

La Contratación de los Mejores (*Topgrading*)

Contenido

Introducción.

Pag 1

Primera parte: *Topgrading* para empresas.

Pag 2

Topgrading en la práctica.

Pag 3

Obstáculos para el *Topgrading* y cómo superarlos.

Pag 4

Parte segunda: *Topgrading* para individuos.

Pag 5

Tercera parte: la entrevista CIDS.

Pag 7

Conclusión: *Topgrading* en el futuro.

Pag 7

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

Título del Libro: *Topgrading*

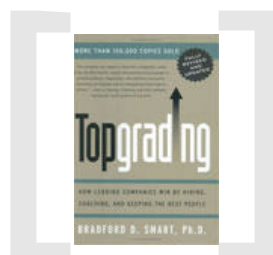
Autor: Bradford Smart

Fecha de Publicación: 7 de Abril 2005

Editorial: Portfolio

Nº Páginas: 592

ISBN: 1591840813



EL AUTOR: Brad Smart es psicólogo y consultor especializado en gestión empresarial. Con más de treinta años de experiencia, entre sus clientes han figurado algunas de las 500 compañías más grandes del mundo. Es autor de dos libros y varios vídeos sobre la evaluación y contratación de los mejores (*topgrading*) que han merecido reseñas en *Fortune* y en *The Wall Street Journal*. Reside en Wadsworth, Illinois (EEUU), y su página web es www.topgrading.com.

Introducción

Las grandes empresas emplean jugadores de primera línea. El secreto de su éxito reside en contratar, promocionar y retener sólo esta categoría de jugadores. No obstante, y según demuestran las investigaciones, tan sólo una cuarta parte de los empleados contratados y promocionados poseen las características que permiten ubicarles en dicho nivel. El resto de los jugadores son la prueba tangible de la ineficacia de las políticas de contratación y promoción que llevan a cabo la mayoría de las empresas. Se calcula que el coste de este fracaso para las empresas es quince veces mayor que el salario de un jugador

de primera categoría.

Existe, sin embargo, un grupo de empresas que ha apostado por introducir la técnica de evaluación y contratación de los mejores (*topgrading*) como eje fundamental de su estrategia de Recursos Humanos. Compañías como *General Electric*, *American Herat Association*, *Lincoln Financial* y otras demuestran en su práctica cómo es posible mejorar considerablemente esa estrategia, promoviendo a los jugadores de primera, mejorando el rendimiento de los de segunda y prescindiendo de los de tercera. En este clásico de la gestión empresarial, su autor describe en detalle las prácticas de la evaluación y contratación de los mejores que funcionan en estas compañías y que,

por extensión, pueden aplicarse a cualquier otra empresa, por pequeña o grande que sea. Sus estudios de caso y consejos se basan en más de 6.000 entrevistas que ha realizado a lo largo de su carrera profesional, y no sólo enseñan cómo hay que contratar o promocionar a los empleados, sino también cómo desarrollar su talento y mantener su fidelidad a la empresa.

El libro se divide en tres partes: la primera describe cómo las grandes compañías evalúan y contratan a sus mejores empleados, la segunda ofrece consejos a los individuos que quieran convertirse en jugadores de primera fila y a aquellos que quieran ayudar a sus empleados a alcanzar esa categoría, mientras que la tercera entra en pormenores de la principal herramienta del *topgrading*, la entrevista CIDS (Chronological In-Depth Structured Interview).

Primera parte: *Topgrading* para empresas

Las categorías de jugadores según *Topgrading*. *Topgrading* es un concepto que proviene de la metáfora que hace referencia a la contratación de jugadores para un equipo de fútbol americano de primera, segunda y tercera divisiones, y significa que lo óptimo para un equipo es contar entre sus filas con el máximo número de jugadores de primera, convertir a los de segunda en primera y deshacerse de los de tercera clase. Las empresas que aplican este método de contratación y/o promoción se asemejan a equipos deportivos de éxito en los que se valora por encima de todo el talento. Una búsqueda activa y la contratación de talentos tienen un efecto multiplicador sobre la creación de otras ventajas competitivas. Los jugadores de primera categoría contribuyen más, innovan más, trabajan de manera más inteligente, ganan más confianza, demuestran más iniciativa, desarrollan mejores estrategias de negocio y, en definitiva, realizan el trabajo en menos tiempo y a un coste

menor. Como tales, estos empleados representan un estándar que debe ser alcanzado por el resto de los empleados de segunda o tercera categoría, respectivamente.

