegado 100% a su realidad cotidiana) para realizar el estudio.

El tipo de reclutamiento puede ser tan vasto como las necesidades de información concreta que tiene la marca. Por ello, podemos enfrentarnos a reclutamientos simples, como “amas de casa usuarias de tal marca”, “hombres cuyas edades oscilan entre los 30 y los 35 años que trabajan”, etcétera. Pero ¿qué pasa si necesitamos entender los motivadores o frenos reales de compra que nos llevan a determinada frecuencia de uso? ¿O cuando lo que nos interesa es conocer la importancia de la imagen y el estatus que le brinda cierta marca a su consumidor? ¿O si lo que buscamos es entender el momento en que un médico prescribe cierto producto en la privacidad de su consulta, o la realidad de los alimentos que la madre ofrece en el desayuno familiar?

En estos casos, como en otros más complejos, esta actividad se convierte en pieza clave del rompecabezas de la investigación que nos permitirá conocer y entender de forma real el comportamiento que determinados consumidores tienen con ciertos productos, categorías o marcas.

Esta actividad resulta básica para la investigación cualitativa, ya que si no se lleva a cabo de manera óptima y con los informantes adecuados, el análisis interdisciplinario y la planeación estratégica posterior no pueden llegar a construirse sobre bases sólidas y reales, por lo que se ocasiona que, en muchos casos, la estrategia de comunicación o de negocio no sea lo asertiva que debería de ser. Cuando esto sucede, sin que se haya identificado previamente en dónde estuvo el error, podría pensarse que el análisis fue deficiente o que la estrategia no fue atinada, cuando el gran problema se hallaba en el proceso de reclutamiento.

Así, podemos decir que el “gran secreto a voces” de la industria de la investigación de mercados, y por ende de la mercadotecnia y la publicidad, es que el “reclutamiento es el talón de Aquiles de la investigación cualitativa”. El tema no es muy agradable, pues toca fibras sensibles dentro de la industria y por eso a veces se prefiere obviar por lo complicado y costoso que resultaría implementar soluciones radicales y efectivas. Entonces, la opción más viable es hacerse de la vista gorda, es decir, dejar pasar ciertas anomalías, presuponiendo que no son tan graves para los resultados del estudio. Esto pueden hacerlo desde los propios clientes, pero, sobre todo, los mismos directores de cuenta o directivos de las agencias de investigación, evidentemente pasando por el equipo reclutador. Es evidente que el problema no es sencillo, ni existe un solo responsable, es todo un proceso y una serie

de personas las pueden llegar a estar involucradas en que el resultado de un reclutamiento no sea lo más indicado o “puro”, para determinado estudio de mercado.

¿A qué nos referimos en realidad cuando hablamos de problemas en el reclutamiento o a que no fue el más indicado? Podemos encontrar desde discrepancias en el entendimiento de lo que es el nivel socioeconómico y cultural (NSE y C) buscado; en que el informante no sea consumidor de la marca solicitada, o no presente el nivel, frecuencia o tipo de consumo que se requiere, o simplemente que el informante venga aleccionado a responder justo lo que se solicitó para determinado estudio.

Es posible identificar dos grandes variables base que explicarían los errores en el reclutamiento cualitativo. Por un lado, el poco entendimiento de las necesidades concretas de reclutamiento, aspecto que depende de toda, o de una parte de la cadena de mando, es decir, el cliente no supo transmitir la necesidad del perfil buscado, el director o responsable de la cuenta del lado de la agencia no captó o no supo a su vez transmitir la necesidad concreta del perfil del informante al área de reclutamiento, o la coordinadora de esta área no pudo dar claramente las indicaciones específicas a los ejecutores, quienes a fin de cuentas son los que en realidad salen a buscar al informante.

Por otro lado, aunque no nos guste aceptarlo, lo que más se da y lo que más daño hace al proceso completo de investigación y planeación estratégica para la solución de comunicación o negocio, es “la mentira” que subyace en el proceso mismo de reclutamiento. La mentira se hace presente cuando se alecciona al informante sobre la marca que debería usar, la frecuencia de uso, preferencias, gustos y disgustos, nivel socioeconómico al que pertenece, si tienen o no hijos, si trabaja o no, datos de su hogar, cónyuge o familia, entre muchos otros.

