

Asegúrese de tener

Criterios para Seleccionar Personal comercial



G. M. Wilson

EstiloGerencial.com



Los peligros en la selección de personal

He tenido la fortuna de conocer a algunas personas expertas en selección de personal y que además han tenido la oportunidad de ejercer su profesión en otras partes del mundo. En medio de la muy interesante conversación hicieron hincapié en que es necesario modernizar los procesos de selección en Suramérica, no tanto en términos de tecnología, sino conceptualmente, empezando por un criterio claro: Si bien la rotación de personal, cuando las condiciones de la empresa son idóneas, es el producto de una mala selección, también lo son los resultados de los sujetos en su puesto de trabajo y eso es algo de lo que ningún seleccionador se quiere hacer responsable.

No se hacen responsables, especialmente, porque el proceso de selección corresponde a un esquema que tiene cierto grado de rigidez y que además tiene varios problemas y peligros para los seleccionadores.

El primer problema se propicia en el origen del requerimiento. En el diseño funcional de los cargos se tienen en cuenta los objetivos y no las tareas. Esto sumado al paradigma de los valores corporativos, pues se nos dice que debemos seleccionar personas que se ajusten a esos valores. Ambas cosas son el inicio del fracaso.

Lo ideal es seleccionar personas que tengan talento para la tarea, pero esto lo hemos enredado con la selección criterios sesgados que poco tienen que ver con las competencias, aunque siempre se hable de ellas..



Los peligros en la selección de personal

Las competencias del saber, del hacer y del ser, se han convertido en una filosofía y se quedan en la retórica, pues en términos de la realidad, en estos momentos no es posible para un seleccionador la comprobación práctica de estas competencias, en especial las del hacer; y sobre todo teniendo en cuenta el “efecto desdoblamiento” y es que cuando un sujeto se enfrenta a una situación real que le apasiona y en la que es talentoso, se transforma, lo que no sucede en las simulaciones.

Tratamos de resolver esto con una solicitud de experiencia en el cargo, sin tener en cuenta que aunque el título del cargo sea el mismo, el hacer cambia de compañía a compañía y nada garantiza que lo que le ayudó a un sujeto a realizar su actividad en una empresa, lo encuentre en otra.

Lo otro que no tenemos en cuenta es que los mercados en realidad son muy reducidos y que remotamente encontramos más de veinte o treinta compañías en un mismo sector y cuando se pide una experiencia específica lo que estamos haciendo es reciclar la mediocridad que otros han dejado.

El diseño del cargo, su manual de funciones, los valores corporativos y la experiencia requerida son los cuatro lados de una caja en la que queremos que los sujetos encajen perfectamente. Nos faltan la base y la tapa.

Como base tenemos los sesgos. Edad, sexo, imagen física solo importante en algunos casos y la formación, también sólo importante en algunos casos.



Los peligros en la selección de personal

Estos sesgos siempre tendrán su justificación: que las mujeres son más organizadas, que los hombres son más fuertes, que los jóvenes son más tecnológicos, que la gente bonita es más exitosa; excusas sin ningún fundamento real y en algunos países, incluso son ilegales.

Si se tiene una agencia de modelos, seguramente la imagen es el activo más importante y si lo que se requiere es un cirujano, la formación es primordial, no querías que un zapatero te opere. Es necesario analizar de fondo esos casos muy específicos pues existen escenarios en los cuales estos sesgos no tienen ninguna justificación.

Es necesario permitir, por ejemplo, que la gente cambie de profesión, que alguien que trabajaba de contador pueda dedicarse al servicio al cliente, que un comunicador se pueda desempeñar en gestión humana, que un psicólogo pueda gerenciar una organización o dedicarse al mercadeo. Esa fue una de las razones por las cuales las universidades desarrollaron las especializaciones.

Lo importante no es ni la edad, ni el sexo, ni la religión, raza, ni profesión, como tampoco lo son la experiencia de los sujetos ni los valores corporativos de la organización como criterios de selección. Lo importante es el talento para ser exitoso con la tarea. Hemos dejado por fuera a muchas personas talentosas simplemente porque no caben en la caja. Y sí, debemos permitir los cambios de profesión en funciones humanísticas siempre y cuando la persona haya hecho un ajuste de formación y tenga pasión y talento por la tarea.



Los peligros en la selección de personal

“La manera de garantizar que su empresa fracase es enfatizar en la experiencia y no en el talento de las personas en los procesos de selección. Aunque alguna experiencia es importante, sobre todo en la medicina y en el manejo de máquinas, básicamente se recicla la mediocridad que otros desecharon.

Seleccione por competencias superiores claves para el éxito sumadas a los conocimientos técnicos. Olvídense de los sesgos prejuiciosos de edad, sexo, raza y otras que limitan el encontrar los verdaderos talentos y olvídense de la “experiencia en el sector”.

Su empresa será exitosa si su gente tiene la actitud y las capacidades. Eso no viene con la experiencia”.