Para hacernos una idea de la diferencia entre un jugador de primer nivel y el resto, el autor presenta un cuadro de capacidades tomando como ejemplo el de un jefe de departamento. Así, dicho jefe sería un jugador de primera categoría si:

- Facilita la creación y transmisión de una visión convincente y estratégicamente pronunciada.
- Su coeficiente de inteligencia alcanza los 130 y testimonia su capacidad de realizar análisis complejos.
- Inicia él mismo los cambios necesarios, tiene una gran capacidad de adaptación y es capaz de inspirar las transformaciones organizacionales.
- Su capacidad de trabajo es muy alta: puede llegar a trabajar hasta las 55 horas semanales e incluso llevarse trabajo a casa.
- Le mueve ante todo el deseo de éxito.
- Puede encontrar salida a la mayoría de las situaciones de riesgo de la organización.
- Posee la sensibilidad precisa para captar las necesidades declaradas y no declaradas del cliente.
- Selecciona a su vez a jugadores de primera y a aquellos que prometen llegar a serlo. Tiene suficiente determinación para reasignar a los jugadores de segunda y tercera crónicos.
- Asesora, forma y capacita apropiadamente a cada miembro de su equipo para incrementar su rendimiento y crecimiento personal y profesional.
- Forma equipos centrados en los resultados, que se ayudan unos a otros, y les estimula.
- Supera las expectativas de sus empleados, clientes y accionistas.
- Es una persona íntegra.
- Sus capacidades comunicativas son excelentes.

Por el contrario, el jefe de departamento sería un jugador de segunda categoría si:

- Su visión carece de credibilidad, no es del todo realista y tiene una estrategia defectuosa.
- Su coeficiente de inteligencia es de 120-129, es decir, inteligente pero no tan perspicaz como un jugador de primera.
- Es partidario de cambios modestos y graduales que generan a su vez poco entusiasmo entre sus colaboradores y subordinados.
- Se siente motivado por su trabajo, trabaja alrededor de unas 50 horas semanales.
- Tiene una mente abierta que a veces le permite encontrar algunas soluciones.
- Sabe que "el cliente es el rey", pero no actúa en consecuencia tan a menudo como lo haría un jugador de primera.
- Selecciona principalmente a jugadores de su propia categoría y a algunos otros de tercera, que resultan excesivamente costosos.
- Está dispuesto a conformarse con resultados que no sean excelentes.
- Lleva a cabo las evaluaciones anuales previstas para sus empleados y les ofrece un asesoramiento de escasa utilidad práctica. Su papel de mentor adolece de incoherencia.
- Es partidario del trabajo en equipo, pero no lo facilita.
- Cumple con las principales expectativas establecidas.
- Generalmente es honesto.
- Sus capacidades comunicativas se mueven en un nivel medio.

Por último, nos encontraríamos ante un jugador de tercera si un jefe de departamento:

- Es partidario de la tradición frente a un pensamiento avanzado.
- Su coeficiente está por debajo de 119 y tiene dificultades al enfrentarse a situaciones nuevas y complejas.
- Prefiere el *statu quo*, le falta credibilidad y no genera entusiasmo entre sus colaboradores y subordinados. Su gestión es a menudo contradictoria.
- Trabaja entre 40 y 49 horas semanales, a ritmo desigual.
- Se siente vencido por los obstáculos.

- Calcula mal la elasticidad de la demanda para los productos o servicios de la empresa.
- Selecciona mayoritariamente a jugadores de tercera, con lo cual genera estados de crisis por el bajo nivel de talentos. Tolera la mediocridad.
- Es inaccesible, hipercrítico, no sabe valorar a sus empleados y no les ayuda a mejorar su rendimiento.
- Agota la energía de los demás y sus acciones obstaculizan la sinergia.
- Cumple expectativas muy esporádicamente.
- Rompe las reglas.
- Es mediocre.

