

Índice

Agradecimientos	13
Introducción: una cuestión de vida o muerte	19
1. Es vitalmente importante para ti	20
2. Es de vital importancia para tu organización	21
3. Mis antecedentes	22
4. Lo que encontrarás aquí	24
1 Rodéate de los mejores: la clave para tu éxito	27
1. La fórmula del éxito	29
2. Cómo llegar a ser destacado por la escuela de negocios de Harvard	32
3. El perfil de los directivos triunfadores	36
4. Más allá de lo obvio	37
5. Olvídate del mito: tú puedes desarrollar estas capacidades	39
6. ¡Especialistas increíbles!	40
7. Olvídate de la delegación	42
8. Sabiendo qué buscar	42
9. Aprendiendo a comunicar	44
10. Un pequeño aprendizaje te puede llevar muy lejos	45
11. Mantener el foco a lo largo de la carrera te convertirá en una estrella	46
12. La gran paradoja	47
13. Del éxito a la felicidad	50

2	Rodéate de los mejores: la clave para tu organización 53 <ol style="list-style-type: none"> 1. Las fuentes del éxito organizativo 55 2. Las pocas cosas que importan 59 3. Consultando a una leyenda 62 4. El camino hacia el fracaso corporativo 63 5. Un pobre desempeño 64 6. Cerca de la cima: mayores riesgos, mayores retornos 66 7. Cuantificando el retorno de rodearse de los mejores 69 8. Eligiendo a los mejores a lo largo y ancho del mundo ... 71 9. De nuevos emprendimientos a adquisiciones 73 10. Del consejo directivo al piso de la fábrica 73 11. ¿Grandes o pequeñas? 74 12. Siempre ha sido así 75 13. La empresa más admirada del mundo 77 14. Mirando hacia delante: eligiendo a los mejores en el futuro 78 15. Lo que he aprendido 80
3	Por qué es tan difícil rodearte de los mejores 81 <ol style="list-style-type: none"> 1. Las probabilidades juegan en tu contra 85 2. La dificultad de las evaluaciones 86 3. Patologías psicológicas y trampas emocionales 93 4. Incentivos incorrectos y conflictos de interés 107
4	Cuándo cambiar a una persona 115 <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuándo suceden los cambios 117 2. Cuándo y por qué los cambios deberían ocurrir 119 3. Actos divinos, actos humanos 121 4. Cómo saber cuál es tu posición 136 5. ¿Qué debes hacer una vez que eres consciente de la necesidad del cambio? 139 6. Las fuerzas contra el cambio 141 7. Permanecer honesto 142 8. Efectuar los cambios 144
5	Qué debes buscar 147 <ol style="list-style-type: none"> 1. Las difíciles soluciones de compromiso 149 2. ¿Importa el coeficiente intelectual? 150 3. ¿Importa la experiencia? 151 4. ¿Y qué ocurre con la personalidad? 152 5. El poder de la inteligencia emocional 154 6. Los cimientos: competencias 156

7. Lo imprescindible para ejecutivos	158
8. Establecer los objetivos	160
9. Aprendiendo de mis propios fracasos	161
10. Resolviendo las soluciones de compromiso	164
11. Éxito y fracaso en diferentes culturas	167
12. ¿Por qué importa la inteligencia emocional?	170
13. Conclusión acerca de la inteligencia emocional	171
14. El dilema del desarrollo	172
15. Cómo considerar el potencial	174
16. ¿Y qué sucede con los valores?	175
17. ¿Y qué ocurre con los equipos?	176
18. Conclusión	178
19. Cómo llegar a la respuesta	180
20. La necesidad de establecer prioridades	181
21. La necesidad de ser claros y precisos	182
22. Una cuestión de disciplina	183

6

Dónde buscar: dentro y fuera	185
1. Candidatos internos o externos	190
2. El problema con los promedios	192
3. El paralelo de la innovación	196
4. La necesidad de comparar con lo que hay fuera	197
5. Cuándo dejar de buscar	199
6. ¿Qué pasa con las decisiones de los candidatos?	202
7. Buscando candidatos internos	203
8. Cómo se busca trabajo	205
9. La fortaleza de los lazos débiles	207
10. Buscando candidatos externos	208
11. Partiendo de cero	212
12. El poder de consultar las mejores fuentes en un mundo pequeño	213
13. Desarrollando la capacidad de consulta de fuentes estratégicas	216
14. Hacen falta dos llamadas	217
15. Cuándo hacerlo por las tuyas	218
16. Cuándo buscar ayuda profesional	219

7

Cómo evaluar a las personas	223
1. La mayor oportunidad	225
2. Las evaluaciones en la práctica	226
3. Mentiras, fraude y escándalos	228

4. Juicios prematuros a la velocidad del rayo	229
5. La mala entrevista	231
6. De la experiencia a las competencias	232
7. La entrevista efectiva	235
8. Enseñando a entrevistar	236
9. Decodificando las microexpresiones	237
10. El futuro de la evaluación	239
11. Un mejor enfoque: HOT SHOT	240
12. Referencias invalorables	242
13. La correcta verificación de referencias	244
14. Seleccionando selectores	246
15. ¿Cuántas evaluaciones?	247
16. Muchas manos en un plato hacen mucho garabato	249
17. Entrevistas en equipo	250
18. El equipo decisor	251
19. Mejores prácticas a la hora de la decisión	252
20. Qué hacer con la intuición	253
21. Mi mayor vergüenza	253
22. Desarrollando la fortaleza organizativa	255

8 Cómo atraer y motivar a los mejores	259
1. ¿Es esto lo mejor para el candidato?	261
2. Compartiendo tu pasión	263
3. El poder del dinero	265
4. Evaluando las prioridades de retención	266
5. El problema con los incentivos	269
6. Confrontando riesgos e incentivos	271
7. La clave está en la gente correcta	274
8. Una cuestión de coraje	276
9. Buscando la ayuda adecuada	279
10. Cerrando la contratación	281

9 Cómo integrar a los mejores	285
1. ¿Cuáles son los riesgos de la integración?	286
2. Las tres olas de la integración	288
3. Transiciones aceleradas	291
4. Las seis trampas mortales en la integración	293
5. Gestionando el proceso de integración	295
6. La perspectiva del candidato	299
7. El elemento humano	302
8. Cómo derrotar las probabilidades en contra	303

10

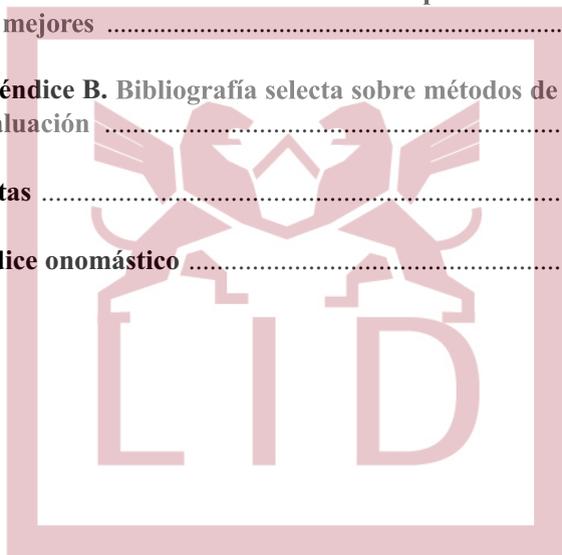
Hacia un mundo mejor	309
1. Cada día, todo el tiempo	310
2. ¿Y qué pasa contigo?	311
3. Haciendo felices a los demás	312
4. El gran escándalo oculto	313
5. Educando para rodear a los mejores	314
6. Mirando la historia	316
7. Malos procesos colectivos: malos resultados colectivos	317
8. Rodearnos de los mejores a nivel mundial	319

Apéndice A. El valor de las inversiones para rodearte de los mejores	323
---	-----

Apéndice B. Bibliografía selecta sobre métodos de evaluación	327
---	-----

Notas	331
--------------------	-----

Índice onomástico	345
--------------------------------	-----



Agradecimientos

Afortunadamente la publicación original de este libro en inglés superó todas mis expectativas, como parece estar sucediendo con los lanzamientos recientes de las traducciones a numerosos idiomas, incluyendo el chino y el vietnamita. No tengo ninguna duda respecto a quiénes son los responsables de este resultado. Como siempre, se trata de personas. En este sentido no podría haber sido más afortunado, de la misma manera que no podría estar más agradecido.

Los numerosos clientes con los que trabajé durante más de dos décadas me han confiado sus cuestiones más sensibles y delicadas relacionadas con las personas clave de sus organizaciones. Me siento honrado por su confianza, tanto como agradecido por las oportunidades y el aprendizaje asociado.

Los numerosos candidatos que compartieron conmigo sus glorias, dramas y sueños me permitieron considerar ambas caras de las decisiones de contratación y promoción, al mismo tiempo que me hicieron sentir muy pequeño con sus numerosas y privilegiadas lecciones de vida.

El fundador de nuestra firma, Egon Zehnder, me inspiró como nadie. Con niveles sin precedentes de integridad y anhelos, se zambulló en (y contribuyó a crear) una profesión fascinante. Su sucesor, Dan Meiland, actualmente también retirado, me permitió comenzar a trabajar y a aprender de nuestra firma a escala global poco tiempo después de

incorporarme. Nuestro actual presidente, John Grumbar, durante muchos años me proporcionó un increíble nivel de apoyo y aliento para perseguir mi pasión y escribir este libro, compartiendo mi convicción acerca de nuestra responsabilidad social para contribuir a mejorar las decisiones de elección de gente, con o sin ayuda profesional.

Damien O'Brien, actual CEO de nuestra firma, gran amigo durante dos décadas, ha sido un invaluable compañero en nuestras aventuras para mejorar nuestra práctica de búsqueda de ejecutivos. También lo han sido Evelyne Sevin, David Kidd y Mark Byford, con quienes Damien y yo trabajamos codo a codo a lo largo de los años para implementar en nuestra firma las mejores prácticas que encontramos tanto dentro como fuera. Steve Kelner compartió generosamente su singular nivel de conocimiento y perspectiva acerca de las competencias para altos ejecutivos y las mejores prácticas para evaluar la competencia y el potencial.

