

RECLUTAMIENTO INTELIGENTE



JORGE MUNIAIN

LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MUNDO PARA BUSCAR Y SELECCIONAR TALENTO

 PAIDÓS

*La diferencia entre tener éxito
y no tenerlo es...*

RECLUTAMIENTO INTELIGENTE

Las mejores prácticas del mundo para
buscar y seleccionar talento

Jorge Muniain

 PAIDÓS.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN. RECLUTAMIENTO, LO MÁS IMPORTANTE PARA ALCANZAR EL ÉXITO

PRIMERA PARTE

Capítulo 1 CONTRATAR INTELIGENTEMENTE

Capítulo 2 RECURSOS HUMANOS VS. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

SEGUNDA PARTE

Capítulo 3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTELIGENTE DE LAS 101 MEJORES EMPRESAS. LOS OCHO PASOS PARA RECLUTAR

CONCLUSIÓN

ANEXOS

ACERCA DEL AUTOR

CRÉDITOS

*Para mi padre, quien acaba de ser reclutado por el Ser Supremo.
Te voy a extrañar, gracias por todo, Chief.*

*Para mi hija, Ximena, quien muy pronto reclutará
un candidato, y para mi hijo, Juan Pablo, quien sin duda
será reclutado por el mejor equipo de fútbol.*

*Para la familia, a quien uno no recluta pero que tiene la suerte
de que sea parte de su vida. Para mi mamá y hermanos
—Martha, Federico, Marcela y Alejandro— y para mis primos Boris,
Pepe, Lucio, Rafael y Carlos.*

*Para mis colegas reclutadores: Elena Beguerisse,
José Pontones, Esther González, Tere Carrillo, Toño Purón, Carlos Lanzón, Pilar Fernández,
Gerardo González, Mike von Schram, Farid Daruich, Franco Dipietro y Luis Miguel Navarrete.*

*Para el equipo de investigación y desarrollo de Boyden Global Executive Search y para los más de
trescientos reclutadores y socios de la firma.
En especial para Antonio José Sánchez (Colombia), Robert Travis (Canadá), Trina Gordon (Chicago),
Adam Susman (Nueva York)
y Luis Lezama Bracho y Cohen (México). Gracias a todos por haberme reclutado en un puesto que me
apasiona y que me hace muy feliz.*

*Para mi editora, Ixchel Barrera, por su gran apoyo
y visión para reclutar escritores.*

*Para todos los estudiantes, gerentes y directores de empresas,
para que no tengan pretexto y recluten de manera
más inteligente.*

Y para todos mis clientes, actuales y futuros.

Según los expertos, el reclutamiento se define como «El proceso para atraer talento oportunamente».

Yo no solo lo definiría así. Agregaría que el reclutamiento es el proceso más importante de una empresa, es lo que engrana y da inicio a todo, y realizarlo inteligentemente es la única manera de encontrar el talento necesario para lograr efectividad y una verdadera continuidad de la empresa.

Debemos elegir al candidato adecuado para el puesto adecuado, ¡cueste lo que cueste!

STEVE JOBS

La vida de una persona solo cambia y mejora cuando se conoce a otra persona o se lee un libro. Y este libro te ayudará a lograr ambos objetivos.

INTRODUCCIÓN

RECLUTAMIENTO, LO MÁS IMPORTANTE PARA ALCANZAR EL ÉXITO

Ignorar la importancia que hoy tiene el reclutamiento y despilfarrar buena parte de nuestro tiempo seleccionando cientos de personas es un grave error. Desde nuestros amigos o una pareja sentimental, hasta un socio, empleado o gerente para nuestra organización... todo el tiempo reclutamos.

¿Qué pasa si contraes matrimonio con la persona equivocada? ¿Qué sucede si contratas malos empleados para tu casa, por ejemplo, un arquitecto, un plomero, una ayudante doméstica o un chofer? ¿O para tu negocio, como un gerente, un director o un asistente? ¿Qué le depararía a tu empresa si contratas a la persona equivocada? La respuesta es siempre la misma: *problemas constantes y un inminente fracaso*.

Millones de empresas y familias alrededor del mundo reclutan todo el tiempo y cometen los mismos errores una y otra vez. Cientos de contrataciones equivocadas que causarán problemas, tiempo perdido, gastos, disgustos, quejas, demandas y —en muchos casos— quiebras o reestructuras costosas que pudieron haberse evitado.

Si tú buscas ser un empresario o un director exitoso, la única manera de lograrlo es reclutar de manera inteligente a las personas adecuadas, y además colocarlas en los puestos correctos.

Si tu hija se casa con la persona apropiada, va a ser muy feliz. Si seleccionas a un equipo de vendedores estrella, harás mucho dinero y crecerás. Si te asocias con la persona correcta, el negocio será muy exitoso. Si contratas a un buen proveedor para ofrecer un servicio de distribución, evitarás quejas de los clientes y otros problemas. Si contratas al director correcto, eso marcará toda la diferencia.

Todo es reclutamiento, es decir, el don de elegir y de elegir al mejor. Reclutar eficientemente y encontrar grandes talentos para tu empresa *siempre* será la diferencia entre tener éxito y no tenerlo.

¿Qué es lo que hacen empresas exitosas como General Electric, Google, Mackenzie, Apple, Cinépolis, Microsoft, Boston Consulting, Bain, Unilever, Procter and Gamble, Facebook, Pepsico, Nestlé, etc.?¹ Una de las principales actividades que todas estas empresas realizan de manera enfocada y muy planeada es *reclutar talento*. En este libro encontrarás las mejores prácticas y recomendaciones de recursos humanos (RH) y los mejores procesos de reclutamiento de las 101 mejores empresas del mundo, que, aplicados eficientemente, causarán tal impacto en tu empresa que harán que *siempre* pongas mayor atención en todo lo relacionado con el reclutamiento.

Aprenderás al estilo *English 101*, desde lo básico y sencillo hasta lo avanzado y complejo. Comprenderás que reclutar es lo más importante para alcanzar éxito en todo, y que el área encargada de ello siempre deberá ser la de mayor impacto para cualquier organización. Te darás cuenta de que, de haber realizado un buen reclutamiento en el pasado, no te hubieran ocurrido muchas cosas que te han sucedido hasta hoy. No hubieras tenido que cerrar tu negocio o no hubieras perdido tanto tiempo y dinero.

Muchas empresas creen estar preparadas para contratar y no se detienen a planear y mejorar sus procesos de reclutamiento, pero sobre todo no se detienen para entender que todo lo bueno o malo que sucede en la empresa es a causa de las personas que contratan; por lo tanto, no invierten en tiempo, enfoque y recursos suficientes para realmente contratar a los *mejores* talentos.

Esas empresas se la pasan:

- a) Cubriendo puestos por rotación.
- b) Solucionando problemas causados por la gente.
- c) Pagando mal a sus empleados para «ahorrar dinero».
- d) Liquidando gente.
- e) Atendiendo demandas laborales.
- f) Perdiendo tiempo en entrevistas que no sirven.

En vez de hacer lo que hacen las más exitosas:

- a) Usar fuentes de reclutamiento inteligentes.
- b) Crear procesos de reclutamiento que den continuidad.

- c) Entrevistar inteligentemente.
- d) Pagar por desempeño productivo: premiar y motivar.
- e) Invertir tiempo y recursos en reclutamiento para lograr encontrar, y además retener, a su talento. *Talento* gracias al cual se obtendrá un beneficio directo en las utilidades de la empresa.

Muchos gerentes reclutadores (sean o no del área de RH) dicen que necesitan contratar personal de manera urgente, por ejemplo, para nuevos proyectos o para cubrir vacantes abandonadas. Y aun con la supuesta «urgencia», se demoran demasiado en buscar, no contestan solicitudes de candidatos, no usan herramientas eficientes, tardan mucho en agendar entrevistas, no saben qué preguntar en la entrevista, no usan la tecnología y no planean procesos ni tiempos para reclutar. Incluso demoran tanto que algunos candidatos talentosos ya vistos optan por aceptar otras ofertas de trabajo, debido al tiempo que dejan transcurrir sin dar el seguimiento correcto y la atención que esto merece.

Algunas áreas de Recursos Humanos de empresas grandes, pero también de pequeñas y medianas empresas (Pymes), creen que el reclutamiento es responsabilidad exclusiva de esta área, cuando se ha comprobado que *el reclutamiento debe ser responsabilidad de todas las áreas de manera conjunta*.

También sucede que algunos gerentes que tienen urgencia de contratar creen saber que un candidato es apto para su empresa durante los primeros cinco minutos de la entrevista, y por eso dejan de entrevistar a otros aspirantes que podrían ser mejores. Es por este tipo de decisiones emocionales, basadas en estereotipos o en la imagen de los candidatos, que constantemente se cometen errores de reclutamiento; errores que causan problemas y que afectarán a otros empleados, así como a los procesos y las actividades futuras de la empresa.

Estudios recientes demuestran que más de 75% de los reclutadores en México contratan candidatos solo porque tienen buena experiencia, porque el sueldo que ellos buscan se ajusta a sus presupuestos o porque se relacionan más con aspectos culturales, de personalidad y de ambiente laboral de la empresa, en vez de enfocar su reclutamiento en las habilidades, el desempeño anterior comprobable y las competencias del candidato para ejercer el puesto.

A veces las áreas de Recursos Humanos gastan parte de su presupuesto en capacitaciones innecesarias o en aplicar estudios, exámenes técnicos o psicométricos que, al final, no son revisados o evaluados por expertos consultores ni empleados de la empresa.

Imagina lo que sucedería en tu empresa si pudieras cambiar a aquellos empleados que *no* son productivos por verdaderos talentos creativos, con buena actitud, con preparación sólida,

pasión, desempeño anterior exitoso y competencias relacionadas con tu giro. Sería un sueño, ¿no? O imagina cómo cambiaría México si pudiéramos quitar a todos los diputados y senadores que no tuvieran un compromiso real y una pasión por el bienestar de los mexicanos. Ambas cámaras deberían tener un *comité de reclutamiento* encargado de seleccionar a los congresistas de una manera justa pero, sobre todo, que les exija cubrir una serie de requisitos obligatorios para cada uno de los curules. Más adelante, es posible ver en qué consisten dichos comités.

Recientemente realicé una encuesta a varios amigos directores y dueños de empresas. La encuesta se basó en una sola pregunta: ¿Qué porcentaje de empleados actuales cambiarías si no te costara dinero correrlos y contratar nuevos?

Me sorprendí por los altos porcentajes mencionados: 20%, 40%, 50%, y en cinco casos rebasó el 60%. Esta encuesta la realicé a 25 directores en la Ciudad de México que tenían cien o más empleados. Los indicadores para despedirlos fueron 1) la baja productividad y 2) la mala actitud. El promedio que arrojó este estudio fue de casi 40%; es decir, este porcentaje de empleados no eran productivos o tenían una pésima actitud. De ahí que sería importante preguntar: ¿por qué los contrataron?, y ¿quién decidió contratarlos?

No es fácil despedir gente y menos si se trata de un porcentaje alto o significativo, pero lo que sí puede ser sencillo es implementar una nueva metodología de reclutamiento y gestión por desempeño que mejore la calidad de las contrataciones futuras, para que, en el corto y mediano plazos, la mayoría de los empleados sean talentosos.

Jack Welch, exdirector general de General Electric, en su libro *Winning*² refiere la manera en que evaluaba a todos sus empleados cada año. Su objetivo principal era detectar a los empleados con el 5% de menor productividad para despedirlos. Él decía que si pagas bien al 5% de los más talentosos y despides al 5% de los menos talentosos durante un período de diez años, formarás un gran equipo de gente talentosa. Creo que si la empresa a la que Welch llegó como director se hubiera preocupado más por la manera de reclutar, habría evitado contratar a gente poco productiva y habría ahorrado mucho dinero en liquidaciones y despidos durante esos diez años. De cualquier forma, este método le funcionó, ya que su gestión en General Electric fue una de las más exitosas, pero seguramente le resultó más costoso que si hubiera enfocado sus esfuerzos en una buena contratación.

Este libro te mostrará el camino de un proceso de reclutamiento efectivo. Contiene las técnicas usadas por las 101 mejores empresas del mundo. La filosofía de estas técnicas para encontrar y seleccionar personas se basa en cómo lograr detectar y conocer el desempeño anterior del candidato. El libro se fundamenta en las mejores prácticas realizadas por las 101 mejores empresas y en cómo su reclutamiento y sus reclutadores han logrado mejorar todas

las áreas de sus empresas. Y aunque no existen métodos contra balas para saber si los candidatos resultarán productivos, en estas líneas aprenderás muchas medidas precautorias para no contratar a candidatos promedio y para enfocarte en la medición de desempeño anterior y en la manera en que este desempeño se relaciona con el puesto solicitado, con las competencias necesarias para realizar exitosamente las actividades y los objetivos del puesto, y *no* con la cantidad de años de experiencia que ha tenido el candidato, su imagen, etcétera. En otras palabras, encontrarás todo lo necesario para lograr un reclutamiento inteligente, indispensable para alcanzar el éxito.

Notas:

1 Véase la lista de las 101 mejores empresas en procesos de reclutamiento.

2 Jack Welch y Suzy Welch, *Winning*, HarperBusiness, 2005.

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1

Contratar inteligentemente

Para empezar, conozcamos a las 101 empresas con mejores procesos de reclutamiento en el mundo:

LAS MEJORES 101 EMPRESAS EN PROCESOS DE RECLUTAMIENTO

Posición	Empresa	Empleados	Oficina matriz	Habilidades buscadas (manejo de)
1	Google	71 000	Mountain View, CA, EUA	Sistemas distribuidos, Venta Adwords, Python
2	Apple	77 000	Cupertino, CA, EUA	iLife, iWork, OSX
3	Unilever	56 000	Londres, Reino Unido	FMCG, Productos de consumo, Trade marketing
4	P&G	65 000	Cincinnati, OH, EUA	Productos de consumo, FMCG, Marketing shopper
5	Microsoft	151 000	Redmond, WA, EUA	Cloud computing, Partner management, Enterprise software
6	Facebook	13 000	Palo Alto, CA, EUA	Python, Algoritmos, Sistemas distribuidos
7	Amazon	47 000	Seattle, WA, EUA	Sistemas distribuidos, Escalabilidad, Algoritmos
8	Pepsico	69 000	Purchase, NY, EUA	FMCG, Productos de consumo, Trade marketing
9	Shell	73 000	La Haya, Holanda	Petróleo, Aceite, Gas
10	McKinsey	19 000	NY, EUA	Consultoría, Modelos financieros, Nuevos mercados
11	Nestlé	76 000	Vevey, Suiza	Trade marketing, FMCG, Industria alimenticia
12	Johnson & Johnson	82 000	NJ, EUA	Equipo médico,

13	BP	58 000	BP	Petróleo, Aceite, Gas
14	GE	165 000	Fairfield, CT, EUA	Six sigma, Gas, Generación de energía, Banking
15	NIKE	28 000	Beaverton, OR, EUA	Calzado y Artículos deportivos
16	Pfizer	74 000	NY, EUA	Ind. Farmacéutica, GMP, Ventas
17	Disney	69 000	Burbank, CA, EUA	Entretenimiento, TV, Cine
18	Coca-Cola	44 000	Atlanta, GA, EUA	FMCG, Shopper marketing, Productos de consumo
19	Chevron	41 000	San Ramon, CA, EUA	Petróleo, Aceite, Gas
20	L'Oréal	38 000	París, Francia	Cosméticos, Industria de belleza
21	BCG	10 000	Boston, MA, EUA	Consultoría, Desarrollo corporativo, Nuevos mercados
22	Danone	23 000	París, Francia	Trade marketing, FMCG, Industria alimenticia
23	Twitter	4 000	San Francisco CA, EUA	Sistemas distribuidos, Escalabilidad, Python
24	Accenture	208 000	Dublín, Irlanda	Diseño de procesos de negocios, Consultoría, Transformación empresarial
25	SalesForce	12 000	San Francisco CA, EUA	SaaS, Paas, Enterprise software
26	Ogilvy & Matter	13 000	NY, EUA	Estrategia creativa y digital, Mercadotecnia integrada
27	Total	23 000	París, Francia	Petróleo, Aceite, Gas
28	Deloitte	170 000	NY, EUA	Auditoría externa, Consultoría, IFRS
29	Roche	35 000	Basilea, Suiza	Industria farmacéutica, Oncología, Desarrollo clínico
30	Burberry	4 000	Londres, Reino Unido	Artículos finos de moda
31	Novartis	78 000	Basilea, Suiza	Industria farmacéutica, Oncología, Desarrollo clínico
32	Bain & Company	7 000	Boston, MA, EUA	Consultoría estratégica, Capital privado, Nuevos mercados
33	ExxonMobil	34 000	Houston, TX, EUA	Petróleo, Aceite, Gas
34	Diageo	15 000	Londres, Reino Unido	FMCG, Bebidas alcohólicas, Trade marketing

35	Worley Parsons	19 000	Sidney, Australia	FEED, EPC, Refinería
36	Expedia	6 000	Bellevue, WA, EUA	Turismo, Viajes en línea
37	Conoco Phillips	15 000	Houston, TX, EUA	Petróleo, Aceite, Gas
38	VMware	14 000	Palo Alto, CA, EUA	Cloud computing, SaaS, Virtualización
39	Oracle	133 000	Redwood Shores, CA, EUA	Enterprise Software, SaaS, Ventas
40	Bechtel Corporation	18 000	San Francisco CA, EUA	EPC, Control de proyectos, Refinería
41	Vale	25 000	Río de Janeiro, Brasil	Minería, Hierro, Oro, Minerales
42	Warner Bros.	6 000	Burbank, CA, EUA	Entretenimiento, TV, Cine
43	Leo Burnett	7 000	Chicago, IL, EUA	Estrategia creativa y digital, Mercadotecnia integrada
44	Electronics Arts	12 000	Redwood Shores, CA, EUA	PS3, Videojuegos, Desarrollo
45	Río Tinto	19 000	Londres, Reino Unido	Minería, Hierro, Oro, Minerales
46	JWT	7 000	NY, EUA	Estrategia creativa y digital, Mercadotecnia integrada
47	LVMH	19 000	París, Francia	Artículos finos de moda, Cosméticos
48	Schlumberger	53 000	Houston, TX, EUA	Ingeniería petrolera
49	Chanel	5 000	París, Francia	Moda, Cosméticos
50	Condé Nast	5 000	NY, EUA	Editorial, Revistas
51	Inditex	9 000	Arteixo, España	Ropa, Moda
52	Baker Hughes	31 000	Houston, TX, EUA	Perforación, Petróleo y Gas
53	Adobe	15 000	San José CA, EUA	SaaS, Software Enterprise
54	Fox	5 000	Beverly Hills CA, EUA	Entretenimiento, TV, Cine
55	HP	247 000	Palo Alto, CA, EUA	IT, Servicios, Ventas
56	Bayer	13 000	Leverkusen, Alemania	Industria farmacéutica
57	Halliburton	36 000	Houston, TX, EUA	Ingeniería petrolera y perforación

58	Goldman Sachs	34 000	NY, EUA	Inversiones bancarias, Capital
59	Razorfish	2 000	Seattle, WA, EUA	Estrategia digital, Publicidad y mercadotecnia integrada
60	Cisco	96 000	San José CA, EUA	Routing, Tecnología y Comunicaciones
61	Technip	17 000	París, Francia	Petróleo, Aceite, Gas
62	CH2M HILL	15 000	Englewood, CO, EUA	Ingeniería civil, Agua, Construcción
63	Naciones Unidas UN	22 000	NY, EUA	Derechos humanos, Desarrollo internacional
64	Saatchi & Saatchi	4 000	NY, EUA	Estrategia creativa y digital, Mercadotecnia integrada
65	Natura	8 000	San Paulo, Brasil	Cosméticos, Cuidado personal
66	Mastercard	7 000	Purchase, NY, EUA	Tarjetas de crédito y débito, Pagos electrónicos
67	Glaxo SmithKline	64 000	Brentford, Reino Unido	Industria farmacéutica
68	Emirates	18 000	Dubai, Emiratos Árabes	Aviación, Aerolíneas
69	BMW	16 000	Múnich, Alemania	Automóviles
70	H&M	13 000	Estocolomo, Suecia	Ropa, Moda
71	Odebrecht	13 000	Sao Paulo, Brasil	Construcción, Ingeniería civil
72	Reckitt Benckiser	13 000	Slough, Reino Unido	Trade marketing, FMCG, Industria alimenticia
73	Starbucks	41 000	Seattle, WA, EUA	Operaciones y manejo de tiendas
74	Netflix	2 000	Los Gatos CA, EUA	Sistemas distribuidos, Escalabilidad, Hadoop
75	Four Seasons Hoteles	11 000	Toronto, ON, Canadá	Hotelería
76	Red Bull	7 000	Fuschi am See, Austria	FMCG y Trade marketing
77	Universal Music	5 000	Universal City, CA, EUA	Música y Licencias
78	Virgin Atlantic Airways	3 000	Crawley, Reino Unido	Aviación, Aerolíneas
79	Kellogs	11 000	Battle Creek, MI, EUA	Productos de consumo, FMCG, Shopper marketing
80	Tesla Motors	2 000	Palo Alto, CA, EUA	Automóviles
81	Aker Solutions	14 000	Lysaker, Noruega	Ingeniería marítima, Petróleo, Aceite y Gas
82	Booz & Company	3 000	Londres, Reino	Consultoría estratégica, Capital privado,

82	Booz & Company	3 000	Unido	Nuevos mercados
83	Boyden Executive Search	2 000	Nueva York, EUA	Reclutamiento ejecutivo, Talent mapping, Board of directors, Assessment consulting
84	Adidas	6 000	Herzogenaurach, Alemania	Calzado y Artículos deportivos
85	Red Hat	6 000	Raleigh, NC, EUA	RHEL, Open source, Red hat
86	Samsung	14 000	Suwon, Korea	Electrónicos
87	Anglo American	7 000	Londres, Reino Unido	Carbón, Minerales, Minería
88	Digitas	3 000	Boston, MA, EUA	Estrategia y publicidad digital e interactiva
89	Siemens	137 000	Múnich, Alemania	Automatización, SCADA, PLC
90	IBM	400 000	Armonk, NY, EUA	Arquitectura de soluciones, Cloud computing
91	Cameron	11 000	Houston, TX, EUA	Petróleo, Gas e Ingeniería marítima
92	SABMiller	19 000	Londres, Reino Unido	FMCG, Trade and shopper marketing
93	AstraZeneca	27 000	Londres, Reino Unido	Industria farmacéutica, Cardiología
94	Barrick Gold Corp.	8 000	Toronto, ON, Canadá	Oro, Minería, Minerales
95	Saipem	16 000	Milán, Italia	Petróleo, Gas, EPC
96	Weatherford	23 000	Houston, TX, EUA	Perforación, Petróleo y Gas
97	NetApp	15 000	Sunnyvale, CA, EUA	Almacenamiento, Aplicaciones
98	BBDO	3 000	NY, EUA	Publicidad interactiva, Estrategia creativa y Marketing
99	ENI	9 000	Roma, Italia	Petróleo
100	Spotify	2 000	Estocolmo, Suecia	Python, Media digital, Git
101	Visa	21 000	Foster City, CA, EUA	Tarjetas de crédito y débito, Pagos electrónicos
	TOTAL EMPLEADOS	3 841 000		

Antes de develar el secreto de su éxito en reclutamiento, conoceremos cuatro historias que ejemplifican de manera sencilla algunos errores comunes al reclutar.

Historia trágica de un mal reclutador #1: Una decisión de reclutamiento apresurada

El primero de abril de 2012, el vuelo 812 de *Southwest Airlines* despegó con 116 pasajeros del aeropuerto internacional de Phoenix, Arizona, en lo que parecía ser un viaje tranquilo. A 36 000 pies de altura, un desperfecto del avión causó una pequeña ruptura en el fuselaje, que generó una despresurización aparentemente grave en la cabina.

En ese momento, el piloto, de 59 años de edad, se asustó tanto que sufrió un infarto, y el copiloto entró en estado de pánico, aunque logró estabilizar el avión. La sobrecargo Joanna fue llamada a la cabina para ayudar al copiloto a aterrizar. El avión se estrelló en el aterrizaje de emergencia a 250 kilómetros de Phoenix. Aunque sobrevivieron 100 de los 116 pasajeros, el copiloto fue sancionado por tomar decisiones equivocadas: 1) se apresuró a aterrizar cuando se le había solicitado por la torre de control dar vuelta y aterrizar en el aeropuerto, y 2) sentó a Joanna en el lugar del copiloto, es decir, tomó una decisión incorrecta y apresurada en reclutamiento de personal.

Después de una investigación de más de tres años, se supo lo que había sucedido. El copiloto y la sobrecargo tenían una relación amorosa, y el copiloto, Bill, con solo quinientas horas de vuelo (básicamente 150 viajes), decidió sentarla en el asiento del capitán para que lo asistiera en el aterrizaje. Supuestamente, la sobrecargo había tomado cursos de aviación, pero nunca había asistido de manera directa en el aterrizaje de un *Boeing 737*.

¿Qué podría haber hecho Bill? Curiosamente, dentro de la lista de pasajeros (conocida por la tripulación), había dos pilotos retirados, uno de *US Airways*, con veinte años de servicio, y otro de *Delta*, con 25 años. Incluso uno de ellos se acercó a la cabina para tratar de ayudar, pero fue enviado de regreso a su asiento por otra sobrecargo y por el propio Bill.

A veces, un director (en este caso el copiloto) contrata a personas cercanas o conocidas para sus puestos clave por apresurarse a cubrir la posición y por creer que merecen mayor confianza, cuando *siempre* hay otras personas que pueden tener mejor desempeño que los amigos o conocidos, además de contar con experiencia cien por ciento relacionada con el puesto y los objetivos de este.

El mal aterrizaje causó una doble ruptura en la parte media del fuselaje y 16 personas murieron, incluido el piloto que sufrió un infarto. El copiloto decidió no dar vuelta al aeropuerto y hacer un aterrizaje forzoso en un campo abierto que, en ese momento de pánico, divisó a lo lejos. En realidad, tendría que haber escuchado al piloto experimentado que se encontraba entre los pasajeros y que se acercó a la cabina para ofrecer ayuda, o podría haber dado un llamado de aviso a los pasajeros, que quizá hubiera generado más opciones de candidatos para asistir a Bill y que, sobre todo, le podría haber dado la posibilidad de recibir consejos para tomar mejores decisiones, como dar vuelta al avión y aterrizar de forma más segura en el aeropuerto de Phoenix.

Historia trágica de un mal reclutador #2: Una decisión emocional de reclutamiento

Hace tiempo me enteré de que Gloria, una buena amiga de la universidad y actual gerente de Recursos Humanos de un banco, se había divorciado de su esposo, Carlos. Su matrimonio duró poco más de diez años. Debido a que no la veía desde hacía tiempo, la busqué para reunirme con ella y platicar asuntos de reclutamiento.

Gloria me contó todo acerca de su difícil divorcio. Al final de la plática, y de una manera muy seria, le dije:

—El problema de raíz en tu divorcio fue que tú no supiste reclutar a tu pareja. Tuviste un clásico error de reclutamiento.

Con una mirada de sorpresa, me preguntó:

—¿Cómo? No entiendo.

—¿Dime las tres principales razones por las que consideras que te divorciaste de Carlos?

Sin dudarle, me respondió lo que ya me había mencionado en nuestra plática: 1) bebía mucho alcohol y era muy agresivo cuando lo hacía; 2) nunca tuvo un empleo fijo, siempre fue un poco flojo, nunca tenían suficiente dinero y se peleaban mucho, y 3) no le gustaban los niños, nunca quiso tener hijos.

Inmediatamente después le pregunté:

—¿Cuántos años duró su noviazgo?

—Seis años y medio —me respondió.

—Antes de casarte, cuando eran novios, ¿Carlos ya bebía mucho?

Me dijo que sí, que desde que lo conoció bebía mucho. También le pregunté si él cambiaba de empleos frecuentemente cuando eran novios. Una vez más su respuesta fue afirmativa; me contó que duraba muy poco en los trabajos y que normalmente lo despedían por inasistencias o baja productividad. Asimismo, a Gloria siempre le llamó la atención que a él no le preocupara que lo corrieran, que solo le causaba risa. Y por último me contó que ella siempre supo, desde los primeros días de su noviazgo, que a Carlos no le gustaban los niños y que no quería tener hijos. Mencionó, por ejemplo, que él no simpatizaba con los hijos de sus hermanas y que nunca jugó con ellos, que le desesperaban y agobiaban todos los niños. Entonces yo le pregunté por qué se había casado con él si durante su noviazgo bebía mucho, no tenía empleos fijos y no le gustaban los niños. Ella respondió: «Me gustaba mucho y creí que él iba a cambiar».

No cabe duda de que si Gloria hubiera sabido un poco de reclutamiento en ese entonces, hubiera cuestionado este desempeño anterior y tal vez no se hubiera fijado en Carlos, pues

las señales eran bastante claras. *La gente hace lo que hace porque es como es.* Carlos no iba a cambiar; su desempeño anterior predecía su desempeño futuro. El secreto hubiera sido detectarlo antes de tomar una decisión de *contratación*. Gloria se casó con Carlos porque le gustaba mucho su apariencia y no se preocupó por su forma de ser.

No hay NADA más importante para tu éxito empresarial y para el éxito de una familia que rodearte de gente buena, capaz y productiva, ¡NADA!

**LOU ADLER, *headhunter* y escritor
de temas relacionados con reclutamiento**

El éxito en la vida de una persona depende en gran medida del reclutamiento de su pareja, sus amigos, empleados y proveedores. Depende también de rodearse de los mejores y de perfeccionar sus habilidades para buscar, seleccionar y retener talento.

La elección de nuestra pareja sentimental será crucial para nuestro éxito, ya que la esposa o el esposo será siempre la persona más importante y cercana en nuestra vida. Igualmente, es primordial saber elegir la escuela y los profesores de nuestros hijos; los amigos con quienes nos reunimos y las personas con las que fomentaremos nuevas amistades; los empleados que necesitemos para encargarse de la limpieza y el cuidado de nuestra casa o de nuestros hijos, etc. Asimismo, el reclutamiento del personal para lograr los objetivos de la empresa será lo que regirá cien por ciento el éxito y la *continuidad* de nuestras organizaciones, así como nuestras metas.

Si tú aún no te has casado y actualmente tienes una pareja, estás en el mejor momento para reevaluar su comportamiento, analizar sus decisiones, sus tonos y maneras de comportarse, fijar tu atención en su desempeño actual y mirar más de cerca sus aspiraciones y sus emociones. No está de más conocer bien a la familia de tu pareja, pues el comportamiento y las formas de ser de cada uno de sus familiares directos son indicadores importantes de su desempeño futuro, que se pueden apreciar en relativamente poco tiempo. Y más importante aún es analizar si estos comportamientos concuerdan con lo que tú quieres para lograr tus propósitos en el futuro. Si los analizas correctamente, entonces podrás tomar una decisión objetiva de reclutamiento que te lleve a tener verdadero éxito en tu futuro matrimonio.

Historia trágica de un mal reclutador #3: Malas decisiones de reclutamiento por falta de procesos, evaluación de desempeño o entendimiento del puesto

En 1967 mi padre, que por entonces esperaba junto con mi mamá el nacimiento de mi hermana mayor, aceptó un trabajo en la pequeña empresa de su amigo Isidro López para ayudarlo a vender servilletas. La empresa se dedicaba a imprimir los logotipos y diseños promocionales en servilletas de papel para marcas como Mundet y Citibank.

Después de invertir muchos años y mucho trabajo, mi papá se convirtió en el director general y logró comprarle parte del negocio a Isidro; juntos, se asociaron con un americano de apellido Sugarman, para convertir la pequeña empresa en una gran fábrica industrial de 100 000 metros cuadrados y más de 550 empleados. Hasta aquí todo iba muy bien. Mi padre y sus socios decidieron trasladar la fábrica a San Luis Potosí, por cuestiones políticas. En ese momento mi papá decidió que era tiempo de contratar un nuevo director general, pues a él no le interesaba mudarse a provincia.

Fue cuando contrataron a Francisco Zermeño, quien hasta entonces se había desempeñado como director de un banco. Al cabo de cinco años, la fábrica empezó a tener muchos problemas: malos procesos, robos hormiga y gente desmotivada, enojada y con mala actitud. Todo esto hizo que los socios tuvieran que reunirse para enterarse de lo que estaba pasando. Resultó que Francisco era una persona con poca experiencia en el sector; además, no escuchaba a la gente, mentía, abusaba de su poder y le robaba a la empresa. Y todo esto salió a la luz cinco años después. Yo me pregunto: ¿por qué nadie hizo nada antes?