Estas capacidades pueden variar en función del puesto que se ocupa en una organización, y también estar mezcladas entre sí. Para ser un jugador de primera línea no es indispensable poseerlas todas, mientras que los jugadores de segunda y tercera pueden poseer algunas capacidades de los de la primera (por ejemplo, ser inteligentes, honestos y orientados al cliente) pero carecer de otras (iniciativa, capacidad de liderazgo y motivación), en cuyo caso es necesario apoyarlos para que las adquieran. Las empresas que practican *Topgrading* no sólo adoptan el estándar de primera categoría para sus nuevos empleados, sino que evalúan y desarrollan sus talentos interiores. El modelo más simple del proceso de *Topgrading* consta de cinco componentes básicos:

1. Evaluación y contratación de los mejores desde arriba hacia abajo. *Topgrading* debe empezar por arriba. El presidente o director general de una empresa evalúa y contrata a los jugadores de primera o jugadores de primera potenciales para su equipo ejecutivo. Una vez alcanzado ese objetivo, el equipo así constituido se encarga de valorar y contratar a jugadores de primera para el nivel inmediatamente inferior al suyo, y así hasta llegar al nivel más bajo.

2. Evaluación del talento interno mediante entrevistas. Se lleva a

cabo con el objetivo de obtener información adicional sobre los talentos disponibles dentro de la empresa, determinar cuáles de ellos son de primera categoría, cuáles pertenecen a las otras dos y, por tanto, quiénes son promocionables.

3. Capacitación del personal mediante la utilización de los planes individuales de mejora basados en *Topgrading*. El modelo clásico empleado en la compañía General Motors consta de dos pasos:

- Formar sólidamente a los profesionales de Recursos Humanos y personal similar en el *Topgrading*.
- De ellos se forman grupos de dos evaluadores que realizan entrevistas en departamentos que no sean los suyos para determinar la categoría del personal, redactan unos informes exhaustivos, los presentan a su superior y le ayudan a preparar un plan individual basado en *Topgrading* para cada entrevistado.

4. Evaluación y promoción de los candidatos externos mediante entrevistas. Se sigue el mismo proceso que en la acción anterior.

5. Reasignación (despido, descenso de categoría, traslado) del personal que no alcanza el estándar de la primera categoría. El personal que no llega a la primera categoría, incluso después de la capacitación individualizada, se reasigna a otro puesto donde pueda actuar como jugador de primera o, si no fuera posible, se procede a su despido.

Topgrading en la práctica

GhSmart. GhSmart es una de las mejores consultoras de Estados Unidos que opera en el mercado de inversiones para accionistas privados. Se trata de clientes cuya profesión es comprar, mejorar y vender empresas. Para poder cumplir con las expectativas de este tipo de clientes, GhSmart necesitaba contar con un equipo excepcional, para lo cual en su evaluación y contrata-

ción de nuevo personal tenía que ser extremadamente selectivo. En concreto, la empresa contrataba tan sólo a un 1% de los candidatos que pasaban la entrevista.

Entre los años 1995 y 2004, GhSmart disponía de 1.400 consultores profesionales para elegir entre ellos a los 10 mejores que actualmente conforman su equipo. El proceso de selección de candidatos en la empresa es muy exhaustivo y sigue todas las pautas del *Topgrading*, donde un fallo que cometa el candidato en uno de sus pasos lo elimina automáticamente. Una táctica de contratación avanzada empleada por GhSmart es la utilización de los equipos de "investigadores de contratación". Estos investigadores tienen el cometido de penetrar en las principales consultorías e investigar el mercado para ofrecer nombres de posibles entrevistados. Gracias a ellos, GhSmart ha podido tener acceso a un flujo de candidatos muy intenso. El propio proceso de contratación se desarrolla en 8 pasos:

- 1 El investigador identifica al candidato basándose en dos o tres referencias en el mercado.
- 2 El investigador despierta el interés del candidato con la descripción del puesto y le pide que rellene la solicitud.
- 3 Un socio de GhSmart le hace al candidato dos entrevistas de exploración de 30 minutos de duración.
- 4 Otro socio lleva a cabo una entrevista muy detallada, de cuatro horas de duración y basada en el modelo del *Topgrading*. El candidato que supera con éxito esta prueba pasa a formar parte de la base de datos de la empresa y puede ser llamado para iniciar su relación laboral en el momento más conveniente para ambas partes (este tiempo puede prolongarse hasta dos años). En ese periodo se prosigue con las entrevistas al candidato por parte de cada socio y las comprobaciones exhaustivas de sus referencias y experiencia laboral, lo cual da lugar a los siguientes cuatro pasos:
- 5 Cada socio realiza una entrevista de 90 minutos.