Muchos otros colegas de Egon Zehnder International contribuyeron conmigo directamente en este libro, con invaluable perspectivas y ejemplo. La lista incluye, entre otros, a Gabriel Sánchez Zinny, Jorge Steverlynck, Juan van Peborgh, Marcelo Grimoldi, Victor Loewenstein, Horst Bröcker, Philip Vivian, Rajeev Vasudeva, Mark Hönig, Ru Jordaan Jan Stewart, Ashley Stephenson, David Kidd, Chris Figgis, Chris Thomas, Tom Long, Jane Allen, Robin Roberts, Nick Chia, George Davis, Brian Reinken, Fiona Packman, Martha Josephson, YL Huang, Carl Edenhammar, Joao Aquino, Luis Garreaud, Luis Cubillos, Ricardo Weihmann, Antonio Purón, José Calderón, Carlos Rodríguez, Joe Haim, Thomas Allgäuer, Germán Herrera, Edilson Camara, Dave Harris, Frank Heckner, Ignacio Gasset, Philipp Harmer, Russell Boyle, Celeste Rodgers, Angel Gallinal, Kim Van Der Zon, Justus O'Brien, Kai Lindholdt, Fritz Boyens, Peggy Cornwell, Ian Maurice, Raimund Steiner, Elaine Yew, David Majtlis, Hélène Reltgen, Stephen Benkö, Andreas Gräf, Juan Torras, Torgny Segerberg, Andre Le Comte, Isao Sakai, Alessandro Di Fusco, Andrew Gilchrist, Norbert Sack, Jill Ader, Fred Jacobsen, Henrik Aagaard, Sikko Onnes, Bill Henderson y Neil Waters.

He recibido una extraordinaria colaboración por parte de mis colegas de habla hispana en Egon Zehnder International para esta edición en español. Si bien numerosos colegas han participado, las aportaciones

de Pablo Sagnier, Ignacio Gasset y Juan Torras han sido invaluableles. Agradezco en particular a Pablo el haber incluso sugerido la traducción del título de este libro.

Mirando hacia Stanford, me siento particularmente inspirado por el decano de nuestra escuela de negocios, Bob Joss, y en especial agradecido por el aprendizaje de mis profesores Jerry Porras y David Montgomery y de mi compañero de curso Henry Chesbrough.

Otro compañero de curso, Jim Collins, merece una mención muy especial por su extraordinario trabajo de investigación y su labor práctica –que ha validado con claridad la importancia de rodearse de los mejores– e, incluso, por haberme regalado el título original del libro en inglés en una de nuestras reuniones en Boulder.

Varios profesores de Harvard Business School han avanzado notablemente en nuestra comprensión de la importancia crucial y las condiciones para rodearnos de los mejores y han sido particularmente generosos al reunirse conmigo para discutir ideas e intercambiar conocimientos. Entre ellos destacan Jay Lorsch, Howard Stevenson, Jack Gabarro, Nitin Nohria, Ashish Nanda, Rakesh Khurana y Noam Wasserman.

Cuando trabajé para McKinsey & Company en Europa hace muchos años, aprendí de varios maestros cómo ser un consultor profesional –e, incluso, un honesto insultor de ser requerido– actuando con absoluta integridad. Rolando Polli, Marcial Campos, Paco Moreno y Juan Hoyos claramente se encontraban en dicha liga.

Daniel Goleman ha sido una inspiración primero por su trabajo de investigación sobre la relevancia de las competencias emocionales y sociales, segundo, por su extraordinaria capacidad para comunicar su mensaje y, finalmente, por su única pasión de mejorar nuestro mundo mediante el cultivo y la aplicación de dichas competencias.

Estoy también particularmente agradecido con diversos miembros del Consorcio para la Investigación de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones, incluyendo a su copresidente Cary Cherniss, así como a Richard Boyatzis, Lyle Spencer, Robert Caplan, Kathy Kram, Ruth Jacobs, Rick Price, Fabio Sala y Marilyn Gowing, entre otros.

Jim Kouzes ha sido un excelente interlocutor para la discusión de cuestiones de liderazgo.

John Alexander, mientras era el presidente del Centro para el Liderazgo Creativo, ha sido también un excelente compañero de discusión y una fuente generosa de investigaciones y perspectivas sobre las prácticas de selección tal como suceden en el mundo real.

Marshall W. Van Alstyne, profesor de la Universidad de Boston e investigador en el MIT, ha sido sumamente generoso al compartir conmigo su investigación sobre el poder de los incentivos colectivos para fomentar la difusión del conocimiento en empresas de búsqueda de ejecutivos.

He agradecido especialmente mis diversos intercambios a lo largo de los últimos años con Peter Lorange, mientras era presidente de IMD, así como con Herminia Ibarra de INSEAD y con David Maister al investigar las decisiones de elección de personas en firmas de servicios profesionales. Rick Camp fue un gran entrenador en la Universidad de Michigan en mis primeros días de práctica de las entrevistas basadas en la conducta.

Jack Welch merece una mención muy especial por su increíble pasión por el tema, así como por su generosidad al compartir conmigo su tiempo, sus perspectivas únicas y su inigualable convicción.

Suzu Welch es una de las personas más inteligentes que he conocido en el mundo y nunca seré capaz de agradecerle lo suficiente los fascinantes intercambios que hemos mantenido a lo largo de los años, desde que trabajamos juntos en mi artículo de *Harvard Business Review* «Hiring Without Firing», allá por 1998.

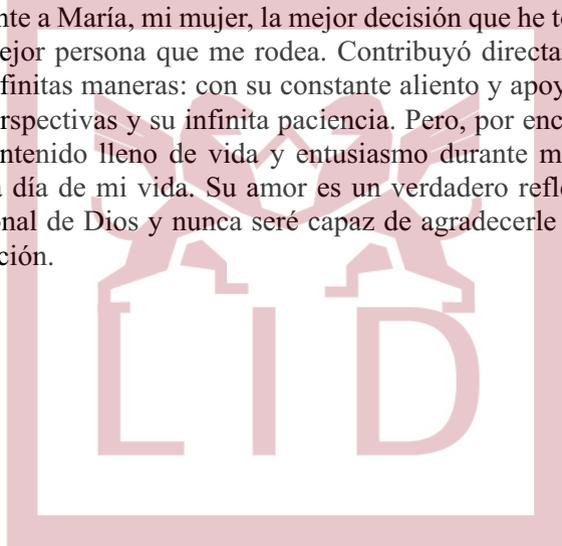
Mi agente Helen Rees creyó en este libro y ha compartido mi pasión desde el primer minuto. A lo largo del camino se transformó en una gran socia y muy querida amiga.

Quiero agradecer muy especialmente a Marcelino Elosua, presidente de LID Editorial Empresarial, su interés, confianza y apoyo a esta obra. Estoy tan impresionado por su profesionalidad y capacidad de trabajo como por su calidad humana, así como por la excepcional calidad y disponibilidad de los miembros de su equipo. Ha sido un extraordinario

placer trabajar codo con codo con Helena López-Casares y Maite Rodríguez Jáñez a lo largo de todo el proceso, con verdadera pasión y excelencia en cada detalle.

Conocerán a mi asistente Joanna Eden en el capítulo 1. A través del proceso de composición de la versión original en inglés, excedió incluso sus increíbles estándares de calidad y compromiso, y una vez más lo hizo al ayudarme a encarar la traducción al español con el nivel de perfección con el que siempre trabaja. Le agradezco especialmente transformar estos desafíos en procesos fáciles e, incluso, divertidos.

He dejado para el final, por supuesto, lo más importante. Me refiero naturalmente a María, mi mujer, la mejor decisión que he tomado en mi vida, la mejor persona que me rodea. Contribuyó directamente a este libro de infinitas maneras: con su constante aliento y apoyo, sus valiosísimas perspectivas y su infinita paciencia. Pero, por encima de todo, me ha mantenido lleno de vida y entusiasmo durante más de treinta años, cada día de mi vida. Su amor es un verdadero reflejo del amor incondicional de Dios y nunca seré capaz de agradecerle lo suficiente esta bendición.



Introducción: una cuestión de vida o muerte

Rodéate de los mejores te ayudará a mejorar tu capacidad de contratar y promover a las mejores personas.

Nada es más importante. Para cualquier directivo, el éxito personal es la consecuencia directa de la capacidad de rodearse de las mejores personas en su equipo.

Pero rodearse de los mejores es difícil. Pocas personas reciben un entrenamiento formal en esta actividad crucial y no es fácil encontrar un conjunto adecuado de herramientas para compensar esa falta de entrenamiento.

Rodéate de los mejores cubre esta necesidad.

Como probablemente has descubierto en tu propia carrera, las organizaciones se basan en las personas. No importa cuán racionalizada, de alta tecnología, descentralizada, tercerizada –local o globalmente–, o automatizada sea tu organización (o, con más probabilidad, pretenda serlo). Al final del día, toda tu organización está centrada en la gente.

Los directivos pierden su sueño por muchos motivos: dificultades financieras, juicios potenciales, estrategias fallidas, fusiones y adquisiciones que fracasan, un competidor atacando una línea de productos rentable, y muchos otros. Sin embargo, los directivos de éxito princi-

palmente pierden su sueño en exclusiva por decisiones sobre personas: ¿Cómo puedo conseguir la mejor persona para el trabajo adecuado?

Las personas son el problema, y también la solución. ¿De qué manera un directivo soluciona un problema difícil? Normalmente, él o ella salen a buscar a los mejores, ya sea dentro o fuera de la organización.

Las organizaciones que han desarrollado la capacidad para resolver el rompecabezas de las personas –encontrar, reclutar, contratar, promover y retener las mejores personas para cada trabajo– tienden a sobresalir y triunfar (Jack Welch me comentó que, en sus años en General Electric, pasó más de la mitad de su tiempo asegurándose de que las personas adecuadas estuvieran en los puestos correctos). Aquellas personas que no tienen esta capacidad de manera indefectible fracasan a largo plazo. Pero la realidad es que las organizaciones no resuelven rompecabezas sino que son las personas las que lo hacen. Dentro de cada organización, un número sorprendentemente importante de individuos –incluyendo, casi con seguridad, tu propio caso– tiene que tomar decisiones cruciales con respecto a las personas.

Podrás formar parte del departamento de Recursos Humanos y estar a cargo de este tipo de decisiones de manera diaria. O podrás ser miembro del consejo directivo y, como tal –una o dos veces durante tu mandato como consejero– deberás participar en la designación de un nuevo director general u otro directivo de primer nivel. Más probablemente, sin embargo, serás parte de un grupo mucho mayor en el medio –es decir, el grupo de gerentes que de manera ocasional deben tomar decisiones de designación de personas dentro de su división o área funcional.

Estas decisiones son de vital importancia. Y por importantes quiero decir dos cosas.