La tapa de la caja la constituyen el exceso de candidatos y el efecto de espejo. Vuelve y sucede. Cuando se realizan convocatorias con base en lo etéreo que resultan los mencionados cuatro lados de la caja, es decir: el diseño del cargo, su manual de funciones, los valores corporativos y la experiencia requerida, no nos debemos sorprender de que sean literalmente miles los candidatos.

Diferente sería si usted pusiera una exigencia por el talento; por ejemplo: Se requiere persona que pueda demostrar que ha tenido éxito en seleccionar personal. Se dará cuenta de que aunque haya montones de seleccionadores de personal que pudieran llenar la caja, no cualquiera sería capaz de demostrar que ha sido exitoso y la cantidad de hojas de vida se reducirían notablemente.



Los peligros en la selección de personal

El efecto de espejo sucede cuando se da el primer contacto con el candidato y se manifiesta en el proceso de entrevista.

Como lo explica Martin Lindstrom, tendemos a preferir y a sesgarnos, inconscientemente, por aquello que se ajusta a nuestros paradigmas mentales, por lo que tanto el seleccionador como el gerente de la compañía terminan seleccionando a quien “les gusta” y se sienten bien con él y no a quien realmente tiene talento para la tarea.

Un ejemplo de todo esto es el problema en el que andamos los seleccionadores con los denominados “millenials”. Son personas diferentes y con estructuras mentales diferentes que requieren procesos de selección diferentes. Y el problema radica en que no es la edad la que está determinando si una persona pertenece a esta generación pues es más un modelo de pensamiento que el simple hecho de haber nacido en los noventas.

Encontramos jóvenes que no saben enviar un e-mail y encontramos personas mayores de cuarenta que se han adaptado perfectamente a los nuevos tiempos. Ninguno de los criterios ni las técnicas ni las herramientas que usamos hoy para seleccionar están ajustadas para esta nueva manera de ser, sobre todo si fueron diseñados hace más de cinco años.

Esto significa que debemos rediseñar el proceso de selección y debemos rediseñarnos nosotros mismos pues es un fenómeno que se incrementará.



Los peligros en la selección de personal

Terminamos de conversar y quedé plenamente identificado con ellos, aunque encuentro que no se aportó ninguna solución real, sino que simplemente se expuso el problema. Intuyo que ellos no la tienen, como también creo que muchos seleccionadores no estarán de acuerdo con esta exposición.

Lo interesante aquí es que si los seleccionadores se comprometieran realmente con los resultados de la persona en el puesto de trabajo, el proceso sería diferente pues se les contrató para buscar al mejor candidato para desempeñar un puesto de trabajo.

En este sentido, algunos dan una “garantía de tres meses o le devuelvo la plata”, me parece una medida facilista. A mí como gerente no me interesa esta garantía, cuando lo que requiero es que de verdad consigan a la persona talentosa que tenga éxito desempeñando la tarea.



¿Se puede repensar la selección de personal?

No nos digamos mentiras. Las personas verdaderamente talentosas no necesitan buscar empleo. En el transcurso de sus vidas ellas van construyendo un nombre tal que regularmente crean su propia realidad, ya sea que trabajen en una empresa o no; y sin embargo, son esas personas talentosas son las que quisiéramos tener en nuestras empresas.

Según esto, podría pensarse que las personas verdaderamente talentosas son escasas y no es así.

Tenemos dos circunstancias: la primera, es que muchos no han descubierto en sí mismos su propio talento y la otra es que simplemente la vida no les ha dado la oportunidad de demostrarlo; en esto, tenemos una especial responsabilidad quienes seleccionamos personal.

Es decir, hay miles de personas perdidas en sí mismas y sus circunstancias por lo que no han identificado para qué son buenas y tenemos que la mayoría de los procesos de selección no exploran realmente qué tan talentosas son esas personas.

Las circunstancias no podrían ser más difíciles. Algo está pasando cuando sacamos una convocatoria de empleo y nos llegan cerca de mil hojas de vida. A pesar de las cifras del gobierno, por una parte, el desempleo es desenfrenado y por otra, el modelo educativo nos formó para tener mentalidad de empleados. ¿Quién tiene el tiempo para revisar mil hojas de vida de personas con mentalidades mediocres? Recordemos que las personas realmente talentosas, en su mayoría no necesitan buscar empleo.



¿Se puede repensar la selección de personal?

A usted le parecerá conocido este problema: “Es nuestro trabajo en un proceso de selección buscar a aquellos que se adecuen más al perfil de valores de la empresa y al diseño del cargo y definitivamente no tenemos el tiempo para revisar tanta cantidad de hojas de vida; por eso regularmente contratamos empresas de selección”. Fue el testimonio de un gerente de talento humano de una compañía.