- 6 Otro socio más le hace la entrevista exhaustiva de *Topgrading*.
- 7 Un socio realiza entre diez y catorce entrevistas para comprobar la veracidad de las referencias.
- 8 Se contratan los servicios de un tercero (la empresa Kroll) para llevar a cabo las comprobaciones de la información sobre los estudios y la experiencia laboral previos del candidato.

Dado que el principal objetivo que persigue GhSmart es la satisfacción del cliente y no las ventas o los beneficios, se presta especial atención a la valoración que de la empresa hace el cliente. Las encuestas de satisfacción del cliente se realizan cada seis meses y si aquel no se muestra satisfecho, se le reembolsa el dinero. Esta información se busca, analiza y utiliza no sólo para la capacitación del consultor que ha prestado el servicio, sino para todos los demás consultores en los seminarios de formación bianuales organizados por la empresa.

La evaluación del rendimiento del personal de la empresa se realiza mensualmente. El cumplimiento de los estándares de jugador de primera categoría se traduce para los empleados en beneficios directos de base mensual, mientras que un prolongado rendimiento como jugador de segunda significa el final de la relación laboral. GhSmart, tal y como reconocen sus responsables, pudo haber crecido más rápidamente si hubiera rebajado sus estándares para emplear jugadores que no fueran de primera, pero ese crecimiento hubiera sido mucho menos sostenible.

Barclays. Barclays es una de las instituciones financieras más importantes y respetables del Reino Unido y otros muchos países, con más de trescientos años de historia. La decisión de adoptar las mejores prácticas en la gestión del talento la ha llevado a implantar un plan de *Topgrading* como parte fundamental de su estrategia de Recursos Humanos. Este plan consta de cuatro componentes fundamentales:

- 1 Una imagen corporativa distinguida y convincente.
- 2 Un liderazgo basado en valores a todos los niveles.
- 3 Una ética rigurosa de la gestión del rendimiento.
- 4 Atracción, retención y utilización del talento excepcional a todos los niveles.

La aplicación de los principios del *Topgrading* ha sido adaptada a las necesidades de varios departamentos. Así, por ejemplo, las divisiones de Recursos Humanos han adoptado el método de entrevistar al nuevo candidato basado en el *Topgrading*, mientras que las divisiones de la banca minorista han utilizado la capacitación (coaching) basada en *Topgrading* para satisfacer sus necesidades de formación de ejecutivos. Según la experiencia de Barclays, *Topgrading* ha demostrado que:

- Es decisivo para garantizar que la percepción que tenga el candidato de la imagen de la empresa sea tan favorable como la de los candidatos de Microsoft o Virgin, por ejemplo.
- La entrevista basada en sus principios es una herramienta muy valiosa para el desarrollo corporativo y la selección de los jugadores de primera.
- Funciona con iguales y fructíferos resultados en todas las divisiones de la compañía y mejora en ellas la selección de candidatos.
- La entrevista principal según sus principios no puede durar menos de cuatro horas si se quieren obtener resultados tangibles.
- Pone en movimiento un proceso de selección de nuevos candidatos de calidad que permite a la empresa completar sus vacantes con los mejores candidatos.

Hayes Lemmerz. Esta compañía es hoy en día uno de los principales proveedores de neumáticos para la industria automovilística mundial. A finales del año 2001, su nuevo director general, Curt Clawson, decidió aplicar el *Topgrading* para mejorar el nivel de talento en la organización y subsanar las deficiencias que habían originado ciertas irregularidades en la contabili-

dad. Tan sólo unos años después, la compañía consiguió que el 89% de sus empleados sean jugadores de primera categoría.

Conseguir este resultado no ha sido fácil, considerando que se trataba de una industria en recesión y una empresa enclavada en una ciudad no particularmente llamativa como lugar de residencia, Detroit. Sin embargo, Clawson empezó a atraer a jugadores de primera para los puestos corporativos clave de la compañía con la ayuda de los profesionales del *Topgrading*. El método demostró su validez en términos estadísticos, ya que en 2003, de los 37 ejecutivos contratados sólo uno no cumplió las expectativas, precisamente el individuo que no había sido entrevistado según los criterios de *Topgrading*. En 2004 se contrató a 13 ejecutivos, guiados por *Topgrading*, y todos ellos demostraron ser jugadores de primera. En definitiva, la compañía mejoró en general y consiguió recuperar las pérdidas de 211 millones de dólares de 2001 y obtener unas ganancias de 62 millones en 2003.