1. Es vitalmente importante para ti

Primero (y este es el principal motivo por el cual he escrito *Rodéate de los mejores*), las decisiones de elección de personas son importantes para ti, el decisor. Si demuestras capacidad para resolver los rompecabezas de personas, tus perspectivas de carrera sin duda mejorarán. Sin embargo, si reiteradamente fracasas en la labor de asignar a la persona

correcta para cada trabajo, tus perspectivas de carrera sufrirán. Repasa a las personas con las que has trabajado, ¿estás de acuerdo en que aquellas capaces de reclutar a la gente correcta avanzan en su carrera, mientras que el resto se estanca o fracasa?

El problema es que muy poca gente recibe un entrenamiento formal para encontrar y elegir a los mejores. Las escuelas de negocio, especialmente a nivel de posgrado, tienden a asignar una importancia reducida a la gestión de recursos humanos o, en el mejor de los casos, se centran en ella como un área menor dentro de una media docena de áreas funcionales; rara vez se concentran en el desarrollo efectivo del nivel de capacidades requerido.

Algunas veces utilizo la analogía de las inversiones para demostrar este punto. ¿Te gustaría tener tanto éxito como inversor como, por ejemplo, el que ha tenido Warren Buffet? ¡A mí también me gustaría! ¿Te gustaría alcanzarlo sin haber trabajado para desarrollar las capacidades y las experiencias relevantes? A mí también –pero obviamente se trataría de un objetivo muy poco probable–. Para tener tanto éxito en la elección de los mejores como Warren Buffet lo tiene en sus inversiones, debes convertirte en un experto. Precisas las herramientas adecuadas.

Rodéate de los mejores pondrá en tus manos dichas herramientas. Se trata de un juego de herramientas completo para directivos que quieren mejorar su capacidad personal para rodearse de los mejores. No se trata de un arte, sino de un oficio, de una capacidad que puede ser aprendida. Y es fundamental para tu propio éxito que aprendas este oficio.

2. Es de vital importancia para tu organización

Mi segundo punto es que rodearte de los mejores es de vital importancia para tu organización. Nombrar al director general adecuado, por ejemplo, es absolutamente crucial. Y, sin embargo, alrededor de un tercio de los directores generales que dejan esta posición son despedidos o forzados a renunciar. ¿Qué es lo que estamos haciendo mal? Lo mismo ocurre en otros niveles organizativos. En un estudio en el que analizamos miles de ejecutivos en empresas líderes a nivel global, aproximadamente un tercio de los directivos que evaluamos se encontraban en la mitad inferior de la curva de competencia con respecto a sus pares en otras compañías en sus respectivas industrias.

En otras palabras, aun en empresas líderes, el directivo equivocado termina ocupando los puestos equivocados. ¿No podemos hacerlo mejor?

3. Mis antecedentes

Antes de continuar, probablemente deberías preguntarte cuáles son mis calificaciones. ¿Quién soy yo para decirte lo que es importante?

He participado en la profesión de encontrar a los mejores –y desarrollar a los mejores– ya por más de dos décadas. Me formé inicialmente como Ingeniero Industrial en la Universidad Católica Argentina, donde me gradué el primero en mi clase con el mejor promedio histórico de la facultad, obteniendo luego un MBA en Stanford, también con honores. Trabajé para McKinsey & Co. en Madrid y Milán y, en 1986, me incorporé a Egon Zehnder International, líder global en la búsqueda de directivos. Durante más de veinte años trabajé en la búsqueda de directivos, actividad en la cual fui recientemente reconocido por *Business Week* como uno de los consultores de búsqueda de directivos más influyentes del mundo. Como socio de la firma, integré durante una década su comité ejecutivo a nivel mundial. Si bien continúo viviendo con mi familia en Buenos Aires, desde hace muchos años mi actuación ha sido global, por lo cual de forma permanente viajo a lo largo y ancho del mundo.

Probablemente la frase de búsqueda de directivos requiere de una explicación. Muchas veces incluye lo que es llamado la caza de talentos o *headhunting*, es decir, la contratación externa de candidatos para altas posiciones gerenciales en empresas con o sin fines de lucro. Yo mismo lideré más de 300 búsquedas de este tipo y participé también de manera activa en otras 1.500 más. Estas búsquedas han incluido posiciones en los niveles más altos (presidentes y directores generales) así como posiciones de niveles más bajos, incluyendo profesionales que accedían a la gerencia por primera vez. He trabajado cumpliendo este cometido para compañías con miles de millones de dólares en ventas anuales, así como también para otras mucho más pequeñas, y para todo un rango de organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones y empresas sin fines de lucro. Mi tasa de éxito personal en el reclutamiento externo de candidatos ha estado siempre por encima del 90%, lo cual representa un porcentaje muy alto teniendo en cuenta que, de manera habitual, los reclutamientos externos se llevan adelante en situaciones particularmente difíciles.

Pero la búsqueda de directivos, en sentido amplio, incluye también la actividad de evaluaciones de estructuras directivas, es decir, la evaluación de gerentes dentro de la propia organización de un cliente. Esto puede ser importante en especial en diversas situaciones. En el contexto de una fusión o adquisición, por ejemplo, la compañía tiene que decidir cómo asignar sus recursos gerenciales (hasta el punto de decidir quién se queda y quién se va). O, para citar otra circunstancia, cuando un nuevo director general asume y precisa una evaluación rápida, profesional, precisa e independiente de su equipo, profesionales como nosotros somos frecuentemente llamados. Las evaluaciones de estructuras directivas pueden ser también muy útiles cuando una compañía se enfrenta a un nuevo escenario competitivo, o cuando cambios tecnológicos o regulatorios de manera discontinua cambian las reglas de juego. En todos estos casos, mis colegas y yo evaluamos no sólo la competencia –la capacidad actual de realizar el trabajo presente–, sino también el potencial de crecimiento del individuo. Ofrecemos asesoramiento sobre promociones, asignación a nuevos roles, planes de desarrollo y otras decisiones relacionadas –todas funciones centradas sobre todo en candidatos internos.

Yo mismo he liderado nuestra práctica de evaluaciones de estructuras directivas a nivel global durante algunos años. Recientemente, hemos vuelto a comparar nuestras evaluaciones históricas con el desempeño real y la evolución de los gerentes a quienes habíamos evaluado. De nuevo, en este caso comprobamos que la exactitud de nuestra predicción, tanto del desempeño como del potencial de desarrollo, ha estado en orden del 90% globalmente, mientras que la precisión de las evaluaciones internas de algunas de las compañías para las que trabajamos ha sido tan baja como el 30%.

Comento todo esto no para presumir, sino para resaltar dos cosas. Primero, que tengo una experiencia muy extensa en la elección de los mejores y que conozco el terreno íntimamente. Segundo, que las recomendaciones contenidas en este libro cubren todo el espectro de las contrataciones y promociones –tanto desde fuera como desde dentro de la compañía.

Debo agregar que he mantenido desde hace muchos años un fuerte compromiso intelectual con mi disciplina. En 1994, de manera adicional a mi trabajo de búsqueda, pasé a ser responsable del desarrollo profe-

sional de los consultores de nuestra firma a nivel mundial. Más recientemente, pasé a liderar el desarrollo del capital intelectual de nuestra firma para nuestra red global de 62 oficinas. En los noventa, lideré una iniciativa especial para mejorar nuestra metodología de trabajo para nuestra propia práctica de búsqueda de directivos y, recientemente, llevé adelante por segunda vez un esfuerzo similar para perfeccionar aún más nuestra capacidad de ayudar a nuestros clientes a contratar o promover a las mejores personas a nivel global.

He leído miles de libros o artículos vinculados con algún aspecto de la elección de personas. He publicado artículos que rápidamente se transformaron en referencia en *Harvard Business Review* y *MIT Sloan Management Review*. He contribuido también al libro *The Emotionally Intelligent Workplace*, un libro editado por Daniel Goleman y Cary Cherniss, he colaborado con Jack Welch en su libro *Winning* y con Jim Kouzes en la última edición de *The Leadership Challenge*.

Por último, quiero destacar que tengo una pasión por ayudar a otros a mejorar sus decisiones de contratación y promoción de los mejores. Creo sinceramente que el mundo sería un lugar mucho mejor si las decisiones de contratación y promoción a todos los niveles, desde la planta fabril hasta el consejo directivo, mejoraran sustancialmente. Creo que pueden ser mejoradas y que tengo la capacidad y, por lo tanto, la obligación, de contribuir a esa mejora.

4. Lo que encontrarás aquí

En los primeros dos capítulos de *Rodéate de los mejores*, entro en profundidad en los motivos por los cuales rodearte de los mejores es tan importante –tanto para ti como para tu organización.

Luego, en el capítulo 3, explico por qué rodearte de los mejores es tan difícil. Efectivamente, parte del problema está en la escasez del talento, pero una parte aún mayor se encuentra en el ojo del observador ya que, con mucha frecuencia, la gente que lleva adelante búsquedas comete uno o más de una serie de errores tácticos, los cuales se combinan para hacer aún más difícil una buena elección.

Los capítulos 4, 5 y 6 cubren los cuándo, qué y dónde: cuándo cambiar a una nueva persona, qué buscar en ella y dónde podrás encontrar lo

que estás buscando. A lo largo de estos capítulos (y en el resto del libro), comentaré cómo y cuándo buscar ayuda profesional externa y explicaré por qué (al menos en la mayor parte de las compañías) la decisión de mirar sólo dentro es una mala idea.

La mayor parte del libro gira, como es natural, acerca de los cómo del nombramiento de los mejores: cómo evaluar, atraer, motivar e integrar a los mejores. El capítulo 7 está dedicado a los detalles específicos de la evaluación de personas. Muchos piensan que esto es evidente: traes al candidato, lo entrevistas y verificas sus referencias. Pero, en mi experiencia, cada una de estas tareas es mucho más difícil de lo que parece. Por ejemplo: ¿cómo verificas referencias en un entorno en el cual la gente tiene miedo de que le hagan juicio si comentan la verdad negativa acerca de un ex empleado? (la respuesta es: profundiza la referencia. Más tarde te explicaré cómo). ¿Deben aquellas personas por debajo de la persona a nombrar participar en la evaluación de candidatos? (te adelanto que la respuesta, en general, es no).

Y, como seguramente has descubierto por ti mismo, no es suficiente encontrar a los mejores. También debes ser capaz de contratarlos, con el correcto paquete de incentivos, y luego integrarlos dentro del nuevo contexto organizativo. A pesar de la profusión reciente de libros y artículos sobre el tema de la integración de candidatos, muchas compañías todavía cometen el error de dejar que él mismo nade o se ahogue.

