



Libro **Cómo contratar a un campeón**

Secretos para encontrar, seleccionar y conservar grandes empleados

David Snyder
Career Press, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Algunas medidas que toman los gerentes de contratación son bastante fáciles, como evaluar la habilidad de un candidato, su historial laboral y su nivel de estudios. Pero otras son un reto mucho mayor, como determinar el carácter, la motivación y la tenacidad de un solicitante. David Snyder, consultor de negocios con un posgrado en psicología de Harvard, cree que los gerentes deben poder evaluar los rasgos de personalidad de los solicitantes para contratar a la gente correcta. Sus afirmaciones son difíciles de rebatir. Su libro está lleno de buenos consejos, aunque la redacción es dispareja y repetitiva. Aun así, *BooksInShort* cree que Snyder brinda información sólida, práctica y útil. Si piensa lo difícil que es vivir con – o deshacerse de – un mal empleado, seguro querrá asegurarse de contratar a la gente correcta.

Ideas fundamentales

- Cuando contrate, busque gente con carácter.
- El carácter es generalmente un predictor certero del éxito de los empleados.
- A diferencia de las habilidades de trabajo, los rasgos del carácter no se aprenden.
- Las descripciones de cargos y los anuncios deben incluir el tipo de rasgos de carácter que usted busca en un empleado potencial.
- Las pruebas de escritura pueden generar una gran riqueza de información sobre un candidato para un empleo.
- Los motivos de los solicitantes para buscar un nuevo empleo pueden ser “económicos, estéticos, teóricos, sociales, religiosos o políticos”.
- Los empleados sobresalientes tienen integridad, entusiasmo y compasión.
- Los buenos empleados no temen admitir sus errores y aprender de ellos.
- Los individuos exitosos son optimistas y rara vez se desaniman frente a los contratiempos. No necesitan motivación externa.
- Los buenos gerentes crean relaciones basadas en la confianza.

Resumen

Cómo contratar con cuidado

La relación entre empleadores y empleados alguna vez se dio con base en el respeto mutuo, pero se desintegra continuamente. Los empleadores se quejan de que ya nadie quiere trabajar duro. Los empleados, golpeados por los recortes presupuestales, los despidos, la reducción de personal y las consolidaciones, dicen que los negocios ya no se comprometen con su gente. Parecería que ambos lados se oponen, pero en realidad quieren lo mismo. Las compañías quieren individuos brillantes, talentosos y motivados; los empleados buscan cargos significativos y una palmada en la espalda de vez en cuando.

“Lo que busca la mayoría de los empleadores en todas las profesiones es gente con dedicación y propósitos profesionales”.

Los gerentes de contratación deben hacer las preguntas correctas para identificar candidatos sobresalientes, con fuertes rasgos de carácter y la determinación de hacer verdaderas contribuciones. Un buen proceso de investigación encontrará solicitantes optimistas, éticos y con carácter. Los gerentes deben saber mejor que nadie lo que se necesita para fortalecer sus áreas de la organización. Para identificar candidatos de alto nivel para su empresa, siga estas pautas:

- Publique una descripción del cargo que incluya no sólo las habilidades requeridas, sino también los rasgos de carácter que usted espera que tenga el candidato.
- Proporcione un resumen escrito de la cultura de su compañía para que los candidatos puedan determinar si se adaptarán al entorno.
- Dé a los solicitantes ejercicios que prueben sus habilidades de resolución de problemas.
- Pida a los candidatos que describan logros del pasado y expliquen cómo planean ayudar a su organización.
- Aplique pruebas de evaluación estandarizadas que le permitan calificar a cada solicitante objetivamente en comparación con otros candidatos.
- Pida a los candidatos que escriban respuestas tipo ensayo para poder evaluar su organización mental y su capacidad de expresar valores y prioridades claramente.
- Pida a los candidatos que den tres áreas de desempeño en las que querrían ser evaluados y qué criterios usarían para autocalificarse.

“La mayoría de los gerentes reconoce que se cometen errores de contratación cuando se hace la contratación con demasiada rapidez”.

A los candidatos que estén dispuestos a hacer un esfuerzo adicional, pídales un currículum en PowerPoint. Pueden incluir su experiencia, cualificaciones, resultados laborales, misión, fortalezas, metas y valores. No especifique un formato. Si incita la creatividad, usted podrá hacer un verdadero examen del “entusiasmo, energía ... esfuerzo, autocomprensión ... chispa, habilidades organizacionales, conocimientos de mercadotecnia, seguridad en sí mismo, nivel de energía, atención a los detalles y orgullo” de los solicitantes.