Obstáculos para el *Topgrading* y cómo superarlos

Antes de adoptar el método de *Topgrading*, las empresas deben conocer los obstáculos con los que se pueden encontrar, como también las soluciones que adoptar frente a ellos. Entre los inconvenientes se cuentan los siguientes:

- Los jugadores de tercera no contratan a jugadores de primera y estos pocas veces tienen deseos de trabajar para ellos. La solución: exigir de los jugadores de tercera que contraten a los de primera y supervisar el proceso de selección.
- A veces se contrata a jugadores que parecen ser de primera y que después resultan ser jugadores de tercera encubiertos. La solución: llevar a cabo una evaluación más exacta utilizando el

modelo de entrevista CIDS.

- El personal de Recursos Humanos está sobrecargado de trabajo y no puede garantizar un flujo constante de jugadores de primera. **La solución:** contratar más personal y definir todas las responsabilidades ejecutivas para el proceso actual de contratación.
- Las agencias de contratación no disponen de suficientes candidatos de primera fila. **La solución:** gestionar más a fondo el proceso total de contratación, incluido el que llevan las agencias.
- Una parte de los talentos recién llegados son rechazados por la cultura corporativa imperante y acaban abandonando la empresa. **La solución:** ofrecerles garantías y protección frente a los empleados dispuestos a entorpecer su inserción y que sean estos los que abandonen la compañía.
- No podemos permitirnos contratar a jugadores de primera. **La solución:** saber que sí resulta posible porque estos jugadores existen en todos los niveles salariales.
- No queremos despedir a los empleados de tercera que han sido leales. **La solución:** ofrecerles la posibilidad de alcanzar la categoría principal mediante una formación adicional y el coaching, reducir sus responsabilidades a aquellas que puedan desempeñar como jugadores de primera o, si ninguna de las dos alternativas diera resultado, finalmente despedirlos.
- Los problemas terminarán pronto ya que hemos contratado a una consultoría cuyo informe es excelente, de modo que no necesitamos *Topgrading*. **La solución:** primero formar equipos mediante *Topgrading* y luego lanzar nuevas iniciativas estratégicas.
- Nunca podremos conquistar jugadores de primera por nuestra ubicación, sector, problemas financieros actuales, etc. **La solución:**

ofrecer una remuneración capaz de atraer el nivel de talento necesario para vencer a la competencia. Si el emplazamiento representa verdaderamente un problema, habrá que considerar la búsqueda de uno más adecuado.

- Mis subordinados están en contra de los jugadores de primera. **La solución:** no someter el asunto a votación y tomar la propia decisión de contratar.
- Estamos reduciendo el personal y mi puesto peligra. Necesito resultados a corto plazo para protegerlo y no hay tiempo para el *Topgrading*. **La solución:** mejorar los resultados a corto plazo mediante el *Topgrading*.

Parte segunda: *Topgrading* para individuos

La globalización que provoca la desaparición de las fronteras nacionales ejerce también un fuerte impacto sobre las carreras profesionales de las personas. La "producción ajustada" es una tendencia que dominará por mucho tiempo, la externalización (outsourcing) crece constantemente y el futuro promete más empleados con una relación laboral corta sin posibilidad de garantizar a largo plazo una seguridad laboral. Ningún negocio, ejecutivo o empleado puede permanecer despreocupado ante la velocidad progresiva de los cambios. En este contexto, los viejos principios del éxito profesional dejan de tener validez y ya sólo pueden despistar. He aquí algunos:

- Trabajar más duramente. Este consejo nos anima a volcarnos completamente en nuestra carrera profesional porque de lo contrario los demás se nos pueden adelantar en la promoción; la externalización y los reajustes son una constante de la vida laboral; siempre habrá alguien dispuesto a aceptar nuestro trabajo por más horas y menos

remuneración, etc.