En el capítulo final vuelvo a la pregunta de por qué esto es importante. Creo que organizaciones de alto desempeño no sólo producen empleo y generan retornos para sus accionistas, sino que también construyen una sociedad mejor. Una gran compañía —que nombra a los mejores— aumenta nuestro estándar de vida, eleva nuestras miradas, amplía nuestros horizontes y nos da esperanzas para el futuro.

Cómo utilizar este libro

Este libro puede leerse de corrido o ser utilizado como una referencia permanente para cada etapa del proceso para rodearte de los mejores.

Si te encuentras al comienzo de tu carrera, no dejes de leer los dos primeros capítulos que te demostrarán la importancia de rodearte de los mejores para tu éxito profesional y el valor de tu organización.

Si, en cambio, has avanzado ya en tu carrera como directivo y tienes plena conciencia acerca de la importancia del tema, quizás prefieras comenzar por el tercer capítulo, para perfeccionar aún más tu capacidad de rodearte de los mejores.



1

Rodéate de los mejores: la clave para tu éxito

Estábamos a mediados de 1986 y yo iba a participar en una reunión muy importante en Zúrich. En el transcurso de los cuatro días previos había hecho escalas en Londres, París, Copenhague y Bruselas. En cada ciudad había sido entrevistado por consultores de Egon Zehnder International (EZI), la firma global de búsqueda de directivos. Había completado para entonces aproximadamente treinta entrevistas, incluyendo sesiones con una gran variedad de socios en la firma así como todos los miembros de su comité ejecutivo.

Pero ahora, aquí en Zúrich, iba a encontrarme con el propio Egon Zehnder –el fundador de la firma y, por aquel entonces, su presidente–. Estaba muerto de ansiedad, aún hoy puedo recordar los nervios de aquel momento. Era perfectamente consciente de la estatura del hombre que iba a tener enfrente de mí quien –habiéndose graduado en la escuela de negocios de Harvard en el mismo año en el que yo nacía– lanzó en Europa la profesión de búsqueda de directivos en 1959. En 1964, creó su propia firma que, de manera inmediata, comenzó a expandir internacionalmente. Sencillamente, se trataba ya de una leyenda.

Me da vergüenza reconocer que no recuerdo la mayor parte de las preguntas que Egon me hizo aquel día. Por algún motivo, sin embargo, recuerdo perfectamente algunas de las preguntas que yo le hice. En particular, recuerdo haberle hecho más o menos la siguiente: ¿basándose en su experiencia de más de 25 años en la búsqueda de directivos,

entrevistando a clientes y candidatos de éxito para altas responsabilidades gerenciales, cuál es la clave para el éxito en la carrera?

Supongo que yo estaba esperando que me respondiera con una teoría elaborada sobre el éxito. Después de todo, mi interlocutor era él mismo enormemente exitoso. Ya en aquella primera reunión me di cuenta de que se trataba de un hombre de fuertes convicciones y gran integridad. ¿Qué fue lo que este gran hombre dijo en respuesta a mi pregunta?

—¡Suerte!

Tengo que admitirlo; me quedé sin palabras. ¿Suerte? Egon continuó más o menos de esta forma:

—Por supuesto, todas las personas exitosas que he conocido son muy inteligentes. También son muy trabajadoras, creen en la preparación y se relacionan muy bien con los demás. Pero si me preguntas cuál es el motivo más importante para explicar su éxito, creo que es la suerte. Tuvieron suerte de nacer en ciertas familias y en ciertos países. Tuvieron suerte de recibir algunas capacidades únicas. Tuvieron suerte de poder estudiar en las mejores escuelas y acceder a una buena educación. Tuvieron suerte de trabajar para buenas compañías. Tuvieron suerte de nacer y permanecer sanos. Tuvieron suerte de tener oportunidades de promoción. Por lo tanto, para contestar a tu pregunta, el motivo número uno para el éxito en la carrera es la suerte.

Si hubiera sido yo un poco más rápido (y quizás un poco más valiente) me hubiera rearmado y le hubiera preguntado a Egon cuál era el segundo factor más importante para el éxito. Pero el momento pasó y continuamos con otros temas.

Desde aquella reunión lejana he tenido innumerables oportunidades para volver a mi pregunta y a la respuesta de Egon. Muchas veces he debido reconocer la sabiduría de nuestro fundador: la suerte ciertamente ha jugado un rol importante en la carrera de muchas personas, incluida la mía. Pero también he tratado de encontrar algunas respuestas más sistemáticas que puedan ayudarnos a actuar (recomendarle a alguien tener suerte, obviamente, no es suficiente). Por lo tanto, al entrevistar a los mejores candidatos para una búsqueda de directivos, al encontrarme

con clientes particularmente exitosos, al conversar con directivos que quieren escoger un nuevo camino, al dar conferencias a estudiantes en Harvard y Stanford, al mirar a mis propios hijos, he repetido la pregunta: ¿cuál es, exactamente, el factor más importante para el éxito en la carrera?

Hace ya bastante más de 20 años de aquella primera reunión con Egon. En las dos décadas siguientes he entrevistado aproximadamente a 20.000 candidatos (unos 1.000 por año o 4 por día laborable, a lo largo de la mayor parte de mi carrera como consultor dedicado a la búsqueda de directivos). He viajado por todo el mundo, ya sea para trabajar en proyectos de búsqueda, entrenar a mis colegas, participar en nuestras reuniones de socios o del comité ejecutivo, o para dar conferencias. En el transcurso de dichos viajes he tenido miles de conversaciones personales, profundas y, en algunos casos, conmovedoras con gestores y directivos, discutiendo sobre sus carreras, sus vidas, sus glorias y sus dramas.

He podido observar grandes éxitos, pero también dramáticos dolores. He podido conocer casos extraordinarios de gestión de la carrera profesional y la vida. Tristemente, también he conocido a algunas personas con talentos excepcionales que, literalmente, terminaron con su vida.

Y admito que la pregunta se me transformó en una obsesión. ¿Por qué algunas personas tienen éxito y otras fracasan? Creo tener una respuesta.

1. La fórmula del éxito

En primer lugar, nuevamente, estoy de acuerdo con Egon con respecto al papel de la suerte. Ésta puede influir de todas las maneras que él mencionó y de muchas más. En el otro extremo, la mala suerte puede terminar con tu carrera, a través de la muerte u otras tragedias.

Creo, sin embargo, que la fórmula para el éxito incluye, por lo menos, otros cuatro factores:

1. Genética.
2. Desarrollo.
3. Decisiones de carrera.
4. Rodearse de los mejores.

Estoy convencido de que estos factores se realimentan y crean un factor multiplicador. También creo que tienen diferente peso en las diversas etapas de nuestra vida. La excepción, por supuesto, es tu herencia genética, la cual, como tu suerte, permanece relevante desde el nacimiento hasta la muerte. El desarrollo es también importante a lo largo de la vida, pero es particularmente crítico en las primeras etapas. Las decisiones de carrera pasan a ser importantes después de nuestros primeros veinte años. Por último, pero no por ello menos importante, aparece nuestra capacidad de rodearse de los mejores.

Comenzaré por la conclusión: estoy absolutamente convencido de que, una vez finalizada la educación formal y embarcado en tu carrera profesional, la capacidad de rodearse de los mejores es el factor más importante para el éxito en tu carrera.

Analicemos ahora cada uno de los factores con algo más de profundidad.

La genética juega un rol importante y continuo. Tu composición genética explica, por ejemplo, por qué algunas cosas te resultan fáciles de aprender, mientras que otras te parecen extremadamente difíciles. La genética te pone límites, al mismo tiempo que te abre puertas. Pero la genética no es exactamente estática. A pesar de que hasta hace poco la genética se asumía como una constante en la fórmula del éxito, las investigaciones actuales demuestran que aun el propio legado genético debe ser considerado dinámico. Como Matt Ridley demuestra en *Nature Via Nurture*, tu experiencia del día a día determina parcialmente cuáles genes se activan, lo cual a su vez determina qué proteínas son fabricadas, lo que a su vez forma y transforma la sinapsis entre tus neuronas¹. En el debate acerca de la naturaleza frente a la educación y crianza, pareciera que ambas partes tienen la razón.

El desarrollo, que es la manera abreviada en la que me refiero al aprendizaje formal e informal a lo largo de toda nuestra vida, puede ser una fuerza muy poderosa para el éxito en la carrera. Tu capacidad para aprender depende también en parte de tus decisiones de carrera: ¿qué tipo de oportunidades de aprendizaje tienes en tu lugar de trabajo? ¿Te siguen llegando nuevos desafíos?

Obviamente, una inversión inteligente de tiempo y esfuerzo en el desarrollo profesional puede aumentar de forma significativa tu nivel de

competencia y, por lo tanto, aumentar tus probabilidades de éxito. Las mejores experiencias de desarrollo pueden tener un impacto enorme.

Pero hay límites claros en el potencial de desarrollo. Tu habilidad para aprender depende en parte de tu genética. Adicionalmente, a pesar de lo que me cuesta decirlo, la capacidad para aprender decrece con la edad². Sí, le puedes enseñar a un perro viejo nuevos trucos; pero lleva más tiempo y, a veces, no todo el truco es retenido. Los costos y beneficios del entrenamiento cambian de manera sutil a lo largo del tiempo. Me gusta sintetizar el potencial de desarrollo con una frase de mi amigo Lyle Spencer (una autoridad mundial tanto en materia de selección como de desarrollo): «Puedes entrenar a un pavo para que trepe a un árbol, pero yo preferiría contratar a una ardilla».

El impacto de las decisiones de carrera sobre el éxito personal no debe ser subestimado. A lo largo de toda mi carrera me han sorprendido las enormes diferencias en los logros de individuos que comenzaron sus carreras con talentos similares, pero que eligieron entornos laborales muy distintos. Mis compañeros de graduación de la facultad de Ingeniería, por ejemplo, incluyen numerosos colegas inteligentes y con talento que cometieron el error de incorporarse a organizaciones poco profesionales o altamente burocráticas; hoy en día, en términos profesionales, se encuentran kilómetros por detrás de otros colegas con capacidades similares pero que tomaron caminos profesionales muy distintos, incorporándose a empleadores mucho más destacados. En pocas palabras, las buenas decisiones de carrera multiplican los frutos de tu propio esfuerzo de desarrollo y, por lo tanto, son un factor clave para el éxito en la carrera.