El carácter cuenta

Una gran parte depende de la capacidad de su compañía de contratar gente que comparta sus valores y pueda prosperar en su cultura. Todo gerente de contratación busca candidatos con cualificaciones y habilidades profesionales básicas, historial de estabilidad laboral y estudios comprobables. Pero a menudo los gerentes hacen sólo intentos superficiales para evaluar el carácter de un solicitante. Los reclutadores experimentados creen que las habilidades laborales se pueden adquirir, pero que los rasgos del carácter, como la determinación, el respeto y la compasión, son innatos y casi imposibles de aprender. Aunque sea difícil afirmarlo con certeza, evaluar el carácter es crucial, pues es el factor que típicamente indica si un empleado será exitoso.

“Un verdadero secreto para el gran desempeño, de cualquier individuo, es asegurarse de que haya investigado minuciosamente lo que verdaderamente lo motiva desde la perspectiva emocional, antes de decidir una trayectoria profesional”.

Investigar sobre el carácter incluye pedir a los solicitantes que hablen de problemas serios que resolvieron en empleos anteriores, las circunstancias en torno a esas situaciones y las medidas que tomaron para resolver los problemas. Puede iniciar el proceso de investigación incluso antes de invitar a los mejores candidatos a las entrevistas personales. Pida a todos los solicitantes al cargo que le envíen por correo electrónico un ensayo que describa su “mejor habilidad, mejor competencia y mejor rasgo de carácter”. Sabrá quién responde oportunamente, sigue instrucciones y muestra su capacidad analítica y de redacción. Algunos candidatos se eliminarán solos si responden. Otros irán a la delantera. Su trabajo es ahora mucho más fácil. Una vez que ha determinado a los finalistas, hágales las siguientes preguntas:

- ¿Hay algo más que necesita saber sobre las “exigencias y expectativas” de este empleo?
- Si no tiene más preguntas, ¿puede por favor repetir lo que entendió de estas exigencias y expectativas, para evitar confusiones en ambas partes?
- ¿Está absolutamente seguro de que tiene el talento y las habilidades para prosperar aquí?
- Ya que esta compañía enfatiza la autosuperación, ¿qué criterios incluiría usted para llevar a cabo la evaluación de su propio desempeño?
- ¿Por qué está convencido de que encontrará realización, retos y oportunidades de crecimiento en este entorno?
- ¿Qué es lo que lo hace especialmente optimista en lo que se refiere a su éxito en esta compañía?

“Los cimientos de la integridad y de la excelencia profesional pueden realmente dividirse en cuatro factores: carácter, competencia funcional, compromiso y visión”.

Dé a sus finalistas tres días para considerar los pros y contras del cargo. Pídales un correo electrónico en el que resuman su confianza en la compañía y expliquen por qué debe usted confiar en ellos.

Vea el lado positivo

El optimismo es el rasgo común de los individuos exitosos. Rara vez se desaniman mucho tiempo, y ven los contratiempos como oportunidades de aprendizaje en vez de como sucesos devastadores. Una perspectiva positiva de la vida proporciona la energía que los impulsa a la excelencia. Aceptan retos y no se duermen en sus laureles. La lógica y el sentido común equilibran su optimismo; creen en resultados positivos, pero evitan riesgos insensatos. El optimismo es una conducta aprendida aunque parezca ser como la segunda naturaleza de quienes lo practican. Los optimistas han decidido concientemente buscar lo bueno en la gente y las circunstancias. Eligen ser felices, no desdichados.

“Los rasgos de expresividad – expresar lo que disfrutamos – y el deseo de ayudar a otros también parecen estar en la base del carácter de los individuos exitosos”.

Además de un enfoque optimista, los individuos exitosos:

- Pueden identificar sus fortalezas y están dispuestos a trabajar en sus debilidades.
- Rara vez se motivan sólo por el dinero y las posesiones materiales, sino que se centran en retos y logros.
- Se crean reputaciones extraordinarias de seriedad, convicción, honestidad y confianza.
- Muestran una ética laboral sólida. No esperan obtener algo a cambio de nada.
- Se enorgullecen de sus logros, pero tienen un sentido de humildad.

Los verdaderos sentimientos

Los gerentes tienen menos probabilidad de cometer errores de contratación si pueden descubrir los verdaderos motivos de los solicitantes al cargo. Los individuos calificados que sólo están interesados en ganar mucho dinero, tal vez no estén más de unos cuantos años. La gente con pasión por su trabajo y un sentido de su propósito es mejor apuesta a largo plazo. Los empleados que se sienten relacionados con las actividades que desempeñan durante el día estarán más satisfechos y serán más productivos.

“El análisis y la utilización de los resultados de las pruebas de evaluación nunca deben estar ... fuera de contexto con cualquier otra prueba en el proceso general”.