Lo que debemos analizar, es que tenemos una serie de cuellos de botella generadas por el excesivo y real desempleo, acomodados a modelos de selección de personas mediante equiparamientos que buscan ajustar a los candidatos a unos parámetros prediseñados: el perfil del cargo y la estructura de valores de la empresa; con técnicas que por demás son absolutamente etéreas como la selección por competencias pues no consultan la realidad práctica de los sujetos y obviamente nos hemos olvidado de lo realmente importante, dicho por uno de mis clientes de mi servicio de “business solver”: “Cuando quiero a una persona para un cargo, si bien se pide una preparación académica y una experiencia, en verdad lo que quiero decir es que requiero a una persona con un talento excepcional para la tarea que se le asigna”.

Bueno, ¿qué pasa aquí? No estamos hablando de lo mismo: ¿luego no es eso lo que hacen las seleccionadoras de personal? Pues no. En este momento, la gran mayoría de quienes están seleccionando personal lo que están haciendo es, repito, buscando ajustar a los candidatos a unos parámetros prediseñados: el perfil del cargo y la estructura de valores de la empresa con un análisis de competencias generalmente conductual. ¿Y no es lo mismo? No y otra vez no. El talento para desarrollar la tarea es otra cosa.



¿Se puede repensar la selección de personal?

Estamos mirando variables muy importantes como su capacidad de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, y aun así nos hemos olvidado de la tarea en sí misma. ¿Y no es para eso es que pedimos “experiencia en el cargo”? Simplemente otro error.

Pedir experiencia en un cargo tiene dos efectos: el primero es que el hecho de que alguien haya pasado por un cargo de las mismas características del que necesitamos llenar no implica que esta persona sea “talentosa” para esa tarea, y el segundo, es que regularmente terminamos reciclando la mediocridad desechada por otras compañías. Recuerde que las personas realmente talentosas no necesitan buscar empleo.

Miles de hojas de vida y procesos de selección que en la práctica resultan ser de un “relativo” muy grande y un gran desperdicio de dinero, tiempo y lo peor, de talento sin descubrir. ¿Entonces qué podemos hacer? Por supuesto, no soy yo quien tiene la respuesta. Me encantaría que los mismos de selección de personal lo propusieran.

Por mi parte y dado el tamaño de mis operaciones, he tratado de darle a la selección de personal su justa medida. Es decir, dejo que la compañía seleccionadora haga su trabajo al filtrar las mil hojas de vida hasta una cantidad manejable de personas que sí tengan idea de la tarea que se propone en el cargo. Hasta unas veinticinco personas. Eliminamos los requisitos de la experiencia, el sexo y la edad. De inmediato inicio el proceso lo que llamo “micro-realities de selección” y no es otra cosa que poner a los candidatos a competir entre sí, en las circunstancias reales de la ejecución de la tarea.



¿Se puede repensar la selección de personal?

Insisto en la idea de “circunstancias reales”.

Por ejemplo: necesitábamos reclutar para un cliente, un coordinador comercial y a un grupo de vendedores para poner un producto en el mercado; pues previo el requisito de seguridad social, configuramos cuatro equipos de diez personas con un líder cada uno, les entregamos el producto y, acompañados por un auditor, los enviamos al mercado en circunstancias “cuidadosamente similares”.

Nos llevó una semana.

El auditor hizo una evaluación individual de cada sujeto en la “realización real” de la tarea y al siguiente lunes, teníamos una cantidad de producto vendido de acuerdo a los parámetros, habíamos visto “liderazgo en la práctica” y habíamos visto a sujetos esforzándose por ser elegidos y demostrando su “talento en la práctica”.

A todos se les pagó su tiempo y su comisión, y la inversión nos permitió descubrir personas realmente talentosas para la tarea y lo simpático es que todas provenían de sectores diferentes al nuestro y sólo uno tenía una experiencia previa en la tarea.

Es un tema para pensar. Hace cuatro años de esto y todavía están en sus puestos en una empresa que se destacaba por su alta rotación de personal.



¿Se puede repensar la selección de personal?

El caso es que en un proceso de selección los sujetos entran en “estado situacional” tanto para las pruebas psicotécnicas como para las entrevistas; sin embargo, en los micro-realities de selección, los sujetos abandonan su perfil situacional y entran en su “estado real” para la ejecución de la tarea.

De nuevo, no soy yo quien tiene la respuesta, este ejercicio fue muy específico para el área comercial; sin embargo, el problema es muy claro: los actuales procesos de selección no nos están entregando a las personas con el talento sobresaliente para la ejecución de la tarea, nos están entregando una persona adecuada a un perfil de cargo y a un perfil de empresa, dejando por fuera a mucha gente que podría ser exitosa y aportar al éxito de nuestras empresas.

El proceso de selección lo debemos reconsiderar si queremos triunfar y si usted es un seleccionador, ¿cuál es su propuesta?