En su libro, *Career Imprints: Creating Leaders Across an Industry*, la profesora de Harvard, Monica Higgins, explica como los «Baxter Boys» (profesionales que trabajaron para Baxter) construyeron la industria biotecnológica en Estados Unidos³. Basada en su estudio de 300 empresas de biotecnología y en 3.200 de sus directivos, Higgins concluyó que una sola firma –Baxter Labs– fue el semillero para un sorprendente número de nuevas empresas de biotecnología, ya sea creándolas desde cero o como escisiones de otras. Este fenómeno –el de una organización que produce líderes a lo largo de todo un sector– ha sido comprobado en otras industrias, como el caso de Hewlett Packard y Apple en empresas informáticas y Fairchild, en el campo de los semiconductores.

Obviamente, colocarse en el semillero de innovación aumenta drásticamente las probabilidades de éxito en la carrera a largo plazo.

Para la mayor parte de nosotros, la capacidad de rodearse de los mejores pasa a ser importante en nuestra tercera década. En nuestra vida personal, desarrollamos amistades definitivas, en la universidad y en los entornos sociales en los que nos establecemos. Encontramos y desarrollamos vínculos definitivos con nuestras parejas. Y, en el trabajo, comenzamos a tomar decisiones de elección de personas. Comenzamos a decidir sobre colegas, clientes y proveedores.

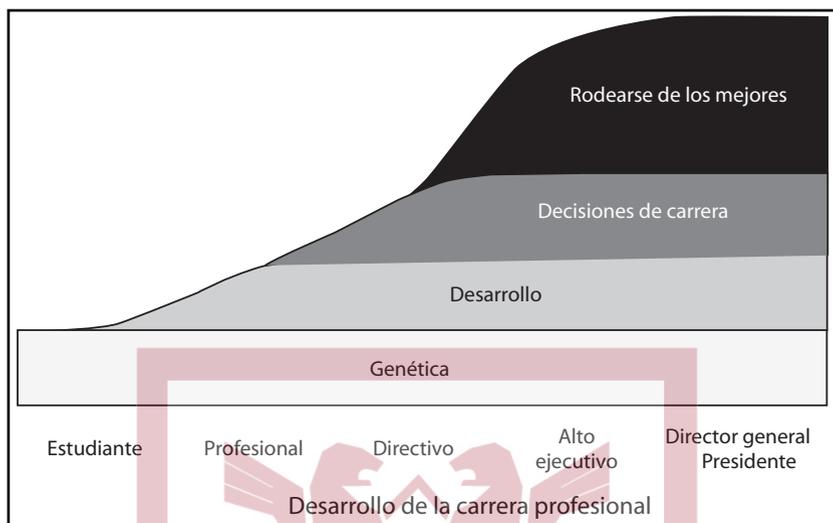
Una vez que pasas a ser director, empiezas a trabajar a través de otros y, por lo tanto, tus decisiones de nombramiento de personas pasan a ser esenciales para los resultados de tu propia unidad. A medida que pasas a tomar responsabilidades mayores –desde manejar un pequeño negocio hasta conducir un transatlántico– la apuesta se multiplica, porque la única forma en la que puedes ejercer el control es a través del equipo de gente que has armado. Cuando avanzas desde tu primera responsabilidad gerencial hacia los altos cargos directivos y eventualmente hasta la posición de director general o presidente de la compañía, las decisiones de nombramiento de personas pasan a ser a la vez tu principal desafío y tu mayor oportunidad.

Reitero ahora mi conclusión: después de más de veinte años de práctica, investigación y reflexión, estoy absolutamente convencido de que la capacidad de rodearte de los mejores es el factor más poderoso para el éxito en tu carrera, como se ilustra en el cuadro 1.1. Observa que, cuanto más lejos avanzas en la carrera y más alto llegas en la jerarquía organizativa, mayor pasa a ser la importancia de las decisiones de elección de personas –tanto en términos absolutos como en relación a los otros factores.

2. Cómo llegar a ser destacado por la escuela de negocios de Harvard

Analicemos un ejemplo de esta fórmula para el éxito en acción. Pienso que el propio Egon Zehnder no va a sentirse incómodo si analizo en detalle su propia carrera en función de esta fórmula –aun si al final sugiero que en su caso ha habido algo más que suerte⁴.

Cuadro 1.1 Impacto sobre el desarrollo de la carrera



En 2002, Egon recibió de dicha universidad el premio Harvard Business School's Alumni Achievement –uno de sus honores más importantes–. Establecido en 1968, este premio se concede a un número muy pequeño de graduados distinguidos (uno o dos por año) quienes, a través de sus carreras profesionales, «han contribuido significativamente a sus compañías y comunidades, manteniendo los más altos niveles y valores en todo lo que hacen». De acuerdo con quien entonces era su decano, Kim Clark, los ganadores de dicho premio «representan lo mejor del cuerpo de graduados [de dicha escuela]. Modelos ejemplares, que aspiran a tener un impacto tanto en los negocios como en la sociedad»⁵.

Exactamente ¿cómo alcanzó Egon Zehnder este éxito? Pienso que, si miraras la evidencia, concluirías que la genética jugó su parte. Egon tiene la suerte de ser alto, de excelente presencia, articulado e inteligente, en el sentido tradicional de poseer un alto coeficiente intelectual (en el sorteo de la vida, ¡nunca subestimes la importancia de una presencia física imponente!). Al mismo tiempo, al menos en mi propia experiencia, Egon destaca también en lo que se llama habitualmente la inteligencia emocional (este concepto será explicado con detalle en el capítulo 5). A pesar de que puede debatirse sobre cuáles de estas características están determinadas principalmente por la genética (yo pienso que varias de

ellas lo están), Egon es un individuo con un gran nivel de autoconciencia, lleno de integridad, un hombre de notable compromiso, iniciativa y optimismo. Es un líder natural, con todas las implicaciones genéticas correspondientes. Y, tal como fue destacado por Jim Kouzes en *The Leadership Challenge*, es también un experto en la disciplina de alentar a los demás⁶. No tengo ninguna duda de que la composición genética de Egon es privilegiada.

Reforzando los talentos que Dios le dio, Egon trabajó duramente en su propio desarrollo, literalmente a lo largo de toda su vida. Su educación formal incluyó un MBA de Harvard, pero mantuvo una labor constante de aprendizaje. Un lector ávido –y un astuto lector de la gente– aprende de todo tipo de personajes y situaciones.

El desarrollo consiste también en encontrar la manera de aplicar lo aprendido para tu propio beneficio y el de la organización. Egon trabajó duramente –siempre seis largos días por semana– y se preparó con una enorme dedicación para cada evento, reunión o conferencia dentro de su compleja agenda. Probablemente una anécdota personal permite ilustrar este punto: antes de dar una conferencia, Egon practicaba durante horas frente a un espejo, la grababa y la cronometraba. Recuerdo haberle preguntado una vez cuánto tiempo realmente precisaba para su conferencia en una de nuestras sesiones de orientación a los nuevos consultores. El horario le asignaba una hora, pero quizás quería algo más, o algo menos. Me miró con sorpresa y me respondió: «Tengo una hora, por lo tanto, será una hora». Y fue una hora: no 59 minutos, ni 61 minutos –fueron exactamente 60 minutos.

Acordemos que la genética y el desarrollo personal le permitieron a Egon entrar en el juego y seguir en él. También creo que sus decisiones de carrera le permitieron saltar al próximo nivel dentro de la curva de éxito –primero cuando decidió dejar la práctica jurídica y, luego, cuando dejó su actividad en el sector de la publicidad y se introdujo en la arena de la búsqueda de directivos. De hecho, personalmente introdujo esta profesión en Europa, creando su propia firma con una visión única, que incluía tanto un enfoque original de consultoría como elevados niveles de profesionalismo.

Creo que también puede decirse que varias de las decisiones posteriores de Egon fueron decisiones de carrera, incluyendo la de no hacer una

oferta pública, así como la creación de una firma única de socios iguales, con condiciones inéditas de colaboración y compensación. Sintetizó este enfoque, que aún hoy resulta la envidia de muchas empresas globales de servicios profesionales, en un artículo publicado en *Harvard Business Review* titulado «A Simpler Way to Pay»⁷.

Sí, todas estas fueron decisiones inteligentes e, incluso, brillantes. Pero –y seguramente podrás adivinar hacia dónde me dirijo– el factor más importante en el éxito personal de Egon fue su capacidad para rodearse de los mejores. Sencillamente, construyó una gran firma involucrándose de forma personal en la contratación de cada consultor, a lo largo de todo el mundo, durante los 36 años de su trabajo a tiempo completo en la firma que fundó. Por ese motivo estaba yo en Zúrich, aquel día inolvidable de 1986. Egon estaba decidiendo contratar a una persona y, para él, nada era más importante.

Yo era en ese momento la regla, no la excepción. De hecho, Egon no permitió ninguna excepción a la serie obligatoria de entrevistas por múltiples socios, en múltiples países. Aun hoy, la firma requiere que todos los candidatos a incorporarse como consultores sean entrevistados por docenas de colegas de diferentes oficinas, además de por el presidente, para asegurarse de que cumplen totalmente con los demandantes requisitos globales y representan un buen encaje cultural⁸.

Para recapitular, sí, Egon tuvo suerte –más suerte que la mayoría–. Su suerte incluyó su composición genética. Construyó sobre su suerte y sus genes a través del desarrollo y el trabajo duro. Realizó grandes decisiones de carrera (y llegó aun a inventar su propia carrera, lo cual pocos pueden hacer). Lo más importante, sin embargo, es que se convirtió en un experto en la elección de los mejores.

Nota la voz activa: se convirtió en un experto. ¿Cómo llegó a elegir a los mejores? En parte inventando una estructura que aprovechó las capacidades y experiencias de algunas de las personas más capaces en su organización. Sí, Egon tenía dones innatos para relacionarse con los demás, pero también fue capaz de desarrollar técnicas para multiplicar esos dones.

La capacidad de elegir a los mejores es un oficio, que puede ser enseñado y aprendido.

3. El perfil de los directivos triunfadores

Profundicemos en la definición del éxito individual. En mi opinión, uno de los mejores análisis del éxito en la carrera proviene de los investigadores asociados con el Center for Creative Leadership (CCL) de Greensboro, en Carolina del Norte⁹, que, tras haber analizado centenares de casos de nombramiento de directivos, concluyeron que éstos son percibidos como exitosos cuando: 1) alcanzan fuertes resultados y 2) desarrollan buenas relaciones, particularmente con sus subordinados.