Este problema terminó en su despido, que implicó una indemnización de más de 12 millones de pesos. Pero la historia no termina aquí. Después de esto, los socios de mi padre decidieron contratar a otro director general. Gastón, amigo de uno de los socios, durante muchos años había sido director general de una fábrica de madera. A pesar de su incorporación, la fábrica de mi padre continuó teniendo problemas, que eran maquillados por el nuevo director en los estados financieros y en las juntas de consejo.

Recuerdo muy bien que cuando yo empecé mi carrera universitaria (tenía 21 años), mi papá me invitó a una junta de consejo de la fábrica, y en esa junta, sin saber nada de reclutamiento, me percaté de varias anomalías en la forma de ser y en las respuestas del nuevo director general. Los socios le hacían preguntas financieras sencillas a Gastón y él solo respondía «No lo sé», «No tengo el dato», y anotaba en un cuaderno como si fuera a investigar la tarea o lo que les iba a informar después.

A mí me pareció poco profesional y por eso le pregunté a mi papá quién había contratado a Gastón, y él que me respondió: «Es una persona muy preparada y es muy amigo de uno de mis socios, Gerardo». Poco tiempo después, la empresa estaba casi en bancarrota por su mal manejo, por lo que nos vimos obligados a vender el trabajo de más de cuarenta años de mi papá y de mi familia, ya que no tuvimos dinero para capitalizarla.

Hoy les puedo decir que la fábrica vende más de mil millones de pesos al año, es líder en la fabricación y la impresión de servilletas y blondas para clientes como Vips, Toks, Starbucks, Coca Cola, Wings, Domino's Pizza y cientos de marcas más. La persona que compró la fábrica decidió reestructurarla, invertir dinero y contratar a un nuevo director general especialista en la industria de papel. Esta contratación se realizó a través de un *headhunter* (reclutador) especialista en el sector de papel. Todo fue cuestión de contratar a la persona correcta: un verdadero líder con un desempeño anterior exitoso y comprobable.

Por lo general, cuando una persona o un grupo de inversionistas inician una empresa, lo primero que hacen es preocuparse por las finanzas y por maquilar ideas sobre cómo vender sus productos o servicios y sobre cómo gastar recursos para ganar más. Una vez que crecen empiezan a contratar a algunos empleados. Después a otros más, y finalmente tienen arriba de cien. Y solo cuando empiezan a surgir problemas de personal es cuando buscan crear o mejorar su área de Reclutamiento. Pocas veces las empresas nacen pensando en un plan de reclutamiento agresivo que realmente asegure contratar, desde el inicio, gente talentosa para incrementar ventas y mantener motivado al equipo.

Lo que quiero señalar con esto es que, por lo general, las empresas piensan en el objetivo final, ventas, y se dan cuenta muy tarde de que no habrá ventas constantes porque los vendedores, los gerentes y los directores que han contratado no son los ejecutivos adecuados; esto precisamente porque no fueron seleccionados de entre los mejores, ni hubo buenos filtros, procesos, etc. Este fue el caso de Francisco y Gastón, quienes tomaron pésimas decisiones de reclutamiento para dirigir un negocio familiar líder con más del 90% de participación en el mercado y completamente prometedor. Ninguno de los dos era especialista en fábricas de papel *tissue* y nunca les apasionó el sector, solo su sueldo.

El reclutamiento lo es todo. Si viéramos a una empresa como una cadena de acero y cada eslabón fuera un departamento o área, sería obvio que si un eslabón es frágil o débil, entonces la cadena podría romperse, aun cuando los demás eslabones fueran muy fuertes; es decir, una empresa es igual de débil que su eslabón más débil. Desafortunadamente, casi siempre el eslabón más débil es el área de Reclutamiento.

Historia trágica de un mal reclutador #4: Decisiones desenfocadas, directores que reclutan equivocadamente, búsqueda de desempeño sin importar el perfil o el filtro, y selección de candidatos

La historia, conocida por todos, del extécnico de la selección mexicana, Miguel *el Piojo* Herrera, debería ayudar a que algunas empresas mexicanas redefinan perfiles clave y objetivos específicos de puestos tan importantes como el que él ocupó. Es de esperar que este caso, así como el de algunos jugadores, haya puesto a pensar a la Federación Mexicana de Fútbol sobre la conveniencia de realizar reclutamientos mucho más pensados y no tan a la ligera.

Sin entrar en detalles acerca del perfil del puesto de director técnico, que hoy debe ser muy claro para todos los mexicanos, el entrenador de la selección mexicana tendría que haber sido futbolista o al menos haber estado en las bancas, sí, pero no basta con eso: tendría que contar con una experiencia significativa como director y líder en todos sus empleos anteriores y haber predicado siempre con el buen ejemplo. Y, sobre todo, el entrenador de la selección debería actuar como un embajador de México.

Durante su gestión, el Piojo tuvo buenos resultados al clasificar al mundial de 2014 y a los octavos de final contra Holanda, con un poco de mala suerte por aquel penal controversial. Ganó la Copa de Oro y un alto porcentaje de los partidos que dirigió; sin embargo, fue cesado del puesto por actitudes antideportivas fuera de la cancha: cuestiones de conducta, ética y otros aspectos relacionados. El desempeño anterior del Piojo fue tan bueno como para contemplarlo para el puesto, pero ese no debió haber sido el único enfoque al momento de contratarlo. También se debieron buscar otros factores, por ejemplo, valores, honestidad, liderazgo, comunicación verbal y escrita, manejo de equipo, conocimiento de otros idiomas, y además, habría que considerar el que hubiera logrado mantener a su equipo unido, al enaltecer comportamientos y actitudes como ética, orden y respeto hacia los demás. Precisamente estas cualidades son aquello en lo que se deberían fijar los reclutadores de equipos internacionales de fútbol.

Más adelante describiré estas cualidades como *competencias del candidato*, que son factores *clave* para lograr éxito en cualquier puesto, ya que la manera de lograr un objetivo o de alcanzar una meta puede ser aprendida rápidamente, pero los valores y las actitudes, no. En este sentido, Miguel Herrera era conocido por ser pendenciero, de carácter agresivo, y muy reactivo dentro de la cancha. Nada de esto era un secreto y aun así fue reclutado. Era sabido que si se lo provocaba en la cancha, él reaccionaba de una manera explosiva. Y eso fue lo que sucedió, aunque no en la cancha, sino en un aeropuerto, donde golpeó a un comentarista.

Las personas que lo reclutaron —el presidente de la Federación Mexicana de Fútbol y los presidentes de los equipos de primera división (Liga MX)— tomaron una decisión equivocada por no analizar con profundidad tanto sus referencias como sus actitudes y valores. Y más fácil fue errar al no contemplar una terna de candidatos, pues debido a que las negociaciones para contratar un técnico son complicadas, analizaron a uno solo: el

propuesto en ese momento por las televisoras. El que hubiera sido futbolista y el haber ganado una liguilla con el equipo América desviaron la atención de sus reclutadores, quienes perdieron de vista objetivos tan importantes del puesto como representar a un país y a todos los mexicanos ante el mundo. Quisiera saber si actualmente el puesto exige que el entrenador hable inglés, tenga estudios superiores, maestría, buenos valores familiares, experiencia para hablar en público, etcétera.

Historia *nada* trágica de un gran reclutador: Decisiones enfocadas de reclutamiento

Tengo un amigo llamado Gustavo. Él ha fundado tres negocios y en todos ha sido muy exitoso. Siempre me pregunté cómo le hizo. Siendo honesto, cuando llegué a platicar con él, sentí que sus ideas eran poco claras y hasta que era un tanto despistado para ser un empresario tan exitoso; además, tuvo muy poca preparación académica: cero carrera, cero idiomas, cero maestría... Él me dijo que fue muy fácil alcanzar su meta y tener éxito porque siempre supo que él desconocía muchos temas empresariales y que necesitaba gente que lo ayudara para lograr sus objetivos.

Un día leyó un artículo en el periódico que le llamó mucho la atención. Decía que si contratas a la persona correcta, le fijas objetivos específicos, le das las herramientas necesarias y evalúas su desempeño muy de cerca, podrías despreocuparte tanto como para tener tiempo de jugar golf todo el día, y tu negocio funcionaría sobre ruedas. Precisamente eso hace Gustavo: juega golf sin preocupaciones. Y créeme cuando te digo que es millonario en serio.

Contrató a un buen director general para cada empresa utilizando un reclutador que lo ha ayudado a buscar a los mejores candidatos para cada puesto. Lo demás lo hace su misma gente. Su reclutador también le recomendó a un especialista en inversiones, gracias al cual ha sabido mantener su fortuna y hacerla crecer al paso del tiempo.

Así, si quieres ganar mucho dinero y ser una persona exitosa, entonces tienes que asegurarte de que la gente que trabaje para ti o para tu empresa siempre sea la correcta, cueste lo que cueste. Rodearse de los mejores es la clave. Es importante subrayar que cuando digo *cueste lo que cueste* no solo me refiero a pagar bien a los empleados, más bien me refiero a definir un proceso de reclutamiento que incluya analizar el mercado de compensaciones. Si el sueldo estimado para un puesto determinado es bajo, uno debe entonces incrementarlo con una prima por productividad o por cumplimiento de objetivos; de lo contrario, no atraeremos talento, lo que a mediano plazo resultará más costoso. Además, en el caso de que

logremos contratar un buen candidato, correríamos el riesgo de que se vaya ante cualquier oportunidad de ganar un mejor sueldo, y esa rotación frenará la productividad y generará mayores gastos. Así pues, es un círculo vicioso no tener sueldos competitivos.

Cuando uno piensa «No tengo dinero para contratar a alguien», «Mejor me las ingenio y lo hago yo» o «Mejor esperamos unos meses», se pierde tiempo y se arriesga el negocio. He tenido la oportunidad de trabajar en muchas empresas, algunas de las cuales hoy ya no existen, y me pregunto: ¿Qué fue lo que hicieron mal? ¿Por qué cerraron? ¿Qué las llevó a la quiebra?

El caso de mi amigo Gustavo podría parecerse al de Mark Zuckerberg, CEO de Facebook, un empresario joven y creativo sin conocimientos sólidos de reclutamiento pero que enfocó sus recursos y su tiempo a contratar a los mejores reclutadores. Zuckerberg es experto en desarrollar software, pero el crecimiento de Facebook lo ha logrado la gente que su equipo ha contratado. Zuckerberg ha afirmado en cientos de conferencias que su enfoque hoy en día es reclutar talento, y menciona que el 30% de su tiempo lo dedica a reclutar y a entrevistar candidatos.

A continuación presento las diez empresas más importantes en Estado Unidos que solicitaron protección del gobierno por bancarrota y por problemas específicos de reclutamiento y gente, según la firma BankruptcyData.com:

Empresa	Fecha de quiebra	Activos (mdd)
Lehman Brothers Holdings Inc.	15 sep. 2008	691 060
Washington Mutual Inc.	26 sep. 2008	327 910
WorldCom Inc.	21 julio 2002	103 910
General Motors Corp.	1 junio 2009	91 050
Enron Corp.	2 dic. 2001	65 500
Conseco Inc. ¹	17 dic. 2002	61 390
Chrysler LLC	30 abril 2009	39 300
Thornburg Mortgage Inc.	1 mayo 2009	36 520
Pacific Gas and Electric Co.	6 abril 2001	36 150
Texaco Inc.	12 abril 1987	34 940

Aunque algunas de estas empresas se han levantado de entre las cenizas, hoy estoy seguro de la razón por la que tuvieron que declararse en bancarrota: las empresas no quiebran tanto por problemas externos (por ejemplo, el mercado, la competencia o por

aspectos macroeconómicos), sino por problemas internos, por su gente. Lo que siempre sucede es que los dueños o los directivos no saben qué hacer para *buscar* a los mejores, *mantener* motivados y *retener* a los buenos empleados o *despedir* rápido a los malos para enfrentar las metas que se han propuesto.

¿Quieres saber las cuatro principales razones por las que erramos al contratar?

1. Decidimos muy pronto, ya que nos urge cubrir un puesto vacante (caso del piloto Bill).
2. Somos muy emocionales, nos dejamos llevar por la apariencia y el trato personal de las personas (caso de Gloria).
3. No sabemos lo que buscamos. Contratamos gente sin antes definir el perfil, los objetivos específicos del puesto y las competencias y los valores necesarios (caso de la fábrica de papel y de Miguel Herrera).
4. No sabemos qué preguntarle al candidato en la entrevista para conocer su desempeño anterior y así tomar decisiones de reclutamiento inteligentes.

Al igual que mi amiga Gloria, quien reclutó a Carlos para el resto de su vida —aun sabiendo desde hacía muchos años que era un candidato inadecuado para lograr un matrimonio estable o duradero— y se casó con él, las empresas pasan años y años reclutando candidatos de regular desempeño que no solo *no* aportan valor a la empresa, sino que además acaban afectando negativamente a toda la organización.

Los siete errores más comunes en la contratación de personal

*Las empresas cometen muchos errores
y siempre los más costosos
son errores de reclutamiento.*

BILL Gates, Microsoft

Como ya mencioné, el área de Reclutamiento es la que más debe agregar valor a una organización y la que menos debe cometer errores, ya que causarán un impacto importante para el futuro de la organización.

En una plática que tuve con mi amigo Manuel Rodríguez, quien tiene más de treinta años de experiencia en RH, llegamos a resumir los siete errores más frecuentes en la

contratación de personal, los cuales abordaremos más detenidamente en los próximos capítulos:

1) *Contratar con base en decisiones emocionales o viscerales.* Contratar a las personas que solo causan a quien las entrevista una buena impresión por la forma en que se venden o por su imagen es un error. Estas impresiones se originan en la presencia del candidato, en su forma de hablar y en lo que se acostumbra llamar *buena química* entre quien contrata y el candidato. La presencia o la química son importantes, pero no deben ser los únicos factores a considerar al momento de la contratación.

Con frecuencia sucede que la buena impresión visceral inicial no se corrobora en la práctica, en la relación de trabajo rutinaria, cuando el desempeño del día a día no es satisfactorio. Este descubrimiento posterior da lugar a frustración, resultados inadecuados y costos innecesarios, mal ambiente de trabajo y mal ejemplo para otros integrantes de la empresa. Y no obstante lo anterior, no se da prioridad a corregir con rapidez esos errores de contratación. Principalmente, porque las fallas del empleado no se descubren de inmediato. Entre más alto es el nivel jerárquico, más tiempo toma descubrir las carencias y los comportamientos inadecuados de una persona. Y además, porque cuando ya se conocen sus fallas y el desempeño es insatisfactorio, es frecuente que la decisión de retirar a un empleado ineficaz se postergue a veces en forma indefinida, con las respectivas consecuencias para la organización. Como se ha dicho, donde más se comete este error es en los altos niveles ejecutivos. En el momento del reclutamiento, en esos casos la trayectoria laboral tiene un peso significativo, y si el historial de trabajo «parece» apropiado, la decisión de contratación se toma con base en la impresión inicial que el candidato causa a quien lo contrata. Obviamente el costo de equivocarse en la contratación de ejecutivos de alto nivel es muy elevado y en algunos casos genera resultados fatídicos para la empresa.

2) *Contratar guiándose solo por la trayectoria académica o laboral y por recomendación.* Ni haber ocupado puestos similares al que se pretende cubrir ni la sola preparación académica ni las excelentes recomendaciones garantizan buenos resultados. Para empezar hay diferencias de cultura en cada empresa. Las características individuales de un candidato pueden funcionar en ciertas culturas y ser negativas en otras. Adicionalmente, algunas compañías no investigan con profundidad cuál fue el desempeño de un candidato en las organizaciones donde trabajó previamente. Si lo hicieran, podrían darse cuenta de que su desempeño fue insatisfactorio. Por otro lado, la preparación académica no es sinónimo de competencia o de capacidad. A veces solo

genera indigestión de conocimientos teóricos, con poca o nula aplicación práctica.

- 3) *Contratar precipitadamente porque urge cubrir un puesto, aunque el candidato no sea idóneo.* No es raro que un área presione a Recursos Humanos para que se contrate a un candidato que no reúne las características adecuadas porque «no es posible que el puesto continúe vacante por más tiempo». Si bien es importante la velocidad de respuesta para abastecer candidatos idóneos, nunca será apropiado contratar candidatos que no llenan óptimamente las características necesarias solo para satisfacer la urgencia de un departamento. En última instancia, siempre existe la posibilidad de contratar servicios externos (ya sea un *headhunter* para niveles altos, o un *outsourcing* para niveles *staff*) para atender necesidades de trabajo que sí agreguen valor.
- 4) *Contratar a un candidato que, a corto plazo, va a sentir que el puesto es pequeño para él.* En una época de alto desempleo —como la que vivimos desde hace un largo tiempo—, muchas personas están dispuestas a aceptar prácticamente cualquier puesto, aunque no satisfaga sus expectativas, con tal de tener trabajo. Cuando un candidato sobrecalificado para una posición acepta las condiciones que se le ofrecen, lo más probable es que continúe buscando otra oportunidad mejor y que, en cuanto se le presente, abandonará el puesto trampolín que aceptó por la conveniencia del momento.
- 5) *Contratar a quien, aunque reúna los requisitos, no se va a realizar en el puesto.* En un proceso efectivo de selección, se deben detectar las aspiraciones y pasiones de los candidatos. Debe buscarse armonía entre las expectativas —justificadas o no— de un candidato y lo que ofrece el puesto que se pretende cubrir. Si no hay armonía entre las expectativas de un candidato y lo que el puesto le puede proporcionar, no se le debe contratar, pues en un plazo corto evidenciará su insatisfacción, que repercutirá en un desempeño insatisfactorio y su retiro o renuncia.
- 6) *Contratar a un empleado sin el convencimiento o la aceptación total del superior jerárquico a quien le va a reportar.* Aunque reúna óptimamente los requisitos del puesto, es un error grave imponer un candidato a la persona que va a ser su jefe inmediato. Estas imposiciones tienen consecuencias rápidamente. El jefe directo puede —abierta o sutilmente— hacerle difícil el trabajo, no entrenarlo adecuadamente o encontrarle fallas y defectos con facilidad. A fin de cuentas, él es el jefe directo. En toda decisión de contratación, el superior inmediato debe tener la última palabra y, obviamente, estar del todo convencido del candidato que se va a contratar. Por esta razón, cuando se

contrata un gerente a quien le reportará un equipo que él no contrató, surgen diferencias y situaciones que afectan la productividad del equipo.

7) *Contratar pese a que la remuneración será mucho menor de lo que la persona ha percibido en el empleo anterior.* Como se planteó párrafos arriba, esta situación se da con frecuencia en un mercado de alto desempleo en el que se puede forzar a un candidato a que acepte un pago por debajo de lo que anteriormente percibía. Es un error porque el candidato que acepta un pago menor al anterior sentirá inquietud y se verá obligado a modificar su tren de vida. Además, trabajará con ciertos resentimientos y no perderá oportunidad para conseguir un trabajo donde le paguen más.

¿Qué significa contratar *inteligentemente*?

- a) Contratar de manera inteligente es enfocar esfuerzos *de forma seria y comprometida* en el reclutamiento.
- b) Contratar inteligentemente es tomarse el *tiempo* suficiente para tomar decisiones y destinar los *recursos* necesarios para lograr reclutar gente buena y productiva.
- c) Contratar inteligentemente es *involucrar a todo el personal* de la empresa para usar prácticas similares y procesos establecidos.

Para lograr tener un proceso ordenado y que en verdad se realice de manera uniforme en todas las áreas de la empresa, habrá que definir, y luego implementar, un proceso inteligente a la medida.

La situación de alto desempleo prevaleciente en México, España, Portugal, Estados Unidos y en muchos otros países de Europa y del mundo solo da lugar a que existan muchos candidatos disponibles, mas no quiere decir que abunden los candidatos idóneos para una posición. *Los candidatos idóneos siempre han sido escasos.* La búsqueda de candidatos para cada puesto siempre debe ser exhaustiva. No hacerlo puede llevar a contratar a alguien satisfactorio, pero sin considerar a otros candidatos muy superiores en capacidad y, sobre todo, en potencial y actitud.

El proceso de selección debe asegurar que, por lo menos, exista razonable armonía entre las características, los valores y la misión de la empresa y las cualidades, competencias, potencial y aspiraciones del candidato. Por ejemplo, qué tan compatible es el aspirante con:

- El estilo de mando, la manera de ser, las cualidades, los defectos y las expectativas de

sus jefes inmediatos y colegas.

- La cultura, el estilo de operación y el ambiente de la empresa.
- Las políticas de remuneración y de desarrollo del personal.
- Las posibilidades de crecimiento del puesto y del área en que va a trabajar. (Hay puestos o áreas con pocas o nulas posibilidades de crecer, lo que para algunas personas puede ser frustrante).
- La pasión por el trabajo y actividades peculiares en esa empresa.
- La forma de negociar interna y externamente, etcétera.

Contratar personal sin empatar o alinear los factores anteriores puede ocasionar fracasos costosos para el candidato, para los actuales empleados y para la corporación. Contratar *inteligentemente* representa un porcentaje muy elevado del éxito de una empresa. Equivale a casarse con un cónyuge que haga del matrimonio un deleite y que además mejore con los años. Pero, igual que en el matrimonio, cuando se elige mal se puede vivir un infierno del que no se escapa fácilmente.

Por supuesto, la contratación es solo el principio de un proceso que continúa con otro factor crítico medular: los jefes directos. El desempeño inefectivo en el trabajo, en gran medida, se origina no solo en malas contrataciones —donde se cometen los errores que hemos visto—, sino que también podríamos señalar a los jefes que no tienen idea de su papel ni del alcance de sus responsabilidades para con sus colaboradores, y menos aún del conocimiento específico en reclutamiento. Son también los jefes quienes en gran medida *hacen* a su gente. Muchas veces la empresa es sana pero el área en la que uno labora es terrible, precisamente porque el jefe es malo. Es decir que volvemos al problema de raíz: el reclutamiento. En todas las empresas siempre hay un jefe que no solo no es líder, sino que además hace la vida imposible y frustrante a otros empleados.

Los jefes hacen a sus colaboradores con su estilo, su manera de ser y, sobre todo, con su ejemplo, que es la mejor enseñanza, el mejor mensaje, lo que más propicia el comportamiento y el cambio en todos colaboradores. Un jefe malo hace empleados malos. Un jefe eficiente que sabe reclutar instruye a su gente para reclutar, desarrolla a la gente, la hace pensar y participar de una manera divertida y competitiva.

Asimismo, el ambiente de trabajo generado por los jefes, los valores, el entrenamiento y el desarrollo organizacional constituyen otros factores clave del éxito del área de Recursos Humanos.

Como iremos viendo, este libro reflexiona profundamente sobre la gran conveniencia de invertir en los procesos de reclutamiento, selección y promoción efectiva de personal,

incluyendo el factor de calma, de no precipitación. «Ante cualquier duda, no contratar», ha sido un principio muy útil para mí como *headhunter* de cientos de empresas en México. Un simple cálculo de lo que cuesta equivocarse en contrataciones o promociones justificará sobradamente lo que se invierta en esta función vital para contar con los mejores colaboradores en una organización.

CAPÍTULO 2

Recursos Humanos vs. Desarrollo Organizacional

Desde hace mucho tiempo, los altos mandos de empresas asignaban al área de Recursos Humanos tareas demasiado operativas, tanto que el enfoque de esta área terminó basado solo en procesos que agregaban poco valor a la cadena productiva. Supervisar una nómina, altas y bajas ante el IMSS, el pago de comisiones o bonos, cálculos de finiquitos, vacaciones, aguinaldos, contratación y operación de seguros, asuntos médicos, expedientes de empleados, descripciones de puestos, problemas laborales, capacitaciones varias, reclutamientos por rotación, administración de las oficinas o *facilities*, manejo de la papelería, el personal de limpieza y seguridad y organizar eventos diversos como la fiesta de fin de año; todas estas son actividades que convierten a Recursos Humanos en un área aburrida, operativa y poco estratégica.

Hoy en día, empresas exitosas han cambiado su manera de pensar porque se dieron cuenta de que RH es una de las áreas estratégicas que puede generar mayor impacto y mucho dinero. Para lograr este cambio, el área de RH debe estar minuciosamente enfocada a buscar talento, integrarlo, desarrollarlo, evaluarlo, motivarlo y retenerlo a través de procesos inteligentes de reclutamiento, comunicación y el perfecto conocimiento de todas las actividades y necesidades de cada una de las áreas.

En vez de administrar la nómina, lo que les quita mucho tiempo, ahora ahorran dinero y contratan una empresa especialista en el manejo de nóminas, las famosas *outsourcings* o *payrolling*. Esto les ahorra tiempo que pueden utilizar en *planear estrategias* que den continuidad, que agreguen valor a sus empleados y accionistas, y que permitan entender los objetivos y todas las necesidades (herramientas y personal) de cada una de las áreas de la

empresa. En vez de hacer un mal reclutamiento de posiciones críticas o clave contratan *headhunters* o empresas especialistas en encontrar talento. En vez de organizar la comida de fin de año, contratan a una empresa de eventos, etcétera.

El Desarrollo Organizacional enfoca al área de Recursos Humanos en la productividad, esto es:

- ¿Cómo lograr que las áreas operen mejor?
- ¿Cómo lograr que se comuniquen mejor?
- ¿Cómo conocer las necesidades de las personas?
- ¿Cómo tener un completo entendimiento de todas las metas y funciones de cada departamento?

Al contestar estas preguntas, surgirán los objetivos principales del *Desarrollo Organizacional*, conocido como *DO*. Mucha gente aún confunde el término *DO* con *desarrollo de la gente* o *capacitación*, pero no es lo mismo.

Métricos de recursos humanos

Hoy, para lograr un enfoque de medición clara, las mejores empresas utilizan los llamados *métricos de RH*, que dan a conocer en números y gráficas todo lo que está pasando en la empresa. Gastos, costos, índice de rotación, tiempos y costos de reclutamiento, metas de venta individuales, evaluaciones de desempeño, productividad por metro cuadrado, servicios y productos, tiempos, movimientos, actividades, resultados específicos, costo por peso gastado o invertido en gente, ahorros año con año, etcétera.

A continuación se describen algunos de estos métricos:

- **Índice de rotación:** El KPI (*Key Performance Indicator*) es por excelencia el indicador principal de Recursos Humanos. A través de él, algunas empresas otorgan incentivos y bonos importantes al departamento de RH, porque es un indicador que expresa la conformidad y motivación de los colaboradores con la empresa, la retención del talento y la correcta gestión al seleccionar y contratar nuevo personal.
- ◇ ¿Qué es la rotación de personal? La rotación de personal se define como la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas

promedio de esa compañía en un determinado período (habitualmente se consideran períodos anuales). Otros colegas —como José Pontones, exvicepresidente de capital Humano de Smurfit, y Esther González, directora de Recursos Humanos de Televisa — describen la rotación de personal como el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización y que, además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado.

Algunas de las causas internas son las siguientes:

- * Política de beneficios
- * Política salarial
- * Tipo de supervisión (los jefes)
- * Oportunidades de progreso profesional
- * Relaciones humanas existentes en la organización
- * Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- * Cultura organizacional
- * Criterios y programas de capacitación y entrenamiento
- * Criterios de evaluación del desempeño
- * Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

Como causas o fenómenos externos se pueden señalar:

- * La oferta y demanda del recurso humano en el mercado
- * Las oportunidades de empleo en el mercado laboral
- * La situación económica presente

◇ *¿Cómo se calcula el índice de rotación de personal?* El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período determinado. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

$$\text{IRP} = \left[\frac{(A+D)}{2} \times 100 \right] / \left[\frac{(F1+F2)}{2} \right]$$

Donde:

A es el número de personas contratadas durante el período considerado

D las personas desvinculadas durante el mismo período

F1 el número de trabajadores al comienzo del período considerado

Y F2 el número de trabajadores al final del período

◇ *Problemas generados cuando hay un alto índice de rotación de personal.* Los principales inconvenientes son:

- * Elevados costos de selección y adiestramiento de nuevos empleados, sumados a su baja eficiencia
- * Poca generación de sentido de pertenencia y baja coordinación de los empleados debido al constante cambio
- * Resquebrajamiento de la imagen de la empresa, que será percibida como un lugar en el que los empleados no se encuentran a gusto
- * Posibles fugas de valiosa información corporativa

Más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce *costos ocultos*, como el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado; la pérdida temporal de producción; el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan; la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimate a su puesto. Por ello ubico la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral, tanto en el sector público como en el privado. Además, al ser los empleados con más talento quienes tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja sobre sus competidores.

- **Retención del talento:** Me gusta mencionar este indicador porque complementa al anterior. La retención del talento requiere identificar puestos clave y colaboradores importantes por las tareas que realizan y lo delicado de sus puestos. Otro factor puede ser la antigüedad. El indicador se obtiene dividiendo a los colaboradores clave que permanecieron en el año entre el total de colaboradores que se fueron, no entre todo el personal.
- **Tiempo promedio de vacantes no cubiertas:** Este indicador es importante para

demostrar la eficiencia del departamento a la hora de aprovisionar personal. Lamentablemente, está sujeto a muchas variables externas al departamento, como las causas de la vacante, el tiempo de respuesta de los candidatos, así como su tiempo de disponibilidad para comenzar a laborar. Es importante explicar claramente por qué se dio el resultado obtenido, ya que, si se evalúa al departamento solo por reducción del tiempo, se corre el peligro de contratar mal, de emergencia y por poco tiempo, afectando también los demás indicadores y generando un mal clima por la alta rotación.

- **Tiempo, costo o beneficio promedio de capacitación por colaborador:** Aprovisionar al talento adecuado en el momento preciso implica preparar también al talento existente y llevar a cabo capacitaciones, inducciones y seminarios para los empleados, mejorando así su conocimiento. Algunas veces es difícil proyectarlo, por lo que siempre será un resultado que deberá estimarse en promedio de horas por colaborador para el siguiente año y multiplicar por el costo estándar de capacitación para presupuestarlo.
- **Nuevas plazas:** Este es un número exacto. No es un índice sino un reflejo de las nuevas incorporaciones a la empresa por motivos de crecimiento. Así pues, no deberá incluir las plazas cubiertas para sustituir plazas vacantes, sino los nuevos puestos de trabajo generados por una ampliación de operaciones y la manera en que esto se relaciona con el crecimiento.
- **Headcount (total de empleados) vs. ventas anuales, EBITDA o utilidades, etcétera.** Se trata de un factor que permite comparar las ventas en función de la cantidad de empleados para cada inicio de año, con la finalidad de definir cuánto ha generado cada uno de esos empleados en relación con el año anterior. Por ejemplo, si tenemos una empresa cuyas ventas del primer semestre de 2013 ascendieron a 10 000 000 de pesos, y que cuenta con una plantilla de 30 empleados, entonces calculamos

$$\begin{array}{r} \text{ventas / número de empleados} \\ = \\ \text{producción promedio por cada empleado} \end{array}$$

Así

$$10\,000\,000 / 30 = 333\,333.33$$

Comparado con el primer semestre de 2014, cuyas ventas ascendieron a 12 000 000

pesos, con 40 empleados trabajando

$$12\ 000\ 000 / 40 = 300\ 000.00$$

Significaría entonces que la productividad promedio por empleado, pese al incremento de las ventas, ha disminuido.

Estudio regional de métricas de capital humano

El Desarrollo Organizacional es una manera efectiva de medir el capital humano con números e indicadores que pueden brindar a las empresas datos muy precisos respecto de las áreas que deben mejorar, cambiar o incluso eliminar. Las mejores empresas del mundo utilizan estas métricas.

Bajo el concepto de *métricas* se engloba «la habilidad de la empresa para establecer indicadores específicos que ayuden a todas las áreas —ventas, finanzas y mercadotecnia; operaciones, recursos humanos y logística— a fijar nuevas metas y objetivos para lograr continuidad y cambio constante, con base en las necesidades del capital humano de la empresa y las del mercado». De aquí se desprende que cada área, sea operativa, de planeación o de estrategia, debe fijar los objetivos de cada puesto con porcentajes y números muy fáciles de entender, para lo cual es necesaria la realización de evaluaciones de desempeño, ya sean individuales o grupales o por áreas (más adelante, hablaremos de la evaluación de desempeño).

