

RECLUTAMIENTO INTELIGENTE



JORGE MUNIAIN

LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MUNDO PARA BUSCAR Y SELECCIONAR TALENTO

 PAIDÓS

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 |

| Posición | Empresa | Empleados | Oficina matriz | Habilidades buscadas (manejo de) |
|-----------------|-------------------|------------------|-----------------------|---|
| 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, Industria farmacéutica, FDA |
| 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 |

| Posición | Empresa | Empleados | Oficina matriz | Habilidades buscadas (manejo de) |
|-----------------|---------------------|------------------|-------------------------|---|
| 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 |

| Posición | Empresa | Empleados | Oficina matriz | Habilidades buscadas (manejo de) |
|-----------------|--------------------|------------------|-------------------------|--|
| 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 |

| Posición | Empresa | Empleados | Oficina matriz | Habilidades buscadas (manejo de) |
|-----------------|-------------------------|------------------|-------------------------|--|
| 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 Unido | Consultoría estratégica, Capital privado, Nuevos mercados |
| 83 | Boyden Executive Search | 2 000 | Nueva York, EUA | Reclutamiento ejecutivo, Talent mapping, Board of directors, Assessment consulting |

| Posición | Empresa | Empleados | Oficina matriz | Habilidades buscadas (manejo de) |
|-----------------|------------------------|------------------|--------------------------|---|
| 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 | Estocolomo, 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 ante-

rior 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 liga 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 gene-

rára 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 |

¹ Trabajé en Conseco de 1996 a 1998. En mi libro *Como te vendes te contrata* narro toda la historia y cómo este hecho cambió mi vida. Puedo decir con fundamentos, argumentos válidos y experiencia propia que los problemas de Conseco fueron cien por ciento errores de reclutamiento.

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 bancarota: 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 insatis-

factorio, 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 head-

hunter 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 los 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.