Proceso de selección:

Profundicemos en las competencias básicas y enfoquémonos en el talento

Me quedé mirando a la dependiente. No me cabe en la cabeza cómo pudo ser contratada para atender a los clientes de un almacén de ropa interior de una marca reconocida. Ahora que lo pienso, esa marca está venida a menos y esta puede ser una de las razones. Estuve allí con la idea de comprar algunas camisetas blancas para usar debajo de la camisa, pero definitivamente salí huyendo.

No es culpa de la chica. Se necesita entrenamiento para ser vendedor de almacén y aun así, ella tenía dificultades para hacer una suma básica, para realizar un proceso simple, para controlar su emocionalidad y para realizar un acercamiento con el cliente.

Capacidades que son transversales y, sin importar el cargo, son las que debemos tener en cuenta en nuestros equipos de trabajo. La duda me quedó: ¿qué pasa aquí? ¿Qué sucede con esta selección de personal?

Me preocupé, si los líderes, gerentes, directores comerciales no tenemos ni idea de lo que son las competencias personales y profesionales, cómo hacemos los perfiles y los requerimientos de personal.

El problema es mucho más grave de lo que parece, por lo que sería conveniente hablar un poco más sobre las competencias.



Proceso de selección:

Hágalo usted mismo... Si usted no es un seleccionador entrenado, le invito a concentrarse en cuatro variables básicas que el candidato debe demostrar:

- **Competencias numéricas**

Podría especular un poco y decir que casi no hay actividades humanas que estén exentas de números y cualquier posición en cualquier empresa va a requerir de operaciones matemáticas.

- **Competencias procesales**

El saber ejecutar un procedimiento, ser metódico, detallado, ordenado y rápido, es la base de cualquier desempeño en cualquier cargo.

- **Competencias emocionales**

La inteligencia emocional no es negociable para la constitución de un buen clima laboral y de comunicación entre todas las personas involucradas.

- **Competencias relacionales**

El que un individuo desarrolle una verdadera inteligencia social impacta directamente en los resultados de la empresa, sobre todo en lo concerniente con los clientes.

Si enfatiza su proceso de selección en estas variables, logrará disminuir en algunos grados el margen de error en la elección de su personal. Claro, lo ideal es que se apoye en los profesionales.



Proceso de selección:

7 competencias superiores claves

- Sensibilidad humana
- Conciencia ambiental
- Adaptabilidad y aprendizaje contextual.
- Pensamiento integral flexible: complejo, estratégico, crítico, prospectivo, económico y social.
- Resolución rápida de problemas y situaciones complejas.
- Conciencia de calidad y velocidad de ejecución.
- Mentalidad de innovación y nuevas tecnologías.

No obstante, cuando vaya a contratar a una empresa seleccionadora o a un consultor de selección, esté atento a algunas variables.

Ni las personas ni las empresas son estándar, los procesos de selección tampoco deben serlo.



Proceso de selección:

Sucedan, a mi parecer, tres cosas:

La primera es que la selección de personal es tan buena como el nivel educativo de un país. Nos esforzamos mucho por tener la mejor gente, pero la mejor gente, mejor educada, no está al alcance de todas las empresas.

Lo que me lleva a la segunda, las empresas quisieran tener a la mejor gente pero no están dispuestos a pagar por ella, así que les toca conformarse con lo que les resulta y tratan de subsanar el real problema exigiendo “experiencia en el cargo”. Y de ahí la tercera cosa: ¿de qué sirve experiencia en un cargo cuando el nivel es tan bajo? Y no me estoy refiriendo sólo a los cargos operacionales. Es un mal generalizado.

Regularmente, cuando se selecciona personal, nos queremos adecuar a los requisitos del cargo que el cliente interno o externo diseñó, las políticas y valores organizacionales y buscamos individuos cuya experiencia y condiciones personales se ajusten lo más perfectamente posible a ese cargo, políticas y valores; y aun así nos estamos equivocando.

Cuando hablamos de competencias, dentro de todas las dimensiones posibles que conocemos de la selección por competencias, nos referimos específicamente a cuatro: hacer, saber, ser y socializar. No obstante, hemos notado que la información ha crecido tanto, que los seleccionadores corren el riesgo de extraviarse a la hora de evaluar las competencias de los candidatos.



Proceso de selección:

No obstante, las competencias de hacer, saber, ser y socializar, siguen siendo demasiado amplias como para tener criterios específicos y lo que muchos seleccionadores hacen es acogerse a las pruebas psicotécnicas, las mismas que le explicaron en la universidad; aquellas que vienen siendo las mismas durante los últimos años y lo cierto, es que se nos olvidó que estas pruebas son sólo una herramienta que nos permiten visualizar factores de personalidad.

Se supone que “precisamente en ellas se evalúa la aptitud verbal, numérica, administrativa, el razonamiento, nuestros valores, rasgos de nuestra personalidad o nuestra memoria”, pero ellas no son las que seleccionan. Pruebas de inteligencia, de aptitud, de personalidad, y proyectivas, entre otras; pruebas diseñadas en escenarios desarrollados, aplicadas en escenarios subdesarrollados.