De acuerdo con el *Estudio regional de métricas de capital humano*¹ llevado a cabo por la consultora Price Water House Coopers (PwC) a principios de 2011, las tres principales preocupaciones de los directores de RH son:

- La administración y retención del talento
- El manejo de un sistema de compensaciones adecuado
- El nivel de servicio de la función de RH

Así, la preocupación de las empresas por lograr retener el talento se dirige a evitar gastos, duplicación de procesos, capacitaciones constantes y repetitivas, fugas de información y ralentizaciones en las actividades de los puestos. De acuerdo con Luis Martínez Gómez, socio líder de Clientes y Mercados de PwC México:

Nuestro Estudio Regional será de gran apoyo a las organizaciones en sus esfuerzos de evaluación de su propio desempeño y en la definición de objetivos que contribuyan a optimizar el retorno de la inversión en el Capital

Humano. La métrica en temas relacionados con Recursos Humanos cada día es más necesaria para poder impulsar el cambio estratégico.²

A través de sus áreas de mejores prácticas, las consultoras especializadas en capital humano elaboran reportes de tendencias basados en encuestas aplicadas a las principales empresas en México y el mundo. Y a partir de estos estudios es posible afirmar que la participación del área de reclutamiento y RH como socio estratégico en la empresa es determinante para fomentar el cambio continuo que se requiere para que la empresa se mantenga un ritmo constante de crecimiento. Según Amaia Ramírez, gerente de Consultoría de la Práctica de Soluciones de Recursos Humanos en PwC México, «el secreto del éxito de una empresa radica en la integración del área de Recursos Humanos como socio estratégico [...]: el 88% de las empresas participantes en el estudio, 132 de 150, dijeron que Recursos Humanos participa en el planteamiento estratégico de la empresa, convirtiéndose en un colaborador clave de la Dirección General para la consecución de los objetivos del negocio».³

Indicadores contemplados en el Estudio regional de métricas de capital humano

Productividad y rentabilidad de capital humano

- El indicador de costos laborales vs. ingresos alcanza un valor de 2.5% en México.
- El retorno de la inversión en capital humano sugerido en México se ubica alrededor de los 8.58 dólares.

Atracción del talento

- En lo referente a atracción del talento, los costos promedio de cada nueva contratación en México son de 387 dólares aproximadamente, una cifra muy inferior a la media de Latinoamérica, que es de 475 dólares, y muy por debajo de Europa (737 dólares) y Estados Unidos (3 375 dólares).

Rotación

- El porcentaje de desvinculación voluntaria es el más alto de Latinoamérica con 6.9%, muy por encima de países como Argentina (3.2%) y Colombia (2.2%).
- En relación con las industrias, el sector de ventas al detalle y Retail tiene la desvinculación voluntaria más alta del mercado, siendo el sector del petróleo el más bajo en este indicador.

Estructura y costos de Capital Humano

- En esta dimensión, el dato más relevante es el que nos ofrece el indicador de *Niveles organizacionales*, que asciende a 9 en México, muy por encima de otros países, lo que significa que hay un área de mejora en eficiencia organizacional.
- Se percibe un gran porcentaje de empleados generación X (nacidos entre 1961 y 1982), 72.5% es el promedio en México, lo que marca la necesidad de definición y creación de planes de sucesión y administración del conocimiento.

Estructura y costos de RH

- La inversión por empleado en capacitación y desarrollo en Latinoamérica se encuentra en 283 dólares, mientras que en México el monto de inversión recomendable es de 300 dólares en personal considerado *talento*, esto equivale a 44 horas promedio de capacitación y desarrollo. En

Estados Unidos el monto asciende a 692 dólares.

- En México, el porcentaje de empleados que recibió como mínimo un día de capacitación al año es de 92.9%, muy superior al de otros lugares (Colombia, 69.7%; Uruguay, 81%, y Europa, 64.8%).

¿Qué es Desarrollo Organizacional (DO)?

Las definiciones de DO pueden diferir mucho entre sí cuando se incluyen conceptos operacionales sobre la forma de construir el DO. En opinión de De Faria Mello, si se dejan fuera la filosofía del trabajo o la concepción operacional del especialista, es posible definir el DO como «un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y de sus empleados».⁴

El DO, más que como concepto, debe ser utilizado como herramienta orientada a recopilar la información necesaria para poder analizar la empresa y su entorno, lo que permitirá diseñar acciones encaminadas a modificar la cultura y el comportamiento de la organización. Para entender este concepto, comenzaremos por definir el desarrollo organizacional de acuerdo con diversos autores y nociones que he consensado para su mejor entendimiento.

Desarrollo Organizacional es efectuar un análisis constante y profundo de todas las áreas y los departamentos de la empresa, con la finalidad de asegurarse de que cuentan con los recursos necesarios para lograr los objetivos que el director o los dueños han planteado. Estos recursos son de diferente índole, y van desde los tecnológicos –luz, equipos, software, internet e intranet, telefónicos– hasta los económicos y culturales, como el tipo de procesos, normas, reglas, políticas, procedimientos y actividades que debe usar la organización para que cada uno de sus miembros se comunique mejor con las demás áreas y los demás integrantes de la empresa.

Si nos planteamos, a manera de ejemplo, la pregunta sobre qué cambios debería efectuar el área de RH en la empresa para que el área de ventas venda más y logre comunicarse de forma más eficiente con las áreas de finanzas, mercadotecnia, distribución y entrega, la respuesta podría indicar desde la contratación de un nuevo miembro del equipo, el despido o reemplazo de un empleado hasta la modificación de una política, pasando por un cambio en el terreno tecnológico, como dotar de equipos móviles para que los vendedores estén comunicados en tiempo y forma mediante grupos en *WhatsApp*, todo ello con el fin de lograr que el equipo persiga entusiastamente el mismo objetivo, de manera clara y proactiva.

Al consensar los principales objetivos del Desarrollo Organizacional, es posible identificar

estos cuatro como los más relevantes:

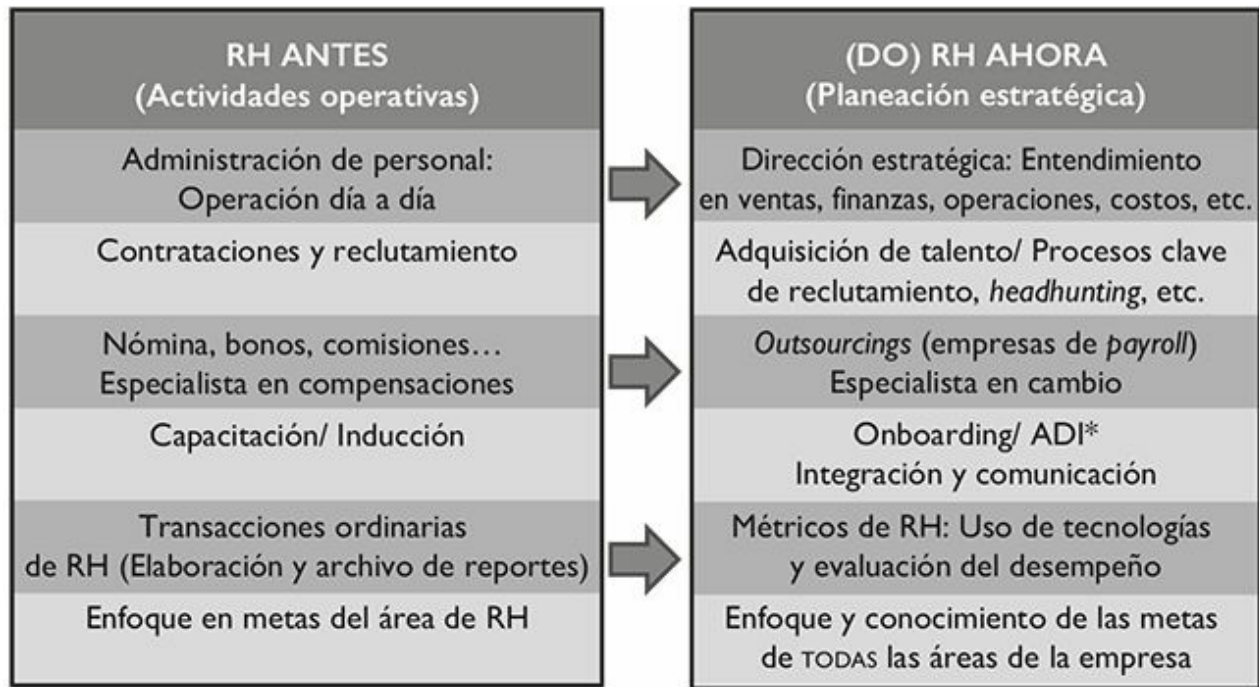
- 1) **El área de Recursos Humanos debe conocer claramente actividades y objetivos de estas cuatro áreas: finanzas, mercadotecnia, sistemas y ventas.** Esto es que dichas áreas deben involucrar a RH en todas las decisiones y en las juntas de estrategia para poder entender la complejidad de las situaciones que enfrenta la empresa en cada una de estas cuatro áreas, desde el compañerismo y el trabajo en equipo hasta los números finos y los objetivos tangibles de cada una.
- 2) **Retroalimentación por encuesta:** Al involucrarse en todos los procesos y las decisiones, el área de RH podrá detectar necesidades de reclutamiento, así como las herramientas requeridas para el personal. Si RH desconoce los movimientos de las diversas áreas, se corre el riesgo de que haya una alta rotación de personal y de que no se identifiquen las causas. Durante una consultoría que realicé a una gran empresa, en el área de *marketing* había una rotación anual de empleados del 50%, y el director general tardó cuatro años en darse cuenta de que era el vicepresidente del área el que no funcionaba.
- 3) **Calidad de la vida laboral:** La aportación de este punto al DO puede explicarse en dos partes. La primera corresponde a los proyectos de integración y motivación de la gente, y la segunda, a la cultura, el ambiente y la comodidad del empleado. Surgen entonces temas como *engagement* y *empowerment* en relación con la primera, que logran que la gente se involucre, *se ponga la camiseta* y entregue el poder para que otros tomen decisiones y no solo el jefe. Mientras que para la segunda, se vuelve prioritario que RH se convierta en aliado o abogado del empleado para la gestión de necesidades básicas como calidad de comida en el comedor, prestaciones, bonos, áreas espaciosas para trabajar y poder planear, estacionamiento, aire acondicionado, horarios flexibles, mobiliario adecuado, entre otras.
- 4) **Cambio estratégico:** Este punto ha influido recientemente en la evolución del tema de Desarrollo Organizacional en México. Conforme las empresas con su ambiente tecnológico, político y social se han vuelto más complicadas e inciertas, también lo han hecho la magnitud y la complejidad del cambio organizacional. Una empresa que no esté planeando el cambio *hoy*, cuando lo intente se dará cuenta de que le faltó tiempo, lo que muchas veces genera problemas en vez de resolverlos. Una de las habilidades de un directivo de RH es ser un campeón en cambio (*change champion*). El área de RH debe de planear el cambio en cuanto a crecimiento o decrecimiento del capital humano de

la empresa. En este punto, los equipos de RH encargados del Desarrollo Organizacional deben analizar todos los cambios y desarrollos potenciales, *incluso los posibles imprevistos* que puedan impactar las actividades de la empresa y de su forma de trabajar.

Estos cambios y desarrollos vienen de cualquier parte, tanto dentro como fuera de la empresa, desde la competencia, la tecnología, las tendencias de mercado, la innovación, las formas de mejorar lo que cada departamento hace de acuerdo a *benchmarking* (de *benchmark*, ‘copiar a la empresa más eficaz o a las empresa vanguardistas’), la educación y la formación de los empleados, las necesidades de los clientes y su demanda actual y potencial, mejoras en la *cadena de suministro*, alternativas tecnológicas y, por su puesto, atención a cualquier cambio en la regulación y legislación de cada país.

Podemos afirmar, con José Luis Pariente,⁵ que el desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las empresas, los procesos, los entornos —local, nacional e internacional—, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la empresa y el desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la empresa. Las empresas que hoy sigan pensando que RH son la nómina, las relaciones laborales y descripciones de puesto perderán competitividad y arriesgarán la *continuidad* de la empresa.

RECURSOS HUMANOS ANTES VS. RECURSOS HUMANOS AHORA (DO)



Notas:

1. *Altonivel*, 2 de febrero de 2011: <http://www.altonivel.com.mx/8534-el-valor-de-las-metricas-en-rh.html>
2. *Idem*.
3. *Idem*.
4. Fernando Achilles de Faria Mello, *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*, México, Limusa, 2004, pp. 27-30.
5. <http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm>

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 3

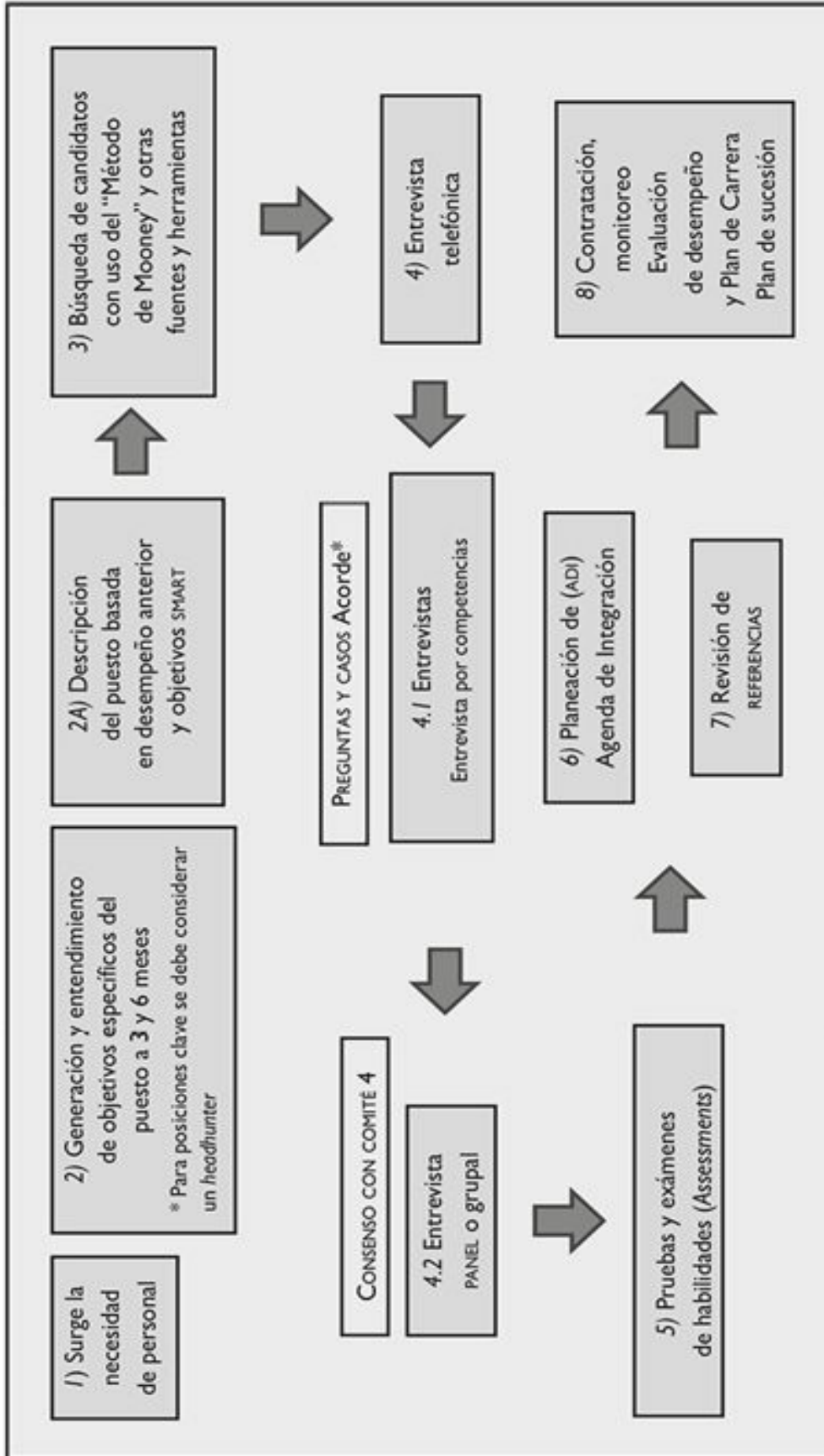
Proceso de reclutamiento inteligente de las 101 mejores empresas. Los ocho pasos para reclutar

El siguiente proceso de reclutamiento es una selección de los procesos utilizados en las 101 mejores empresas del mundo, por ello lo he llamado Reclutamiento Inteligente 101.

El área de Recursos Humanos debe ser especialista en reclutamiento, pero sobre todo *debe conseguir que todas las demás áreas también lo sean*. Para lograrlo, debe contar con un proceso claro y dar a todos los empleados capacitación suficiente en materia de reclutamiento, además de tener el presupuesto suficiente y la información adecuada de cada área, es decir, *debe tener muy claros los objetivos de todos los puestos, las metas y las estrategias de todos los departamentos de la empresa*.

El proceso de reclutamiento lo presento en ocho pasos sencillos pero indispensables para lograr reclutar talento de una manera ordenada e inteligente. Cada paso es crucial para lograr éxito. Más adelante los analizaremos uno por uno.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTELIGENTE EN OCHO PASOS



PASO I: SURGE LA NECESIDAD DE CONTRATAR

Para iniciar cualquier búsqueda, lo primero que uno se debe preguntar es: «¿La posición es crítica o clave para el éxito de la empresa?». Si la vacante es, por ejemplo, un auxiliar de nómina, lo más seguro es que la propia empresa sea capaz de encontrar talentos de esta naturaleza o nivel. Por el contrario, si la vacante es para un director de Ventas, de Tecnología, de Seguridad, de Nuevos Proyectos, un gerente de Compliance, un CEO, CFO, CIO, CTO, COO,¹ etc., por lo general la empresa no es capaz de encontrar por sí sola un talento adecuado.

Vacantes no cruciales o críticas

Operativas, auxiliares, *staff* o de primer nivel.

Se pueden contratar de manera interna o a través de *outsourcing*. Para ello se puede realizar una búsqueda en internet de *agencias de colocación*. Algunas de ellas son Michael Page, Manpower, Adecco, entre otras.

Vacantes cruciales o críticas

Consejeros, *thinking partners*, vicepresidentes ejecutivos, directores, subdirectores, gerentes de todas las áreas (especialmente las financieras, comerciales y de recursos humanos).

Estos puestos se deben contratar de manera externa.

Razones para contratar a un *headhunter*

¿La posición que se busca ocupar es clave y crítica? Las posibilidades de encontrar al candidato idóneo para llenar una vacante clave, ya sea en mandos medios o altos, se han vuelto cada vez más complejas para las empresas. Este escenario ha elevado la importancia de las consultoras expertas en selección de personal ejecutivo, que han debido adaptarse a las nuevas tendencias de la industria y enfrentar los desafíos que significa un bajo desempleo y un mercado dinámico.

En un mercado laboral tan estrecho como el que actualmente vive México y el mundo, contratar una empresa de *headhunting* aumenta de manera significativa las probabilidades de seleccionar al profesional adecuado. Por lo general, las compañías, y especialmente sus departamentos de Recursos Humanos, no están en condiciones de encontrar a los candidatos para llenar las vacantes *ejecutivas*, ya que sus estrategias de búsqueda para estos niveles no

son las mejores.

En este aspecto, Luis Lezama, *managing partner* de Boyden Global Executive Search, destaca que el conocimiento de mercado que tienen las principales firmas cazatalentos permite abarcar una mayor cantidad de candidatos. «Por ejemplo, buscamos postulantes directos de la competencia, y a escala nacional e internacional. El mapeo es mucho más amplio que aquel que puede realizar el cliente y, por lo tanto, las opciones que presentamos siempre son mejores».

Si se trata de una de las principales firmas (Korn Ferry, Egon Zehn-der, Boyden Global Executive Search, Heidrick & Struggles, Amrop Seeliger o Spencer Stewart), «seguramente en su historia han tenido que hacer muchas búsquedas similares, mediante las cuales han acumulado valiosa información, tanto de candidatos talentosos y actualmente empleados, como de las distintas industrias y empresas donde buscar aspirantes idóneos».

Además, un *headhunter* evalúa no solo las competencias laborales de un postulante, sino su personalidad, para ver si es compatible con el jefe, con la cultura de la empresa, así como su nivel intelectual, para saber qué tantos retos y objetivos nuevos se le pueden plantear además del proyecto inicial. Todos estos aspectos se pierden al hacer una búsqueda por currículum en sitios de empleo en internet, LinkedIn o a través de amigos y referidos.

Otro de los beneficios de contar con los servicios de estas firmas especializadas es el ahorro de tiempo que generan en sus clientes, pues un proceso de selección requiere muchas horas dedicadas a elegir a los mejores postulantes a través de la revisión de currículums, pruebas de detección primarias, entrevistas personales, verificación de referencias, buró de crédito, etc. Todo ello puede demorar meses, y normalmente las empresas no lo hacen o no cuentan con el personal necesario para realizar búsquedas suficientemente profundas.

El reclutamiento de forma directa por las empresas también tiene un valor económico, y el costo más alto se da cuando una compañía contrata a una persona que no le funciona. Mantener a un candidato equivocado (por lo menos seis meses en el puesto), para saber si funcionará y después despedirlo tiene un costo mucho más elevado que el costo de contratar un *headhunter* que asegura su efectividad al 95%, ya que contempla candidatos con desempeño similar en otras empresas de la industria en cuestión y averigua y documenta el desempeño de los ejecutivos más exitosos.

La *confidencialidad* es otro de los aspectos que define el trabajo de los *headhunters* o cazatalentos. Esto es especialmente importante cuando se busca el reemplazo de una posición, como cuando se va a despedir al actual gerente o cuando se trata de una búsqueda muy estratégica que la empresa no quiere revelar al mercado hasta el final.

No obstante, los especialistas coincidimos en que la diferencia más relevante entre

contratar a una firma de *headhunting* y hacer el proceso de selección de modo amateur es la efectividad y la rapidez del cazatalentos. Pese a ello, menos de un 30% de las empresas en México contratan sus servicios, a diferencia de lo que ocurre en países como Estado Unidos o Canadá, que superan el 50 por ciento.

Una razón para no usar a un *headhunter* es el aparentemente alto costo, y aunque ya se mencionó el riesgo económico que tiene una posición así, las tarifas de los *headhunters* espantan a las empresas, ya que pueden ascender a entre 28% y 33% del sueldo anual del candidato. Por ejemplo, si consideramos una posición de \$80 000 pesos con prestaciones, 1 mes de aguinaldo y hasta 3 meses de bono por desempeño, el costo aproximado para hacer la búsqueda mediante un *headhunter* sería de

$$\$80\,000 \times 16 \text{ meses} \times 0.30 = \$384\,000$$

Inicialmente podría parecer un pago elevado; pero al analizar la siguiente tabla, veremos que el ahorro puede ser *inmenso*, en especial si se contrata a la persona adecuada, pues contratar a un candidato inadecuado puede ocasionar pérdidas de millones de pesos. Analicemos la tabla detenidamente:

Reclutamiento de posiciones críticas para una organización

¿Qué sucede si se contrata al candidato equivocado?

Gerente de Ventas	Costo de contratar al candidato equivocado (esfuerzos de reclutamiento directos)	Costo de contratar al candidato correcto (contratación vía <i>headhunter</i> HH)
Sueldo a pagar (en pesos)	\$80 000	\$80 000
Meta u objetivo del puesto (Con equipo de 5 vendedores)	\$15 millones de venta anual	\$15 millones de venta anual
Reclutamiento directo	Sueldo reclutador (horas dedicadas), fuentes de reclutamiento, etc. No estimable = cero	
Valor <i>headhunter</i> (HH)		\$384 000
Logra venta por 40% vs. 100%	\$6 000 000	\$15 000 000

Problemas posibles	Poco liderazgo, no cumple objetivos	Ninguno (en 95% de los casos). Se cuenta con ADI (Agenda de Integración). Se integra al candidato con antelación
	Conflicto equipo. Posibles renuncias o despidos. Otros problemas organizacionales	
	De actitud	
Costo en 12 meses por sueldo <small>Incluye un mes de aguinaldo</small>	\$1 040 000	\$1 040 000
Bono tres meses	No cumple meta = cero	\$240 000
Curva de aprendizaje	3 a 6 meses	< 2 mes
Renuncia	Probable	Garantía de un año
Costo x despido (5 meses aprox.)	\$400 000	No
Costo/gasto por contratación C1 (Lo que no vendió + sueldo y liquidación) C2 (Sueldo + bono+ HH) <small>Ojo: no incluye el tiempo invertido en capacitación, con su equipo, etc.</small>	\$10 440 000	\$1 280 000
Costo por contratación acertada		\$384 000
Ingreso NETO generado	\$4 560 000	\$13 336 000
Retorno de la inversión x año	417%	901%
Porcentaje real de costo año sobre el objetivo del proyecto		-3%

Argumentos que validan suposiciones de esta tabla:

- 1) El HH realizó una búsqueda directa en empresas de la competencia y en empresas foráneas.
- 2) El HH hizo más entrevistas que la empresa. Por ejemplo, 30 vs. 5.
- 3) El HH es experto en buscar, seleccionar y entrevistar, y la empresa no lo es en 90% de los casos.
- 4) El HH basó sus entrevistas en desempeño anterior y no en experiencia o estereotipos.
- 5) El HH basó sus entrevistas en objetivos específicos del puesto.
- 6) El HH buscó entre talentos trabajando y la empresa solo con referidos y en sitios de empleo, etcétera.
- 7) El HH se aseguró de la coincidencia entre la cultura de los candidatos y la de la empresa.
- 8) El HH verificó referencias profundas, buró laboral y crediticio, visita socioeco-nómica.
- 9) El HH evaluó personalidad, competencias y habilidades necesarias para el puesto
- 10) El HH buscó compatibilidad entre el candidato y los jefes y equipos.

Reclutamiento de posiciones críticas para una organización

¿Qué sucede si se contrata al candidato equivocado?

Director de Finanzas	Costo de contratar al candidato equivocado (esfuerzos de reclutamiento directos)	Costo de contratar al candidato correcto (contratación vía headhunter)
Sueldo (en pesos)	200 000	200 000
Meta u objetivo del puesto	Reducción y análisis de gastos, costos e impuestos, inversiones oportunas, manejo inteligente de Tesorería, plazos de pago a proveedores, detección de robos, uso de factoraje oportuno, compra de activos, desarrollo de puestos a cargo, administración del negocio, y anticipación y planeación del futuro, etc.	
Reclutamiento directo por los dueños	(Horas dedicadas), fuentes de reclutamiento, pérdidas de tiempo en entrevistas, etc. No estimable = cero	
Valor headhunter (HH)		\$598 000
Logra objetivos al 40% vs. 100% Demora 6 meses en ser productivo	Lento entendimiento de la industria, problemas con equipo y dueños. Malos manejos de Tesorería. Pérdida de oportunidades	Se dan recortes en gastos y costos, buen manejo de flujo de efectivo y operaciones atinadas de Tesorería. Se reduce el pago de impuestos. Inversiones exitosas
Problemas posibles:	Malas inversiones (pérdida de oportunidades)	Ninguno. En 95% de los casos Se cuenta con ADI (Agenda de Integración). Se integra al candidato con antelación Ganancias y recortes de gastos inmediatos
	Menores ganancias por inversiones a plazo	
	No hay compatibilidad con los dueños. Es conocido de los dueños	
Costo en 12 meses por sueldo. Incluye un mes de aguinaldo	\$2 600 000	\$2 600 000
Bono tres meses	Esta posición no lo tiene	
Curva de aprendizaje	6 meses o más	1 a 2 meses
Renuncia o despido	Probable	Garantía
Costo x despido al año (4 meses aprox.)	\$800 000	No
Costo por contratación equivocada (Se estimaron pérdidas)		Se estimaron ganancias

x \$5 000 000 por la falta de logros + liquidación + sueldo anual) Ojo: no incluye el tiempo invertido en capacitación, con su equipo, con los socios, viajes, etc.	\$8 400 000	por buenos manejos de Tesorería, impuestos e inversiones, menos sueldo y costo de <i>headhunter</i>
Beneficio real en efectivo por contratación acertada		\$1 802 000
Ingreso generado	0	\$5 000 000
Retorno de la inversión x año	0%	64%
Porcentaje real de costo año 1, sobre el objetivo del proyecto		12%

Argumentos que validan las suposiciones de esta tabla:

- 1) El HH realizó una búsqueda directa en empresas de la competencia y en empresas foráneas.
- 2) El HH hizo más entrevistas que la empresa. Por ejemplo, 30 vs. 5.
- 3) El HH es experto en buscar, seleccionar y entrevistar, y la empresa no lo es en 90% de los casos.
- 4) El HH basó sus entrevistas en desempeño anterior y no en experiencia o estereotipos.
- 5) El HH basó sus entrevistas en objetivos específicos del puesto.
- 6) El HH buscó entre talentos trabajando y la empresa solo con referidos y en sitios de empleo, etcétera.
- 7) El HH se aseguró de la coincidencia entre la cultura de los candidatos con la empresa.
- 8) El HH verificó referencias profundas, buró laboral y crediticio, visita socioeconómica.
- 9) El HH evaluó personalidad, competencias y habilidades necesarias para el puesto.
- 10) El HH buscó compatibilidad entre el candidato, los dueños y los equipos.

Principales headhunters en México 2016-2018

1. Egon Zehnder Int. de México Torre Óptima Paseo de las Palmas 405, desp. 703 Col. Lomas de Chapultepec Ciudad de México	5540-7635 al 38	www.egonzehnder.com
2. Korn Ferry International Montes Urales 505, piso 3 Col. Lomas de Chapultepec 11000 Ciudad de México	5201-5400 5201-5436	www.kornferry.com
3. Boyden Global Executive Search Arquímedes 130, piso 1 Col. Polanco 11570 Ciudad de México	5281-5054 5281-4849	www.boyden.com
4. Amrop Seeliger y Conde Montes Urales 723, piso 3 Col. Lomas de Chapultepec	5616-4498	www.amrop.com

Col. Lomas de Chapultepec 11000 Ciudad de México	5616-7212	
5. Heidrick & Struggles Rubén Darío 281-1901 Esq. Arquímedes Col. Bosque de Chapultepec 11580 Ciudad de México	5280-5200	www.heidrick.com
6. Smith Search S.A. Barranca del Muerto 472 Col. Alpes Ciudad de México	5593-8036 5593-8766	www.smithsearch.com
7. EMA Partners Minerva 92 desp. 702 Col. Florida 01030 Ciudad de México	5661-2013 5661-6862	www.stoopen.com.mx
8. Russell Reynolds Torre Reforma Paseo de la Reforma 115-1502 Col. Lomas de Chapultepec 11000 Ciudad de México	5249-5130	www.russellreynolds.com
9. Spencer Stuart Av. Paseo de la Reforma 2620, piso 10 Col. Lomas Altas 11950 Ciudad de México	5002-4950	www.spencerstuart.com
10. Amebot Executive Search Av. 27 de Abril 40 Col. Lomas Hipódromo 53910 Ciudad de México	55 3233-2414	www.amebot.com
11. Stanton Chase International Paseo de la Reforma 195, piso 5 Col. Cuauhtémoc 06500 Ciudad de México	5564-5650	www.stantonchase.com

Caso Tersy S.A.: Eligiendo al mejor²

El siguiente caso resultará de ayuda para practicar con tu equipo de colaboradores, estudiantes o con el área de RH de tu empresa, lo que te permitirá mejorar la forma de reclutar y decidir si la posición debe buscarse de manera interna o externa.

Historia de la empresa

Tersy es una empresa mexicana fundada en el año de 1968 y dedicada a la conversión de papel a servilleta impresa. En 1979, 11 años más tarde, se convirtió a la actual razón social Fábricas de Papel Tersy. Integró a su proceso las máquinas de conversión de papel higiénico y de servilleta blanca, y cambió su localización corporativa y de distribución de la zona industrial de Vallejo, en la Ciudad de México, a plantas de producción en el estado de San

industrial de Vallejo, en la Ciudad de México, a plantas de producción en el estado de San Luis Potosí.

Tersy fabrica principalmente papel *tissue* a partir de papel reciclado de oficina, tanto nacional como importado, lo cual es de suma importancia para el respeto y cuidado del ecosistema mexicano. Comercializa productos de papel, hechos a partir de las marcas más reconocidas de productos de madera sólida usados en la industria de la construcción hasta las mejores pulpas para la elaboración de papel, y también usa la más amplia gama de marcas de papeles para publicaciones.

En 2007 la oferta del mercado se incrementó al 18% y las empresas productoras empezaron a capitalizarse. Se estimaba que en 2008 el mercado podría seguir expandiéndose un 20% adicional.