De acuerdo con esta definición, al menos, un fuerte desempeño por parte de la organización (tema de nuestro próximo capítulo) es un componente necesario del éxito personal. Pero ¿de dónde proviene este fuerte desempeño? Emana de las personas de dentro de la organización que tienen la capacidad de elegir a los mejores, uno tras otro. Sí, la estrategia es importante, los buenos productos y servicios resultan claves y el dinero en el banco es un gran activo. Pero, por detrás de cada uno de estos activos –detrás de su creación y asignación–, se encuentran las mejores personas.

¿Qué más podemos aprender de la literatura de gestión acerca de lo que hacen los grandes líderes y del éxito en la carrera? Uno de los principales estudios sobre los directivos de éxito está sintetizado en *First Break All the Rules*, de Marcus Buckingham y Curt Coffman. Basado en entrevistas en profundidad por la organización Gallup de más de 80.000 directivos en más de 400 compañías, éste ha sido uno de los mayores estudios de su tipo en la historia. Una de sus principales conclusiones es que –contrariamente a nuestras propias opiniones acerca de nosotros mismos– ninguno tenemos un potencial ilimitado¹⁰.

¿Cuál es la extensión lógica de este descubrimiento? Opino que, si no podemos basarnos demasiado en nuestro propio desarrollo, entonces tenemos que contratar y promover a la gente que tenga lo que hay que tener. Precisamos incorporar a los mejores, en primer lugar, y asegurarnos de que estén en posiciones donde puedan continuar creciendo y desarrollándose, y luego ayudarles a hacerlo.

En su libro posterior, *The One Thing You Need to Know... About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual Success*, Marcus

Buckingham discute las cuatro capacidades que deberás dominar si quieres tener éxito como director. Comienza por enfatizar que los directivos deben, en primer lugar, seleccionar bien a la gente¹¹.

Después de discutir las cuatro capacidades básicas del buen directivo, Buckingham pasa a definir la «única cosa que precisa saber acerca de los directivos sobresalientes». ¿Y cuál es el imperativo más importante para este tipo de directivos? En palabras de Buckingham, es el de descubrir aquello que es único en cada persona y capitalizar en ello. En otras palabras, primero contratas a los mejores y luego asignas la persona adecuada al trabajo adecuado –ambas formas fundamentales de rodearte de los mejores.

La prescripción final de Buckingham de su libro trata sobre lo único que debes saber acerca del éxito individual sostenido: descubrir lo que no quieres hacer y dejar de hacerlo. Para poder dejar de hacer lo que no quieres hacer, tienes que ser capaz de delegar, para lo cual precisas tener buena gente a tu alrededor. Y supongamos que te ha gustado lo que has venido haciendo, pero los años han pasado y empiezas a estar aburrido... ¿Cómo vas a hacer para continuar creciendo? Nuevamente, tienes que tener buena gente a tus órdenes para poder continuar con tu carrera ascendente. Desarrollar buenos sucesores es, en muchos casos, un prerrequisito para la promoción. Por este motivo, también, debes volverte un experto en la capacidad de rodearte de los mejores.

4. Más allá de lo obvio

Rodearte de los mejores, por lo tanto, es extremadamente importante en organizaciones grandes y tradicionales. Pero, aun en compañías donde los profesionales manejan un presupuesto muy pequeño (tal como ha sido siempre mi caso), el impacto de elegir a los mejores en la efectividad personal puede ser espectacular.

Aproximadamente un año después de incorporarme a EZI, comencé a buscar una nueva asistente. Decidí que, por el hecho de estar en la profesión de búsqueda de directivos, no tenía mucho sentido dirigirme a una agencia externa y decidí llevar adelante la búsqueda personalmente.

Mi primer paso consistió en sentarme y pensar cuidadosamente acerca de lo que yo realmente necesitaba, en lugar de asumir que necesitaba

alguien parecido a la persona que había ocupado antes el puesto. Discutí también con algunos colegas experimentados acerca del perfil de la asistente ideal y cambié mi propia visión basándome en esa perspectiva.

Tenía presente también el ejemplo del propio Egon, que contrató a su excepcional asistente Brigitte Jentsch cuando fundó la firma, hace 43 años, y todavía trabaja con ella.

Así comencé una búsqueda para mi nueva asistente como si se tratara del más importante proyecto para un cliente. No me limité a personas que estaban buscando trabajo sino que investigué en las mejores compañías y posiciones y terminé considerando a cerca de 40 candidatas potenciales, ninguna de las cuales estaba buscando un cambio de trabajo.

Las entrevisté personalmente y busqué referencias de las mejores candidatas potenciales entre las personas en las que podía confiar. Agonicé al final de la decisión, porque no quería equivocarme —no sólo por mí, sino también por la suerte de la persona cuya vida pasaría a cambiar de manera muy significativa.

Como resultado de este proceso, contraté a Joanna Eden, quien ha sido una asistente sobresaliente por más de veinte años, y se ha vuelto un verdadero activo corporativo para nuestra firma. Joanna mejoró de manera extraordinaria mi productividad y mi calidad de vida, pasando a ser, al mismo tiempo, una valorada colega profesional y una gran amiga.

Por lo tanto, cada día de mi vida de trabajo, gracias a Joanna, he podido valorar la necesidad de concentrarme con gran disciplina en las decisiones de elección de personas. Esto lo he aplicado no sólo al contratar desde afuera, sino también para la asignación interna de recursos. Por ejemplo, cada vez que me ha tocado organizar equipos internos de trabajo, en muchos casos para proyectos a corto plazo, he intentado pensar cuidadosamente acerca de las capacidades y complementariedades requeridas por el proyecto, investigar las opciones disponibles, entrevistar a los candidatos y verificar las referencias en profundidad.

Lo mismo he intentado hacer para el caso de la evaluación de socios externos, tales como empresas de entrenamiento. E intento hacer lo mismo, francamente, para elegir con qué clientes trabajar y con cuáles no.

Y lo mismo intento llevar a cabo en los aspectos no profesionales de mi vida. He tratado de elegir niñeras y jardineros con la misma sistematicidad (¿qué elección es más importante que la de la niñera?). Cuando me piden consejo, trato de ayudar a otros a aplicar esta misma disciplina en sus propias vidas. Una persona amiga sufrió mucho física, mental y emocionalmente durante una década por problemas médicos –diagnóstico errado y, por lo tanto, tratamiento inadecuado–. Ayudé a esta persona a encontrar al médico correcto, con las capacidades adecuadas y en estos momentos está en un proceso claro y avanzado de recuperación.

Me gustaría pensar que soy bueno para esto, pero la verdad es que, simplemente, aprendí un oficio a lo largo de los años. Tú también puedes aprenderlo.

5. Olvídate del mito: tú puedes desarrollar estas capacidades

«Todo está aquí». He escuchado esta frase demasiadas veces a lo largo de mi carrera. Quizás tú las has escuchado también. Normalmente proviene de una persona satisfecha consigo misma, apuntando a su estómago mientras comenta sus decisiones de elección de personas. La implicación, por supuesto, es que elegir a los mejores se basa exclusivamente en nuestro instinto.

La mayor parte de la gente cree que la capacidad de determinar si alguien es un buen candidato para una posición es un arte: el resultado de un instinto, una intuición, una sensación estomacal; algo que no puede explicarse claramente, un talento que solamente algunos poseen, dejándonos al resto desorientados. Curiosamente, mucha gente que no tiene una razón para creer en su instinto, sin embargo, lo hace: piensa que es experta en la intuición de elegir a los mejores. Me recuerda el hecho de que el 65% de los conductores en Estados Unidos se consideran superiores al promedio¹². Aún peor, estudios de centenares de ingenieros en dos empresas de alta tecnología encontraron que el 32% de los ingenieros en una compañía y el 42% en la otra evaluaban su propio rendimiento ¡en el 5% superior!¹³. Esto es lo que se conoce como sesgo optimista.

Más allá de la imposibilidad matemática de este hecho (cuatro de cada diez ingenieros no pueden estar en el 5% superior), esta forma de pen-

samiento presenta tres problemas. Primero, la noción de que somos buenos para evaluar personas (no lo somos. Por ejemplo, las propias percepciones sobre la capacidad de detectar las mentiras en otras personas tienen un coeficiente de correlación de sólo 0,04 con su actual desempeño¹⁴). Segundo, está la noción de que esto es instintivo (no lo es). Tercero, está la noción de que no tienes que trabajar para desarrollar esta capacidad, porque la tienes o no la tienes (de hecho, sí tienes que trabajar para desarrollarla).

Profundicemos en estas ideas.

6. ¡Especialistas increíbles!

Un momento, seguramente estarás pensando ¿no hay gente que es mucho mejor para elegir personas? ¿No existen especialistas en la elección de personas?

Sí, alguna gente es particularmente sobresaliente en la evaluación de personas. Naturalmente, algunos de ellos trabajan para firmas de búsqueda de directivos. Nuestra empresa representa un buen ejemplo (otras seguramente presentan ejemplos similares).

En un estudio reciente de candidatos internos que fueron promovidos en varias firmas clientes, comparamos su desempeño con nuestras predicciones sobre el mismo, y también con las predicciones de la misma compañía acerca de dicho desempeño (en otras palabras, tomamos nuestra evaluación del candidato interno A, la evaluación de la propia compañía del candidato interno A y los datos sobre la persona promovida A y su éxito o fracaso varios años después de haber sido designado en el nuevo trabajo, y comparamos los tres conjuntos de datos). En dichos estudios, la capacidad de la compañía para evaluar su propia gente en materia de competencia gerencial y potencial para el desarrollo ulterior en algunos casos resultó ser tan baja como el 30%, mientras que nuestra tasa comparable ha sido del orden del 90%.

En otras palabras, fuimos tres veces más correctos en nuestras evaluaciones de las personas de la propia firma, a pesar de que ellos habían conocido a los candidatos durante años y habían interactuado con ellos diariamente.

Algunas personas son mucho mejores que otras para evaluar candidatos. Si bien existen numerosas investigaciones sobre la precisión y exactitud de diferentes técnicas de evaluación (desde la astrología y la grafología pasando por diferentes tipos de entrevistas, verificación de referencias, centros de evaluación, diversos tipos de pruebas, y otras técnicas que discutiremos en un capítulo posterior), las investigaciones son más limitadas sobre los distintos niveles de precisión de diferentes individuos aplicando la misma técnica. Las investigaciones limitadas sobre este punto, sin embargo, sugieren que algunas personas son de hecho significativamente mejores que otras aun utilizando la misma técnica de evaluación –y, por supuesto, son mucho mejores cuando aplican las mejores técnicas–. *The Employment Interview Handbook*, de Eder y Harris, analiza la pregunta de si algunos entrevistadores son mejores que otros y cinco de los seis estudios revisados confirman esta hipótesis. En algunos de ellos, los mejores entrevistadores tenían un coeficiente de validez de sus predicciones diez veces superiores que el de los peores entrevistadores¹⁵.