Dese cuenta, por ejemplo, las cantidades de personas, verdaderas tropas, que se presentan en las empresas dedicadas sólo a la selección. Los sientan y les corren un “wartegg” de ocho campos, un IPV y las “pruebas tradicionales”, luego pasan a una supuesta entrevista de cinco minutos y que ya, ese fue el proceso de selección. Luego, supuestamente, analizan el currículo y de allí escogen. Algo anda más con esto: se llama, desperdicio de talento y el incremento del margen de error.

Es necesario que entrenemos el ojo para saber ver realmente a quienes estamos seleccionando. No se trata de inventar lo que ya está inventado. Se trata de insistir en lo que se debe hacer, que sí, muchos ya lo hacen pero la mayoría no.



Proceso de selección:

Lo primero es omitir la experiencia. A no ser que se requiere un conocimiento específico como manejar una máquina o realizar una cirugía, pedir experiencia para cargos administrativos, sociales o creativos sólo sirve para reciclar la mediocridad que otros han desechado. Esta es una idea que ya había recalcado.

Lo segundo, se trata de definir los factores claves de éxito de la tarea y que deben estar expuestos en el diseño del cargo. Lo tercero es determinar las competencias necesarias para lograr esos factores claves de éxito, teniendo en cuenta el no enredarse con las profesiones. El hecho que una persona tenga un título financiero no la hace automáticamente buena con los números. Es en este momento cuando con estos elementos entran en juego los Assessment Center. Una vez definidas esas competencias, diseñar herramientas, ejercicios, talleres y lo que se nos ocurra para elegir a los mejores en ese conjunto de herramientas. Después de esto, aplique las pruebas psicotécnicas, si eso le da tranquilidad. Lo cuarto, es evitar hasta el último momento la entrevista para reducir los efectos de las neuronas espejo. Estas neuronas hacen que inconsciente e involuntariamente elijamos personas que se nos parecen.

Un problema que he detectado es que muchos de los ejercicios que he visto que aplican, algunos los han copiado sin criterio y por supuesto, los desarrollan mal. Se requiere que el profesional que selecciona, la empresa que selecciona, diseñe una parrilla de ejercicios específica para el cargo. Por favor, no aplicar pruebas estándar.



Proceso de selección:

Y entonces la pregunta es: ¿qué hacer cuando se presentan cientos de currículos como candidatos para una posición?

El primer filtro se debe hacer con un factor clave de éxito del cargo y no con una prueba psicotécnica. He sido testigo de la aplicación de una Wartegg y de una IPV, para filtrar a los candidatos con el consabido pecado: desperdicio de talento e incremento del margen de error. Si hacemos una prueba de talento con el factor clave de éxito del cargo, descubriremos a personas que a simple vista no tendrían el perfil pero que en la práctica se desempeñan de manera superlativa con el resultado. Claro, está también muy lejos de ser una fórmula mágica y todavía así, hay una mayor garantía con el resultado.

Les invito a evadir la comodidad de los procesos mediocres y a ser más concienzudos con la actividad que realizan: después de que nos llegaron mil currículos, un auxiliar descartó a la mayoría sin mayor criterio que su propio parecer, “analizando la experiencia laboral”, para dejar unos veinte que según él, “cumplen con lo necesario”. Esos veinte presentan las pruebas psicotécnicas y dejan unos cinco para entrevista y luego pasan tres para ver al cliente cuál le gusta. Y en el camino, en esas 980 hojas de vida, debido a este tan utilizado proceso de selección, quedaron esas personas que contaban con verdadero talento para la tarea.

En las convocatorias, debemos evitar los juicios de valor tales como el sexo, la edad, la religión y la experiencia y en cambio sí ser muy específico con las exigencias de resultados. La publicación de la oferta debe ser muy detallada con la tarea y muy detallada con los indicadores de éxito.



Proceso de selección:

Y se deben incluir preguntas de criterio y no de conocimiento. Estas preguntas se llaman de criterio porque implican que el individuo deba tener un procesamiento mental que debe ser similar al procesamiento mental que se debe tener para el logro de la tarea y que no necesariamente está sujeto al conocimiento. Esto evitará que nos lleguen las mil hojas de vida.

Es interesante que el auxiliar va a tener que variar en su labor y revisar todas las respuestas, no obstante, estas tienen más valor que la revisión del currículum y va a exigir que este auxiliar cuente con unos criterios específicos para saber a quién llama.

La primera prueba debe estar diseñada para que sea exigente y masiva y definitivamente sí, debe estar relacionada con el cargo. Una prueba diseñada por competencias, con base en criterios mentales y con límite de tiempo para que un número grande de personas las presente, así pasaremos de las 200 a las 20 a las cuales les aplicaremos el Assessment Center y dejaremos cinco para las entrevistas hasta determinar los tres candidatos.