- Vivir un poco por encima de nuestras posibilidades. Todo el mundo está endeudado. Además, una vivienda más lujosa, un coche y ropa de calidad mejoran nuestra imagen y favorecen nuestra carrera profesional. La residencia en un barrio codiciado abre muchas puertas, etc.
- No perder la oportunidad de un trabajo que, nos dicen, no podemos rechazar. Un salto importante en nuestras responsabilidades e ingresos nos puede catapultar entre los mejores y no importa que nuestros conocimientos no estén a la altura del nuevo puesto y éste esté lleno de riesgos.
- En las entrevistas de trabajo ocultar los fallos. Puesto que la seguridad de los puestos ya no está garantizada, se producirán muchos relevos y, por eso, no es conveniente sembrar dudas sobre nuestra competencia.
- Desarrollar al máximo nuestros puntos fuertes y no perder tiempo en intentar corregir los fallos. Se asume que todo nuestro éxito proviene de nuestras fuerzas, así que debemos hacer todo lo posible para maximizarlas y dejar a nuestras debilidades tal y como están, ya que se supone que no se pueden cambiar.

Muchos jugadores de primera continúan creyendo en alguno o varios de estos mitos con la esperanza de que llegará el día en el que no tendrán que hacerlo y que, por fin, alcanzarán la felicidad y el equilibrio personales. Un jugador de primera debe ser consciente de que existen otras claves con las que puede mantener su categoría sin sacrificar su felicidad. Estas son:

- **Hacer un balance vital periódico y tratar de mejorar las principales dimensiones de nuestra vida:** éxito profesional, bienestar, relaciones, reciprocidad, independencia económica, creatividad y equilibrio espiritual. Este es un ejercicio rápido que

nos permite identificar qué dimensiones necesitan equilibrarse con el resto e invita a encontrar suficiente tiempo y energía para conseguirlo.

- **Hacer un balance de nuestra carrera profesional.** Determinar qué es lo que necesitamos para convertirnos en un jugador de primera con numerosas salidas abiertas. Evaluar el sector en el que estamos empleados, su crecimiento y posibilidades de promoción. Examinar la competencia existente y futura para el puesto al que se aspira y nuestros conocimientos para el mismo.
- **Vivir siempre por debajo de nuestras posibilidades para facilitar el ahorro.** Los beneficios de vivir un poco por debajo de nuestras posibilidades nos permiten ahorrar dinero y mantener cierta independencia económica. Esta, a su vez, nos facilita el preservar la integridad de nuestra carrera profesional (no verse obligados a hacer un determinado trabajo sólo por motivos económicos), tener suficiente flexibilidad para cambiar de trabajo, tener confianza en nosotros mismos a la hora de buscar un empleo donde podemos ser un jugador de primera y disfrutar la satisfacción de saber que hacemos algo importante en nuestras vidas.
- **Aceptar aquellos puestos donde podemos ser jugadores de primera.** Aceptar trabajos donde sabemos que podremos ser jugadores de primera nos proporciona comodidad y seguridad en nosotros mismos. Esto no significa evitar riesgos: estos se deben aceptar si llegan y si nos han afectado, aprender de ello, adaptarnos y perseguir el éxito con igual insistencia.
- **Esforzarse más en superar nuestros puntos débiles que en optimizar nuestras fuerzas.** Los trabajadores autónomos pueden permitirse desarrollar exclusivamente sus puntos fuertes y olvidarse de los débiles porque el liderazgo no está entre sus priori-

dades. Sin embargo, todos aquellos que pretenden ser líderes o cuya posición se lo exige, necesitan trabajar para superar sus aspectos menos desarrollados y así ejercer correctamente dicha función.

- **Desarrollar nuestras capacidades de jugador de primera antes de que las necesitemos.** Si para alcanzar el siguiente nivel necesitamos unos conocimientos determinados, no hay que dudar en adquirirlos tomando los cursos de formación necesarios y ofreciéndose para el puesto.
- **En las entrevistas de trabajo revelar nuestros puntos débiles.** La mayoría no lo hace y pasa a engrosar las filas de los jugadores de tercera. La honestidad es un valor cada vez más raro y apreciado: debemos tomar ventaja de ello revelando, a la par con nuestras cualidades, nuestras debilidades.
- **Sopesar si la vida en una gran empresa se ajusta a nuestras necesidades.** Hoy en día es cada vez más difícil conciliar la vida laboral con la familiar. No obstante, existen los trabajos que no lo obstaculizan tanto: empresas que operan en mercados nicho, algunos trabajos autónomos, etc. En cualquier caso, aceptar un empleo donde somos jugadores de primera nos daría más facilidad para intentar conseguir ese equilibrio.
- **Aplicar *Topgrading* tanto en nuestra vida profesional como privada.** Evitar el desequilibrio que supone tener en la empresa jugadores de primera y en el hogar empleados, servicios o electrodomésticos de segunda ensayando la técnica de *Topgrading*.