Y más que enjuiciar o juzgar a una reclutadora que alecciona a un informante, debemos entender el contexto donde se desarrollan los hechos, ya que esto nos llevará a encontrar una solución eficiente que derive en un proceso más eficiente, puro y honesto.

En muchos casos, las reclutadoras finales trabajan a marchas forzadas, lo que no les permite dedicar el tiempo necesario a la búsqueda de informantes puros para determinado estudio. La falta de compromiso o lealtad con la agencia con la que trabajan, se debe en muchos de los casos a que el personal es *free lance* y trabaja para varias agencias de investigación. Con esto, el nivel de entrega y lealtad disminuye notablemente. Los reclutadores reciben entre 200 y 300 pesos promedio por persona reclutada, pero a su vez subcontratan gente que les ayudan, y les dan, en promedio, entre 30 y 70 pesos por persona reclutada, para que ellas quedarse con la diferencia como ganancia. Esta cadena de pagos que parte de la base de una remuneración baja, ocasiona que tanto las reclutadoras cabeza de grupo, como las reclutadoras finales se sientan mal pagadas, por lo que su preocupación se enfoca en el volumen de reclutados, no en la calidad del reclutamiento.

De la misma forma, encontramos que la baja motivación en el lugar de trabajo influye directamente en el compromiso y por ende en la honestidad que la reclutadora tiene con las agencias a las cuales da servicio. La falta de capacitación constante es otro punto sustancial que influye en el desempeño, ya que muchas de ellas son de bajo nivel académico, por lo

que con frecuencia no entienden bien el lenguaje del medio, las diferencias por NSE y C, así como la importancia que su trabajo tiene dentro de un proceso determinado para la toma de decisiones.

Sin embargo, el punto nodal en esta problemática es la falta de conciencia de la importancia de la pureza del reclutamiento en los estudios de mercado. Este punto no es directamente adjudicable a las encargadas de esta actividad, sino a los directivos responsables. La generación de conciencia es un punto complejo, pues hay que capacitar, sensibilizar e incluso involucrar a las reclutadoras al resto del proceso de investigación para que comprendan la importancia que tienen la pureza y la fidelidad de los datos en un reclutamiento. Por desgracia, esto se ve poco, ya que muchas agencias no ofrecen espacios de trabajo ni capacitación a las reclutadoras, para sensibilizarlas de la importancia del trabajo que desempeñan y de cómo su labor es la base de todo un proceso de pensamiento y análisis subsiguiente, que deriva en estrategias de comunicación y negocio para las marcas.

### **La Solución, la Tendencia**

“A grandes males, grandes remedios”. Se han buscado soluciones a este problema desde varios ángulos y con diversos tipos de medidas, desde los pre-filtros telefónicos días antes de la sesión, bases de datos internas, confirmaciones telefónicas a cargo de otra reclutadora, bases de datos compartidas por agencias agrupadas en gremios de compadrazgo, hasta amenazas directas a las cabezas reclutamiento y, esporádicamente, con despidos.

Pero nada de lo anterior es realmente efectivo para acabar con el conflicto. Las bases de datos –internas o compartidas por gremios– ayudan a disminuir la recurrencia de los “informantes profesionales” que encuentran en las sesiones de grupo o creativas un *modus vivendi*, aspecto que los vuelve profesionales de las técnicas cualitativas, expertos en contestar justo lo que el moderador, el *planner* y el cliente desean escuchar, aunque en la mayoría de las veces sus respuestas no tengan nada que ver con sus comportamientos de consumo reales. Las bases de datos disminuyen la recurrencia de los “informantes profesionales”, lo cual mitiga el problema, pero el enigma de la honestidad y transparencia de la reclutadora, así como la asertividad y pureza siguen siendo el problema de raíz a resolver.

La tendencia de reclutamiento cualitativo en otros países nos propone un cambio de ángulo y perspectiva en el esquema tradicional del tipo de reclutamiento que por décadas se ha llevado a cabo en México. El reto es, ahora, conformar esquemas y procesos más humanistas, cercanos y culturales, que vean más allá del número de focos de la casa habitación, de las marcas de los autos, el ingreso o del tipo de piso y calentadores en la casa.