También invito a las empresas de selección de personal para que eviten manejar a las personas como si fuese ganado. Es una falta de respeto y un abuso a la dignidad de la gente. Cualifiquen su proceso, usen más herramientas digitales, diseñen pruebas específicas para cada empresa y para cada proceso de selección que para eso esta empresa está pagando. Huyan de la mediocridad y fíjense más en el talento de las personas.



7 claves para acertar con su selección de personal

Cada vez que realizamos una selección de personal es como si estuviésemos tirando los dados o jugando lotería.

La incertidumbre de saber si todo el esfuerzo y el dinero que invertimos para conseguir a alguien para que llene una vacante reeditarán en buenos resultados, nos lleva a hacer apuestas que pueden ser muy pequeñas y restringidas o demasiado amplias y etéreas.

El resultado es que la mayoría de las veces no quedamos satisfechos con el proceso, así, por esas cuestiones del azar hayamos conseguido a alguien excelente.

Para aportar un poco a la discusión, le invitamos a leer esta nota donde registramos lo que para nosotros son siete claves analizadas desde la perspectiva del gerente y no desde la perspectiva de quien selecciona personal para una compañía.

Las dos visiones pueden ser contrarias pues las prioridades no son las mismas y porque definitivamente los gerentes no somos expertos en la materia.



1. Piense en lo que se necesita para ganar.

Asegúrese de saber cuáles son los factores claves de éxito para la obtención de los objetivos del cargo.

Una de las preguntas que normalmente olvidamos hacer es ¿Cuál es aquella variable que hace que una persona obtenga en su cargo los resultados requeridos por la empresa?

Se supone que si esa variable es técnica, entonces el énfasis de la selección deberá estar en el conocimiento, en la formación y en la experiencia o si es humana, el énfasis estará en las cualidades personales.

Pero ni lo uno ni lo otro. Aunque ambas cosas se deben tener en cuenta, y aunque de entrada se entiende que es difícil y etéreo, el énfasis deberá estar en el talento específico de la persona en el factor específico en el cual necesitamos que tenga éxito.

Eso significa que no necesariamente los estudios o la experiencia habilitan a una persona para ocupar un cargo, son necesarias las evidencias de desempeño específicas y estas no las podemos buscar en una hoja de vida, deben verificarse en el proceso de selección.



2. Piense siempre en los estados financieros.

Para encontrar una respuesta confiable sobre cuál es ese factor clave de éxito, empiece por hacerse otra pregunta:

¿De qué sexo, edad, religión, procedencia, raza o profesión son sus estados financieros?

Si su empresa es de modelaje, seguramente algunas de estas variables sí contarán; pero si su empresa es de otro tipo, el grado de incidencia será mucho menor.

Hacer este cuestionamiento deja por fuere una serie de requisitos que a veces ponemos que provienen más del capricho o de una creencia inadecuada y que en realidad no aportan a seleccionar a una persona excelente.



3. Piense más allá de las hojas de vida.

La mayoría de las veces, cuando pedimos que una persona tenga tantos o cuantos años de experiencia, lo que estamos haciendo es reciclando la mediocridad que dejó la competencia.

Claro, ésta es una afirmación aproximada con excepciones; sin embargo, piense, de dónde va a obtener el candidato esa experiencia que pedimos, cuando los mercados en realidad son muy estrechos.

Si hay en su ciudad más de cien empresas que hacen lo que usted hace, pues bienvenida sea esa experiencia, y si son menos (y a veces son en realidad muy pocas), encontrará a personas que pasan de una empresa a otra del mismo sector constantemente y eso podría ser una señal de que en realidad no son los idóneos para el cargo.

Si usted quiere a alguien bueno de la competencia, normalmente la tendrá que atraer, de lo contrario, piense en que la mayoría de las empresas quieren retener a lo mejor de sus talentos y dejan ir a los que no se ajustan, sobre todo por los resultados.

Volviendo al principio, si hemos de pedir esa experiencia, asegúrese de que sea en el factor clave de éxito y si no la encuentra, arriésguese con nuevos talentos, ojo, esto tampoco significa que todos deban ser jóvenes, acuérdesse que la edad no es una variable; significa personas que quieren cambiar de profesión, personas con poca experiencia o experiencia en otros mercados y sí, jóvenes.



4. Piense en su cultura corporativa.

Las personas somos una mezcla de elementos que parten desde la arquitectura social de nuestro entorno, nuestras dimensiones humanas y terminan en características particulares de nuestros aprendizajes como sujetos y nuestra herencia genética comportamental.

Todo ese paquete se debe adecuar a nuestra arquitectura cultural organizacional en un proceso de aprendizaje que normalmente no es fácil, lleva tiempo y que requiere negociaciones, imposiciones y capacidad de adaptación para finalizar con personas totalmente alineadas a la identidad conductual de la empresa.

Dos elementos se deben analizar. El primero es que normalmente queremos personas talentosas y líderes y los líderes, por definición, son transformadores del entorno por su naturaleza de inconformes y desadaptados.