Sus productos

Empaque

Producen y comercializan soluciones de empaque de cartón y plástico para transportar y resguardar todo tipo de objetos: termoformado transparente para productos que requieren alta visibilidad y empaques que permiten conservar las temperaturas de los relacionados con la industria farmacéutica, médica y alimentaria.

Higiene

Tersy produce y comercializa tres grandes divisiones de productos higiénicos:

- *Consumer Tissue*, como papel higiénico, servilletas y servitoallas.

Ventas: 2005-2007: 10.92 y 11.68 millones de pesos, respectivamente.

- *Away From Home Tissue*, destinados a usos institucionales, como papel higiénico, toallas secadoras y servilletas a granel.

Ventas: 2005-2007: 22, 41 y 49.3 millones de pesos, respectivamente.

- *Personal Care*, destinados al cuidado personal, como toallas sanitarias, productos para la incontinencia y para bebé.

Ventas: 2005-2007: 30, 36 y 44.6 millones de pesos, respectivamente.

«En México y Centroamérica el área de Higiene es la más importante, pues es en donde enfocamos nuestras actividades», comentó el director. A esto lo denominan *productos de consumo*, y tiene las siguientes divisiones de productos: *Consumer Tissue*, *Away From Home Tissue* y *Personal Care*.

Planteamiento del problema

En enero de 2007, Juan Germán Carmona, director general de Tersy, se enfrentó con un dilema de administración de personal que debía resolver lo antes posible para lograr sus planes de crecimiento en 2008 y 2009.

Primero tuvo que despedir —de acuerdo con la ley— al director de Ventas de *Consumer Tissue*, Javier Casas, quien tenía más de cuatro años en la empresa. «Su liquidación fue un problema que costó a Tersy casi \$250 000». Segundo, debía contratar lo antes posible a un nuevo director de Ventas que pudiera actualizar procedimientos, motivar y retener a los equipos de ventas y, sobre todo, fijar metas mucho más agresivas, ya que se estaba perdiendo mercado.

La estructura de ventas era un tanto compleja, ya que Tersy vendía sus productos en casi todos los estados de la República mexicana y en el extranjero (EEUU, Costa Rica y Brasil). La plantilla comercial de papel contaba con más de cuarenta ejecutivos de venta, seis gerentes de zona y seis gerentes de marcas.

Tersy cuenta con más de diez marcas propias, entre las que se encuentran:

- Papel higiénico: Comprin, Tersy, Suavymagic, Soft White, Real, Miracle White y Big.
- Servilleta: Menú, Perla, Tersa, Packet, Clean 5, Servisuave y Rabbit.

Durante los últimos tres años, las ventas se han mantenido con muy poco crecimiento (3%, 6% y 7%) y la rotación en el área de Comercialización ha sido notable:

ROTACIÓN DE TERSY

2006	7 ejecutivos de ventas	1 gerente de zona	Gerente de Marca
2005	4 ejecutivos de ventas	2 gerentes de zona	Gerente de Promoción
2004	11 ejecutivos de ventas	2 gerentes de zona	Analista de Marca

«Los costos de inducción, capacitación y producción han sido altos a raíz de nuestra rotación», comentó la encargada de Recursos Humanos, la licenciada Rosa Mata, quien tiene más de diez años en la empresa como generalista en el área de RH, y reportan directamente al licenciado Carmona.

Unos días después de la salida del gerente de Ventas, Carmona llamó por teléfono a la

licenciada Mata para comentar el puesto en cuestión, así como para explicar algunas de sus preferencias:

«Señorita Mata, requiero que el nuevo gerente de Ventas sea hombre, edad entre 35 y 55 años, y experiencia de más de siete años en ventas de productos relacionados. También necesitamos que tenga una carrera afín terminada y, ¡por qué no!, tal vez una maestría. Quiero que sea proactivo, carismático y que su sueldo sea el mismo que el de Casas. También que sea capaz de abrir nuevos mercados e incrementar ventas. Necesitamos crecer, ¡quiero ventas!»

La licenciada Mata pensó que era un buen momento para solicitarle presupuesto al señor Carmona para adquirir algún sistema de búsqueda de CV en internet, ya que no tenía fuentes de reclutamiento. Como el nuevo gerente era vital para la fábrica, le fue autorizada la compra.

Tres semanas después de una búsqueda extensiva a través de internet, la licenciada Mata estaba lista para presentarle a Carmona a los mejores cuatro candidatos de los seis que había entrevistado.

Los cuatro candidatos seleccionados (resumen de las entrevistas)

José Torres nació en la Ciudad de México. Vive en la Calle 5, en la colonia Jardín Balbuena. Tiene diez años de experiencia en varias empresas (casi siempre en puestos de ventas de productos y servicios de limpieza), cinco años en ventas de consumibles y electrónicos en Sharp y Radio Shack, su actual empleo. Cuenta con una Licenciatura en Administración en la UNAM, maestría en Stanford, y ha realizado muchos cursos de negociación de ventas. Es divorciado y sin hijos. Los logros curriculares de su actual puesto son importantes. José es reconocido, y algo temido, por sus subordinados. Cuenta con un equipo de ventas de diez gerentes y sus ventas superado, año con año, más de 30 millones de pesos. Tiene disponibilidad inmediata. Sus percepciones anteriores mencionadas son \$49 000. Buen vendedor, parlanchín y enfocado en su entrevista.

Erik González nació en Acapulco y reside en la Ciudad de México, en la colonia Santa María Insurgentes. Estudió en el ITAM. Es un apasionado de las ventas y ha cumplido sus metas en todos sus empleos anteriores. Tiene cinco meses sin empleo y su último trabajo fue en Smurfit Cartón y Papel, donde fungió como gerente de Ventas del área Cartón y Empaques para el área de Latinoamérica durante dos años. Anteriormente estuvo en Papelera Nacional Escolar, en un puesto similar, durante dos años, con ventas de 20 millones de pesos. En

ambos casos tuvo a su cargo más de cincuenta ejecutivos. Sus ingresos comprobados son de \$47 000 pesos. Erik recientemente terminó su posgrado en la Universidad Panamericana. Agresivo para las ventas. Muy inteligente pero rígido.

Alejandro Gómez vive en Cuajimalpa, tiene ocho años de experiencia en ventas de productos de papel y papelería diversa. Estudió en la Unitec la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación y ha realizado varios cursos de *marketing* y *benchmarking* en Princeton. Tiene dos hijos. Logros importantes de su currículum: diez años de experiencia como gerente de Ventas (las cuales fueron mayores a 4 millones de dólares promedio) en las siguientes empresas: Oxxo, Home Depot, Walmart y Office Max. Sus ingresos son negociables. Su disponibilidad es de 15 días o menos. Ingresos actuales US\$4 200. Muy participativo en la entrevista, serio y bien parecido.

Hiram Omar Nayar nació en Cuernavaca y renta un departamento en la zona de Polanco con su esposa y dos hijas. Tiene más de ocho años de experiencia en Helvex en venta de muebles de baño al sector mayoreo hotelero, y diez años en la industria restaurantera para Grupo Loredo. Ventas promedio de 10 millones de pesos. Cuenta con maestría sin terminar en la Universidad La Salle. Cursó el diplomado de Procesos en la Universidad Iberoamericana. Sus logros importantes de ventas han sido crecimientos constantes mencionados en su cv. Debido a la combinación del trabajo con el estudio suspendió el último año de su maestría. Mantiene una cartera de contactos debido a que su padre era muy acaudalado y respetado en el mismo sector. Este candidato cuenta con un equipo de ventas de solo cinco gerentes que están tristes a causa de su posible partida; comentó en la entrevista que ellos ya sabían de su probable salida de la empresa y que debido a ello algunos pensaban renunciar. Su disponibilidad es de 45 días. Ingresos comprobables: \$37 000.

Calendario de entrevistas

La licenciada Mata agendó entrevistas con el señor Carmona para todos los candidatos, pero debido a su agenda, las entrevistas quedaron como se muestra a continuación:

AGENDA DEL SEÑOR CARMONA

Hiram Omar Nayar	29 de marzo
Alejandro Gómez	6 de abril
José Torres	11 de abril

VIAJE	12 a 19 de abril
Erik González	23 de abril

El día 25 de abril, Carmona aún se preguntaba cuál sería el mejor candidato para el puesto. La licenciada Mata se acercó a él y le dijo que ella confiaba en que Alejandro era el mejor candidato.

Preguntas

- ¿Es crucial la posición?
- ¿A cuántos candidatos se debe entrevistar?
- ¿A quién contratarías?
- ¿Por qué lo contratarías?
- ¿Cuáles son los principales indicadores para tomar una decisión objetiva?
- ¿Tenemos la información necesaria para tomar la decisión?
- ¿Cómo se comparan estos candidatos?
- ¿Cuáles son los objetivos SMART del puesto? (véase en pp. 75 y ss. recuadros de objetivos SMART)

PASO 2: GENERACIÓN DE OBJETIVOS

Una vez que optamos por reclutar de manera interna o directa, el siguiente paso es definir los objetivos *específicos* del puesto a tres, seis y 12 meses. Si los objetivos son verdaderamente claros y comprensibles para el jefe del puesto y para la gente de RH, será más fácil buscar candidatos con un desempeño similar comprobable.

¿Cómo definir estos objetivos? ¿Cómo identificar los factores críticos de éxito para cada puesto o posición?

Para elaborar y definir los objetivos de cada puesto, debemos redefinir las actividades del puesto a fin de que estas reflejen lo que el candidato debe *hacer*, y no tanto lo que debe *tener*. Esto es, debemos dar prioridad al desempeño anterior del candidato –entendido como

cumplimiento de logros específicos y resultados comprobables– por encima del tiempo de experiencia que haya acumulado, para permitir que la decisión de reclutamiento sea paralela a la de un movimiento o promoción interna.

HACER ACTIVIDADES VS TENER HABILIDADES

	Contratación EXTERNA	Promoción o movimiento INTERNO
Predicción de desempeño o éxito	55%-70% o mejor	80%-90% o mejor
Criterio de contratación primario (PARA TOMAR DECISIONES)	Experiencia anterior Habilidades-Educación Personalidad y primeras impresiones	Desempeño anterior Talento Energía Habilidades en equipo Liderazgo Ejemplos en ensayo, etc.
Diferencia fundamental	TENER HABILIDADES	HACER ACTIVIDADES

Las descripciones basadas en lo que el candidato debe *lograr* en el puesto superan por mucho a las descripciones de lo que el candidato debe *tener*, por ejemplo, experiencia y habilidades. La mayoría de las 101 mejores empresas en reclutamiento se han alejado de las descripciones de puestos basadas en experiencia, ya que han reconocido que son inadecuadas.

Microsoft describe en un artículo de la revista *Fortune* la manera en que han cambiado sus criterios de selección de candidatos. Ahora consideran primero el desempeño anterior y el potencial del candidato, y después la experiencia y las habilidades. David House, anterior vicepresidente de RH de Intel, me comentó en un congreso en Miami que sus descripciones de puesto ahora incluyen los entregables u objetivos *esperados* que el candidato debe lograr en los primeros 12 meses. Intel cree que fijarse en estos entregables es mejor indicador del desempeño futuro del candidato que la experiencia y las habilidades mencionadas en su currículum.

Del año 2000 al 2010 prepararé personalmente más de doscientas descripciones diferentes de puesto para algunos de mis clientes, todas ellas basadas en lo que la empresa solicitaba, lo que el candidato debería tener según el desempeño anterior y en la experiencia anterior del puesto. Puedo concluir que cada posición tiene cinco o seis factores críticos de desempeño, los llamados *objetivos SMART*.

Objetivos SMART

¿Qué es un objetivo SMART?

Un objetivo SMART (o inteligente) es aquel que es muy específico, medible, orientado a acciones, resultados y basado en metas y en tiempo.

S	=	<i>Specific</i> , e Specificos
M	=	<i>Measurable</i> , Medibles
A	=	<i>Action Oriented</i> , Orientados a la Acción
R	=	<i>Result</i> , Resultado
T	=	<i>Time</i> , Tiempo

Definir o elaborar los objetivos SMART es una excelente manera de mejorar el entendimiento del objetivo para cada uno de los empleados y colaboradores. No es lo mismo decirle a un gerente que elabore un presupuesto de ventas (objetivo poco específico) que decirle que elabore un presupuesto de ventas en Excel que involucre a todo su equipo, para cada una de las diez tiendas, y que debe tenerlo listo para el 25 de abril del año en curso (objetivo más específico y medible).

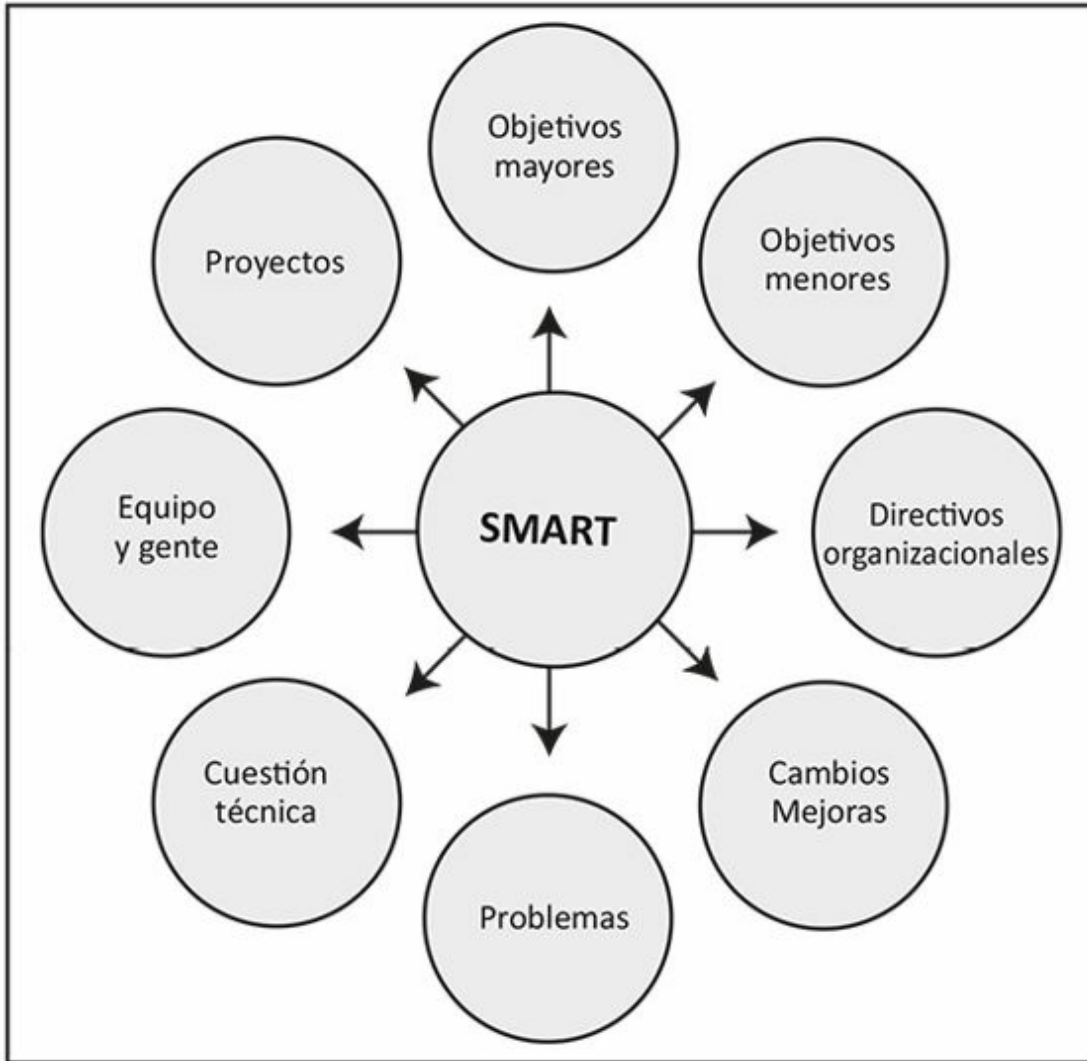
Tipos de objetivos SMART

Para fijar los objetivos SMART, lo ideal es hacerlo siempre con un equipo de reclutadores, uno del área de RH y varios más del área o el departamento en cuestión. Así todos podrán aportar objetivos y metas de la posición que se busca ocupar. Vale la pena señalar que cuando hablamos de reclutadores nos referimos a cualquier jefe, gerente, director o empleado que se relacione directa o indirectamente con la posición a contratar, y no solo a reclutadores del

área de RH.

En la siguiente gráfica encontrarás los siete tipos de objetivos SMART:

TIPOS DE OBJETIVOS SMART



EJEMPLOS DE ELABORACIÓN DE CADA UNO DE LOS OBJETIVOS SMART

Objetivos mayores

Cómo elaborar los OBJETIVOS MAYORES

- Principales requerimientos de la posición
- Iniciar un área o departamento
- Desarrollo de nuevos productos
- Incremento de ventas

EJEMPLO: Desarrollar y lanzar el nuevo programa para vender por internet antes de 15 meses.

Objetivos menores

Cómo elaborar OBJETIVOS MENORES

- Incluye algunos pasos clave necesarios para lograr los Objetivos Mayores

Normalmente estos son más importantes que el objetivo final, ya que describen las tareas y el proceso crítico para lograrlo

EJEMPLO: Identificar patrones de tamaño y repetición de venta en la comunidad de usuarios durante el primer trimestre. Preparar las especificaciones de mercadotecnia para revisar en 120 días.

**Directivos
organiza-
cionales**

**Cómo elaborar OBJETIVOS DE CUESTIONES
DIRECTIVAS Y ORGANIZACIONALES**

- Considera todos los requerimientos del equipo necesarios para lograr éxito en el trabajo
- Considera también el tamaño, la complejidad y el enfoque del reto o de la tarea

EJEMPLO: Identificar recursos clave, incluyendo personas y presupuesto necesario y preparar un plan de acción detallado en 45 días.

**Cambios
y mejoras**

**Cómo elaborar OBJETIVOS RELACIONADOS
CON CAMBIOS Y MEJORAS**

¿Qué es lo que se requiere cambiar, actualizar o mejorar? Tome en cuenta: Sistemas, métodos, proceso y gente. Considere cualquier cosa que se podría hacer mejor y al menor costo

EJEMPLO: Mejorar el proyecto e identificar los cuellos de botella en las líneas de producción para elevar 15% la productividad en el mismo período.

Problemas

Cómo elaborar OBJETIVOS RELACIONADOS CON PROBLEMAS

- Se deben incluir todos los problemas existentes así como los probables o futuros

Los pequeños no importan pero los grandes Sí.
Falta de tiempo o recursos, o situaciones especiales

EJEMPLO: Desarrollar planes de RP durante el primer trimestre para penetrar el canal de correo directo.

Cuestión técnica

Cómo elaborar OBJETIVOS RELACIONADOS CON CUESTIONES TÉCNICAS

Todo lo relacionado con tareas de software, hardware, mecánica, eléctrica, aplicaciones y capacitación

- Iniciar un área o departamento
- Desarrollar nuevos productos
- Incrementar ventas

EJEMPLO: Completar los requerimientos de la interfase de la base de datos para asegurar la eficiencia del sistema en surtir pedidos antes de seis meses.

**Equipo
y
gente**

**Cómo elaborar OBJETIVOS RELACIONADOS
CON EQUIPOS Y PERSONAS**

- Necesidades y requerimientos del *staff*
- Asuntos entre áreas y departamentos
- Nuevas contrataciones y tiempos

EJEMPLO: Contratar y desarrollar un equipo de 15 ejecutivos de ventas para recibir el primer pedido antes del 15 de febrero del año siguiente.

**Proyectos
varios**

**Cómo elaborar OBJETIVOS RELACIONADOS
CON PROYECTOS VARIOS**

Estrategias, tácticas, creatividad, iniciativas
(cualquier otra cosa cae en esta
última categoría)

EJEMPLO: Preparar estados financieros proforma, pronósticos de ventas y un reporte de gastos durante el primer mes de trabajo.

COMPARACIÓN ENTRE EL PERFIL TRADICIONAL
Y UNO ELABORADO A PARTIR DE OBJETIVOS SMART

TENER	HACER	
Los clásicos requerimientos	Objetivo SMART parcial	Objetivo SMART completo
Responsable de las finanzas	Actualizar el paquete de reportes financieros	Antes de 120 días mejorar reportes financieros que incluyan análisis de rentabilidad de las líneas de producción
Tres a cinco años de experiencia como contralor	Reducir por \$30 000 los gastos operativos mensuales	Reducir por \$30 000 gastos operativos mensuales antes de seis meses
Diez años de experiencia en la industria de telemarketing	Mejorar el desempeño de todo el personal de ventas del <i>call center</i> y capacitar equipo	Durante los primeros 90 días, mejorar el desempeño de todo el personal de ventas del <i>call center</i> en 10%
Carrera de Ingeniería y de 5 a 8 años de experiencia en industria plástica y moldes	Dirigir los esfuerzos del área de Diseño de un nuevo molde de inyección plástica	Contratar 3 diseñadores y dirigir los esfuerzos del área de Diseño de un nuevo molde de inyección plástica en solo 60 días

¿Qué es un Manual Operativo de la Plaza (Manopla)?

La mayoría de las empresas describen sus plazas o puestos de manera superficial, a pesar de que las áreas de RH han gastado mucho tiempo, dinero y esfuerzo en describir sus puestos. El problema es el cambio constante que sufren las empresas. La descripción de cualquier puesto cambia tan rápido que describirlos termina siendo una pérdida de tiempo. Es por eso que

hoy en día las empresas más efectivas ya no describen los puestos sino los objetivos específicos del puesto, en función de las necesidades actuales, los tiempos y metas de la empresa, y de la persona que ocupa la plaza.

El Manual Operativo de la Plaza (llamado también Manopla)³ es una nueva propuesta de una descripción del puesto con una serie de objetivos SMART que, además, incluye las herramientas y necesidades del puesto en *ese momento*, y que —a diferencia de las descripciones de puesto— es elaborada por el mismo empleado que ocupa y desempeña las funciones de la plaza, para así mantenerla lo más actualizada posible. En caso de que el empleado se vaya de la empresa, servirá como manual para quien entre en su lugar.

Normalmente, una Manopla contiene:

- Objetivos del puesto a tres, seis y 12 meses.
- Descripción de las herramientas necesarias, desde una laptop o computadora hasta el equipo técnico.
- La evaluación de desempeño del empleado.
- Listados de contactos, internos y externos, como proveedores, clientes, amigos, etc., así como proyectos en puerta.
- Claves y contraseñas de los equipos usados, nuevas ideas, etc.

DIFERENCIA ENTRE UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y EL MANUAL OPERATIVO DE LA PLAZA (MANOPLA)

Descripción del puesto	Manual Operativo de la Plaza (Manopla)
Describe el puesto	Objetivos SMART y herramientas
Requisito del puesto: edad, carrera, sexo... Generalidades del puesto Actividades generales	Objetivos específicos a lograr: OBJETIVOS SMART a 3, 6 y 12 meses Herramientas del puesto Necesidades del puesto Contraseñas, contactos, etc.
La elabora RH	La elabora el empleado

PASO 3: ¿DÓNDE BUSCAR AL CANDIDATO IDEAL?

Fuentes de reclutamiento

Una vez que conocemos los objetivos específicos del puesto, podemos elaborar un anuncio que nos ayudará a generar suficientes currículums. Dependiendo de los objetivos de la plaza, elegiremos de entre las distintas fuentes de reclutamiento. Unas suelen ser costosas pero muy necesarias si la empresa va reclutar más de cinco posiciones cada año.

EVOLUCIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO



Fuentes inbound: Para atraer currículums específicos

- Redes sociales: LinkedIn, Facebook, Twitter
- Networking en redes sociales
- Sitios de empleo en internet (externos, ver lista)
- Sitios de empleo en intranet (internos)
- SMS
- Medios impresos

- Mantas y carteles
- Anuncios internos en *Bulletin Boards*
- Plan de referidos (recomendaciones de empleados o *referral fees*)
- Bolsas de trabajo en universidades y escuelas
- Cámaras de comercio y asociaciones
- Agencias de empleo
- *Headhunters*
- Publicaciones, periódicos, etcétera.

Fuentes outbound: Para generar cartera de candidatos

- Llamadas a empresas de la misma industria
- Ferias de empleo
- Reclutamientos en campus-universidades (conocidos como *rocks* en inglés)

Employer branding

- Eventos y conferencias

Los principales sitios de empleo en México y el mundo

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) y la Asociación Mexicana de Bolsas de Trabajo (Amebot.com), esto es lo que está sucediendo hoy en la red: 68% de los internautas mexicanos se encuentra en la búsqueda de un mejor empleo; 72% tiene empleo, pero no todos quieren continuar con el mismo trabajo, y 68% se encuentra en la búsqueda de un nuevo empleo.

El estudio *Búsqueda de empleo por internet*, que se dio a conocer en 2016, muestra que 61% de los internautas tendrán sueldos que oscilarán entre \$5 000 y \$25 000 y que 56% de los usuarios tiene al menos un año de antigüedad. Una de las opciones más utilizadas para la búsqueda de empleo son las páginas web de empleos, o *job sites*. El 58% de los internautas utiliza sitios web para encontrar empleo, mientras que el 17% aún lo hace a través de anuncios clasificados en periódicos como *Reforma* o *El Universal*.

A continuación te presento la lista de las páginas más populares en México para encontrar empleo o anunciar vacantes, de acuerdo con AMIPCI:

1. OCC Mundial (97%)
2. Zona Jobs (76%)
3. Computrabajo (70%)
4. Bumeran (62%)
5. Empleo.gob.mx (62%)
6. LinkedIn (52%)
7. Bolsa Mexicana de Trabajo (21%)
8. Acción Trabajo (20%)
9. Trabajando.com (17%)
10. Universia Empleo (13 %)
11. Amebot.com (7%)

En Estados Unidos, las páginas más populares son:

1. Monster.com/ Monster Hot Jobs

2. Indeed.com
3. USA.gov
4. CareerBuilder
5. Dice
6. LinkUp
7. SimplyHired
8. Glassdoor.com
9. LinkedIn.com
10. Craigslist

El estudio contó con la participación de 1 200 internautas alrededor de la República mexicana, quienes fueron entrevistados vía electrónica. Las edades del 62% oscilan entre los 18 y 34 años.

Los mejores diez sitios privados de empleo de empresas y lo que los reclutadores pueden aprender de ellos

SMS, blogs y redes sociales, todo vale para buscar talentos. El currículum en papel parece destinado a extinguirse. Hoy son masivas las aplicaciones por vía electrónica, y las empresas reclutadoras de personal no dudan en echar mano de las nuevas herramientas tecnológicas. A continuación enlisto los sitios de empleo de empresas que considero que han revolucionado la manera de atraer currículums de candidatos talentosos en los últimos años; creo que todas las empresas deberían echarles un vistazo para lograr obtener ideas que las ayuden a mejorar sus sitios y para conocer algunos detalles que harán que su portal corporativo marque la diferencia.

Durante los últimos cinco años analicé más de doscientos sitios de diversas empresas e industrias. Los criterios que utilicé para encontrar los mejores diez fueron tres: la cantidad y calidad de la información que proveen, la facilidad para encontrarlos en la red debido a su forma de atraer visitantes y, lo más importante, el uso del sitio en combinación con la tecnología móvil, SMS o aplicaciones a través del celular o *smartphone*.

Es impactante la manera en que hoy en día esta tecnología se usa para atraer talento y crear un gran *awareness* (*employer branding*). Hasta la empresa más pequeña puede tener un sitio funcional integrado al área de RH para la atracción de talento. Hay empresas Pymes en

México que actualmente utilizan aplicaciones móviles para atraer jóvenes de las mejores universidades de manera constante, aun cuando no tienen muchas posiciones vacantes. Veamos algunos de los sitios más interesantes:

- *Apple* (<http://www.apple.com/jobs/us/corporate.html>). El sitio de Apple no cumple con todos mis criterios, pero te invito a que mires el video de posiciones corporativas. Está muy bien pensado, y considero que todas las empresas deberían elaborar un video para atraer talentos en el futuro.
- *General Mills* (<https://careers.generalmills.com/>). Me gustó mucho la herramienta *Fit Finder Tool*.
- *Google* (<https://www.google.com/about/careers/>). Es impactante toda la información que tienen para impresionar a buscadores de empleo.
- *ITV* (<http://www.itvjobs.com/network-with-us>). Tienen un fantástico sitio de empleos; particularmente, es interesante la herramienta que combina con LinkedIn, pues le permite al buscador investigar si conoce a alguien dentro de la misma compañía.
- *Metaswitch* (<http://careers.metaswitch.com/grads/>). Mediante un crucigrama y juegos mantienen al candidato conectado más tiempo.
- *Netapp* (<http://www.netapp.com/us/careers/>). He escuchado mucho de ellos recientemente. Es una de las mejores empresas para trabajar en el mundo. Cuenta con un sitio muy claro, ya que piensan contratar mucha gente y están haciendo cantera para el futuro.
- *Pepsi* (<http://www.pepsicojobs.com/es-es>). Me gustó mucho cómo describen en videos los perfiles de los puestos más solicitados o vacantes.
- *PwC* (<http://www.pwc.com/us/en/careers/campus/index.jhtml>). Me llamó mucho la atención la sección «Nuestra Gente» («*Our People*») y la manera en que te platican cómo puede crecer un nuevo empleado dentro de la organización.
- *Spotify* (<https://www.spotify.com/us/jobs/>). Juegos, perfiles de sus empleados, videos, empleos fáciles de encontrar y aplicar... ¡tiene todo!
- *Hymans* (<http://hymanscareers.co.uk>). Es el sitio que más me enganchó por su fácil manejo y por su manera de atraer gente para que capture su currículum. Se trata de una pequeña empresa en Inglaterra que, aunque no es global, sabe atraer talento por las siguientes razones:
 - ◇ Su sección de bolsa de trabajo o empleos es muy visible en su página de inicio.
 - ◇ Me fascinó cómo su sitio de empleos es muy distinto a su sitio general; esto muestra que RH trae la batuta en su área.

- ◇ La sección de preguntas frecuentes (FAQ): aunque es simple, lo abarca todo.
- ◇ Los videos testimoniales de su equipo. Nada es más poderoso que conocer la opinión de otros empleados y las razones por las que aman trabajar ahí.
- ◇ Cuenta con un blog interactivo donde los candidatos pueden hacer preguntas y compartir con otros aspirantes.
- ◇ Su página en Twitter está en la sección de empleos.
- ◇ El hecho de que cada empleo vacante esté en una página separada (de tal forma que el título del puesto aparece en la URL) facilita que Google y otros buscadores añadan el puesto en su listado natural para hacer más contrataciones directas. Hallé varios de sus empleos con tan solo poner el título de un puesto.
- ◇ Sobre todo me apasionó ver la facilidad para navegar por su sencillez y claridad para regresar y cargar mis datos.
- ◇ Otra característica que noté en este portal fue la facilidad para compartir la información con amigos que no han visitado el sitio, a través de SMS alertas.

Así pues, no solo enlistes los puestos vacantes que tu empresa tenga actualmente, también motiva al candidato a cargar su CV, a llamar por teléfono y da un seguimiento constante a tu portal de empleos corporativo. En la sección de «Employer branding», verás cómo las empresas utilizan de manera agresiva publicidad en medios masivos para atraer talentos a sus sitios y secciones de empleos.

Uso del método de Mooney para describir puestos en las diversas fuentes de reclutamiento

Una vez que hemos abordado el tema del perfil y de los objetivos, quiero explicar cómo se debe hacer un anuncio que *sí* genere los currículums que necesitamos. Para ello expondré el método de Frank J. Mooney,⁴ que sirve para redactar un anuncio. Antes que nada, debemos tener muy claro que si se elabora de manera general o abierta, es decir, si no describimos correctamente las tareas exactas y los objetivos principales de la posición, será más difícil la búsqueda y podría generar currículums inapropiados, lo que nos llevará a realizar entrevistas sin sentido que solo nos harán perder tiempo o, peor aún, contratar al candidato equivocado.

Las primeras recomendaciones para elaborar y describir un *anuncio-vacante* son:

1. Describir los objetivos del puesto (objetivos SMART).

2. Investigar parámetros de la industria y de empresas similares para fijar un nivel de sueldo lo más competitivo posible.

Este es un ejemplo simple de cómo se debe leer el parámetro de sueldo ofrecido para un ejecutivo de ventas de una agencia de autos:

Sueldo \$15 000 a \$20 000 (La industria promedio paga \$18 000).

Después se deberá pensar meticulosamente en los objetivos de la posición u objetivos SMART. Ejemplo del objetivo principal:

Deberá vender más de cinco automóviles cada mes.