El acercamiento humanista propuesto intenta acercarse de forma más sociocultural al o a los informantes, sin importar que el reclutamiento sea para una sesión de grupo, una sesión creativa, un panel antropológico, una interacción encausada o una etnografía. Es decir, complementar las variables culturales, tales como la educación, las expectativas personales y familiares, los deseos, los sueños, el origen y trayectoria de la familia, las perspectivas a futuro, los valores personales y familiares, por encima de las variables socioeconómicas.

Algunas de las claves de esta nueva fórmula recaen, primero; en una verdadera capacitación, sensibilización e involucramiento tanto de la cabeza de reclutamiento como en todo el equipo que contribuye al proceso de investigación.

Para que “*se pongan la camiseta*” no bastan las motivaciones momentáneas, es necesario, primero, un involucramiento real, el cual se logra con capacitación y un compromiso con el proceso completo de la investigación que proponga el área de *planning* de la agencia de publicidad encargada de procesar, potenciar y dirigir los resultados, esto con la finalidad de que comprendan la pureza y la honestidad que se requiere del reclutamiento, y que asimilen que su labor es la base y el primer eslabón de un proceso complejo del cual depende el éxito o fracaso tanto de la investigación como de la estrategia final.

Segundo, que la cabeza del área de reclutamiento de una empresa, nunca sea producto de la antigüedad o de la amistad, sino del profesionalismo de su labor, de su intachable proceder a lo largo de los años y de preferencia que tenga experiencia como investigadora cualitativa, ya que esto nos asegurará que la perspectiva, la meta y el proceder de su área se regirá por las necesidades reales de la investigación más que por cumplir el volumen requerido por las cargas de trabajo.

Tercero, el acercamiento y reclutamiento de tipo sociocultural sólo se logrará cuando el equipo de reclutamiento esté verdaderamente sensibilizado, ya que se requerirá que, además de filtros y confirmaciones, la reclutadora realice una visita doméstica para conocer el entorno y la forma de vida de su posible informante. A través de unas cuantas preguntas de índole cultural, sumadas a las variables socioeconómicas ya estandarizadas en nuestro país, logrará tener un verdadero panorama del perfil del informante ya conocerá de forma holística a la persona dentro de su entorno de desenvolvimiento.

Como cuarto aspecto, el medio de trabajo resulta fundamental para generar fidelidad y pertenencia en la reclutadora y, por ende, que su proceder sea honesto y eficiente. Por básico que parezca este punto, no se lleva a cabo en numerosas agencias de investigación, a pesar de ser la base para generar confianza y lealtad. Las reclutadoras requieren de un espacio propio e íntimo, en el cual puedan sentir aunque sea un pequeño espacio como propio, en donde estén cómodas y puedan realizar las llamadas necesarias para su labor, sin tener que hacerlo desde sus teléfonos privados, que se sientan parte de la empresa portando gafetes y teniendo tarjetas de presentación que las avalen y les den seguridad en su labor diaria.

El último punto es identificar a través de eventos o sesiones creativas de la empresa a posibles reclutadoras, es decir, formar desde cero un equipo “virgen” propio de la empresa y que no se comparta bajo ninguna circunstancia con otras empresas del ramo.

Todo lo anterior es una serie de consejos que hoy por hoy conforman una tendencia estructural en las formas y procesos de trabajo de las áreas de reclutamiento cualitativo. Si bien en apariencia parecen sencillas, en el momento de la práctica no lo son; lo ideal es adoptar poco a poco estas medidas, de tal forma que el área de reclutamiento se fortalezca y sea respetada y confiable, tal como cualquier otra área imprescindible de la empresa.

Como investigadores, analistas, *planners*, mercadólogos o publicistas tenemos una gran responsabilidad en nuestras manos ante la sociedad, que en gran medida depende del eslabón inicial más abandonado dentro del todo el proceso de generación de soluciones de comunicación y/o de negocio: las reclutadoras. Demos un paso hacia atrás y tratemos de que estas áreas tan indispensables en nuestra labor, dejen de ser “el talón de Aquiles” de la investigación cualitativa de mercados para convertirse en un ejemplo dentro y fuera de nuestros negocios.