Lo segundo es que a veces definimos el perfil conductual de nuestra organización por decreto, a partir de lo que creemos y que no necesariamente es la realidad; así que cuando se selecciona personal para que se ajuste a los valores y comportamientos corporativos, muchas veces dejamos el verdadero talento por fuera por no adaptarse al discurso.

Preocúpese primero por el talento, la adaptación a la cultura organizacional se negocia explícitamente, después.



5. Piense en lo que usted ofrece.

Es muy claro que una de las variables que incrementa las estructuras de costos es la del costo del personal. Su peso es tan abrumador que el Costo de la Mano de Obra es un indicador de la capacidad de una nación para competir.

Eso si se lo mira desde la producción. China y la India son los países en donde más se explota al trabajador y no es gratuito que sean las sedes de las plantas de producción de las empresas más grandes del mundo; de igual manera son de los países con la peor calidad de vida, en cuanto al proletariado se refiere. Las principales potencias en el mundo no son las que pagan barato sino las que tienen a la mejor gente.

Asegúrese de tener una buena oferta. Una de las razones de la alta rotación, y permítame la expresión, es que estamos empeñados en ofrecer empleos “basura”, en donde lo que el empresario busca es explotar los mercados naturales de los sujetos, su bajo nivel económico o su juventud, sin ofrecerle de verdad una posibilidad de proyecto de vida como empleados. Pareciera ser que cada vez son menos las empresas que piensan en esto.

La oferta debe empezar por brindar una organización sólida, una empresa creíble, un buen clima laboral, productos y servicios realmente competitivos, un lugar de trabajo adecuado, un salario digno y usted, sí usted. Una de las cosas que casi la totalidad de los empleados reclaman es tener un buen jefe, una persona que los trate con respeto y que además sepa lo que está haciendo.



Paso 6. Los simulacros son los ideales.

Una de las razones por las cuales es difícil escoger personal de ventas y de servicio al cliente es que regularmente no es posible que la persona muestre su verdadero talento en un proceso de selección. Los vendedores son personas que se transforman frente al acto de ventas. Muy similar a lo que sucede con los actores cuando se suben a un escenario, se desdoblán. El estrés de momento crítico real hace que afloren todas sus capacidades y esto es difícil que se consiga en unas pruebas de selección, inclusive contando con algunos instrumentos como el IPV.

Más allá de la canasta de papeles que nos ofrecen los seleccionadores, debemos contar con procedimientos mediante los cuales las personas demuestren físicamente lo que son capaces de hacer, con un total énfasis en el factor clave que identificamos para que la persona tenga éxito en el cargo.

Si es un operador debemos subirlo a la máquina. A un vendedor se le debe poner en una situación real de ventas. En conjunto todos deberán demostrar su capacidad para resolver la complejidad, para tomar decisiones.

Seleccionando a un gerente de ventas para una compañía, a cada uno de los tres candidatos que nos envió la psicóloga les dimos un dinero, a las 8 de la mañana, con la tarea de que sin pedir prestado, sin poner de su propio dinero y registrando en video todas sus acciones, fuesen capaz de duplicarlo antes de las seis de la tarde. El dinero era poco aunque suficiente. Los ejercicios fueron magníficos pues demostraron su capacidad de pensar en estrategia comercial y su capacidad de ejecución en el muy corto plazo, los factores claves que habíamos identificado del cargo.



Paso 7. Confíe en los profesionales

No en vano las empresas de selección de personal llevan muchos años en el mercado. No en vano una persona estudia una profesión por años y sí, aunque las pruebas psicotécnicas son extremadamente viejas, que son modelos que miden variables que no son aplicables en nuestro entorno, y sí, aunque existe el problema de las neuronas espejo que hace que mediante las entrevistas el seleccionador se busque a sí mismo. A pesar de todo esto, confíe en los profesionales de selección de personal. Sea que usted tenga su propio psicólogo o que contrate a una empresa para eso. No se confunda, deben ser profesionales de la psicología. Una persona que trabaja en gestión humana, regularmente lo que hace es la mera administración, por eso los hay técnicos y tecnólogos. El hecho de saber manejar una nómina o saber de contratación no lo habilita para la selección. Y por eso mismo, aunque creamos haber “desarrollado el ojo” para encontrar talento, aún así, no especulemos, nosotros no somos los idóneos para la tarea. Es como si contrataras a un conductor de bus para realizar una cirugía, puede tener las mejores intenciones pero no está preparado para la tarea.

Finalmente...

Si se da cuenta los empleados son cada vez más jóvenes y baratos. Un profesional hoy, se gana lo mismo que una persona con el mismo puesto ganaba hace 10 años. Y son más inexpertos, el valor de la curva de aprendizaje, incluso como nación, se ha perdido lo que nos lleva a cometer los mismos errores una y otra vez. Piense en que su empresa es tan buena como buena es su gente. Si en algo hemos insistido es en que se olvide de otras variables y que se concentre específicamente en el talento. Sí, esto puede sonar muy etéreo y es todo un reto, pero por algo estamos al frente de la compañía.