Posteriormente, se deberán describir las aptitudes, habilidades y competencias que debe poseer el candidato para tener éxito en la posición. Ejemplo:

Presencia agradable, excelente comunicación verbal, fluidez, contactos y cartera, aptitudes de venta telefónica y presencial, conocimiento de autos y aditamentos, verdadero gusto por las ventas, atención a clientes, viva en zona cercana a la agencia de autos.⁵

A fin de describir de manera correcta la posición de ejecutivo de ventas de la agencia de autos, debemos comentar el puesto con el gerente de ventas y con otros ejecutivos de venta exitosos, o sus similares, y con la información recabada se definirá la descripción total del puesto, que servirá para buscar a los candidatos y para hacer preguntas relacionadas en las entrevistas. Nótese cómo desde el inicio del proceso de reclutamiento inteligente se involucró a toda el área de ventas de la agencia de autos.

De igual manera, hay que comentar el sueldo y las prestaciones con las personas de finanzas para que ellos hagan provisiones de este gasto. Normalmente, las empresas pequeñas contratan gente sin hacer estas provisiones, pero si se planean, ayudarán a la gente de finanzas a cubrir estos gastos, especialmente si al principio la persona contratada no produce ni genera ventas inmediatas.

¿Cómo anunciar los puestos vacantes?

El método de Frank J. Mooney te ayudará a elegir correctamente la información de cada puesto para así poder anunciarlo dentro de la empresa en tableros, boletines o intranet, y

también fuera de ella, en medios publicitarios como periódicos, mantas, sitios de empleo, redes sociales y *scouting networking*; esto con el objetivo de atraer talento que realmente posea las competencias necesarias y se relacione con la posición buscada y, ¿por qué no decirlo?, para evitar perder tiempo en llamadas y entrevistas con candidatos que no cubren el perfil.

Método Mooney en seis pasos

El método Mooney es una manera específica, y sobre todo, *efectiva* para describir un puesto vacante, porque trata siempre de orientar la información a las actividades que realizará la persona en el trabajo. También es muy útil para promocionar la posición vacante en los diferentes medios o fuentes de reclutamiento que se mencionaron y que se usarán para atraer talento a la empresa.

Los seis puntos clave del método Mooney son:

1. **Lo que hará en el puesto:** Deberás centrar la información en lo que el candidato debe hacer en el puesto (los objetivos SMART); por lo general, el área de RH no conoce los objetivos con claridad, así que te reitero que debes entrevistar al jefe de cada posición a fin de entender las actividades y responsabilidades, los logros y conocimientos precisos de la persona, para lograr encajar mejor con la posición, la gente y con la misión y visión de la empresa.
2. **Lo que logrará:** ¿Cómo puede crecer el primer año? ¿Qué tipo de plan de carrera existe para la posición en cuestión? El anuncio deberá mencionar a detalle la percepción y todas las prestaciones. No pongas «sueldo según aptitudes»; si lo haces, podrás atraer candidatos que no encajen al cien por ciento. El sueldo, como se dijo más arriba, debe mencionarse en forma de parámetro (\$15 000 a \$20 000), o bien de manera exacta: \$18 500. Si pones «sueldo competitivo», también generarás currículums poco útiles.
3. **Requisitos:** *La experiencia no predice el éxito; el desempeño anterior, sí.* Por eso los requisitos deben de ser mínimos. Una línea es lo más recomendable. Ejemplo: inglés avanzado y carrera terminada, manejo de Excel, capaz de hablar en público.
4. **Título del puesto y generales de la empresa.** El título debe llamar la atención. Debe ser diferente, impactante, divertido, etc. No pongas el clásico nombre de ejecutivo de promoción, como hacen algunos bancos, ya que más que atraer candidatos los puede ahuyentar. Por ejemplo, es más impactante director de comercialización global que director de ventas.
5. **Los datos de la empresa:**⁶ Los obligados son los siguientes:

- a) Antecedente de la empresa (historia)
- b) Logotipo de la empresa
- c) Ubicación del trabajo
- d) Horarios de trabajo
- e) Datos del reclutador (nombre, email, teléfono y extensión)
- f) Ligas del sitio web (o bolsa de trabajo) de la empresa
- g) Fechas específicas para enviar currículums
- h) Solicitar currículums de una hoja para su fácil revisión
- i) Si buscas cierta imagen o presencia, solicita foto
- j) Fecha para entrevistas según plan de trabajo. Ejemplo: del 25 al 30 de agosto del año 2016.

6. Evaluación del candidato: Solicita a los candidatos interesados —ya sea en el anuncio o antes de la entrevista— que preparen un escrito o ensayo de un logro significativo comparado con los que se espera que alcance en el puesto y con una actividad similar a las que desempeñaría en el trabajo, así como preguntas relacionadas con las áreas o habilidades más importantes. Esto te servirá para filtrar candidatos, medir su interés real, conocer sus aptitudes de redacción, gramática, etc., y también para realizar preguntas de desempeño en las entrevistas.

Repito, el anuncio de una empresa debe enfocarse más en lo que el candidato debe *hacer* en el puesto y no en lo que debe *tener* (experiencia de x años en ciertas áreas, carrera, edad, idiomas, sexo, etc.). Precisamente, lo que se busca con el anuncio elaborado con el método Mooney es que el candidato se interese en la empresa, el sueldo y las actividades que va a realizar.

Asimismo, si el anuncio solicita un ensayo sobre cómo mejoraría el candidato el servicio de la tienda ubicada en la zona x, esto hace que el candidato 1) visite la tienda y 2) envíe un ensayo escrito, que te ayudará a realizar los filtros.

Solicitar un ensayo también permite medir el interés: si el candidato lo envía en poco tiempo, habla de que está interesado, y si no lo envía, se descarta automáticamente. De igual forma, el ensayo puede utilizarse en las entrevistas para conocer y hablar de lo que realmente haría el aspirante si fuera contratado, o si le pidiéramos que mejorara el nivel de servicio en esa tienda.

Un candidato con buena experiencia no necesariamente será el más productivo. El criterio que siempre debemos utilizar para contratar es el mismo que usaríamos para

promover a alguien que ya conocemos. Es decir, si un empleado actual es productivo y exitoso, lo promoveríamos, porque su desempeño anterior lo amerita y lo respalda. Pues bien, son precisamente esas cualidades las que debemos mencionar en un anuncio-vacante.

¿Qué es *employer branding*?

Employer branding es una excelente solución para que las empresas puedan comunicar y mejorar su *imagen* como *empleadores* en su ciudad, su comunidad, internet y en medios impresos, para atraer la mirada de mejores talentos e informar a estudiantes o egresados de la existencia y el giro de la empresa.

MARKETING + RECURSOS HUMANOS = NUEVOS TALENTOS

Sumando componentes del *marketing* a los Recursos Humanos, surge *employer branding*. Esto logra una imagen de organización exitosa, facilitando así la obtención de los talentos que la empresa necesita. El *marketing* se usa para vender y promocionar productos, mientras que *employer branding* se utiliza para atraer talento (vender las cualidades de la empresa) y dar a conocer a las personas los beneficios, planes de carrera, etc., a fin de que apliquen a posiciones dentro de las empresas.

Este tipo de anuncios ha cobrado mucha fuerza desde 2013 en Estados Unidos, y desde 2014 en México. Son, en resumen, anuncios publicitarios que las áreas de RH pagan de sus presupuestos para dar a conocer a la empresa y atraer talento a sus posiciones actuales o futuras.

Algunos métodos y productos usados por las principales empresas del mundo para generar talento vía publicidad o *employer branding* son:

1. Desarrollo de sitios web
 - ◇ bolsas de trabajo
 - ◇ bancos curriculares
2. Email *marketing*
3. Motores y ligas de búsqueda
4. *Display advertising*
5. Espectaculares enfocados en atraer talento
6. Anuncios con códigos de respuesta inmediata (QR)

7. Anuncios en Facebook y Twitter
9. Contratación de agencias creativas
10. Publicidad en teléfonos celulares (*mobile advertising to corporate job site*): mediante un mensaje se anuncia la vacante y se remite al sitio de la empresa solicitante.

La tecnología QR, Código de Respuesta Rápida (*Quick Response*), es un método publicitario para ampliar datos a la persona que ve un anuncio. Hoy en día, el código QR es utilizado por muchos reclutadores, ya que anunciar puestos vacantes con mucho texto en medios impresos puede elevar el costo, especialmente si se pusiera toda la descripción del puesto. Por eso las empresas que anuncian sus posiciones en publicaciones, revistas o periódicos han migrado a anuncios con poca información, pero utilizando el código QR para que sea escaneado con un teléfono celular inteligente, de tal forma que automáticamente el candidato pueda obtener más información de la empresa o de las oportunidades laborales que ofrece.

Así, cada vez es más común que empresas de alto nivel solo pongan su logo, un eslogan, el nombre de la vacante, un enlace y un código QR. Adicionalmente, hay un número que indica la cantidad de vacantes que tiene la empresa en ese momento. Este método casi debería ser obligatorio para todos los periódicos en México y en el mundo, por lo mucho que facilita la búsqueda y lectura.

PASO 4: ENTREVISTAS

Hemos revisado la lista de las 101 mejores empresas en reclutamiento del mundo; una de las compañías más eficientes hoy en día es Google (la número 1 en 2016). Hace muchos años tuve la oportunidad de hacer una investigación tipo *mystery shopper*, y como cliente misterioso postulé mi CV para un proceso de entrevistas con ellos a fin de optar por una posición de director de Ventas en México.

Honestamente, quedé sorprendido de su proceso de reclutamiento, del tiempo que utilizan para realizarlo y de la seriedad con que todas las áreas de Google lo asumen.

En resumen, el proceso duró tres meses, durante los cuales tuve más de diez entrevistas. Las primeras tres fueron telefónicas; dos más, a través de Skype, y las últimas cinco, presenciales (dos en las oficinas de California y tres en México, con varios directores importantes, incluido el entonces director general John Farrell, quien hoy es director para Latinoamérica de YouTube).

Al final no me contrataron. Mis hijos estaban muy tristes cuando me llamaron por

teléfono para decirme que no había sido elegido, y aunque acepto que era interesante la posición (el sueldo era mayor a 200 000 pesos), hoy agradezco que no me seleccionaran. La verdad no hubiera aceptado porque yo no encajaba con la cultura y la rapidez de los jóvenes de Google, pero especialmente estoy agradecido porque mi pasión son las ventas de servicios de reclutamiento, y no tanto los anuncios de publicidad en internet.

Unos días más tarde, Google me envió una canasta con todo tipo de frutas (plátanos, peras, manzanas, kiwis, piña, mandarinas, uvas y guayabas), así como una tarjeta muy bien escrita para agradecerme el tiempo invertido en todo el proceso y para decirme que posiblemente tenga oportunidad para otras posiciones en el futuro.

Increíble ¿no?

Google invirtió tiempo, dinero y esfuerzo en mí y en todo su proceso, pero al no estar cien por ciento seguros, no me contrataron y decidieron que era mejor esperar y seguir buscando. Después de seis meses me enteré de que la posición aún no había sido cubierta. ¡Wow! Eso es ser paciente y saber buscar. Los amigos de Google sí saben reclutar. Precisamente por eso crecen y crecen, y están llenos de talento y de creatividad.

Antes de explicar cómo llevar a cabo cada uno de los diferentes tipos de entrevista, explicaré un paso previo: cómo leer y filtrar la currícula de los candidatos para después comenzar con las entrevistas.

Puntos importantes para revisar un currículum en tan solo 30 segundos

El currículum representa el producto de trabajo de un candidato

CARLOS LANZÓN,
HEADHUNTER DE AMROP ESPAÑA

La clave está en concentrarse en cambios comparables

1. Un currículum con un aspecto profesional. Si no lo tiene, se debe descartar en menos de 10 segundos. El currículum es una pieza de comunicación de negocios. Si está sucio y desordenado, es extenso y resulta difícil de leer, entonces *simplemente no se lee ni se acepta*.

2. Un objetivo claro de lo que el candidato está buscando.

3. La calidad de las compañías en las que el aspirante ha laborado. Logros creíbles en compañías similares a las del puesto.

4. La permanencia o antigüedad en cada empleo. Hoy en día el promedio de antigüedad de un candidato exitoso es de tres a cuatro años.

5. Un récord de incremento en responsabilidades de empleo a empleo. Ascenso en puestos y responsabilidades.

6. Educación académica interesante en escuelas renombradas.
7. Carta (o email) de presentación.
8. Sólida o inusual experiencia en áreas específicas (ejemplo: voluntariados, asociaciones, publicaciones, etc.).
9. Logros específicos y comparables con al menos dos de la descripción del puesto o con los objetivos SMART.
10. Puestos anteriores *comparables* con la vacante.
 - a) Tamaño de las organizaciones (en ventas o ingresos).
 - b) Número de empleados.
 - c) El puesto relativo dentro de la organización.
 - d) La complejidad del negocio.
 - e) Cantidad de gente que le reportaba de manera directa e indirecta.
 - f) Si el candidato cumple con cinco o más de estos diez criterios en su CV, entonces, y solo entonces, podrás avanzar al siguiente paso: una entrevista telefónica para solicitar un ensayo.

TALENT ACQUISITION/ DIRECTOR⁷

Francisco Mooney

Reforma 655, depto. 20, 11000 Mexico City
frankmooney@gmail.com; mobile (52) 1 55 3233-4414
SKYPE: FrankMooney2, LinkedIn: FrankM/ 1233/1299

SUMMARY

More than 25 years' experience in recruiting, talent acquisition & corporate human resources. Highly effective in sales and recruiting: sourcing, candidate and client screening, on-boarding, organizational development, communication and interviewing techniques. Certified talent and transition coach. Sales consultant with impressive network of medium to enterprise companies and HR directors.

EXPERIENCE

12/2012 – 12/2014 **KORN FERRY/ Partner** **Chicago, Illinois**

- Promoted and sold head hunting services, Talent Mapping and Leadership Assessments to more than 50 clients in retail, construction, banking and O&G industry.
- Supervised a team of 5 research executives.
- Increased AMROP portfolio 14% with 32 new active clients in first 2 years with a personal sale growth of 55% from US\$330K in 2013 to 550K in 2014.

7/2011 – 11/2012 **PFIZER / Human Resources Director** **Houston, Texas**

- CGC specializes in recruitment, outplacement, HR consulting and training, we measure HR performance and metrics of midsize organizations. Hired more than 150 candidates for clients and developed recruitment consulting and training courses.
- Lead consulting team: project development, HR sales, public relations, alliances, client development and marketing strategies selling over US \$250K first year.

4/2008 – 6/2011 **SAMSUNG/ Project Recruitment Director** **Mexico**

- Developed 3 new line of products for Samsung, sold USD\$19 million first year.
- Hired and trained 130 new staff and developed all selling tools/materials from scratch.
- Managed all HR & trade marketing efforts and developed \$1.5 million pesos advertising campaign that generated 6 000 new clients over first year in 26 stores around Mexico.

4/1998 – 4/2008 **ADECCO/ Manager** **Mexico**

- Sold head hunting and recruitment services to AA and AAA clients, developed and introduced new recruitment software. Personally screened and hired more than 200 candidates of many areas and abilities, sold average of U.S \$2M in 2003-2007.
- Opened market from zero, acquired 300 clients in 9 years, with an average 10% annual client increase. Created & distributed job placement newspaper and other recruitment products for more than 10 years.

2/1995 – 3/1998 **METLIFE/ HR Manager** **Mexico/ Indiana, USA**

- Established and registered Mexican affiliate office in 3 months.
- Recruited and supervised 26 company staff & sales insurance agents and outside sale force of 50 agents to sell Universal Life products and Annuities. Developed all RH manuals, jobs objectives, policies, etc. Sold \$3.3 million first year.
- Created alliances with banks and other consumer good companies and managed HR budget of US\$1.5M.

EDUCATION

2003-2005 MBA Master of Business Administration/ UCLA

1998-1999 Finance & HR Engineering Graduate Degree / Stanford University

1990-1994 Bachelor of Business Administration/ Boston College

Languages: Spanish native, English fluent

Affiliations: President of AMEBOT.COM, Member of AMECAP training association.

Seleccionar y contratar personal

Contratar personal es una de las tareas más importantes de los directores y de todas las diferentes áreas de la empresa, nunca es responsabilidad únicamente de RH. Las decisiones relativas a la selección son incluso más delicadas en empresas que experimentan crecimiento, a consecuencia de la rapidez con la que el nuevo personal ingresa en la organización (hablaré de ello en la sección «*Onboarding*»).

Más aún, las decisiones de selección a menudo se toman en un contexto donde la estructura de las funciones organizacionales está todavía evolucionando, y por eso es probable que las responsabilidades del nuevo empleado cambien rápidamente.

Micheal Roberts, profesor de la escuela de negocios de Harvard, comenta: «Un reclutador decide si le agrada o no un candidato en los primeros 20 segundos de la entrevista, y dedica los siguientes 30 minutos a justificar su decisión». Esto se llama el *efecto del aura*. Después de formarse una opinión, uno ve solo lo que quiere ver. Por eso un reclutador inteligente debe tener un buen control emocional en cada entrevista que realice.

Control emocional en las entrevistas: ¿Cómo controlar tus emociones para perfeccionar tu reclutamiento?

El director general de una compañía importante en México me pidió recomendaciones para una entrevista que debía realizar a fin de llenar el puesto de vicepresidente de ventas. La respuesta que le di constituye el secreto más importante para tener éxito al reclutar: *esperar 30 minutos antes de tomar una decisión de reclutamiento*. La mayoría de los errores en reclutamiento se cometen cuando tomamos decisiones emocionales basadas en primeras impresiones.

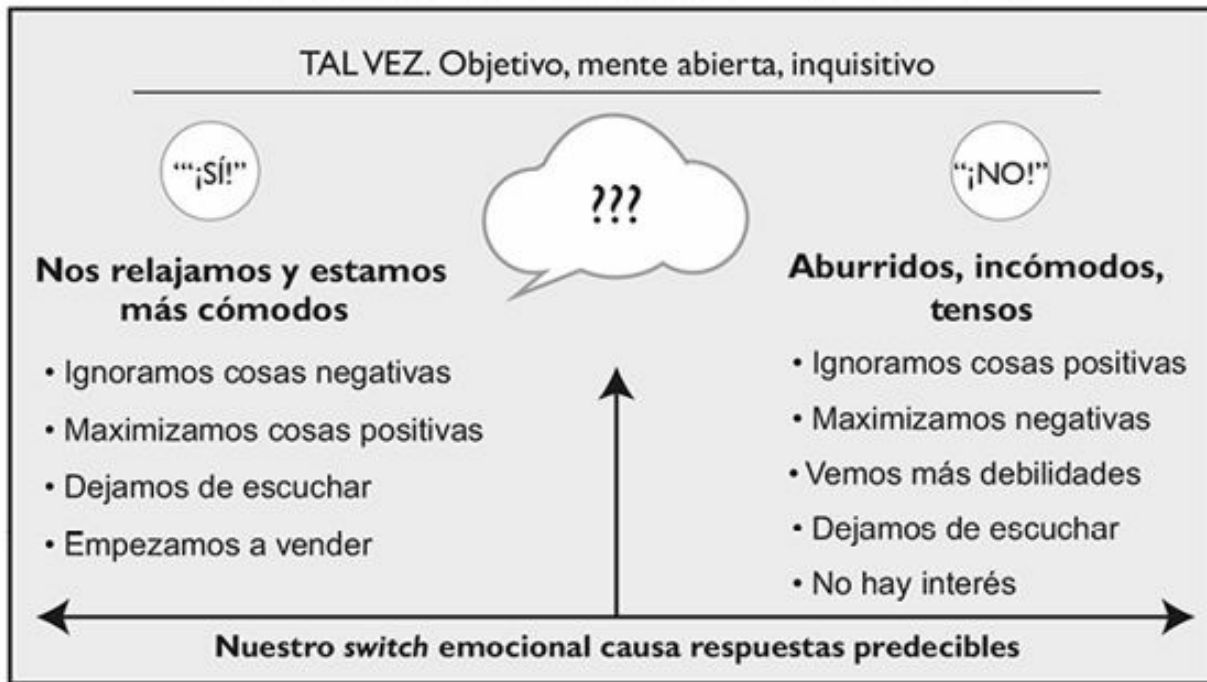
Estas son algunas recomendaciones clave:

- Rompe la relación emocional con el candidato y sustituye las necesidades de desempeño como el criterio e indicador más importante.
- Enfócate en la habilidad del candidato para hacer el trabajo y cumplir los objetivos del puesto, y no en su imagen y trato personal.
- Primero pregunta acerca de su desempeño anterior y luego decide si te gusta el

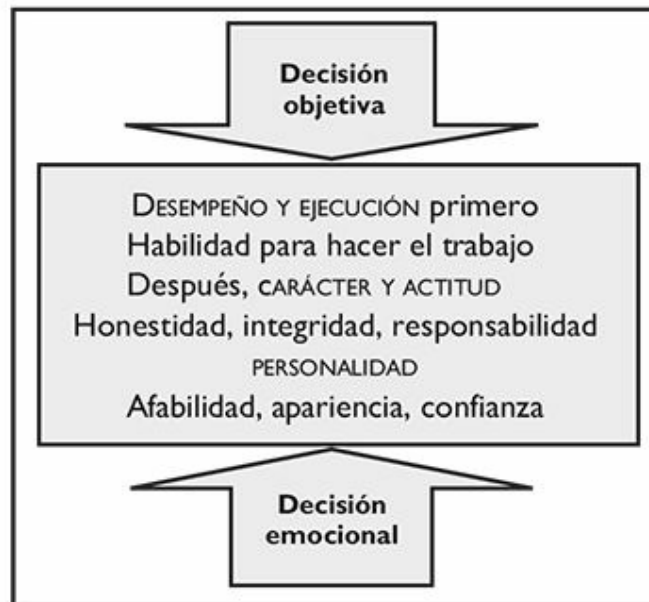
candidato.

- Escribe una evaluación al finalizar la entrevista.
- La imagen no lo es todo. De hecho, no es nada cuando hablamos de reclutamiento.
- Conoce tus detonadores emocionales para controlarlos, ya que revelan tu estilo de entrevista.
- Conduce entrevistas telefónicas de 20 minutos antes de ver en persona a cualquier candidato, así se minimizará el impacto de las primeras impresiones. Algunos usamos Skype para filtrar.
- Demora la decisión de contratar hasta el final de todo el proceso de entrevistas. De esta manera toda la información tendrá la misma relevancia.
- Da un *tour* por la oficina antes de hacer la entrevista. Un diálogo informal acerca de la empresa puede contrarrestar cualquier respuesta emocional inicial provocada por el candidato.
- Mide tu primera impresión 30 minutos después, así serás más objetivo.
- Cambia tu marco de referencia. Sé más duro con los candidatos que te gustan y más tranquilo con los que no te agradan.
- Escucha cuatro veces más de lo que hablas y no juzgues la respuesta mientras la esté dando, sino hasta que haya terminado.
- Trata a los candidatos como expertos; asume que saben más que tú y automáticamente escucharás más.
- Propón la elaboración de ensayos u otras tareas al candidato para entrevistas subsecuentes.
- Si el candidato te gustó, efectúa al día siguiente una entrevista panel. Las emociones se minimizan y tienes más oportunidad de evaluar respuestas, ya que no serás tú el único que realice preguntas.
- Prepara las preguntas y *haz las mismas a todos los candidatos para el puesto*. De esta manera podrás compararlos más objetivamente.

CONTROL EMOCIONAL DURANTE LA ENTREVISTA



SWITCH EMOCIONAL



Tipos de entrevistas

Existen cinco tipos de entrevistas generales:

1. Telefónicas
 2. Virtuales (Skype, FaceTime, Webex, mientrevistaonline.com, etc.) y videos pregrabados (WEpow)
 3. Presenciales/personales/uno a uno
 4. Panel
- Posteriormente analizaremos cómo realizar cada una por competencias.

Entrevistas telefónicas (entrevista para filtrar)

¿Cómo saber a quién entrevistar y a quién no? Evitemos pérdidas valiosas de tiempo y filtremos candidatos sin tener que entrevistarlos. La mayoría de las 101 mejores empresas primero filtran candidatos a través del teléfono; es decir, buscan detectar en una llamada dos o hasta tres aspectos clave (como fue el caso de Google) para ver si vale la pena entrevistar físicamente al candidato; esto lo hacen para evitar perder el tiempo de ambas partes.

Por ejemplo, si una empresa busca un vendedor de artículos promocionales o servicios bancarios, el reclutador solicitará al candidato que le efectúe una venta virtual a través del teléfono para escuchar su tono de voz, medir su iniciativa, su capacidad de respuesta, su espontaneidad, su creatividad, etc. Además, se deben hacer algunas preguntas clave relacionadas con los objetivos SMART del puesto en cuestión.

Tipos de entrevistas telefónicas / virtuales y videos curriculares⁷

- A celular o teléfono fijo
- Vía Skype
- FaceTime (para *smartphones*)
- Ensayo o entrevista pregrabada (www.wepow.com)
- www.mientrevistavirtual.com
- www.hiremyway.com

Hoy en día, las grandes corporaciones que requieren contratar miles de posiciones cada año solicitan a los candidatos que envíen un video curricular de un minuto de duración; esto les permite mirar (casi en persona) a cientos de candidatos en un mismo día. De esta manera, las corporaciones evitan mantener nóminas abultadas de reclutadores, a la vez que se

agilizan los filtros como trato personal, imagen y desenvolvimiento, que anteriormente solo se podían revisar en una entrevista cara a cara.

Existen diversos métodos para detectar todas aquellas cualidades y requisitos necesarios para el puesto en cuestión sin realizar una entrevista personal. Por eso es más efectivo llevar a cabo una breve y preliminar entrevista telefónica. Esta nos ayudará a reducir ciertas emociones para cuando se entreviste al candidato personalmente, pues es una excelente manera de lograr objetividad y evitar la influencia de la primera impresión visual. Además, los candidatos suelen sentirse mejor y menos nerviosos, ya que logran conocer un poco mejor la forma de ser del reclutador.

Planear entrevistas telefónicas es la clave para llevar a cabo un sistema efectivo de reclutamiento. La entrevista telefónica es una herramienta efectiva para filtrar candidatos; con ella podrás reducir hasta 50% el número de entrevistas personales. Además, te darás cuenta de que, después de haberlos filtrado mediante una entrevista telefónica, alrededor de 80% de los candidatos que tú entrevistes en persona serán mucho más interesantes y competentes.

Recomendaciones

- Duración de la entrevista telefónica: 10 a 20 minutos.
- Analizar profundamente el currículum del candidato antes de la entrevista telefónica y de preparar preguntas.

Preguntas y tiempos para las entrevistas telefónicas

1. Presenta el título del puesto y de la compañía, así como algún objetivo importante del puesto (menos de un minuto).
2. Pregunta cómo se relaciona o cómo compara su experiencia con el puesto y su situación actual (5-10 minutos).
3. Pregunta sueldo anterior del candidato para asegurarse de que puede interesarle la posición.
4. Solicita que elabore y envíe un escrito de media página sobre el principal logro relacionado. Con esto se mide la capacidad, el nivel de escritura y el interés por la vacante.

Otros detalles que podrás reunir y conocer a través del teléfono son los que presento en

la siguiente tabla:

ENTREVISTA TELEFÓNICA

Mida cada rubro de acuerdo con una escala B=Bueno, R=Regular, M=Malo	
• Actitudes positivas del candidato y grado de interés por el puesto	
• Energía en la forma de hablar y coherencia en la estructuración de ideas	
• Capacidad para negociar y para improvisar	
• Confianza en sí mismo; control de impulsos	
• Iniciativa, talento, creatividad	
• Personalidad y honestidad	
• Analítico y detallado en sus respuestas	

Todos estos aspectos son muy importantes, especialmente para puestos que involucran negociación. (Puedes obtener un formato inteligente para entrevistas telefónicas en www.amebot.com).

Entrevistas personales / uno a uno / presenciales

Las entrevistas personales son aquellas comunes o clásicas que se realizan en las oficinas de la empresa contratante para conocer al candidato en persona. El objetivo es saber si se debe o no avanzar más con el proceso. Por lo general pueden ser de dos tipos:

- **Entrevista emocional.** Las entrevistas emocionales suelen estar a cargo de una persona del área de Recursos Humanos, lo cual significa que sus funciones dentro de la empresa no siempre tienen mucho que ver con las actividades que realizarás. En este tipo de encuentros los reclutadores miden, analizan y evalúan emociones, carácter, actitud e imagen, forma de saludar, trato, apariencia personal, grado de comunicación, etcétera.

Son entrevistas filtro para seleccionar a candidatos y enviarlos a la segunda o tercera rondas de entrevistas con el jefe directo.

- **Entrevista objetiva.** Este tipo de entrevista está a cargo del director, jefe del área o de una persona relacionada con el puesto, por lo que se centra más en habilidades, experiencias, logros anteriores y capacidades; es decir, *su propósito es conocer el desempeño anterior del candidato*: todo en función del puesto vacante y los objetivos SMART.

Es posible que también se evalúe la parte emocional en una entrevista objetiva; más adelante encontrarás las preguntas que se deben efectuar en una entrevista presencial.

La entrevista en panel

La entrevista en panel es aquella en la que varias personas de la empresa entrevistan al mismo tiempo a un candidato. Es como una mesa redonda donde participan tres o cuatro personas de diversas áreas.

Si quieres ahorrar tiempo, conocer mejor a tus candidatos y evitar decisiones emocionales al contratar personal, intenta realizar entrevistas de este tipo. Si se llevan a cabo correctamente, pueden ser una de las herramientas más efectivas para evaluar la competitividad del candidato, sobre todo porque las entrevistas tradicionales tienden a ser muy breves y superficiales, y evalúan únicamente la química entre el reclutador y el candidato.

La entrevista en panel implica un pequeño consenso que involucra a varios entrevistadores al mismo tiempo. La intención de llevar a cabo esta entrevista es agilizar la decisión de contratación del candidato y observar y evaluar todas sus fortalezas y debilidades en un solo momento a través de diferentes personas. Lo más recomendable es realizarla como segunda entrevista; es decir, una vez que el reclutador ha entrevistado previamente al candidato en forma individual y ha aprobado la continuación del proceso.

Estos son algunos consejos básicos para llevar a cabo una entrevista en panel exitosa:

1. Asegúrate de que cada entrevistador haya revisado la descripción del puesto vacante (o perfil de desempeño) y el currículum del candidato antes de la entrevista.
2. Avisa al candidato de la entrevista, nunca lo sorprendas.
3. Evita intimidar al candidato; limita el panel a tres o cuatro personas.
4. Siempre utiliza una mesa redonda. Sienta al candidato entre los entrevistadores.
5. Invita al jefe inmediato del candidato, a un compañero del área de la vacante, a una persona que ocupe un puesto similar a la vacante y, ¿por qué no?, también a una

persona ajena al área. Este tipo de entrevistas puede ser una oportunidad para invitar a personas nuevas, tipo becarios, para empezar a entrenarlos en reclutamiento.

6. Al invitar a varias personas, podrás medir distintos puntos de vista, tanto de las habilidades necesarias para el puesto como de algunas emocionales (carácter, personalidad, etcétera).
7. Asigna a un líder o mediador que será responsable de:
 - Mantener el tema de la entrevista: Solo el líder de la entrevista podrá cambiar de tema. Los demás serán observadores y solo podrán preguntar para aclarar o encontrar hechos.
 - Asegurarse de que cada tema sea comentado ampliamente. No deberán cambiar de tema de forma abrupta.
 - Mantener la discusión en movimiento. Una vez que un tema ha sido comentado con amplitud, se debe cambiar a otro rápidamente.
 - Asegurarse de que los otros entrevistadores no lleguen con una lista de preguntas ya preparadas.

1. Invita al candidato a que visualice algún problema relacionado con el puesto y proponga una solución.
2. En la primera entrevista, da al candidato una tarea para que la presente en el panel. Esto dispara una discusión de la vida real acerca del puesto y convierte la entrevista en una sesión de trabajo.

Principales ventajas de llevar a cabo entrevistas en panel:

- Evitar decisiones emocionales. Se logra una decisión conjunta y objetiva.
- Como ya mencioné, es un excelente recurso para que algunos subordinados conozcan al candidato y se capaciten en materia de reclutamiento.
- Evitan papeleos innecesarios y ahorran mucho tiempo en la contratación.
- Permiten encontrar en los candidatos aspectos interesantes que difícilmente descubrirías en las entrevistas individuales comunes.