De hecho, las evaluaciones de expertos (utilizadas para diagnosticar condiciones presentes o predecir desempeño futuro) son indispensables en numerosas dimensiones de la vida y del trabajo. Decidir sobre inversiones, diagnosticar condiciones médicas, evaluar riesgos legales o predecir el desempeño de candidatos son sólo algunos ejemplos del tipo de situaciones en las cuales los expertos pueden y deben participar. En *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Malcolm Gladwell escribe sobre John Gottman, un experto en la predicción del éxito o fracaso de un matrimonio. Si Gottman analiza una hora de conversación entre un marido y su mujer, de acuerdo con Gladwell, puede predecir con un 95% de certeza si la pareja continuará casada quince años después. Si Gottman observa a una pareja durante sólo quince minutos, su tasa de éxito es todavía del 90%. Sybil Carrère, una profesora que trabaja con Gottman, le comentó a Gladwell que si ella y Gottman observan a una pareja interactuando por tan sólo tres minutos, ambos pueden predecir con suficiente precisión si se van a divorciar o van a continuar casados¹⁶.

Por lo tanto, sí, hay expertos; pero no, no están simplemente actuando con el estómago o por instinto. Se trata de personas que se han entrenado mucho y tienen una gran experiencia (veremos más sobre este punto en secciones posteriores).

7. Olvídate de la delegación

A lo mejor estás pensando: si estos expertos son tan buenos, quizás la mejor estrategia sea simplemente la de delegarles el trabajo de elegir a los mejores (¿hay que tomar una decisión importante de elección de personas? ¡Llamemos a los expertos!).

Esta estrategia tiene dos problemas: el primero está en nuestra propia naturaleza para juzgar y clasificar a las personas, aun en aquellos casos en los cuales no estamos preparados y donde podemos cometer errores de manera precipitada. Nos sobrepasa el problema de considerarnos mejores conductores que el promedio: cuando se trata de evaluar a personas, queremos participar. La mayor parte de nosotros dudaría en llevar adelante una compleja decisión financiera o una gran inversión tecnológica basadas en datos insuficientes y sin el asesoramiento adecuado; pero, cuando se trata de personas, somos menos humildes. Esta es una realidad que debe ser reconocida y tenida en cuenta.

El segundo es que, si bien muchas organizaciones cuentan con personas mejor preparadas que otras y más experimentadas para tomar decisiones de nombramientos (incluidos muchos directores de recursos humanos), los altos directivos normalmente quieren estar personalmente involucrados en esas decisiones. Y esto es correcto: no debes delegar este tipo de decisiones clave de elección de personas, de la misma manera que no delegarías la decisión de tu propio matrimonio. Como Larry Bossidy y Ram Charan han afirmado: «Asegurar que la persona adecuada está en el lugar adecuado es el trabajo que ningún líder debe delegar»¹⁷.

En muchos casos, sin embargo, esto implica que aquellos que tienen el conocimiento no tienen el poder para nombrar a los mejores, mientras que aquellos que tienen el poder pueden no tener el conocimiento. ¡No es una buena fórmula!

8. Sabiendo qué buscar

Por muchos años (muchos más que los que he participado en esta profesión), las decisiones de recursos humanos han sido consideradas como un área blanda, esquiva. Esto está fuertemente ligado con la noción de la intuición la tienes o no la tienes.

Simplemente, esto no es así. Las decisiones de elección de personas, como otro tipo de evaluaciones, pueden ser sistemáticamente analizadas y drásticamente mejoradas. Para alcanzar su sorprendente nivel de precisión, por ejemplo, el antes mencionado John Gottman (psicólogo por formación y que estudió además matemática en el MIT) ha analizado sistemáticamente, en profundidad, los predictores del éxito o el fracaso matrimonial durante tres décadas.

El primer paso es concentrarse en los aspectos relevantes a observar, que en el caso de Gottman representan lo que él llama los cuatro jinetes: defensividad, bloqueo, criticismo y desprecio. Defiende que, de estas cuatro emociones, el desprecio es la que mejor lo predice: cuanto más altos son los niveles de desprecio expresados entre el hombre y la mujer, menor es la probabilidad de que perdure el matrimonio.

Malcolm Gladwell cuenta también la historia de Brendan Reilly, quien en 1996 era el presidente del departamento de Medicina del Cook County Hospital de Chicago. El problema fundamental que Reilly tuvo que enfrentar fue el de mejorar la capacidad del hospital para diagnosticar si un paciente estaba realmente sufriendo un ataque al corazón o simplemente exhibiendo (o reportando) síntomas alarmantes. Esto, por supuesto, puede ser una cuestión de vida o muerte, y los profesionales médicos pueden errar en cualquier dirección. Según Gladwell, entre el 2 y el 8% de las veces, un paciente que tiene verdaderamente un ataque al corazón en un hospital de Estados Unidos es enviado a su casa.

Hay también casos en los que un paciente aparenta tener un ataque cardíaco, pero no lo tiene –un problema que, si bien no es de vida o muerte, sin embargo, resulta grave ya que inutiliza una serie de recursos vitales del hospital–. Al mismo tiempo, según Gladwell, la amenaza de los juicios por mala praxis ha hecho que los doctores sean cada vez menos propensos a tomar el más mínimo riesgo con un paciente, con el resultado de que sólo el 10% de aquellas personas admitidas en el hospital bajo la sospecha de tener un ataque cardíaco está realmente teniéndolo.

Enfrentado con esta situación, Reilly realizó un esfuerzo para aislar los pocos indicadores en los cuales los doctores debían concentrarse. Esto en la práctica implicó analizar menos información –pero enfocándose sobre todo en la información más útil– que aquella que consideraban en el pasado.

De acuerdo con Gladwell, Reilly concluyó que los doctores debían combinar la evidencia del electrocardiograma con otros tres factores de riesgo urgentes (el dolor, la presencia de fluido en los pulmones y la presión sanguínea sistólica). Esta simple regla de decisión redujo significativamente ambos tipos de errores: enviar a casa a aquellos que tenían un ataque cardíaco y admitir a aquellos que no lo estaban teniendo¹⁸.

Un punto debe quedar claro: estos expertos no están basándose en su instinto, sus intuiciones o sus sensaciones estomacales; sino que están identificando y comprobando los indicadores clave. Tú puedes hacer lo mismo con las decisiones de elección de personas.

9. Aprendiendo a comunicar

Pero no basta simplemente con encontrar y comprobar dichos indicadores. Una vez que sabes en qué concentrarte, precisas asignar pesos a las diferentes dimensiones. Después de todo, hace falta desarrollar el vocabulario adecuado para discutir diagnósticos y prognosis con otros, para poder tomar la mejor decisión colectiva. ¿Qué pasaría si Brendan Reilly no hablara inglés y los empleados del Cook County Hospital hablaran sólo inglés? No importaría cuán relevantes y precisos fueran sus indicadores o cuán efectivamente hubieran sido evaluados.

Pasando a un área mucho menos dramática de conclusiones de expertos —la degustación de alimentos— Gladwell discute cómo la mayoría de nosotros, expuestos a una prueba muy simple tal como la de degustar tres vasos de un refresco de cola (dos de ellos de una marca y el tercero de una segunda marca), no somos capaces de identificar la bebida diferente. Un especialista en degustación, por supuesto, pasa siempre esta prueba con creces, siendo capaz de identificar diferencias muy pequeñas entre los productos, y aun predecir la manera en la cual diferentes segmentos de consumidores pueden llegar a apreciar o no cada producto, así como sus motivos.

A lo largo del camino que les permitió alcanzar su posición como expertos, estos degustadores profesionales han adquirido un enorme nivel de competencia para conocer y evaluar diferentes dimensiones del sabor y han aprendido un vocabulario muy específico que les permite describir con precisión sus reacciones a alimentos específicos.

Según Gladwell, la mayonesa, por ejemplo, es evaluada a lo largo de seis dimensiones específicas de apariencia, diez dimensiones de textura y catorce de sabor. Cada uno de dichos factores específicos es, a su vez, evaluado en una escala de quince puntos¹⁹.

La mayonesa no es la excepción ya que cada producto del mercado puede ser analizado según este esquema. A lo largo del tiempo, pensar y comunicar de esta manera se vuelve un acto natural para los degustadores profesionales. De nuevo, seguramente podrás imaginar hacia dónde me dirijo: al tomar decisiones de elección de personas, los expertos siguen (al principio conscientemente y luego de manera más o menos inconsciente) un proceso en el que analizan los desafíos que hay que enfrentar, identifican las competencias clave requeridas en el candidato, las evalúan adecuadamente, predicen el desempeño, son capaces de discutir adecuadamente y de decidir acerca de una decisión de contratación o promoción de una persona.

A riesgo de expresar lo obvio, ¿no son las decisiones de elección de las personas más importantes que las decisiones sobre la mayonesa?

10. Un pequeño aprendizaje te puede llevar muy lejos

El objetivo de toda esta discusión no es el atemorizarte acerca de la complejidad de evaluar personas. De hecho, no necesitas un conocimiento experto en profundidad sobre competencias y escalas de competencia para mejorar drásticamente tus decisiones de elección de personas.

Volviendo al ejemplo del matrimonio, Gladwell cuenta cómo un grupo de psicólogos mostró los vídeos de Gottman de una serie de parejas a un grupo de no expertos. Como era de esperar, la capacidad de los no expertos para predecir el futuro de dichos matrimonios fue muy limitada. Posteriormente, los psicólogos pidieron a los no expertos intentar nuevamente su predicción, esta vez proveyéndoles con una pequeña ayuda, simplemente compartiendo con ellos la lista de las emociones relevantes que había que observar. Cortaron las grabaciones en intervalos de 30 segundos y pidieron a los no expertos que consideraran cada segmento dos veces: la primera centrándose en el hombre y la segunda, en la mujer.

«Y qué sucedió –se pregunta Gladwell retóricamente–. En esta segunda oportunidad, los observadores predijeron con una precisión superior al 80% que matrimonios iban a perdurar»²⁰.