Corregir nuestras debilidades: corregir estas, en lugar de optimizar las capacidades que nos caracterizan, es la mejor manera de convertirnos en un jugador de primera. Las debilidades afectan nuestro rendimiento en el trabajo y es poco

probable que nuestras fuerzas nos sirvan para acabar con ellas. La mayoría de la gente se puede convertir en jugador de primera si diseña un plan adecuado al respecto: un candidato debe revisar sus capacidades, entre las cuales se cuentan doce cuya falta o cuyo exceso pueden tender una trampa a sus aspiraciones. Estas son:

- Iniciativa o su inexistencia, ser demasiado pasivo, no crear oportunidades o siempre delegar hacia arriba.
- Capacidad de seleccionar a jugadores de primera que falla empleando a los de segunda y tercera; miedo a emplear a alguien mejor.
- Pasión, o su falta y ausencia de motivación.
- Integridad, o deshonestidad, no ser de fiar, romper promesas, actuar al borde de la legalidad.
- Ambición, exceso de ella, pensar más en la promoción que en los intereses de la organización.
- Maquiavelismo: tender trampas a los demás.
- Adaptabilidad, o incapacidad para amoldarse, no conseguir ajustarse a las exigencias y la complejidad del trabajo.
- Capacidad para formar equipos o lo contrario, ser autócrata y no saber delegar.
- Capacidad para ser un miembro de equipo constructivo o todo lo contrario, no querer coordinar a través de los departamentos y sólo pensar en el propio equipo.
- Capacidad de seguir el curso de las cosas o no, olvidar e intentar justificarse sin razonar.
- Inteligencia o escasas luces, aprender demasiado despacio y dificultades para entender las cosas.
- Despertar simpatías o lo contrario, ser arrogante, condescendiente, egoísta, no tratar a los demás con respeto, ser sarcástico, sentirse superior y demostrarlo.

El modelo de coaching basado en CIDS (Chronological In-Depth Structured Interview): el coaching es uno de los elementos más importantes de la cultura corporativa

actual gracias a que el talento y los recursos humanos se han convertido en un activo de decisiva importancia para obtener resultados excelentes. Coaching es un proceso de capacitación basado en el diálogo entre el capacitador y el capacitado que adquiere la forma de tutorías, consejos, aprendizaje y también confrontación.

El principal desafío para el coaching reside en cómo formar a buenos capacitadores, ya que, en ese sentido, muchos ejecutivos carecen de los conocimientos y las habilidades necesarias. El modelo de entrevista CIDS que se utiliza para identificar tanto las debilidades como los fallos, y trabajar sobre ellos, activa un proceso capaz de crear jugadores de primera. Según este modelo, las cualidades de un capacitador (coach) deberían ser:

- Saber comportarse como un compañero.
- Promover la autonomía.
- Ser positivo.
- Ser digno de confianza.
- Ser afectuoso.
- Ser paciente.
- Estar orientado hacia los resultados.
- Tener perspectiva.
- Estar dotado de autoridad.
- Saber escuchar de forma activa.

El modelo de mejora consta de siete fases y es válido tanto para un nuevo empleado como para un empleado-jugador de segunda que quieran convertirse en jugadores de primera fila. Estos siete pasos permiten a los capacitadores identificar problemas y ofrecer soluciones durante el periodo de coaching:

- 1 Toma de conciencia: "Necesito cambiar".
- 2 Aceptación: "Definitivamente, necesito cambiar".
- 3 Compromiso: "No sólo tengo el problema, sino también la responsabilidad de resolverlo".
- 4 Programa de desarrollo: "Lo asumo plenamente, con todas las actividades en él indicadas".
- 5 Refuerzos: "Necesito todos los refuerzos internos y externos que pueda conseguir para posibilitar mi crecimiento profesional".