Mismas preguntas para el mismo puesto

Para cada puesto se deben preparar preguntas. Aunque parezca obvio, la realidad es que la

mayoría de los reclutadores preguntan al azar o lo que les viene a la mente en el momento de la entrevista y al mirar el currículum del candidato. ¿Cómo puede un reclutador comparar a dos aspirantes si se hace preguntas distintas a cada uno?

Una de las primeras recomendaciones es formular una serie de ocho preguntas para cada puesto. Si tú como reclutador efectúas las mismas ocho preguntas a, digamos, diez candidatos, y apuntas una calificación para cada uno y observas y anotas sus comentarios relevantes, podrás darle una valoración o calificación a cada uno, especialmente si los diez candidatos son entrevistados durante un período largo, por ejemplo, unas tres semanas. Lo mejor es entrevistar a todos en un margen de tiempo mínimo (una semana) para poder evaluar y recordar a todos los candidatos.

Entrevista por competencias

Si entendemos junto con Claude Levy-Leboyer,⁸ profesor de Psicología del Trabajo, que las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada, podemos inferir que estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación como en la entrevista. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

En México se han tomado como base tres tipos de competencias: genéricas, específicas y técnicas. Las *competencias genéricas* son, como su nombre lo indica, de carácter más universal y están ligadas al comportamiento, y definen la forma en la que nos desempeñamos. Son actitudes que se demuestran, aspectos superficiales del individuo que están ligados a sus habilidades más específicas para una actividad en particular. Podríamos decir que estas competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes a las conductas que se requieren en los distintos puestos de una organización.

Las *competencias específicas* se refieren a habilidades particulares y relacionadas con un puesto de trabajo en concreto, y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa o institución.

Finalmente, las *competencias técnicas* son aquellas que se refieren a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función en especial y que describen, por lo general, la habilidad de poner en práctica los conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto.

Su definición es, entonces, variable de acuerdo con el segmento tecnológico de la organización.

Un conocido psicólogo de la Universidad de Harvard, David McClelland, confirmó esto en un artículo que publicó en la revista *Harvard Business Review* de enero de 2016, titulado «Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia». McClelland resumió varios estudios que demostraban que las pruebas de aptitud que algunos psicólogos habían usado tradicionalmente para pronosticar el desempeño, en realidad no predecían el desempeño laboral.

Además, a menudo las pruebas tenían una base cultural y tendían a ser parcializadas. También descubrió que otras evaluaciones tradicionales usadas en el proceso de contratación (por ejemplo, resultados de exámenes y referencias) eran igualmente pobres en la predicción del éxito en el empleo. En este sentido, Google no realiza ninguna prueba... solo entrevistas de los cinco tipos.

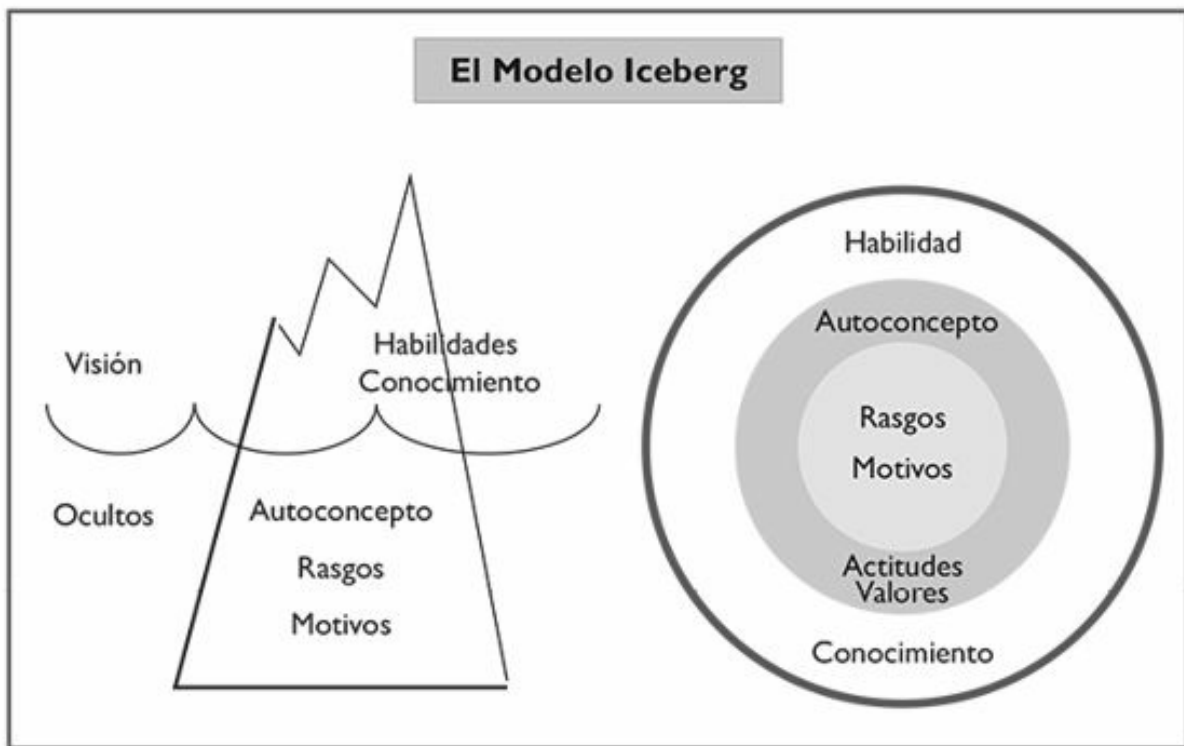
McClelland se propuso encontrar una alternativa a las pruebas tradicionales de actitud e inteligencia que conllevara una medición más profunda, que calificó como *competencias*. Una competencia se define como una característica subyacente de una persona, que le permite tener un desempeño superior en un empleo, puesto y situación dada.

McClelland intentó comprender qué era lo que condicionaba realmente el desempeño y el éxito de un empleado. Para entender la gestión de la entrevista por competencias, podemos exponer la analogía del iceberg, según la cual mientras algunos elementos son fácilmente identificables y cuantificables en la superficie del iceberg, otros son más difíciles de detectar, aunque en la mayoría de los casos estos últimos son los más significativos. Así, en la cima del iceberg y fuera del mar, donde es completamente visible, se representan los conocimientos, las destrezas, la inteligencia. En el fondo del mar, en la parte profunda del iceberg, que no es visible desde la superficie, están aquellos rasgos, motivos, roles que producen y predicen resultados superiores sostenidos en el tiempo, los cuales dirigen y controlan la conducta superficial observable que se encuentra en la parte visible del iceberg.

Mientras más complejo sea el cargo, es más probable que el excelente desempeño sea dirigido por las características que se encuentran en niveles más profundos del iceberg, y no por las destrezas y los conocimientos de la punta.

Ambos autores introducen el *modelo del iceberg*, donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar (como destrezas y conocimientos) y, por el contrario, las más difíciles de descubrir (como el concepto de sí mismo, las actitudes, los valores y el núcleo de la personalidad). Por ser más profundas y menos tangibles, las competencias más buscadas son:

- Flexibilidad
- Trabajo en equipo
- Adherencia
- Organización
- Iniciativa
- Autonomía
- Liderazgo
- Compromiso
- Responsabilidad
- Capacidad de aprendizaje
- Solución de problemas
- Negociación
- Valores
- Comunicación



Comités de reclutamiento

De las 101 mejores empresas, alrededor de 40% cuentan con comités de reclutamiento.

Cuando un ejecutivo realiza una entrevista y él, o solo una persona, es quien decide si debe realizarse o no la contratación, el porcentaje de error es muy alto. En estas condiciones, en promedio 40% a 50% de las veces se contrata a la persona equivocada; es decir que si tu empresa tiene treinta empleados, por lo menos 15 no debieron ser contratados. ¿Qué tal si tu empresa tiene 1 000? Sería terrible pensar en quinientos errores de reclutamiento, ¿no?

¿Qué es un comité y cómo funciona?

La idea de tener comités es reducir el margen de error a solo 5% o 10%. Una empresa que quiera mejorar su *porcentaje de bateo* en cuanto a reclutamiento se refiere, debe crear un comité de reclutamiento funcional para cada área.

Un comité funcional debe tener *cuatro* personas, no tres, no cinco. Cuatro personas deben ser quienes elijan a todo nuevo empleado, y han de hacerlo como se expone a continuación.

Supongamos que el área de Ventas de tu empresa ya constituyó su comité de cuatro miembros: el director de ventas, el gerente de ventas, un ejecutivo de alto calibre de ventas y el gerente del área de servicio al cliente. Nótese que, por lo general, los miembros del comité tienen o deben tener relevancia por lo menos del 75% con respecto al área en cuestión, y que sus niveles dentro de la empresa son gerenciales o similares. Sin embargo, es bueno también tener un miembro de otra área relacionada.

Una vez formado y documentado el comité, cada miembro deberá entrevistar por separado al candidato. Y cuando todos los miembros han realizado su entrevista individual, entonces cada uno envía por correo electrónico su veredicto al área de RH: *sí* o *no*.

El área de RH recibe los resultados y solo puede contratar si los cuatro dan su voto positivo. Si un miembro del equipo dice *no* y tres *sí*, no se debe contratar. No obstante, suele suceder que si a tres les ha gustado sobremanera el candidato, se pide al miembro que dijo *no* exponer sus argumentos al resto del comité. Si estos son de peso, no hay contratación. Si no, podría ser contratado de manera condicional o hacer que un quinto miembro lo entreviste.

Es importante decir que, para cada puesto, lo ideal es ver la mayor cantidad posible de candidatos. Normalmente, una empresa contrata a uno de cada cinco entrevistados, y puede suceder que los cinco sean candidatos con un desempeño anterior regular, pero que uno sobresalga un poco en la entrevista y, por cuestiones de tiempo, se le contrate.

Personalmente, tengo una regla como *headhunter*: para cada puesto, por lo menos entrevisto de 15 a 20 candidatos, y la mayoría son siempre candidatos ya filtrados por teléfono y en redes sociales (Twitter, LinkedIn y Facebook). Nunca entrevisto a alguien solo por tener un CV que se vea impactante. Mi labor es «peinar» el mercado, detectar talento

dentro de otras empresas y enviarles a mis clientes por lo menos de cuatro a cinco finalistas o candidatos talentosos.

Otra regla de pulgar: si el candidato me convence a medias, siempre lo descarto. Si me asombra después de 45 minutos de entrevista, lo paso a otra ronda de entrevistas con otros socios de la firma.

Preguntas clave para las entrevistas

Existen varios tipos de preguntas para una entrevista:

1. Personales
2. Técnicas (relacionadas con el puesto)
3. Analíticas (para conocer la forma de resolver y pensar)
4. Por competencias (situacional, estilos y valores)⁹

Para que se note la diferencia, hagamos una comparación entre el tipo de preguntas que se realizan en una entrevista tradicional y las que se formulan en una entrevista por competencias. Observemos que en la primera se obtendrá información sobre la punta del iceberg (inteligencia, experiencia, conocimientos), y en la segunda, rasgos, motivos, autoimagen que, según lo expuesto, generan resultados superiores sostenidos en el tiempo.

Los siguientes son algunos ejemplos de preguntas en una entrevista tradicional:

- Cuénteme acerca de usted mismo.
- ¿Por qué dejó su último trabajo?
- ¿Qué experiencia tiene usted en este campo?
- ¿Qué es lo que sus compañeros de trabajo dicen acerca de usted?
- ¿Qué ha hecho para mejorar su conocimiento en el último año?
- Describa sus empleos anteriores.
- ¿Por qué quiere trabajar para esta organización?
- ¿Cuál es su filosofía acerca del trabajo?
- ¿Por qué lo debemos contratar?
- ¿Cuál es su mayor fortaleza?
- ¿Por qué cree que le haría bien este trabajo?
- ¿Cuáles son, según sus anteriores supervisores o jefes, sus puntos más fuertes?

- Cuénteme acerca de su capacidad para trabajar bajo presión.
- ¿Está usted dispuesto a trabajar horas extraordinarias? ¿Noches? ¿Los fines de semana?
- ¿Tiene algunos puntos ciegos que deba trabajar?
- Describa su ética de trabajo.
- ¿Tiene alguna pregunta para mí?

Nótese que este tipo de preguntas se responderán con características superficiales. Ahora, comparémoslas con la propuesta de una entrevista por competencias, donde siempre se buscará obtener ejemplos específicos de la persona en la acción, tomando los cuatro puntos principales; es decir, solicitaremos una situación y a partir de ella indagaremos sobre la acción específica, las tareas y los resultados obtenidos.

A continuación se presentan varios ejemplos:

- **Situación:** Relátame una situación profesional relacionada con sus clientes por la que lo han felicitado o le han reconocido su actuación profesional.
- **Preguntas:** ¿Qué pasó? ¿Cuándo ocurrió? ¿Con qué personas del equipo ocurrió? ¿Cómo se llaman? ¿Qué se esperaba de usted? ¿Para qué se hizo esa acción? ¿Cómo actuó? ¿Qué estrategia siguió? ¿Qué resultados o mejoras se produjeron? ¿Cuáles fueron las consecuencias profesionales y personales? ¿Lo volvería a hacer igual o cambiaría algo?
- **Situación:** Cuénteme una experiencia profesional reciente en la que haya tenido que asumir algún riesgo por asesorar o ayudar a un cliente.
- **Preguntas:** ¿Qué pasó? ¿Cuándo se produjo? ¿Qué esperaba el cliente de usted? ¿Tuvo que intervenir una tercera persona? ¿Cuál fue el efecto en el cliente? ¿Qué consecuencias tuvo para su organización? ¿Qué pasó después? En la actualidad, ¿qué cambiaría de aquella situación?
- **Situación:** Nárreme una situación en la que discutió o debatió con un cliente su petición o demanda porque consideraba que no era lo mejor para él o para su empresa.
- **Preguntas:** ¿Por qué hizo eso? ¿Qué alternativas le propuso? ¿Qué reacción tuvo su cliente? ¿Quedó satisfecho? ¿Cuál fue el efecto o las consecuencias en las relaciones de usted a partir de ese momento? ¿Lo volvería a hacer o cree que no vale la pena? ¿Por qué?
- **Situación:** Descríbame una situación en la que un cliente quedó claramente insatisfecho.

- **Preguntas:** ¿Qué pasó? ¿Cuándo sucedió? ¿Qué necesidades y expectativas tenía su cliente? ¿Tuvo que intervenir su jefe u otra persona de la organización para solucionarlo? ¿Qué hizo usted o qué hicieron para solucionarlo? ¿Qué fue exactamente lo que hizo usted? ¿Cuáles han sido las consecuencias? En la actualidad, ¿sigue siendo cliente suyo? ¿Qué aprendió usted de esta situación?

Desarrollo de preguntas: Cómo preparar preguntas inteligentes para realizar una gran entrevista

He tenido la oportunidad de entrevistar a mucha gente. Si hiciera un cálculo aproximado de cuántas entrevistas he realizado en toda mi vida, tal vez me aventuraría a decir que alrededor de 15 000 en un período de 26 años (aproximadamente cincuenta al mes).

No he dejado de sorprenderme. Entre más gente entrevisto más preguntas inteligentes se me ocurren para mis próximas entrevistas. Siempre trato de hacer una entrevista con preguntas de cada uno de los tipos: personales, técnicas, analíticas y por competencias.

Preguntas personales

En realidad, las preguntas personales deberían estar prohibidas aquí, en México, como ya lo están en otros países, con objeto de evitar la discriminación.¹⁰ Estas preguntas se refieren a edad, religión, sexo, preferencia sexual, estado civil, número de hijos, etc. He aquí ejemplos de ellas:

- Háblame de ti...
- ¿Eres casada o consideras casarte pronto? (Clásica pregunta en la que el reclutador está preocupado de que una mujer pueda abandonar el trabajo al cabo de pocos años).
- ¿Piensas embarazarte pronto?
- ¿Tus papás están vivos, siguen casados?

Todas estas son preguntas personales; sin embargo, a veces se realizan con cierta «justificación». Recuerdo, por ejemplo, cuando buscábamos gente soltera que pudiera mover su residencia a pueblos recónditos en la República mexicana, por lo que el perfil lo requería. Otras cuestiones por las que algunos reclutadores las hacen es porque, en su opinión, miden el nivel de responsabilidad, sobre todo en lo que se refiere a si son casados o con hijos. No obstante, yo trato de no formularlas. Más bien averiguo si mi cliente lo requiere o si en efecto

me pueden dar un panorama más completo del candidato en cuestión.

Preguntas técnicas

Las preguntas técnicas son aquellas que tienen una estrecha relación con el puesto y con las actividades técnicas y específicas que se deberán realizar. Es decir, cuáles herramientas y técnicas debe haber utilizado la persona en sus empleos anteriores y que le permitirán llevar a cabo de mejor manera las actividades del puesto.

Si se busca un vendedor, las preguntas están relacionadas con ventas; si se busca un gerente de finanzas, con cuestiones numéricas, contables, de impuestos, inversiones, EBITDA o financieras específicas. Ejemplos:

- Menciona cómo incrementaste ventas en un 10% en tu empresa anterior.
- ¿Has manejado equipos de vendedores de más de diez personas?
- ¿Me puedes dar un ejemplo específico de cómo lograste reducir el pago de impuestos en el año 2015?
- Dame un ejemplo específico de cómo diseñaste las políticas y los procedimientos para...
- ¿Qué porcentaje es 2 de 7? (Te sorprenderías lo que contestan los candidatos con esta pregunta. Ya que la respuesta correcta es 28.57%, una respuesta viable sería 25% o 30%. No obstante, algunos candidatos que son «financieros» me han respondido 18, 3.5 o 50%, y otros porcentajes de risa. Esto sucede porque, por un lado, no entienden la pregunta y les da pena o miedo preguntar; o, por el otro, porque tratan de hacer cálculos exactos y fallan sus matemáticas mentales).

Preguntas analíticas

Las preguntas analíticas son las que más me gustan. Son aquellas cuyo objetivo es ver cómo analizaría o actuaría el candidato en situaciones no tan familiares para él. Por ejemplo, para candidatos a puestos de nivel bajo o medio (digamos, un estudiante que busca ocupar un puesto de analista), una pregunta analítica que nos da mucha información sobre su forma de pensar, razonar y usar la cabeza sería la siguiente (antes de ver la respuesta que se busca, intenta contestarla en tu mente):

Tu primera tarea en la empresa es ir al aeropuerto de Pachuca el próximo sábado a recoger a unos japoneses que vienen de visita a México. ¿Qué harías?

La idea es ver cómo el candidato al puesto de analista hace preguntas acerca de la tarea para 1) entenderla con claridad y 2) resolverla si obtuviera la posición. Lo que se busca es que el candidato efectúe muchas preguntas como las siguientes:

1. ¿Cuál es el itinerario de los japoneses?
2. ¿Cuántos japoneses van a llegar? (No es lo mismo recoger a tres personas que a diez).
3. ¿A qué vienen a México?
4. ¿Hablan español?
5. ¿Qué tengo que saber para atenderlos?
6. ¿Hay presupuesto para la tarea? Renta de coche, chofer, otros gastos.
7. ¿Adónde hay que llevarlos? ¿Por qué?
8. ¿Hay otra información que deba yo saber?

Un candidato inteligente y muy analítico realizaría estas y otras preguntas más. Un candidato mediocre diría: «Pues busco la ruta en Google Maps o Waze y voy en mi coche por ellos». Tal vez ni siquiera exista el aeropuerto de Pachuca.

Otras preguntas comunes *googleanas* o *brainteasers* que piden o requieren cierto análisis son:

1. ¿Cuántas pelotas de golf caben en un camión de escuela?
2. ¿Cuántas monedas de diez pesos necesitas para hacer una pila igual de alta que el edificio Empire State en Nueva York?
3. ¿Cuántas gasolineras hay en la Ciudad de México?
4. ¿Cuántos pañales se venden en México durante un año?

Este tipo de preguntas en donde el reclutador no tiene la menor idea de la respuesta correcta son para ver cómo resolvería un cálculo el candidato para dar una respuesta relativamente lógica. Por ejemplo, en la pregunta del Empire State, una respuesta inadecuada es cuando el candidato a analista responde: «Como un millón». Es decir, lanza una cifra sin sustento, cuando lo que busca el reclutador es el razonamiento o el cálculo con base en algunos datos lógicos.

La respuesta de un buen analista sería algo así: «Si asumimos que una moneda mide medio centímetro de ancho y el alto de un piso es de aproximadamente 3 metros, cada metro necesitaría doscientas monedas, o sea seiscientas monedas por cada piso de 2 metros, y si el edificio tiene cien pisos, entonces el resultado sería 60 000 monedas».

Igualmente, para la del camión de escuela, hay que estimar el tamaño de una pelota de golf y las medidas del camión y hacer simples matemáticas. Ojo, estas preguntas no son de matemáticas, sino para ver cómo piensa el candidato y qué tan ágil y hábil es para detenerse y pensar; es decir, cómo trata de resolver una pregunta o situación en donde no ha tenido experiencia previa.

En la pregunta del camión, una candidata al puesto de asistente ejecutivo para un director de un banco importante, con un sueldo de \$35 000, me dijo que una pelota de golf medía como 15 centímetros; claramente, nunca ha visto una pelota y menos una regla de plástico de 30 cm. Por supuesto fue descartada.

Ahora bien, otro tipo de preguntas analíticas son los casos prácticos. Las 101 mejores empresas realizan casos prácticos en sus entrevistas. Especialmente los bancos, consultorías tipo KPMG, Deloitte, Mackenzie, Booz Allen, Bain, ATKearny, etcétera. Puedes revisar y realizar casos prácticos en:

- www.apd.mckinsey.com (haciendo clic en «interview prep»)
- www.bcg.com/careers/careers_splash.jsp (haciendo clic en «interview prep»)
- www.bain.com/bainweb/join_bain/join_bain_overview.asp (haciendo clic en «case interview»)
- www.casequestions.com

A continuación, presento un formato de ocho preguntas mixtas que me han sido muy útiles en el pasado y que bien podría servir para cualquier entrevista:

Anota o ten a la mano la descripción del puesto.
Escribe las tres o cuatro actividades más importantes del puesto (objetivos SMART, específicos, medibles):
a)
b)
c)
d)
Menciona los generales de la posición y de la compañía, y luego pregunta:
1. ¿Dime cómo tu trayectoria (experiencia, conocimiento y educación) te ha preparado para este tipo de posición? Dame un panorama general de tus últimos dos o tres empleos anteriores y describe

el mayor logro que alcanzaste

2. Describe tu organización. Dibuja un organigrama y dime cómo construiste, desarrollaste y mejoraste a tu equipo. (Para gerentes).
3. Dime acerca de un proyecto específico de equipo y tu función en él. (Para no gerentes).
4. (Indicación ancla. Describe un objetivo específico o SMART de la descripción del puesto antes de tu petición). Menciona un logro similar anterior. (Recaba datos, nombres, porqués, cuándo, etcétera).
5. (Para visualizar lo que haría si lo contrataran) Si tú obtuvieras la posición, ¿cómo lograrías [menciona un objetivo SMART] y qué información adicional requerirías, qué recursos necesitarías y cómo organizarías o lograrías este objetivo o proyecto aquí en la empresa?
6. Dime alguna ocasión en la cual tuviste algún problema con otro empleado de la empresa. ¿Cómo lo solucionaste? (Solicita una explicación profunda del problema, equipo, actividades, etcétera).
7. Si tienes dos jarras, una de 3 litros y otra de 5, ¿cómo le haces para poner 4 litros en una jarra? ¿Qué porcentaje es 3 de 8? ¿Cuántas pelotas de golf caben en un camión de escuela?, etcétera (Brain teasers o análisis).
8. Aunque estamos entrevistando a más candidatos, personalmente creo que cuentas con una trayectoria interesante. ¿Tienes preguntas o dudas acerca de la posición? (Esto sirve para saber en qué está pensando el candidato).

Caso 2: Buscando un puesto difícil: Regional Security Manager LAN

Hace poco tiempo un cliente me pidió buscar un gerente regional de seguridad corporativa para Latinoamérica Norte (LAN). En la oficina ya habíamos realizado seis búsquedas de candidatos para este tipo de puestos, lo que me ayudó un poco en la búsqueda, ya que personalmente nunca había realizado una para la industria de seguridad corporativa.

Una vez comprendida la posición (lo que solo logré con varias reuniones cara a cara con el cliente y con muchas llamadas telefónicas), armé de mi expediente con muchas de mis notas y con el perfil y los objetivos SMART. Posteriormente y con base en todo lo que aprendí, me encerré en mi oficina para redactar las nueve preguntas que iba a hacer a cada candidato. La posición, en resumen, era de un gerente estratégico en seguridad, bilingüe, alguien con mucha capacidad de planeación que se anticipara a cualquier problema de seguridad (de información, personas y estrategias para una compañía global). Observa cómo las preguntas están completamente enfocadas a la posición y cómo recabé información relacionada con el desempeño anterior o actual del candidato.

PASO 5: PRUEBAS, EXÁMENES Y ASSESSMENT CENTERS

Tipos de exámenes y procesos: Las pruebas psicométricas para la selección de personal

Hoy en día existen muchos tipos de pruebas en el mercado. Anteriormente, las pruebas eran un tanto más complicadas porque se aplicaban de manera presencial, y evaluarlas era tedioso y le tomaba mucho tiempo a un consultor revisarlas. Ahora internet ha revolucionado el mercado de pruebas psicométricas, ya que por un lado son más económicas y, por el otro, la evaluación se realiza de manera inmediata o automática mediante la misma aplicación o sistema.

Preguntas iniciales para la primera ronda de entrevistas

1. **¿Qué tipo de relación has establecido con compañías multinacionales, entidades, asociaciones, cámaras, embajadas, etcétera?**
 - a. Explica cada una, así como su importancia y atributos.
(Scope de su Network Actual. OSAC [Overseas Security Advisor Council]).
 - b. ¿En cuál lista de correos has sido incluido (PGR, Interpol, Tech)? Explica.
 - c. ¿Con qué certificaciones cuentas? Explica cada una.
(Para adquirir una mayor comprensión de la importancia de cada una en futuras entrevistas).
2. Menciona el tipo de sistemas y de equipo que has utilizado en el pasado para salvaguardar el patrimonio de la empresa.
 - a. Explica un caso específico donde el sistema X ayudó de manera significativa a...

3. Si vinieran a México unos ejecutivos de la empresa del exwtrajero, ¿qué harías?
(Para indagar acciones, tiempos, creación de itinerario mental, controles, rutas [Advanced Preparation or Planning], así como logísticas anteriores. También para conocer seguridad a ejecutivos usada anteriormente).

4. Menciona un ejemplo específico de cuando condujiste entrevistas de víctimas, testigos o sospechosos para indagar un problema determinado.
(Para conocer tipos de problemas anteriores, así como soluciones y acciones propuestas. Y para conocer su profundidad en investigaciones civiles y criminales).

5. Menciona un ejemplo de una crisis importante que tuviste en la empresa X y explica cómo manejaste la situación.
(Para conocer respuesta a emergencias, manejo de crisis, así como situaciones específicas y conducta situacional).

6. **¿Qué haces en tu tiempo libre?**
(Descartar candidatos con pasiones Rambo o fanáticos del manejo de armas).

7. Platícame del tipo de políticas o procedimientos que creaste e implantaste en la empresa X.

¿Qué información de la empresa necesitarías a fin de elaborar un plan estratégico de acciones para el primer mes?

8. I will describe the position briefly, and then I will ask the candidate to explain or elaborate in English how his trajectory and education has prepared him for this position.
(Para medir nivel de inglés, estructura y gramática, y conocer toda su trayectoria).

Las pruebas psicométricas son uno de los ocho pasos del proceso de Reclutamiento Inteligente y son indispensables para la selección de personal. Aunque son herramientas muy útiles, por sí solas resultan incompletas. Sin embargo, como elemento de medición y complementadas con otras técnicas —como la entrevista por competencias y la entrevista técnica— suelen ser muy útiles.

Para muchas empresas son indispensables en su proceso de reclutamiento, tal es el caso de bancos e instituciones financieras, que por políticas internas deben de aplicarlas; mientras que otras empresas, como Google, consideran que no son muy fiables y prefieren invertir el dinero en buscar, más que en evaluar. En mi experiencia como *headhunter*, solo las aplico a un grupo de excelentes candidatos que he seleccionado previamente, pues las pruebas pueden arrojar datos interesantes que me ayuden a tomar una decisión respecto de una terna de muy buenos candidatos.

Las pruebas que se explican más adelante son herramientas de aplicación, por lo general *online* sustentadas en alta tecnología, que se pueden encontrar fácilmente en internet, y no solo resultan útiles para seleccionar nuevos candidatos, sino que pueden servir para evaluar a los empleados que actualmente laboran en la empresa, ya que

- Incrementan la calidad en los procesos de selección y diagnóstico de candidatos.
- Identifican el potencial de su capital humano actual.
- Permiten encontrar el entorno que mejor se ajusta a la motivación y el talento de la persona evaluada.

Existen cuatro tipos de pruebas psicométricas, según los aspectos que pretendan medir en una persona:

1. *Test de inteligencia*: Las pruebas de inteligencia ordinarias miden aspectos cognitivos, de cultura general, matemáticas simples o avanzadas, mientras que las de alto nivel se enfocan en la capacidad de un candidato para aprender y aplicar lo aprendido de manera inmediata. Es decir, en la comprensión y la rapidez de lectura, la toma de decisiones y la forma en que una persona resuelve situaciones específicas, con lo que se

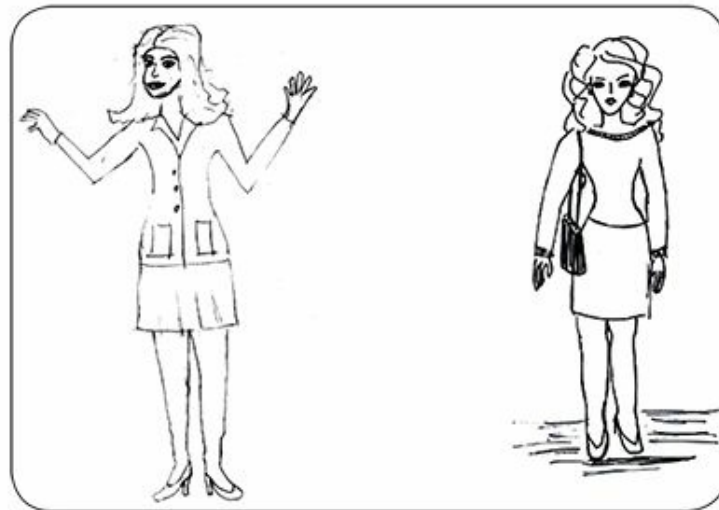
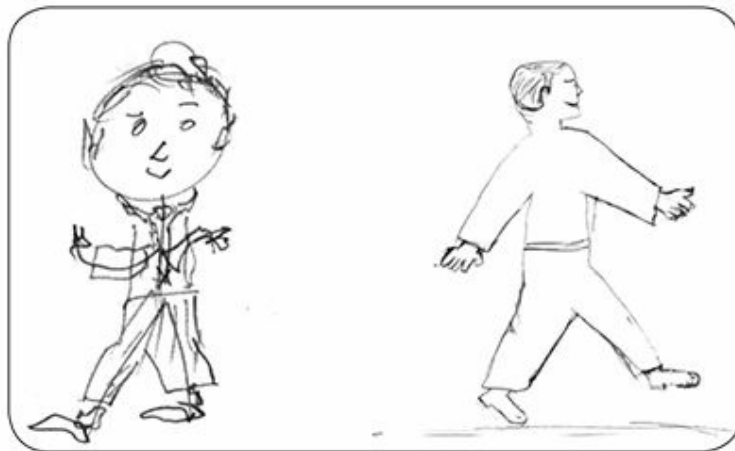
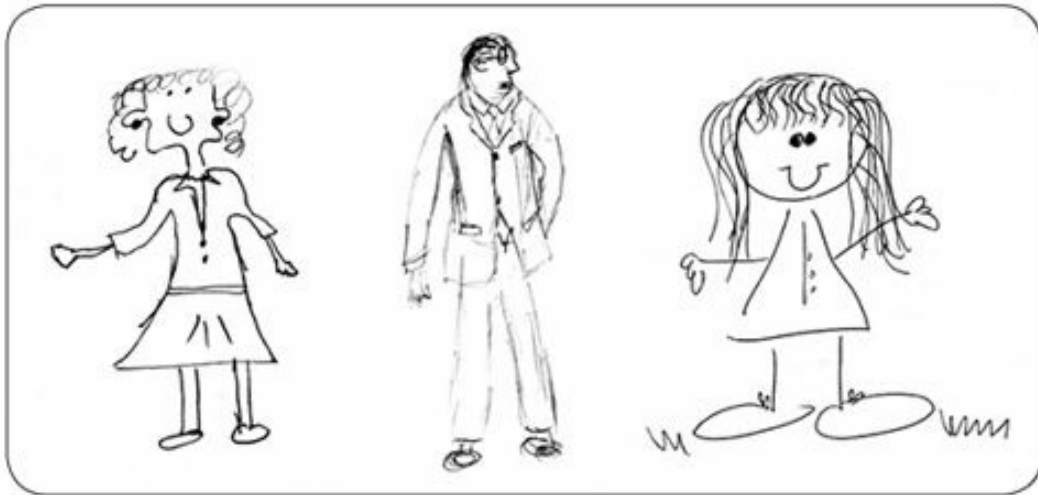
infiere su forma de negociar y de adaptarse a una situación determinada.