Una y otra vez, he sido testigo de cómo simplemente una breve discusión con gestores y directivos de una serie de conceptos básicos sobre la evaluación de personas les ha permitido mejorar de forma drástica su capacidad de predicción. Pero no es imprescindible que creas en mi palabra, existe una amplísima evidencia de que puedes desarrollar una gran capacidad en este campo y aplicar con éxito tu aprendizaje. Por ejemplo, un conocido mío desde hace más dos décadas llevó adelante una exitosa carrera como directivo en el área de Recursos Humanos de Citibank, trabajando en Estados Unidos, Europa y América Latina y culminando su carrera con una interesante etapa en Arabia Saudita. Este profesional atribuye su larga y exitosa carrera, en parte, a su capacidad de ayudar a los consejeros delegados a elegir sus recursos clave.

Este profesional enfatiza también lo valioso de su entrenamiento inicial en el área de Recursos Humanos en Citibank. Después de varias décadas, todavía recuerda algunas de sus primeras sesiones de entrenamiento. En ellas, entrevistaba a un actor profesional (que desempeñaba el papel de un candidato para un trabajo) mientras su entrenador (comunicándose con él a través de un pequeño micrófono insertado en su oído) le daba instrucciones de las técnicas de interrogación y prueba basadas en conductas.

Si puedes mejorar tu capacidad de evaluación y contratación de personas, ¿no deberías hacerlo?

11. Mantener el foco a lo largo de la carrera te convertirá en una estrella

Muchas veces tendemos a atribuir los grandes éxitos a capacidades innatas, pero la verdad es que, aun en las personas destacadas, éstas mejoran drásticamente con la práctica. En su libro *Winning*, Jack Welch cuenta cómo en sus primeros años como directivo tenía una capacidad de elección de la gente correcta de sólo el 50% mientras que, treinta años después, había mejorado hasta alcanzar el 80%²¹.

Sinceramente pienso que Jack Welch es bastante modesto al estimar su precisión al final de su carrera como del 80%. No tengo dudas, sin embargo, de que no sólo alcanzó un alto nivel de precisión, sino que además desarrolló la fortaleza emocional para reconocer cuándo había cometido un error y para poder actuar decididamente sobre las consecuencias.

Miremos una vez más el ejemplo de mi propia firma: EZI es una de las mayores y más respetadas empresas de búsqueda de ejecutivos del mundo²² y nuestro trabajo está centrado al 100% en los innumerables desafíos asociados con la evaluación de personas. ¿Y a quiénes contratamos para llevar adelante estas evaluaciones, muchas veces en los niveles más altos de una organización? La respuesta probablemente te sorprenderá: la gente a la que contratamos nunca proviene del área de Recursos Humanos o de otra empresa de búsqueda de directivos. ¡Nunca! En lugar de ello, contratamos a personas de empresas de consultoría de gestión o que provienen de una experiencia gerencial operativa, bajo el supuesto de que podrán comprender las cuestiones estratégicas y los desafíos gerenciales que se planteen²³.

Sí, todos ellos tienen una formación de posgrado sobresaliente, el beneficio de una rica experiencia internacional y tienden a ser competentes en múltiples facetas. Pero el punto que quiero destacar aquí es que contratamos a gente que no tiene ningún tipo de experiencia en la evaluación de personas. Les contratamos y les entrenamos y –basándonos en este modelo– hemos creado una organización plenamente exitosa exclusivamente debido a su capacidad para evaluar personas.

Por lo tanto estas capacidades pueden desarrollarse. Yo pude desarrollarlas y tú podrás hacerlo también. Y, si lo haces, las perspectivas de tu carrera se multiplicarán.

12. La gran paradoja

Rodearte de los mejores es la base para el éxito en la carrera y, además, para el éxito organizativo (el tema de nuestro próximo capítulo). ¿No resulta extraño, por lo tanto, que se trate de un área donde muy poca gente recibe al menos un mínimo entrenamiento formal?

Tal como mencioné en la introducción, las escuelas de negocios, especialmente en las carreras y cursos de posgrado, tienden a minimizar la importancia de la función de los recursos humanos o, a lo sumo, a considerar su gestión como un área menor dentro de una media docena de áreas funcionales; raramente bajan al nivel del entrenamiento requerido para desarrollar capacidades operativas.

¡Con razón las prácticas de nombramientos de directivos tienen, en general, resultados tan pobres! ¿Cómo podemos esperar que las personas sean capaces de resolver problemas organizativos extremadamente difíciles e importantes si no cuentan con herramientas probadas para enfrentarlos?

En la introducción mencioné el ejemplo de pretender invertir como Warren Buffet sin contar con el beneficio de su sabiduría y experiencia. ¡Por supuesto que resulta imposible! Piensa en todo el entrenamiento que recibimos para llevar adelante decisiones financieras para nuestras organizaciones. ¿Cuántos cursos de contabilidad y finanzas hemos tomado? (respuesta: probablemente demasiados). ¿Cuánto practicamos con ejercicios, casos y simulaciones para ser capaces de dominar dichas decisiones? (respuesta: probablemente demasiado).

Más allá del énfasis errado de las escuelas de negocios, hay al menos dos razones que justifican esta extraña situación: en primer lugar, que las capacidades de elección de personas pasan a ser fundamentales sólo algunos años después de haber terminado los estudios formales, una vez que somos promovidos a responsabilidades directivas. Mientras estás estudiando es probable que no tengas conciencia de la importancia fundamental de las decisiones de elección de personas. ¿Por qué estudiar algo cuando no hay urgencia por conocerlo? Con posterioridad, lamentablemente, tendrás aún menos tiempo para aprender y serás menos disciplinado para hacerlo. Muchos de los malos hábitos los habrás desarrollado a lo largo del camino, probablemente incluyendo la tendencia a llegar a conclusiones superficiales y prematuras, y una serie de sesgos psicológicos inconscientes estarán por entonces incorporados a tus procesos de decisión.

En segundo lugar, como discutíamos antes, la gente cree que se trata de un arte, un área blanda, y no un oficio en el cual puedes progresar decididamente para aprender y aplicar las mejores prácticas. Eso no es así,

tal como hemos visto. La verdad es la siguiente: no hay ninguna otra área donde vayas a obtener un más alto retorno la inversión de tu tiempo y esfuerzo de desarrollo. Como la profesora de Harvard, Linda Hill, explica en su libro *Becoming a Manager*, desarrollar el juicio interpersonal es una tarea esencial de autotransformación para quien quiera tener éxito como director²⁴.

Hay además otro desafío: no vas a ser capaz de aprender de tus experiencias de elección de personas, al menos inicialmente. En muchos casos, hay una falta de realimentación inmediata y clara sobre tus decisiones de elección ya que, cuando designas a alguien en una posición, su desempeño puede verse afectado por muchos factores externos, incluyendo eventos macroeconómicos y tecnológicos, acciones de competidores y otras variables. Adicionalmente, lo normal es que lleve un largo tiempo evaluar el desempeño en un trabajo complejo y de alto nivel, donde los cambios no pueden ser diseñados, implementados y evaluados de manera rápida. Por todas estas razones, la mayor parte de los directivos no aprenden mucho de su propia experiencia en la elección de personas —a menos que también reciban un entrenamiento formal y una educación sobre las herramientas básicas del oficio.

A pesar de no aprender necesariamente de nuestra experiencia, sin embargo, seguimos considerando que somos muy buenos. De hecho, no lo somos, y ni siquiera somos conscientes de nuestras deficiencias. Los mejores estudios acerca de nuestras propias percepciones muestran una correlación muy baja con la realidad. En el espectro de las complejas capacidades sociales, donde la realimentación tiende a ser ocasional, postergada y ambigua, dicha correlación resulta extremadamente baja (por ejemplo, 0,04 para la capacidad directiva, y 0,17 para las capacidades interpersonales)²⁵.

En síntesis, recibimos un entrenamiento formal muy limitado para elegir a las mejores personas, tanto por la falta de una conciencia inicial acerca de su importancia así como por la falsa creencia de que esta capacidad no puede desarrollarse. Posteriormente, cuando estamos en condiciones de aprender de la experiencia, muchas veces ya no podemos hacerlo. Y, por último, pensamos que somos mucho mejores en nuestra decisión de elección de personas de lo que realmente somos.

13. Del éxito a la felicidad

Hasta este punto he tratado de apelar a tu propio interés por el éxito en tu carrera profesional. He intentado explicar por qué el dominar las decisiones para rodearte de los mejores permitirá aumentar drásticamente las probabilidades de éxito en tu carrera.

Espero que estés ahora convencido que las carreras directivas estelares se basan no sólo en la suerte, la genética, un esfuerzo constante de desarrollo y unas buenas decisiones de carrera, sino también (incluso principalmente) en la capacidad de rodearte de los mejores, comenzando por tu primera responsabilidad gerencial y creciendo en importancia a medida que avanzas en tu carrera. Espero que también creas, a estas alturas, que estas capacidades pueden aprenderse y desarrollarse. Acerca de ello trata el resto de este libro.

Los párrafos siguientes apuntan a una parte diferente de tu cerebro –o, quizás, de tu corazón–. Quiero explorar algo mucho más fundamental que el simple éxito en la carrera: la felicidad personal.

Filósofos de todas las culturas, a lo largo de todas las épocas, han concluido que la felicidad es el objetivo último de la existencia. Aristóteles llamó a la felicidad el bien supremo [*summum bonum*]. Sí, deseamos otras cosas –tales como el dinero, el poder, la salud o el éxito profesional– pero no las deseamos por su propio valor, sino porque creemos que nos harán felices (o nos satisfarán).

La felicidad es un asunto que ha sido estudiado en profundidad durante los últimos años por personas como Mihaly Csikszentmihalyi²⁶, Dan Baker²⁷ y Martin E. P. Seligman. Este último, antiguo presidente de la Asociación Norteamericana de Psicólogos (American Psychological Association), es considerado el padre fundador del movimiento de la psicología positiva, que se centra en la salud mental más que en la enfermedad mental. En su libro *Authentic Happiness*, presenta una fórmula engañosamente simple para alcanzar un nivel perdurable de felicidad²⁸. De acuerdo con Seligman, mientras los factores genéticos limitan el rango de tu felicidad potencial, el resto de los factores está en gran medida bajo tu propio control. Destaca dos de ellos: tus relaciones personales y el nivel de satisfacción con tu trabajo.

Y aquí llega mi conclusión final para este capítulo: la capacidad de rodearte de los mejores te permitirá alcanzar ambos objetivos: mejorará drásticamente tus relaciones personales e incrementará tu satisfacción profesional.

La capacidad de rodearte de los mejores es una competencia esencial para la vida, la más decisiva para determinar el éxito en tu carrera y también para lograr tu felicidad personal.

La capacidad de rodearte de los mejores es esencial no sólo para el éxito personal, sino también para el éxito organizacional sostenido y éste será el tema de nuestro próximo capítulo.