Una nota adicional: ¿Con quién trabajas? La realidad de las personas

Los procesos de selección se realizan bien, pues así están diseñados, sin embargo, no nos permiten ver la realidad de las personas, sus reales capacidades, talentos ni todo aquello adicional que los sujetos traen en su equipaje de aprendizajes. Es con el tiempo que nos sorprendemos.

El rescate: un relato empresarial

La quiebra estaba a la vuelta de la esquina. Su aventura de tres años prestando servicios de maquila, estaban por terminar. Doña Raquel se había retirado como directiva de una compañía de confecciones para montar su propio taller y durante algún tiempo las cosas fueron bien. Sin embargo, las condiciones del mercado cambiaron y de pronto dejó de ser competitiva. Se sentó y miró a las señoras que había contratado para sus treinta máquinas, si no hacía algo, ya no quedaría nada.

Ese día debería empezar con los despidos, su nómina no daría para más. Tenía las cartas listas. Sin embargo se detuvo. Hizo una cosa que no había planeado. Las reunió a todas y les expuso la situación.

No es normal que un gerente comparta tanto con sus empleados. En este caso, doña Raquel no aguantó más y delante de ellas sus lágrimas brotaron como un torrente. Ella había hecho todo lo posible. Se jugó todas las cartas que tenía y nada había funcionado. Por supuesto, las señoras se conmovieron. Ella había sido una buena jefa.



La realidad de las personas

El sobrino de la señora les dio información sobre el tipo de ropa que se estaba vendiendo y a qué precios. Eso le permitió a la gerente hacer un cálculo de costos y ver que con ciertos ajustes, la empresa podría sacar sus productos propios.

Durante la primera semana se doblaron los esfuerzos. Dos de las señoras no quisieron participar y se fueron. Las demás se matricularon en un sueño. Cumplieron con los pocos pedidos de maquila que aún tenían y se sembraron a desarrollar.

Ese día el sobrino vendedor le dijo a doña Raquel que un grupo de clientes potenciales de otra región estarían en la ciudad en dos semanas y que querían ver un portafolio de productos. Eso fue objeto de otra reunión. Una de las señoras tuvo una idea loca: ¡hagamos un desfile!

¿Un desfile? ¿En el taller? O ¿En dónde? Debería ser en el taller, no había presupuesto para más. Algunas jovencitas familiares de las señoras serían las modelos. Algunos manteles bordados cubrirían algunas mesas de trabajo. Una señora y su esposo harían un show. Ella canta música popular, tradicional, rancheras y baladas y junto a su esposo tocan la guitarra.

Todo se dio y los contratos llegaron. Doña Raquel se detuvo a pensar en ese nuevo rumbo y llegó a una conclusión. Los gerentes no conocemos a nuestra gente. De verdad, no sabía con quién trabajaba.



Inventario de talentos.

Casos como éste, que dio origen a una de las compañías de bordado del país, parecieran salidos de la imaginación. Una de las reflexiones que hacíamos en nuestro grupo de discusión sobre gestión humana es que en realidad la gente es maravillosa, sólo que las compañías no les brindamos ni la oportunidad ni el espacio para serlo.

Son muchas las competencias que los individuos tienen, que como no han hecho parte del diseño funcional del cargo, a veces, ni siquiera nos preocupamos por preguntar.

Conozco casos como la secretaria que además de su técnica secretarial, también era una apasionada por la cocina gourmet, no lo había estudiado y todavía así, era muy talentosa en la cocina.

A ella la encontré en un proceso de capacitación en servicio al cliente en una compañía y hablamos de seguir su sueño. Gracias a Dios lo hizo, pues hoy dirige la cocina de un reconocido restaurante y está feliz.

Vendedores que además son diseñadores gráficos. Mensajeros que cantan. Auxiliares que son artistas y escritores. Todo esto nos indica que si bien las compañías tienen funciones y focos de producción muy concretos, en realidad, estamos desperdiciando lo mejor de la gente y simplemente no los dejamos ser.



Inventario de talentos.

He llegado a pensar que esos talentos que van más allá de la tarea podrían ser un criterio de selección del personal.

Sin exagerar, pues también conocí a la compañía que seleccionaba a su personal masculino porque sabían jugar fútbol, independiente de la tarea que fuese a realizar el sujeto.

Es importante, entonces, que quienes se encargan de la gestión del talento humano, hagan eso precisamente, gestionen el talento humano e inicien, desde el proceso de selección, si es posible, con un inventario de talentos que vayan más allá de la función del cargo.



Curso de habilidades de Psicosemiología Aplicada

- Diseño de campañas
- Diseño de productos
- Visual Marketing
- Negociación
- Ventas
- Servicio al cliente

Diplomado asincrónico:

Whatsapp: +57 – 3105102373

estilogerencial@une.net.co