2. *Test de personalidad*: En este tipo de pruebas se miden aspectos de competencias, como carácter, valores y actitudes; el potencial emprendedor, los estilos de gestión (gente-tarea) y su correspondencia con la cultura y el ambiente laboral de la empresa. Aplicar este tipo de pruebas facilita conocer de antemano el comportamiento del candidato ante una tarea determinada y la forma en que se relacionará con el equipo de trabajo.
3. *Test de aptitudes y habilidades*: Esta prueba mide específicamente las destrezas pero también la forma como una persona desarrolla tres niveles:
 - a) El pensamiento: Cómo evalúa, cómo analiza y cómo crea e imagina
 - b) La influencia en los demás: Si es sociable. Qué tan firme es en sus decisiones. Y también cuánto impacto tiene en otras personas. Por ejemplo, la capacidad del candidato para crear un entorno de confianza generadora de vínculos y lealtad con la empresa.
4. *Pruebas proyectivas*: Estas pruebas, aunque aparentan ser simples y antiguas, sirven para valorar aspectos personales y sociales de adaptación, relación y conflictos internos de la vida de la persona. Esta valoración se basa en la forma en que el individuo interpreta la realidad aquí y ahora. Algunas empresas las realizan porque son gratis, y fáciles de aplicar, aunque siempre es necesaria la interpretación de un psicólogo profesional.

En lo personal considero que para ciertos niveles pueden ayudar a descartar candidatos de entre dos o tres seleccionados.

Observa la serie de dibujos de la página siguiente. Estos dibujos fueron elaborados por candidatos que competían para una gerencia de ventas con la siguiente instrucción «Dibuja una persona completa». A partir de las imágenes, piensa a cuál descartarías primero. Qué candidato podría tener rasgos de inmadurez para manejar un equipo de cinco personas. Qué candidatos tienen habilidades creativas. Qué te llama la atención del dibujo. En estas pruebas, todo cuenta: las manos, el cuello, la cabeza, la boca, los dientes, así como el trazo, el tamaño del dibujo, la proporción del dibujo...

EJEMPLO DE PRUEBAS PROYECTIVAS



La siguiente tabla indica la prueba, el área que mide, el nivel organizacional al que se puede aplicar, la escolaridad, los aspectos a evaluar y el tiempo estimado de aplicación:

Es importante mencionar que cada prueba se enfoca en el nivel jerárquico de la posición, ya que es obvio que no debe aplicarse la misma prueba a un becario y a un director.

TIPOS DE PRUEBAS

PRUEBA	ÁREA QUE MIDE	NIVEL ORGANIZACIONAL	ESCOLARIDAD	LO QUE MIDE	TIEMPO ESTIMADO
Terman	Inteligencia	Ejecutivos/jefes/ empleados	Profesional	CI/información/juicio/ vocabulario/síntesis/ concentración-análisis/ abstracción/planeación/ organización/atención	40 min. (tomando en cuenta las instrucciones y los ejercicios)
Kostick	Personalidad	Ejecutivos/ empleados	Profesional	Lide razgo/modo de vida/ naturaleza social/ adaptación al trabajo/ naturaleza emocional/ subordinación y grado de energía	30 min.
IPV	Personalidad en ventas	Ejecutivos/ empleados	Profesional/ preparatoria/ técnico	Comprensión/ adaptabilidad/ control de sí mismo/tolerancia a la frustración/combatividad/ dominio/seguridad/ actividad/sociabilidad	40 min.
Cleaver	Comportamiento	Ejecutivos/jefes/ empleados/ operarios	Profesional/ técnico/ preparatoria	DISC D: empuje I: influencia S: estabilidad C: cumplimiento	15 min.
Lifo	Roles y estilos gerenciales	ejecutivos/jefes	Profesional /preparatoria	DA/AP: Da, apoya TM/CT: Toma, controla MT/CS: Mantiene, conserva AD:NG: Adapta, negocia	20 min.
Dominós	Inteligencia	Ejecutivos /operativos	Profesional /preparatoria	Mide el factor G de la inteligencia de los sujetos (capacidad de inteligencia general) en funciones de sus facultades lógicas.	30 y 45 min.

Así, de acuerdo con Jorge Fong,¹¹ los niveles de aplicación pueden clasificarse así:

1. Operativos
2. Personal administrativo
3. Mandos gerenciales
4. Altos ejecutivos

Hace apenas unos años, las empresas invertían hasta \$3 000 en la evaluación de cada candidato y demoraban más de 12 horas en llevarla a cabo. A partir del auge de las pruebas por internet, cada vez más empresas incluyen estas evaluaciones en su búsqueda de candidatos, porque hoy en día el proceso se ha reducido a menos de una hora de duración y a un costo promedio de alrededor de \$500.

No obstante, hay que considerar que las pruebas *online* califican y rinden reportes de manera automática, pero no tienen la calidad ni la exactitud requerida en la interpretación de resultados, puesto que en aras de reducir los precios, operan con bases de datos limitadas. Por ello, es recomendable no conformarse con una sola prueba; lo ideal es aplicar dos, una *online* y una presencial.

Y sobre todo, recuerda que las pruebas psicométricas son una herramienta complementaria para la selección de personal, y pueden ser muy útiles *si se aplican de manera correcta*. Las pruebas psicológicas son un valioso auxiliar *solo cuando es necesario ejercer la crítica función de identificar a la persona más adecuada para ocupar un puesto clave*.¹²

Los expertos recomiendan que nunca se tome una decisión de reclutamiento basada solo en resultados de pruebas,¹³ pues lo más seguro es que se seleccione al candidato inadecuado, sobre todo si se considera que ciertas pruebas dan resultados distintos en una misma persona ante diferentes situaciones o en diversos momentos. Así, la fórmula podría ser

*conjunto de pruebas psicométricas + profunda entrevista
por competencias + entrevista técnica + Assessment Center*

Igualmente, quiero reiterar que las pruebas no deben ser aplicadas más que a los candidatos viables, es decir, aquellos que han salido exitosos de la entrevista presencial.

Assessment Center (AC)

El *Assessment Center* es una técnica de evaluación vivencial; evalúa el comportamiento y desempeño del personal para un objetivo determinado, o bien, un objetivo SMART.

¿Para qué se utiliza el AC?

- Reclutamiento y selección de personal
- Ubicación o reubicación
- Promoción de personal
- Capacitación, entrenamiento o desarrollo
- Detección y análisis de necesidades
- Evaluación y desarrollo de habilidades gerenciales
- Evaluación del desempeño
- Planeación y desarrollo de carrera
- Detección de ejecutivos o especialistas

Metodología para llevar a cabo un AC

- a) Preparación:** Determinación de objetivos y grupos. Selección de evaluadores externos e internos. Definición del perfil deseado. Preparación y organización de la actividad.
- b) Desarrollo:** Solicitud de participantes. Explicación de los objetivos. Explicación de los ejercicios. Explicación de los materiales por parte de los participantes. Observación y evaluación.
- c) Cierre:** Discusión de las evaluaciones. Informes y resultados.

Ventajas

- Involucra al equipo de RH y de otras áreas
- Ágil para selección grupal
- Dinamiza el trabajo, capacita observadores

Desventajas

- Precio alto
- Tiempos y preparación
- Ocupa recursos y más personal

Ejercicios comunes de un AC

Juegos o tableros de negocios. Presentación oral. Toma de decisiones. Discusiones de grupo

con o sin roles, etcétera.

PASO 6: ONBOARDING (ADI)

El 1 de diciembre de 1992 tuve la oportunidad de obtener un nuevo empleo en un banco, en el área de promoción de productos financieros: factoraje, arrendamiento y líneas de crédito para empresas. Mi nuevo puesto fue de ejecutivo de promoción.

Me levanté temprano, muy emocionado por mi primer día de trabajo, y con mucho tiempo de anticipación inicié el recorrido en el tráfico de la Ciudad de México. Llegué a las oficinas a las 9 a.m. y al llegar pregunté por mi nuevo jefe, Javier Hernández. Él no había llegado, por lo que esperé en la recepción hasta las 9:20 a.m.

Finalmente apareció, y mientras caminaba con él me dijo que pasara a otra sala de espera que estaba más cerca de su oficina y que en un momento regresaría para que platicáramos un poco más. De nuevo volví a esperar casi 30 minutos.

Cuando empezamos a hablar eran cerca de las 11 a.m. Me asignó un cubículo que no tenía silla ni computadora y me dio unos papeles para leer. Conseguí una silla como pude y me senté a revisar la información que me dio. Estuve solo, leyendo durante una hora, cuando al fin llegó Ana María Canedo, una guapa asistente del área de RH.

Me dijo que tenía que llenar unos papeles y, además, entregarle una documentación que yo no tenía en ese momento (nunca me la solicitaron) y que al día siguiente con esos documentos en mano me tomarían una foto para la credencial que me permitiría el acceso al edificio. Me fui a comer y cuando regresé no vi a mi jefe y estuve haciéndome tonto hasta la hora de la salida.

Al día siguiente me presenté otra vez temprano. Cuando vi a mi jefe, este me aseguró que me pondrían una computadora en unos días. Yo estaba un tanto inquieto porque aún no me asignaban un lugar de estacionamiento, por lo que me tenía que estacionar a una cuadra con un costo de \$15 la hora; igualmente, me comentó que en unos días me darían mi pase para ingresar al anhelado estacionamiento.

Mi capacitación llegó una semana después de ingresar. En realidad no fue capacitación, sino un cursillo de inducción de las oficinas y del banco en general. A los 12 días de haber ingresado, me dieron algo de papelería, una computadora y después se me asignó mi cuenta de correo electrónico.

Me tomó unos tres meses aclimatarme a mis labores, conocer a mis compañeros, sus extensiones y ubicación en la oficina. Los procesos y mis objetivos eran aún poco claros para mí. Recuerdo perfectamente cuando cumplí mis primeros noventa días, ya que esa semana

por fin recibí mi pase de estacionamiento y mis tarjetas de presentación.

Pues bien, esta es la historia común de cualquier nuevo ingreso. La empresa no estaba preparada para mi llegada y la información, las herramientas, los objetivos de mi puesto y los procesos los fui conociendo por mí mismo durante los primeros noventa días. Básicamente, no hubo *onboarding*, y mi integración y productividad fue muy lenta. Visité a mi primer cliente a los cien días de trabajo.

¡Esto es precisamente lo que *no* deben hacer las empresas! Recibí un sueldo de \$34 000 mensuales durante cien días realizando muy pocas labores y fui cero productivo para el banco.

En ese entonces no existía el concepto *onboarding*, pero si hubiera existido, yo habría podido salir a visitar clientes tal vez en menos de 15 días y hubiera llevado negocio (o ingresos) para el banco de manera inmediata; pero al no tener tarjetas de presentación ni computadora ni una capacitación completa, no era tan fácil. ¿Te suena familiar?

¿Qué es *onboarding*?

El término *onboarding* se utiliza cuando te vas a subir a un barco: *on board*, ‘subir a bordo’. Si alguna vez te has subido a un crucero, te habrás dado cuenta de que después de muchos días en altamar te empiezas a aclimatar y a entender dónde se encuentra todo lo importante: comedor, albercas, baños, gimnasio, teatro, bares, casino, etc. Y solo hasta el último día del viaje, cuando desembarcas, es cuando ya entendiste rutas, ubicaste todo y ya no te pierdes a bordo, especialmente al ir a tu camarote.

Onboarding no es un curso inductivo, no es presentar al candidato de oficina en oficina, no es darle la bienvenida ni entregarle folletos de la empresa. Más bien es una agenda de *trabajo* inmediata (uno de los formatos que usaremos para *onboarding* es la ADI, Agenda de Integración; véase el formato en el anexo) que permitirá al candidato relacionarse con sus compañeros y que lo introducirá en los temas y áreas más relevantes sin pérdida de tiempo.

La ADI es una programación de juntas entre el nuevo candidato y todas las áreas relacionadas con él en la empresa. Es la *preparación anticipada* de todas las herramientas necesarias para la productividad del puesto: ubicación, directorio telefónico de empleados (con fotos de cada uno), clientes y proveedores, mobiliario, equipos (como computadora y celular), correo electrónico, claves (o *passwords*), tarjetas de presentación, evaluación de desempeño, identificación de acceso, estacionamiento, etc... Hoy en día, las empresas que sí saben integrar a sus nuevos empleados tienen toda la información en su intranet y dan acceso e instrucciones claras del uso del sistema a los candidatos desde el primer día de trabajo.

Onboarding es la preparación de las primeras dos a cuatro semanas del nuevo empleado

para que este tenga completamente claros sus objetivos *específicos* (objetivos SMART) y lo que se espera de él. Usualmente, cada empleado de primer ingreso tiene un mentor que no necesariamente es su jefe, sino un compañero que lo guiará en su proceso inicial de integración.

La sugerencia es asignar un mentor que sea un nivel más alto o del mismo nivel o puesto que el candidato en cuestión. Un mentor puede ser cualquier empleado ejecutivo de la empresa. Si las contrataciones son numerosos, se podrá repartir el trabajo del mentor entre más personas.

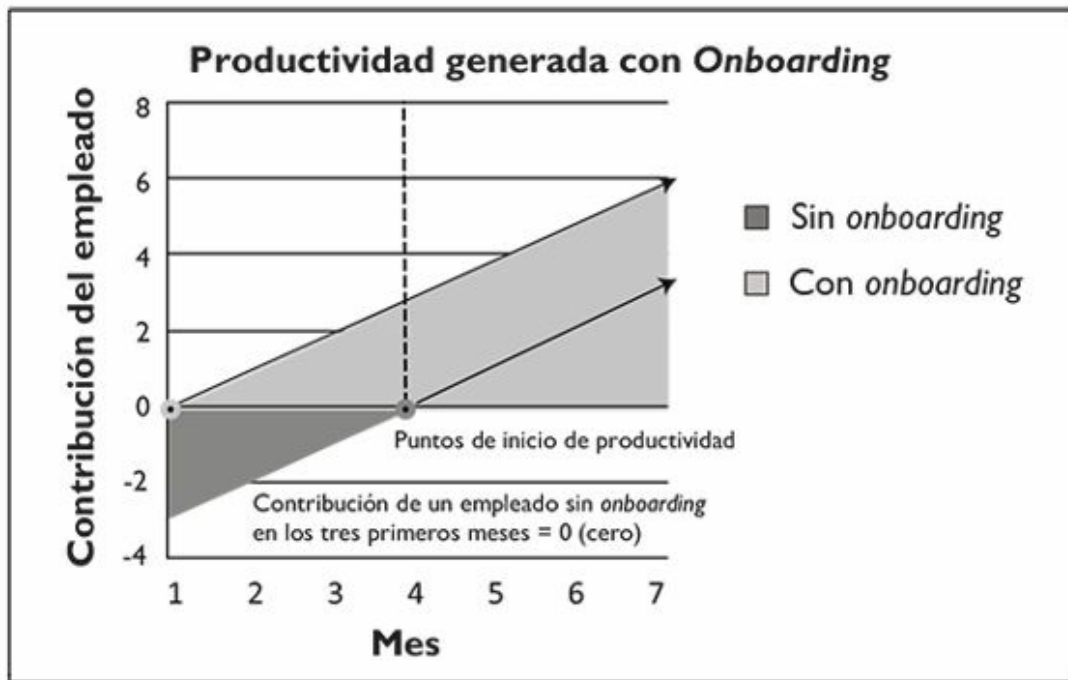
¿Para qué sirve el formato *onboarding-ADI*?¹⁴

Está comprobado que una empresa que no elabora ADI para todos los puestos aplicables tarda de dos a seis meses en ver la productividad real del candidato, y en muchos casos de nivel directivo puede causar la renuncia en los primeros 18 meses.

CHARLES PERROW,
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Para acelerar la productividad del candidato
- Para integrarlo de manera inmediata
- Para preparar al equipo o área de trabajo

GRÁFICAS QUE REPRESENTA EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN APORTACIÓN DE CANDIDATO



¿Quién debe elaborar y planear una ADI?

El jefe directo, todas las áreas y Recursos Humanos deben coordinarla y monitorearla. Requiere el esfuerzo y compromiso de las áreas de la empresa para planear la calendarización de reuniones, hacer el espacio y el tiempo necesarios para conocer, fijar y delegar tareas al nuevo miembro del equipo.

La planeación de una ADI tiene que ser meticulosa y para un puesto nuevo debe anticiparse por lo menos 15 días al ingreso, para así lograr un entendimiento claro de lo que necesita el nuevo empleado, así como de las personas y las reuniones que deberá realizar en relación con los objetivos del puesto. Se trata de calendarizar y preparar todo. Debe haber una planeación de presupuesto para adquirir sus herramientas y todo lo necesario antes de su ingreso.

Entre más alto el nivel del puesto, más tarda la integración, y exige un *onboarding* más efectivo y un mentor, así como conocer de manera exacta y precisa sus objetivos SMART.

Beneficios inmediatos *onboarding*-ADI

1. Genera productividad y motivación inmediata.
2. Sorprende al candidato de manera positiva.
3. Evita que el jefe pierda tiempo en juntas no planeadas con el candidato.

4. Elimina errores o confusión del candidato.
5. Genera confianza al nuevo empleado.
6. Perfecciona el costo-tiempo beneficio de cualquier contratación.
7. Permite una real medición para evaluación en el tercer mes.

PASO 7: REVISIÓN DE REFERENCIAS

Una vez que hemos elegido al candidato –pero antes de ofrecerle el puesto–, el siguiente paso *obligado y crucial* en cualquier contratación es la revisión de referencias. Investigar la veracidad de la información de un candidato para estar seguro de que no mintió en su currículum o en la entrevista es vital en el proceso de un reclutamiento inteligente.

Una comprobación de sus referencias con base en el rendimiento laboral es más importante que solo verificar datos generales como antigüedad o sueldo anterior. Es decir, en este paso vamos a verificar dos aspectos. El primero es acerca de lo que hacía el candidato en sus puestos anteriores, y el segundo es constatar la veracidad de sus estudios, idiomas, datos relevantes mencionados en la entrevista, como: nombre de puestos ocupados, ingresos, nombre de sus jefes anteriores y, por supuesto, el tipo de desempeño anterior.

Estimo que solo un 30% de las empresas mexicanas verifican referencias de manera profesional y profunda; el resto o no lo hace o lo hace de manera superficial. Muchas veces la persona encargada de solicitar referencias no es la adecuada o no tiene un nivel jerárquico que le permita extraer información por teléfono a un gerente o director. Hay ocasiones en que no se investigan de manera profunda los nombres de los jefes en las entrevistas, y esto hace que solo se pregunten referencias en las áreas de RH, las que proveen únicamente datos de expediente, no de desempeño.

Y por último, una razón más por la que no se piden referencias es porque la persona que lo hace no sabe del puesto y, por ende, desconoce lo que debe preguntar. Lo ideal es que el jefe de la posición o una persona de buen nivel de RH realicen estas llamadas, pero para puestos de alto nivel lo recomendable es que sea un director.

Preguntas obligadas para pedir referencias de un candidato

Lo difícil de verificar referencias es lograr que la persona que está del otro lado del teléfono se sienta cómoda para dar la información. Para lograrlo, recomiendo comenzar con una

introducción del porqué llamamos y quiénes somos, dando nuestro nombre y puesto, y posteriormente preguntarle a nuestro interlocutor si dispone de 10 minutos para responder a nuestras preguntas.

Una vez que hemos logrado su atención, se debe seguir este orden de seis preguntas:

1. *¿Conoce al candidato?* La respuesta conseguirá varias cosas. Primero, confirmará cuándo, dónde y si esa persona y el candidato han trabajado juntos alguna vez, así como la naturaleza de su relación.
2. *¿Trabajó con usted o para usted? ¿Cuánto tiempo?* Si no trabajó directamente con la persona que está al teléfono, las respuestas serán muy vagas y pobres. Asegúrate de encontrar a jefes directos.
 - a) Solicita puesto, antigüedad, salario y otros datos como el número de personas a su cargo, conocimiento de idiomas, etc.
 - b) Pregunta: *¿Qué calificación le otorgaría al candidato?* Normalmente le otorgan un 8 o 9, entonces se debe preguntar: *¿Qué necesitaría tener el candidato para que Ud. le hubiera puesto un 10?*
3. Me podría decir cómo califica su desempeño en:
 - a) Principales responsabilidades en su puesto
 - b) Las actividades a realizar en tu empresa
 - c) Manejo de gente o capacidad de adaptación
 - d) Logros principales
(Relacionados con el nuevo puesto)
 - e) Actitud y carácter
4. *¿Qué considera usted que necesita el candidato para realmente continuar su carrera profesional y su crecimiento profesional?* La respuesta a esta pregunta puede proporcionar una visión de incalculable valor sobre si el candidato es adecuado para el puesto vacante.
5. *¿Por qué se marchó el candidato? ¿Podría haberse quedado el candidato si hubiera querido?*

Si el candidato en cuestión sigue trabajando en el mismo lugar que el referente, solo se podrán revisar referencias con la previa autorización del candidato, de lo contrario se le podría afectar de manera negativa. Si el candidato ya ha renunciado pero sigue laborando ahí, las preguntas inteligentes podrían ser: *¿Por qué está el candidato pensando en*

un cambio de trabajo?

Por último, debes preguntar:

6. *Si estuviera contratando personal, ¿contrataría nuevamente al candidato? Si la respuesta es afirmativa, agregar: ¿Para qué puesto?*

Siempre trata de que la llamada sea breve, que no exceda los 10 minutos, y asegúrate de tener a mano una hoja impresa con estas u otras preguntas para llevar un orden y no olvidar realizar ninguna de las seis.

Recuerda que hay muchos candidatos que exageran o incluso mienten con tal de ser contratados. *Siempre se deben verificar dos o tres referencias.* En mi experiencia como *headhunter*, omitir este paso puede ser un grave error.

PASO 8: CONTRATACIÓN

El sueldo y la oferta de empleo

Una vez revisadas las referencias y de ser estas positivas, el siguiente y último paso es negociar el sueldo con el candidato.

Hay empresas que temen comprometerse con los candidatos con una oferta de empleo escrita, y a veces los convencen de palabra con la promesa de crecimiento. Son empresas que viven constantes fugas de talento y gastan mucho más dinero del que tenían pensado. Mi recomendación es que si necesitas contratar talento y retenerlo, no temas dar lo justo y lo que indica el mercado.

No podemos contratar a un directivo de mercadotecnia con un desempeño fabuloso, sin antes investigar los sueldos que se requieren para lograrlo. Todos trabajamos por un sueldo y si este no nos motiva ni cubre nuestros gastos fijos, terminaremos por buscar otro trabajo. El sueldo es uno de los factores principales en la lista de motivadores para los empleados, por lo que es importante que se proporcione un paquete atractivo sin salirse de las directrices de la empresa.

Si nos resulta prioritario conseguir un candidato talentoso, las condiciones laborales que se le ofrezcan pueden ser también un factor de negociación en los casos en que no se cuenta con los recursos necesarios para atraer talento. Para comprender mejor este punto, hablaré del paquete de compensación y beneficios totales que hoy en día utilizan las empresas para concretar una negociación exitosa.

Primero, que quede claro que el sueldo no es nuestro único factor de negociación. Hay que incluir horario, responsabilidades, beneficios sociales, posibilidades de crecimiento profesional. Los expertos recomiendan, por encima de todo, *no negociar nunca una sola variable*. Si tan solo se habla de sueldo, el margen de maniobra será reducido en caso de que el candidato busque una cifra mayor a nuestra propuesta, y en lugar de negociar, acabaremos tratando de «vender el puesto».

Ten en cuenta que el empleo es un trato que se cierra en función de la oferta y la demanda. El número de trabajadores con las habilidades y la experiencia necesarias influye en la oferta del mercado laboral, y las empresas que están contratando para ciertos puestos marcan la tendencia en la demanda.¹⁵

A lo largo del proceso de preparación de la contratación de un nuevo empleado, se debe tomar una decisión presupuestaria sobre lo que se le ofrecerá en relación con el paquete salarial. Al anunciar la oferta de empleo, considera que deseas atraer la cantidad adecuada de candidatos y mantener un salario similar al de tus empleados actuales.

Aquí presento algunas observaciones primarias para cualquier negociación de un paquete salarial:

- Es muy importante conocer el paquete salarial anterior del candidato en cuestión, ya que tenerlo a detalle nos permite calcular todos los rubros del paquete en su totalidad para proponer el porcentaje real de crecimiento en dinero.
- El porcentaje mínimo que un candidato con empleo esperaría recibir para cambiar empleo es 10% a 15 % adicional.
- Igualmente deberás conocer las verdaderas razones por las que el candidato está dispuesto a moverse. Puede ser que ya no esté a gusto con la industria o el giro de la empresa, con su jefe actual o en general la compañía ya no le representa un crecimiento o reto.

Rubros del paquete de compensación

Dentro del paquete empresarial institucional común existen más de veinte rubros que debemos contemplar para atraer talento, estos son:

- Sueldo base
- Aguinaldo
- Bonos de productividad
- Reparto de utilidades

- Fondo de ahorro
- Vales de comida y gasolina
- Participación accionaria
- Comisiones
- Automóvil
- Viáticos o gastos de representación
- Computadora, celular y otros equipos
- Vacaciones y prima vacacional
- Seguro de gastos médicos
- Seguro de vida
- Seguro dental
- Clubes deportivos
- Ayuda para estudios
- Guardería o cuidado infantil
- Uniformes o vestuario
- Horarios y trabajo en casa

Por ejemplo, permitir que los trabajadores alcancen un mejor balance entre la vida y el trabajo es un factor cada vez más importante en la atracción de talento. Hoy en día, el *home office* está ayudando a retener candidatos talentosos, que saben trabajar por objetivos y que prefieren dedicar a sus labores el tiempo que utilizarían en largos desplazamientos.

Una vez comprendido cada uno de los rubros, podrás armar un paquete para después iniciar la negociación y la oferta. Si tu empresa es pequeña y aún no cuenta con algunas de estas prestaciones, siempre se pueden negociar bonos o comisiones si el candidato logra ciertas metas.

Nunca se debe hablar de sueldo al principio de la primera entrevista; lo recomendable es hacerlo al cierre de la primera o en la segunda entrevistas. Lo ideal es empezar a platicar en forma del tema salarial en la segunda entrevista, y una vez que percibamos que hay interés de ambas partes, mencionarlo sutilmente.

No hagas ver al candidato que es tu única opción o que has descartado a otros candidatos, de lo contrario él tendrá más poder para negociar si sabe que es el posible finalista.

En mi experiencia, solo el 2% o 3% de los candidatos rechazan ofertas por el paquete ofrecido. Si el empleo es bueno, los candidatos se comprometen, y si el candidato es bueno, la empresa también se debe comprometer.

Una vez mi socio en Boyden usó este tipo de recomendaciones con un director de Finanzas para una empresa aseguradora. El candidato estaba muy interesado después de la primera entrevista y nuestro cliente quería contratarlo lo antes posible. Le dijimos al candidato que era uno de tres que habían gustado a la aseguradora y que sería invitado a una segunda ronda de entrevistas y que el salario que ofrecía estaba apenas encima de lo que él percibía. La posición era un movimiento muy bueno para él, ya que en su puesto actual era gerente de Finanzas, con menores responsabilidades, y aceptó asistir a la segunda entrevista sabiendo que el sueldo no era un incremento considerable en relación con su sueldo actual. Después de dos entrevistas adicionales, era claro para nosotros que era el candidato finalista, y en ese momento pudimos ofrecerle el paquete con un aumento de solo 7%. Y aunque fracasó en su intento de negociar un incremento, aceptó el puesto.

Esta negociación podría haberse caído si no hubiéramos mencionado desde el principio que el paquete del puesto ofrecía solo un poco más. Por eso debemos conocer el paquete actual, y la manera sencilla de saberlo es entregarle al candidato un formato desde el inicio del proceso, para que él mismo nos informe de su paquete salarial actual.

Monitoreo: La evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento, una aplicación sistemática o incluso un formato impreso. Es muy importante que se utilice inmediatamente después de contratar. El objetivo principal es plasmar metas específicas del puesto y comprobar el grado de entendimiento de cada meta. Y en cada revisión posterior medirá el cumplimiento de los objetivos propuestos de manera individual.

Algunas empresas la utilizan para fijar la siguiente revisión salarial o el pago de bonos.

Evaluar el desempeño permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento del logro de resultados (lo que las personas son, hacen y alcanzan). Una de las razones de peso cuando evaluamos desempeño es *fomentar la comunicación que se da periódicamente entre jefe y subordinado durante la evaluación.*

¿Qué se debe evaluar?

En este libro ofrezco un formato que he utilizado en algunas de mis consultorías por su simplicidad, especialmente para empresas medianas o pequeñas, ya que las grandes empresas realizan las evaluaciones de desempeño en línea, lo cual no propicia la negociación cara a cara director-subordinado. El formato anexo cuenta con cuatro partes o secciones, cada una en una hoja (también puedes descargar el formato en www.amebot.com).

La primera sección es la carátula con los generales del evaluado, evaluador y un jefe supervisor. En esta carátula existen tres espacios para firmar en una, dos o tres reuniones distintas, donde la idea es formalizar el evento y comprometerse, al estampar la firma, a *actuar*.

La segunda sección cuenta con espacios en blanco para establecer los objetivos específicos (SMART) del puesto, y una casilla seguida para el porcentaje de peso que tiene cada objetivo respecto al total de los otros objetivos.

La tercera sección consta de objetivos generales: puntualidad, imagen, trabajo en equipo, etcétera.

La cuarta y última sección está reservada para el resumen, los comentarios generados en la sesión de evaluación y el resultado del cumplimiento de objetivos y expectativas.

Te sugiero que una vez que contrates a un nuevo empleado, fijas sus objetivos y se los comuniqués en las dos primeras semanas de la agenda de integración (ADI). Realiza una reunión donde, en el formato de evaluación de desempeño, le expliques qué se espera de él. Deben firmarlo ambas partes, evaluado y evaluador, para darse por entendido.

¡Ojo! Tres meses después de que ingresó el empleado, revisa los objetivos para ajustar cifras o datos y para asegurarte de que sean objetivos alcanzables y reales; si es necesario, añade nuevos objetivos, etc. (otra firma en el formato), y luego la evaluación final al año de ingreso.

Contar con evaluaciones de desempeño tiene la finalidad de propiciar que los empleados sean más productivos y conozcan a la perfección sus tareas, actividades, metas y responsabilidades. He tenido la oportunidad de aplicarlas personalmente con mi equipo y para un sinnúmero de clientes. Si tu empresa aún no ha implementado evaluaciones de desempeño, mis recomendaciones en este tema son:

- Capacitar a los directores y exigir que evalúen periódicamente a todos sus subordinados. Lo usual es una vez al año y de manera semestral en los años subsecuentes.
- Tener un instructivo claro para los empleados.
- Explicar que la evaluación positiva no necesariamente implica un incremento en el sueldo sino la permanencia en la empresa, aunque por supuesto la idea es reconocer el esfuerzo y premiarlo, y esto puede ser con reconocimiento público, viajes o en promociones que sí conllevan pagar mayores sueldos o beneficios.

Muchas veces la evaluación sirve para detectar actitudes negativas o equipos de trabajo

disfuncionales, que pueden ser modificados si hay comunicación entre jefe y empleado durante la evaluación.

Existen en toda empresa empleados con logros numéricos o monetarios impresionantes pero que su liderazgo o actitud causa muchos problemas en la empresa, por lo que la evaluación de desempeño sirve también para modificar cualidades de las personas a fin de mejorar su trabajo en equipo o su forma de tratar a las personas.

Cuando la evaluación de desempeño se realiza adecuadamente, no solo hace saber a los colaboradores cuál es su nivel óptimo de cumplimiento, *sino que influye en su nivel de esfuerzo en el futuro.*

Usos secundarios

Otros usos comunes de las evaluaciones de los colaboradores son la toma de decisiones administrativas sobre:

- a) Promociones, ascensos y aumentos salariales.
- b) Detección de necesidades de equipo, capacitación y desarrollo.
- c) Planes de carrera y bonos.
- d) Cambios, despidos o recisión de contrato.