Los solicitantes y sus motivos para buscar un nuevo cargo generalmente pueden dividirse en estas categorías:

- **“Económica”** – Estas personas buscan recompensa y ganancias monetarias. Miden el éxito y prestigio de acuerdo con sus posesiones y riqueza materiales.
- **“Estética”** – Estas personas podrían no ser necesariamente artísticas, pero aprecian un entorno agradable y se sintonizan con los colores, las formas y el ambiente.
- **“Teórica”** – A estas personas les gusta satisfacer su curiosidad a través de la investigación. Están más cómodos con hechos y cifras que con opiniones y conjeturas.
- **“Social”** – Estas personas están preocupadas por las dificultades de otros, y creen firmemente en la justicia social y en la igualdad de oportunidades.
- **“Religiosa”** – Estas personas tienden a adaptarse a los estándares sociales y dan gran valor a la moralidad y a la fe.
- **“Política”** – Estas personas disfrutan desempeñar papeles de liderazgo y se deleitan en la atención que acarrea. Les atrae la posibilidad de adquirir poder e influencia.

“El currículum en PowerPoint ... le da a usted una ventana para ver el carácter y a la vez la mente del candidato. Lo ayuda a ver la ‘película’ de la vida de éste”.

Los gerentes de contratación también deben investigar los rasgos de conducta de los solicitantes en estas categorías:

- **“Ambición”** – Esta cualidad lleva a algunos individuos a la grandeza o a buscar nuevos retos. La gente que carece de ambición puede parecer perezosa e indecisa, pero el otro lado de la moneda es que aquellos con gran ambición pueden parecer egoístas o altaneros.
- **“Amabilidad”** – Las personas con esta característica le dan gran prioridad a la aceptación y a la inclusión. Les gusta estar con la multitud. Para algunos, son inseguros, pero contribuyen a una atmósfera colegial.
- **“Constancia”** – La estabilidad y la seguridad son prioridades para los individuos muy influidos por este rasgo. Les incomodan los cambios y los riesgos. A algunos les parecen demasiado conservadores.
- **“Esmero”** – La gente que tiene este rasgo insiste mucho en la precisión y el detalle. Les gusta tener razón, y realmente no entienden a los colegas o subordinados que carecen de motivación y disciplina.

Muestre buena conducta

Contratar gente excelente es sólo parte del trabajo de un gerente. La otra parte es convencer a todo el personal de poner su máximo esfuerzo. Primero, debe tener credibilidad y ser el verdadero modelo de conducta que espera de sus empleados. Por ejemplo, no es razonable esperar que el personal desarrolle una sólida ética de trabajo si usted llega tarde en la mañana y se va temprano por la tarde. No puede establecer líneas abiertas de comunicación si está recluso en su oficina todo el día. Si quiere que sus empleados sean optimistas, no puede andar con cara de gruñón.

“Las amistades entre colegas en el lugar de trabajo pueden ser valiosas, pero las amistades entre gerentes y la gente que supervisan pueden ser desastrosas si llevan a parcialidades, favoritismos o conflictos de intereses”.

Recuerde que los empleados, especialmente los recién contratados, quieren y necesitan orientación, capacitación, asesoría y motivación. Esperan que usted sea honesto y justo, y que reconozca sus logros. Frank Skillern, ex director ejecutivo de American Express Centurion Bank, cree que el éxito de una compañía depende de la capacidad de sus gerentes de actuar como mentores. Los empleados quieren que su supervisor dé importancia a sus trayectorias profesionales. Algunos estudios han mostrado que los malos gerentes – no las malas organizaciones – provocan que los empleados se vayan.

“Los grandes líderes entienden implícitamente que la mejora del carácter es un asunto inmensamente práctico”.

La base del desempeño y la retención es la confianza esencial que los gerentes generan entre los empleados. La confianza es la clave para la productividad y el desempeño óptimos. En un ambiente de confianza, los empleados se sienten más satisfechos y menos amenazados, y son más innovadores. Saben que tienen el apoyo de su gerente.

“Los individuos exitosos son, por mucho, gente maravillosa, punto”.

Además de la capacidad para crear lazos de confianza, los buenos líderes comparten estas características vitales:

- Hacen un esfuerzo especial por apoyar a su gente.
- Valorán la química del equipo.
- Trabajan rápidamente para resolver situaciones perjudiciales.
- Son accesibles, y agradecen la retroalimentación y las observaciones.
- Pasan tiempo con su gente, individual y colectivamente, y conocen los retos con los que se enfrenta cada quien.
- Asumen la responsabilidad de estar informados sobre otros departamentos y desarrollos en la compañía.
- No hacen alarde de su autoridad, sino que la usan estratégicamente para solucionar problemas y facilitar el desarrollo de su gente.

Cerca, pero no demasiado

Una frase de cautela: Los gerentes deben actuar en la delgada línea entre ser amables y hacerse amigos de sus empleados; de lo contrario, pondrán en peligro su autoridad. Las amistades pueden llevar a favoritismos y problemas de disciplina. Las personas que son demasiado “amigables” son malos gerentes, porque su necesidad de aceptación obstaculiza el pensamiento objetivo.

Sobre el autor

David Snyder tiene una empresa de consultoría en recursos humanos y es autor de *How to Mind-Read Your Customers*.