6 Supervisión del progreso: "Asumo la medición de mi progreso".

7 Conclusión: "He conseguido superar este trance a la vez que reconozco que para otros se necesita un esfuerzo constante".

Tercera parte: la entrevista CIDS

La herramienta más importante: la parte esencial de la técnica de *Topgrading* la constituye la entrevista CIDS. Esta se usa para eliminar a los jugadores de tercera e identificar a los jugadores de primera en la gestión de Recursos Humanos. Toda empresa que quiera implementar la técnica de *Topgrading* debe utilizar este modelo de entrevista en sus procesos de contratación. Se trata de un modelo exhaustivo y cronológico que ofrece mucho espacio para anotar las respuestas del entrevistado.

Técnicas avanzadas de entrevistas. Además de la entrevista CIDS, existen otras técnicas avanzadas de entrevista que ayudan a conseguir una información de mejor calidad sobre el candidato. Una de estas técnicas es la TORC (Threat of Reference Checks) o amenaza de comprobación de referencias, que sirve para encontrar elementos negativos del entrevistado ya al principio de la entrevista. Este temprano descubrimiento es especialmente relevante, ya que determina el estado de conciencia del candidato y su manera de pensar. Una parte de este proceso incluye también la revisión de los datos proporcionados y su interpretación. En la entrevista CIDS, así como en cualquier otra, es recomendable guiarse por ciertas líneas:

- Centrarse en lo básico.
- Buscar un patrón.
- Asumir que las fuerzas pueden convertirse en debilidades.
- Ser consciente de que el comportamiento pasado reciente sirve mejor que cualquier otro para predecir el comportamiento en el futuro cercano.

- Recordar que todo comportamiento es motivado.
- Descubrir lagunas y buscarles una explicación.
- Saber que la gente nunca deja de cambiar.
- Preguntar por asignaciones y evaluaciones.
- Sopesar lo negativo más que lo positivo.
- Ser cuidadoso al tratar con sentimientos y creencias sólidos.

Gracias a la entrevista CIDS se pueden descubrir y determinar las actitudes, rendimiento, e incluso el rendimiento en el futuro, de un candidato. La existencia por escrito de una información tan detallada permite que la organización o el coach del empleado evalúen la idoneidad de este último para un puesto comparando los resultados de la entrevista con sus logros posteriores.

Conclusión: *Topgrading* en el futuro

No existe organización que no pueda beneficiarse del *Topgrading* y de su lógica irrefutable: los jugadores de primera dan resultados óptimos y no así los jugadores de tercera. Es algo visible en cualquier organización, desde la más pequeña hasta la más grande.

En las empresas que experimentan transformaciones rápidas, e incluso radicales, el futuro pertenecerá al talento, pues estas organizaciones son cada vez más conscientes del elevado coste que supone su escasez, ausencia o dificultad de encontrarlo. Esta búsqueda de talentos no se limitará tan sólo a las empresas, sino que se extenderá a otros ámbitos de la actividad humana como pueden ser las ONG, los gobiernos, las finanzas, la administración o la educación.

La gestión, el carácter y las repercusiones del talento requieren mucha más investigación de la que se ha llevado a cabo hasta ahora. Algunos de los temas por indagar aún son:

- La definición de los jugadores de primera, segunda y tercera. El 1% de los mejores es una definición más exacta para los jugadores de primera que el 10%. No es descartable la utilidad de introducir los conceptos de jugadores de cuarta o, incluso, quinta.
- El coste de las contrataciones fallidas y su verdadero alcance.
- Las tasas de éxito de los procesos de contratación: es necesaria una definición más precisa del éxito en la contratación y una medición más objetiva.
- Enfoques de evaluación: demostrar científicamente la exactitud del modelo de entrevista de *Topgrading*.
- El coaching basado en *Topgrading* como sistema de desarrollo más efectivo: el número de jugadores de segunda que pueden convertirse en primera.
- El efecto del *Topgrading*. Investigación y estudios de caso no sólo en las empresas, sino en sectores y países enteros. Análisis con objeto de refinar patrones de las mejores prácticas para pequeñas empresas frente a las grandes, empresas prósperas frente a las estancadas, diferentes industrias, etc.
- La relación entre la felicidad humana y el *Topgrading*. Demostrar que los jugadores de primera son más felices que los jugadores de tercera y sacar a la luz los elementos que lo condicionan.