PASOS A SEGUIR PARA IMPLEMENTAR EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

1. Nombrar un **Responsable**. Por lo general, el área de RH en conjunto con el director de cada área.
2. **Comunicar** el proceso de evaluación y calificación de personal a todos los jefes explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar.
3. Exigir un nivel de **Seriedad** máximo.
4. Explicar claramente a los evaluados la medición o **Retribución** que esta pudiera generar sobre el tiempo.
5. **Calendarizar** y agendar el proceso completo para los próximos años (véanse en el Anexo los formatos correspondientes a la gestión por desempeño).

Planes de sucesión y carrera

Los planes de carrera son herramientas muy importantes para atraer y retener talento. A la gente le gusta saber qué oportunidad tiene de crecer, desarrollarse o ganar más dinero al paso del tiempo (corto, mediano y largo plazos). Esto genera mayor compromiso e incrementa la productividad.

¿Cuáles son las principales causas por las que las empresas no tienen planes de carrera?

1. Los directivos no están pensando en la gente sino en las tareas de la gente.
2. No hay desarrollo organizacional.
3. Falta de comunicación.
4. Mal reclutamiento.
5. Poco o nulo desarrollo DNC (Detección de Necesidades de Capacitación).
6. Falta de claridad en el futuro.

Beneficios de los planes de carrera

- Alta productividad
- Mayor motivación
- *Engagement*, empleados comprometidos
- Alta creatividad
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de proyectos de innovación
- Cambios y mejoras más constantes
- Retención de talento

¿Cómo convencer a los altos mandos para implementar planes de carrera?

Comentar rotación: quiénes se van, por qué se van, qué efectos tiene que se vayan, cuánto dinero se pierde con la rotación. ¿Baja la productividad y la motivación? ¿Cuánto cuesta volver a capacitar? Ejemplo: Reemplazo de uniformes, equipos, viajes, etcétera.

¿A quién se le debe dar y ofrecer un plan de carrera?

En teoría, a todos los empleados. En la realidad, a los más talentosos, a los líderes, a los más

productivos y con buena actitud.

¿Qué debemos tener en cuenta cuando empezamos a implementar los planes de carrera?

- a) Los planes de carrera deben estar alineados con los proyectos de venta, crecimiento y desarrollo de la empresa. Deben estar ligados con las metas generales de la empresa y los objetivos específicos del puesto.
- b) Deben darse a conocer a los de recién ingreso.
- c) Debe planearse la escalera corporativa y la forma en que un empleado puede crecer en función de logros y tiempo.

¿Qué sucede si no hay planes de carrera?

- Fuga o pirateo de talento.
- Falta de continuidad (políticas, procesos y proyectos).
- Rotación continua.
- Riesgo de problemas económicos.
- Baja motivación.

¿Cuesta dinero tener planes de carrera?

- Cuesta mucho más tener una alta rotación.
- Se gasta más del triple en capacitación.
- Cuesta más despedir gente.

Pasos para implementar

- Detectar posiciones clave (*key positions*) y personal clave (*key personal*), talento.
- Correlacionar metas con logros. Evaluación de desempeño.
- Diseñar cada caso en orden de importancia.
- Tener en cuenta el indicador: generación de dinero, ingresos y productividad.
- Ofrecer bonos a empleados con menor relación con las ventas, ahorros, costos, proyectos investigación y desarrollo, y RH.
- Diseñar gráfica por años primos (antigüedad): 2, 3, 5, 7, 11, 13 y 17.
- Plan de Carrera > Desarrollo > Responsabilidad > Plan de sucesión.

¿Qué es outplacement?

En México existen empresas especializadas para ayudar en la búsqueda de empleo. Los productos de estas empresas se llaman *programas de outplacement*. Estos programas son adquiridos por empresas que están a punto de efectuar recortes, liquidaciones o reestructuraciones de personal, ya que estiman a sus empleados y quieren ayudarlos y liquidarlos según la ley.

Dichos programas ayudan a los ejecutivos a superar la pérdida del empleo y los orientan para identificar quiénes son, qué buscan y cuáles son los pasos que deben dar al salir de la empresa. No obstante, las empresas solo dan esta prestación a algunos empleados de confianza como parte de su liquidación para ayudarlos a encontrar otro empleo en el menor tiempo posible, en caso de ser despedidos.

Los programas de *outplacement* suelen incluir muchos beneficios y prestaciones que ayudan a la gente a agilizar su búsqueda de empleo. Dichas prestaciones pueden ser, por ejemplo, el uso de oficinas equipadas y asesores personales.

Lo relevante del *outplacement* para el reclutamiento inteligente es que hoy en día algunas empresas ofrecen estos programas como beneficio adicional para atraer talento; es decir, lo contemplan desde la contratación y se lo ofrecen al empleado como parte de su paquete de compensación para que, en caso de ser desvinculado de la empresa, su futuro esté protegido. Digamos que es un beneficio o seguro para el candidato.

DESARROLLAR UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTELIGENTE ES UN BUEN COMIENZO PARA LOGRAR ÉXITO

Quisiera cerrar este libro compartiendo contigo la visión y el enfoque de un gran empresario y reclutador: Richard Charles Nicholas Branson, mejor conocido como Richard Branson. Es un magnate de negocios inglés, a quien se conoce por su marca Virgin, con más de 360 empresas que forman Virgin Group. Branson fundó su primera empresa con éxito a los 16 años, cuando publicó una revista llamada *Student*.

En 1970 creó un registro por correo para las empresas. En 1972, abrió la cadena de tiendas de discos Virgin Records, más tarde conocida como Virgin Megastores y renombrada como Zavvi, a finales de 2007. Con su extravagante estilo competitivo, la marca Branson's Virgin creció rápidamente durante la década de 1980; creó Virgin Atlantic Airways y la

ampliación de Virgin Records, el sello discográfico. De acuerdo con Forbes, Richard Branson ocupa el lugar 330 de las personas más ricas del mundo, y el 12 en el Reino Unido. Tiene un patrimonio neto estimado de 4 900 millones de dólares.

A continuación te presento cincuenta frases de Richard Branson que te serán de gran utilidad para tu vida como reclutador y emprendedor:

1. No pienses primero en tus clientes y la manera de vender, piensa en tus empleados y la manera de reclutar.
2. Siempre he mirado mis negocios no como máquinas de hacer dinero, sino como aventuras.
3. Cualquier tonto puede hacer algo complicado. Es difícil mantener las cosas simples.
4. Un negocio tiene que envolver, tiene que ser divertido y tiene que ejercitar los instintos creativos.
5. Lanzarte a ti mismo a un trabajo que disfrutas es uno de los grandes placeres de la vida.
6. Qué delgada es la línea entre el genio y la locura, y entre la determinación y la obstinación.
7. El momento para entrar en un nuevo negocio es cuando está mal gestionado por otros.
8. La suerte favorece a la mente preparada. Cuanto más practiques, más suerte tienes.
9. Un negocio se puede comenzar con muy poco dinero.
- 10 Involucra tus emociones en el trabajo. Tus instintos y emociones están ahí para ayudarte.
- 11 Si nos fijamos en los mejor de nuestros empleados, van a florecer. Si criticamos o miramos lo peor, se van a marchitar. Todos necesitamos un montón de riego.
- 12 Toma lo mejor. Deja el resto.
- 13 Si alguien te ofrece una oportunidad increíble, pero no estás seguro de que puedes hacerlo, di que sí; luego aprende cómo hacerlo.
- 14 Entrena a la gente lo suficientemente bien como para que se pueda ir, trátala lo suficientemente bien como para que se quiera quedar.
- 15 El mejor lema a seguir: Nada arriesgado, nada ganado.
- 16 El detalle es muy importante.
17. Una cosa es segura en los negocios: tú y todos a tu alrededor cometerán errores.
18. Tómate seriamente la competencia, pero no a ti mismo.
19. La mejor forma de aprender algo es haciéndolo.

20. No aprendes a andar siguiendo las reglas. Aprendes haciéndolo y cayéndote.
21. No hay mayor cosa que puedas hacer con tu vida y tu trabajo que seguir tus pasiones.
22. El valiente puede no vivir para siempre, pero el cauteloso no vive en absoluto.
23. Un negocio es simplemente una idea para mejorar la vida de otras personas.
24. No te avergüences de tus fracasos, aprende de ellos y comienza de nuevo.
25. Si no sueñas, no vas a lograr nada.
26. La mayoría de las cosas por las que nos estresamos realmente no valen la pena.
27. Si optas por una vida segura, nunca sabrás qué se siente ganar.
28. Mi principal interés en la vida es plantearme retos aparentemente imposibles.
29. La cantidad de tiempo que la mayoría de la gente invierte en los fracasos, en lugar de invertir esa energía en otro proyecto, siempre me asombra.
30. Si puedes disfrutar de tu pasión, la vida será más interesante que si simplemente estás trabajando.
31. Una oportunidad perdida todavía me molesta.
32. Sobre todo, recuerda divertirte, es lo que te mantendrá a ti y a tu equipo motivados y entusiasmados.
33. No deberías aceptar ciegamente el consejo de un líder. En ocasiones es bueno cuestionarlos.
34. Yates ridículos, aviones privados y grandes limusinas no hacen que la gente disfrute más de la vida.
35. Estoy aquí porque me entretengo, no solo por dinero.
36. El emprendimiento favorece una mente abierta.
37. Cualquier reto vale la pena tomarlo si es para una buena causa y contribuye a una buena vida.
38. Las oportunidades comerciales son como los autobuses: siempre viene otro en camino.
39. Puedo decir honestamente que nunca he iniciado un negocio meramente para hacer dinero. Si ese es el único motivo, creo que es mejor no hacer nada.
40. No existe un fracaso total.
41. Para mí, los negocios no tienen que ver con usar traje o complacer accionistas. Se trata de ser sincero con uno mismo, sus ideas y enfocarse en lo esencial.
42. Si tu empresa se vuelve demasiado grande, divídela. Cuando la gente ya no conoce a los que trabajan en el mismo edificio y todo se vuelve impersonal, es momento de fragmentar la compañía.
43. No hay nadie a quien seguir, no hay nada que copiar.

44. No deberías basar tu filosofía de atención al cliente en la premisa de que tu organización nunca cuestionará los caprichos de tus clientes.
45. Cuando empecé Virgin en un sótano en el oeste de Londres, no había ningún plan o estrategia. Yo no tenía la intención de construir un imperio de negocios. Para mí, construir un negocio es hacer algo de lo que estés orgulloso y crear algo que cambie la vida de las personas.
46. Nunca tuve la intención de ser empresario.
47. Fuerza es saber que solo porque algo nunca se ha hecho no significa que no se puede hacer.
48. No se aprende a caminar siguiendo las reglas. Se aprende caminando y cayendo.
49. No se puede ser un buen líder, a menos que te guste la gente. Es la mejor manera de obtener lo mejor de ellos
50. El mundo sería mucho mejor si cada emprendedor eligiera un problema y saliera a intentar solucionarlo.

Notas:

- 1 La Gerencia de Compliance se encarga de velar por el cumplimiento de la ética de las empresas que se han propuesto la meta de ser socialmente responsables. Para ello implementan y dan seguimiento a programas de capacitación enfocados a infundir en todo el personal la importancia del cumplimiento de las normas, no solo para evitar sanciones sino para mantener una cultura de buenas prácticas.
CEO (Chief Executive Officer) o Director General; CFO (Chief Financial Officer) o Director de Finanzas; CIO (Chief Information Officer) o Director de Sistemas; CTO (Chief Technical Officer) o Director de Tecnología; COO (Chief Operating Officer) o Director de Operaciones.
- 2 Caso elaborado por el autor.
- 3 Elegí *Manopla* porque remite al guante que permite a un beisbolista desempeñarse mejor en su posición para poder cazar y lanzar la pelota. Y si pensamos que no es lo mismo la manopla del pitcher que la del catcher o la de un jardinero central, podemos comprender la necesidad de que cada posición cuente con su propia Manopla, en este caso, su Manual Operativo de Plaza.
- 4 Lo bauticé así en el año de 2001 en honor a un amigo reclutador llamado Frank J. Mooney, quien me enseñó ciertos trucos para mejorar anuncios.
- 5 Nótese que todas las aptitudes mencionadas son específicas del puesto y se pueden medir.
- 6 Es usual que algunas empresas no quieran poner el nombre porque el puesto sigue ocupado o porque la búsqueda se realiza a través de terceros, lo cual es válido. No obstante, si tu empresa va a reclutar de manera directa, asegúrate de poner todos los datos para que el candidato sepa con claridad de qué empresa se trata y si se interesa o no en ella.
- 7 Estas entrevistas permiten considerar candidatos de toda la República mexicana e incluso de todo el mundo.
- 8 *Gestión de las competencias*, Barcelona, Gestión, 2003.
- 9 Más adelante se encontrarán ejemplos de cada una.
- 10 De acuerdo con lo estipulado por la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, publicada en el *Diario Oficial de la Federación*, 20-03-2014.
- 11 Tomado de Jorge Fong García, «Pruebas psicométricas. ¿Cómo se clasifican?», en *Universo Laboral*, año 12, núm. 45, 2011, p. 20.

12 Algunas de las pruebas disponibles son Wave, Beta III, Terman-Merrill, Wonderlic, Zavic, Cleaver, MMPI 2, Proyectivas o Casa-árbol-persona, Manchas de Tinta de Rorschach, Test de Aptitudes Diferenciales, Vocacional de Kude, Zero Risk, Brújula, Kubic, entre otras.

Te recomiendo que las busques en internet y compares tiempos y precios. La mayoría te dan ejemplos muy claros e incluso te permiten hacer una prueba gratis para ver el contenido y la retroalimentación del reporte que arrojan.

13 Véase «Servicios empresariales», en *Empleo Mex*, <http://www.empleomex.com.mx/empresas>.

14 Es conveniente que si estás a punto de ingresar a un nuevo empleo o acabas de contratar a nuevo personal, leas el libro de Micheal Watkins, *The first 90 days. Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, Updated and Expanded*, Harvard Business Review Press, 2013.

15 Cf. «¿Cómo debería conducir las negociaciones salariales?», <http://reclutamiento.monster.es/hr/informacion-recursos-humanos/seleccion-personal-consejos/coste-contratacion/como-deberia-conducir-las-negociaciones-salariales.aspx>

CONCLUSIÓN

En 2003, mientras estaba estudiando la maestría, dentro una clase con el profesor Enrique Taracena, se nos hizo una pregunta que me ha ayudado mucho en mi trayectoria profesional: *¿Cuáles son los cuatro objetivos de la empresa?*

Inmediatamente después de que nos preguntó esto, muchos de mis compañeros empezaron a levantar la mano para dar respuestas como:

1. Generar utilidades para los socios o dueños
2. Desarrollar a la gente
3. Satisfacer el mercado

Y durante más de treinta minutos nadie dijo el objetivo más importante de toda empresa, esto es:

4. Lograr continuidad

La única manera de lograr continuidad en una empresa es estar preparado para el cambio, medir y premiar la productividad y llevar a cabo procesos efectivos de reclutamiento.

Y no olvides que...

- El reclutamiento es lo más importante para lograr el éxito, no hay más.
- La rotación es un foco rojo que debe analizar y atender de inmediato el área de RH.
- La rotación se da por:

- ◇ Falta de visión, metas, objetivos y planes de carrera
 - ◇ Problemas de supervisión o jefaturas
 - ◇ Mal clima laboral
 - ◇ Bajos sueldos/ mejores ofertas
- La rotación genera:
 - ◇ Curva de aprendizaje lenta y productividad baja
 - ◇ Altos costos en capacitación
 - ◇ Falta de crecimiento y fugas de talento
 - ◇ Desmotivación y tortuguismo
-
- Recursos humanos debe analizar y entender todas las áreas de la empresa a la perfección. El Desarrollo Organizacional hace funcionar al área de RH.
 - Toda la empresa debe involucrarse en el reclutamiento.
 - Se deben nombrar comités de reclutamiento para cada área de la empresa
 - Si contratas mal, rescinde el contrato antes del tercer mes. No esperes mejorías.
 - Si no tienes una descripción clara de los objetivos específicos del puesto, difícilmente contratarás al candidato adecuado.
 - La empresa debe contar con fuentes de reclutamiento eficientes.
 - Se deben fijar metas de tiempo en el reclutamiento y tenemos que anticiparnos a los cambios de posiciones.

*Recluta de manera inteligente o administra
de manera difícil*

ANEXOS

Caso Tersy

Candidatos	Edad	Domicilio	Exp.	En	Educación	Status	Manejo Gent	Vts	Disp.	Sueldo	Otros
JOSÉ TORRES	59	Jardín Balb. 26 min, 15 km	10 años	Prod. limpieza y electrónicos	UNAM y MBA Stanford	divorciado sin hijos	10 gerentes	30 millones	Inmediata	49 000	Reconoc. y temido
ERIK GLZ.	51	Insurgentes 15 min 8.3 km	4 o más años	Smurfit y Papelera	ITAM, UP	ND	50 ejec.	20 millones	5 meses sin empleo	47 000	Agres. intelig. y rigido
ALEX GÓMEZ	46	Cuajimalpa 46 min 28 km	8-10 años	Prods. de papel, Office Max	UNITEC, Princeton	2 hijos	ND	40 millones	15 días	50 400	Serio Bien parecido Participa
HIRAM OMAR NAYA	42	Polanco 27 min 15 km	18 años	Hoteles y Restaurantes	MBA trunca La Salle e Ibero	Casado 2 hijas	5 gerentes	10 millones	45 días	37 500	Lider de su gente Tristeza x salida

Tareas:

¿Cuáles son los indicadores (*key performance indicators*) u objetivos SMART? Calcular el sueldo de la posición al elegir candidato. Ventajas y desventajas de cada uno.

AGENDA DE INTEGRACIÓN

LOGO EMPRESA	Nombre: _____		MES		
	Puesto: _____				
Reporta a:					
Horario de reuniones y actividades	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES/SÁBADO
	SEMANA 1 (Escribir día del mes)				
Horario de reuniones y actividades	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES/SÁBADO
	SEMANA 2				
Check list de	Herramientas/ Estatus ¿están listos?		Directorio:		Extensión/ Tel.
Ubicación	Papelaría		-Jefe directo		
Lugar en la oficina/ Mobiliario	Tarjetas de presentación		Recursos Humanos		
PC/Laptop	Tipo de capacitación:				
Celular/ Teléfono y ext.	1. Inducción				
Correo electrónico	2. Técnico				
Coche/ Viajes	3. Otros/ SAP				

OTRAS OBSERVACIONES

GESTIÓN POR DESEMPEÑO
Datos Personales

LOGO DE LA EMPRESA AQUÍ

Instrucciones: Llene el formato con letra molde y tinta negra

PERÍODO Mes Año Mes Año

DATOS DEL EVALUADO

Nombre: _____ **No. de empleado:** _____
Puesto: _____ **Apellido paterno** _____ **Apellido materno** _____
 _____ **Área/Gerencia :** _____

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre: _____ **No. de empleado:** _____
Puesto: _____ **Apellido paterno** _____ **Apellido materno** _____
 _____ **Área/Gerencia :** _____

REUNIÓN INICIAL

FECHA DÍA MES AÑO

Firma del evaluado

REUNIÓN DE AVANCE

FECHA DÍA MES AÑO

Firma del Evaluado

REUNIÓN DE CIERRE

FECHA DÍA MES AÑO

Firma del evaluado

Firma aprobador (opcional)

RG = Puntos Grado
 (Resultado general)

GESTIÓN POR DESEMPEÑO BOLSA DE TRABAJO Y CENTRO DE CARRERA
OBJETIVOS ESPECÍFICOS PERÍODO ANTERIOR

Revisión de objetivos específicos

Instrucciones. Llene cada uno de los espacios de acuerdo con lo que le pide cada columna.

- a) En la reunión inicial utilice este espacio para definir conjuntamente el jefe directo y el evaluado, los principales objetivos que tiene el evaluado para el período que comienza, así como su ponderación de cada uno.
- b) En la ponderación se le otorga un porcentaje a cada uno de los objetivos, es decir, que valor tiene cada uno de ellos, respecto al 100% de cumplimiento.
- c) En el grado de cumplimiento, anote el porcentaje real del cumplimiento del objetivo y posteriormente el resultado va a ser la multiplicación de la ponderación por el porcentaje cubierto.
- d) Finalmente, calcule el Resultado de Objetivos Generales (ROG)

No.	Objetivos específicos. Primer periodo		Ponderación del objetivo	1er. Periodo		2o. Periodo	
	Evaluado	Supervisor		Evaluado	Supervisor	Evaluado	Supervisor
1			0%	0	0		0
2			0%	0	0		0
3			0%	0	0		0
4			0%	0	0		0
5			0%	0	0		0
6			0%	0	0		0
7			0%	0	0		0
8			0%	0	0		0
9			0%	0	0		0
10			0%	0	0		0
Resultado de objetivos generales (ROG)			0%	0	0	0	0

**GESTIÓN POR DESEMPEÑO
OBJETIVOS GENERALES**

Definición de objetivos generales

Para calificar cada factor, debe escoger alguna de las tres opciones, y anotar el valor en el espacio indicado. Obtenga al final la suma del total de puntos y anócela en el renglón de resultado de objetivos particulares.

No.	Objetivo / Indicador(es)	Ponderación del objetivo	1er semestre		2o. semestre	
			Evaluated	Supervisor	Evaluated	Supervisor
OBJETIVOS PARTICULARES						
1	PUNTUALIDAD Nunca Ocasionalmente Siempre	0.5 1.5 2.5	X	X		
Extraordinariamente puntual a la hora de entrada, solo excepcionalmente llega tarde, o retardos con justificantes.						
2	TRABAJO EN EQUIPO Bajo Regular Alto	0.5 1.5 2.5	X	X		
Grado de involucramiento con los equipos.						
3	ACTITUD Y COMPROMISO Excelente actitud Debemos trabajar en mejorar actitud Muy mala actitud; continuar así es rescisión	0.5 1.5 2.5	X	X		
Comprometido con la empresa.						
4	INICIATIVA EN EL MEJORAMIENTO DE SU TRABAJO Nunca Ocasionalmente Siempre	2.5 5 7.5	X	X		
Demuestra una iniciativa extraordinaria para ofrecer un valor agregado a su trabajo, logrando resultados excelentes.						
5	RESPONSABILIDAD INDICADORES Nunca Ocasionalmente Siempre	2.5 5 7.5	X	X		
Es sumamente cuidadosa con el cumplimiento de políticas y procedimientos.						
6	INTEGRACIÓN Nunca Ocasionalmente Siempre	2.5 5 7.5	X	X		
Interés por integrarse a la empresa.						
7	CLIMA ORGANIZACIONAL No claramente Regular Mejoras notables en el engagement	5 7.5 10	X	X		
Mejóro notablemente el clima gracias a estrategias e iniciativas.						
8	OTROS OBJETIVOS NO ESPECÍFICOS Nunca Ocasionalmente Siempre	5 7.5 10	X	X		
Resultados de otros objetivos no especificados.						
		50	19.0	21.5	0.0	0.0

Resultado objetivos generales (ROG)

Instructivo: Para evaluar a todos sus candidatos, sugiero utilizar la siguiente hoja de trabajo que incluye las diez principales competencias a considerar dentro de su proceso de reclutamiento y selección.

Califique en una escala de 1 a 100 (y multiplique el resultado por dos) y refiérase a los parámetros de contratación que a continuación presento.	
1-25	Candidato muy pobre. No contratar
26-50	Candidato bajo a medio. No contratar
51-60	Candidato probable. Reevaluar y entrevistar nuevamente
61-65	Candidato regular. Posible contratación
66-80	Buen candidato. Buena contratación
81-90	Muy buen candidato. Contratar
91-100	Excelente candidato. Altamente capacitado

DIEZ FACTORES PARA LA VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Candidato: _____		Reclutador: _____		Fecha: _____	
Características/ factores	1	Escala 2	Débil (1) a 3	Fuerte (5) 4	Puntos
Energía, manejo, iniciativa	Poca capacidad demostrada en el empleo anterior. Limitación en el trabajo desempeñado, y muy pasivo.	Desempeño consistente, pero nunca excede las expectativas.	Buen nivel de desempeño y consistente, pero en periodos irregulares.	Altamente motivado, pero con algunos periodos de desempeño por debajo de lo óptimo.	5 Gran iniciativa propia. Existen muchos ejemplos de por qué supera las expectativas del puesto.

(continúa)

(continúa)

Candidato:		Posición:			Reclutador:		Fecha:	
Características/ factores	1	Escala 2	Débil (1) a 3	Fuerte (5) 4	5	Puntos		
Tendencia de desempeño en años anteriores	Tendencia de crecimiento irregular e inconsistente para las necesidades básicas del puesto.	Tendencia al crecimiento moderada, pero el candidato cubre las exigencias básicas del puesto.	Tendencia al crecimiento que tiende a estancarse, pero es consistente en relación con las necesidades del puesto.	Tendencia al crecimiento bastante alta, aunque el candidato podría dar más.	Muy destacado en su patrón de crecimiento y en su historial de desempeño.			
Objetivos alcanzados en comparación con logros anteriores Véase NOTA al calce.	Las exigencias del trabajo no se cumplen totalmente. La brecha es muy amplia para superarse.	Solo uno o dos objetivos ESTRATÉGICOS* son alcanzados, pero persisten demasiadas carencias.	Los objetivos clave ESTRATÉGICOS* son cumplidos con algunas carencias difíciles de enfrentar.	La mayoría de los objetivos ESTRATÉGICOS* se cumplen sin mucho esfuerzo invertido.	Los logros anteriores muy claros, sólidos y compartidos con los objetivos ESTRATÉGICOS*			
Conocimientos, formación profesional, experiencia laboral y otros antecedentes	Débil en todas las medidas estándar. Experiencia y formación insuficiente.	Conocimientos y formación adecuada. Pero solo se cumplen los estándares exigidos.	Formación y conocimientos sólidos, consistentes con el perfil del puesto.	La formación y experiencia excede las exigencias del empleo actual.	Muy fuerte experiencia comparable con una adecuada capacidad y muy sólida formación académica.			

Solución de problemas y capacidad de análisis (visualice objetivos ESTRATÉGICOS) Véase NOTA al calce.	Pensamiento estructurado, pero incapacidad de adecuar los conocimientos a nuevas situaciones.	Cierta habilidad para mejorar y modificar los procesos y métodos existentes.	Capacidad para entender los aspectos fundamentales y encontrar algunas soluciones viables.	Posee habilidad para entender la mayoría de los problemas y desarrollar soluciones innovadoras.	Posee habilidad para entender todos los problemas, desarrollar y comunicar soluciones creativas y eficientes.
Habilidades principales, competitividad técnica y potencial	Baja competitividad técnica e incapacidad de aprender e innovar a corto plazo.	Ciertas habilidades competitivas y talento, pero le podría tomar demasiado tiempo para implementarlas.	Habilidad razonable para aprender y algo competitivo. Escasa concentración en el trabajo.	Competitivo, inteligente y con habilidad para aprender rápidamente. Alta concentración. Relaciona temas afines.	Dotado de gran talento, alta capacidad de aprendizaje, estratégico, táctico y enfocado en lo competitivo. Enfoque de amplias perspectivas.
Habilidades gerenciales y organizacionales	Poca experiencia gerencial relevante e incapacidad para organizar proyectos similares y en equipo.	Cierta habilidad gerencial, pero insuficiente para hacer contribuciones importantes a corto plazo.	Habilidades gerenciales adecuadas, pero se requiere mayor voluntad y supervisión para un crecimiento efectivo.	Excelente gerente y organizador. Supera las exigencias del puesto.	Posee una sobresaliente habilidad para coordinar y organizar equipos de gran tamaño. Sabe apoyar a sus empleados.

(continúa)

(concluye)

Candidato:		Posición:			Reclutador:		Fecha:	
Características/ factores	1	Escala 2	Débil (1) a 3	Fuerte (5) 4	5	Puntos		
Liderazgo en equipo Persuasión / Motivación a otros	Baja capacidad de liderazgo y persuasión. Tendencia al individualismo.	Cierta capacidad para trabajar en equipo, pero insuficiente. Generalmente una tendencia individualista.	Habilidades potenciales y de liderazgo, pero no siempre evidentes.	Parece tener un amplio liderazgo de equipo, aunque no completamente probado.	Sólida trayectoria. Posee habilidad de motivación y desarrollo sobre otros. Actitud muy positiva.			
Carácter - Valores, compromiso, metas	Valores e integridad cuestionables. Actitud pobre e individualista.	Ética y valores razonablemente sólidos, pero con una sinceridad o franqueza cuestionables.	Ética y valores adecuados. No existen problemas significativos.	Persona responsable. Buen carácter, valores y actitud.	Integridad incuestionable, una persona de compromiso con valores firmes y una ética franca y sincera.			
Personalidad y adaptación cultural	Muy baja capacidad y actitud para trabajar en equipo. Muy lenta adaptación.	Capacidad de adaptación hasta cierto punto adecuada, pero potencialmente causante de conflictos.	Persona sólida. Voluntad para adaptarse en el equipo sin causar demasiados conflictos.	Actitud positiva. Personalidad que lo ayudará al buen desempeño de su trabajo.	Una persona con un ego equilibrado, actitud positiva, flexible y con gran facilidad de trabajar en equipo.			
Puntuación TOTAL	Califique cada uno en escala del 0 al 5. Entreviste nuevamente al candidato si la información resulta insuficiente para cualquiera de estas categorías. Multiplique el total de la puntuación por 2 y compare el resultado en una escala de 100.							

FUENTE: Elaboración del autor.

Acerca del autor

JORGE MUNIAIN, especialista en Capacitación en Búsqueda de Empleo, Reclutamiento Corporativo y *Outplacement*, es el único consultor certificado en México para capacitar a universidades y escuelas en empleabilidad. Ha capacitado en Búsqueda de Empleo a más de 50 000 estudiantes y profesionistas de instituciones como IPADE, UNAM, UAM, Tec de Monterrey, entre otras, y ha asesorado en Reclutamiento a más de 50 empresas.

Es presidente de la Asociación Mexicana de Bolsas de Trabajo A.C. y director general de RHV (Recursos Humanos y Ventas). Cuenta con una especialidad en *Career Management, Career Planning and Career Change*, una MBA en Alta Dirección de Empresas por el IPADE y es LAE por la Universidad Anáhuac. También es autor de *¡Encuentra empleo YA!*, y próximamente *Recursos humanos para futuros empresarios*.

Diseño de portada: Estudio La fe ciega / Domingo Martínez
Ilustración de portada: © Shutterstock

© 2016, Jorge Muniain Gómez

Derechos reservados

Las imágenes de pruebas proyectivas se publican con autorización de Amebot, A.C.

© 2016, Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.
Bajo el sello editorial PAIDÓS M.R.
Avenida Presidente Masarik núm. 111, 2o. piso
Colonia Polanco V Sección
Deleg. Miguel Hidalgo
C.P. 11560, Ciudad de México
www.planetadelibros.com.mx
www.paidos.com.mx

Primera edición: mayo de 2016
ISBN: 978-607-747-177-6

Primera edición en formato ePub: mayo de 2016
ISBN: 978-607-747-197-4

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal)

Hecho en México
Conversión eBook: TYPE

TE DAMOS LAS GRACIAS POR ADQUIRIR ESTE EBOOK

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

Regístrate y sé parte de la comunidad de Planetadelibros México, donde podrás:

- 🔗 Acceder a contenido exclusivo para usuarios registrados.
- 🔗 Enterarte de próximos lanzamientos, eventos, presentaciones y encuentros frente a frente con autores.
- 🔗 Concursos y promociones exclusivas de Planetadelibros México.
- 🔗 Votar, calificar y comentar todos los libros.
- 🔗 Compartir los libros que te gustan en tus redes sociales con un sólo click

Planetadelibros.com



EXPLORA

DESCUBRE

COMPARTE

Índice

Portadilla	2
Índice	4
Introducción. Reclutamiento, lo más importante para alcanzar el éxito	7
Primera Parte	12
Capítulo 1. Contratar inteligentemente	13
Capítulo 2. Recursos humanos vs. desarrollo organizacional	32
Segunda Parte	43
Capítulo 3. Proceso de reclutamiento inteligente de las 101 mejores empresas. los ocho pasos para reclutar	44
Conclusión	127
Anexos	129
Acerca del autor	141
Créditos	142
Planeta de libros	143