



Entrevista a Carlos Enrique Benítez Gaitán, M.A.

TopGrading

Melissa Lemus García, M.A.
Colegiada Activa No. 926
Consejo Editorial

Licenciado Benítez: en el área organizacional es de gran utilidad abordar el tema de reclutamiento y selección de personal. Gracias por colaborar con la Revista del Colegio de Psicólogos de Guatemala con esta entrevista para nuestros lectores y colegas.

¿Qué implica la selección de personal? ¿Qué diferencia hay entre ésta y el reclutamiento?

Para muchos procesos de contratación, estas son dos palabras que suelen ir unidas. El reclutamiento consiste en poder atraer al mejor talento disponible en el mercado laboral, y las formas de lograrlo varían de una empresa a otra. Algunas de ellas suelen hacerlo a través de medios tradicionales como los medios escritos; otras utilizan bolsas electrónicas muy comunes en los últimos años debido al incremento en el acceso a la tecnología. Otros lo reducen a su red de contactos y atraen únicamente a referidos.

En lo particular, he tenido oportunidad de vocear en colonias, de poner anuncios en, usar radio y distribuir volantes publicitarios. La selección, por otro lado, se da luego de que los candidatos reclutados han pasado por diversos filtros, como entrevistas o evaluaciones e investigaciones y es cuando se debe tomar una decisión. Esta decisión de contratación debe estar basada en argumentos objetivos que permitan realizar una contratación efectiva y que ayude a establecer quién es el mejor candidato. La decisión debe ser tomada basada en patrones del pasado.

¿Qué es la técnica de TopGrading?

Es una metodología de reclutamiento y promoción, que tiene como objetivo alcanzar un 80% de éxito en las contrataciones. Se basa en 12 pasos muy efectivos para atraer y retener a colaboradores en quienes por lo menos el 80% del tiempo muestren un esfuerzo discrecional. Se les llama 'A'players o jugadores 'A'. Esta técnica se enfoca en descubrir patrones de éxito en el pasado de los candidatos que permitan descubrir si pueden hacer el trabajo requerido.

¿Este término se utiliza en inglés o hay alguna traducción para el español?

No conozco una traducción al español, en inglés hay dos palabras muy similares, una es Upgrade y la otra es Topgrade. La diferencia radica en lo siguiente: imagine que un jefe tiene a 1 colaborador A player, a 2 B players y a 7 C players. Si este jefe logra convertir a 2 de sus B players en A players, logró mejorar al equipo; le dio un Upgrade, pero no todo el equipo es de alto rendimiento.

Por el contrario Topgrade significa que el jefe logrará hacer que sus 10 colaboradores sean A players. En la práctica puedo decirles que en equipos de alto rendimiento, los A players comienzan a rechazar naturalmente a quienes tienen bajo rendimiento o C players. Lastimosamente también pasa a la inversa, en grupos donde dominan los C players y se contrata a un A player; regularmente este último es rechazado en el medio laboral.

¿Cuáles son los procesos básicos de la técnica?

Los pasos del proceso son 12, y considero que uno muy valioso es la capacidad de desarrollar redes sociales, para poder contratar a candidatos que han sido referidos por otras personas.

En la práctica me ha parecido muy valioso, ya que los A players regularmente refieren a otros A players; sin embargo, un B player regularmente refiere a un B o C player. La razón es que lo perciben como una amenaza a su propio puesto.

Otra técnica muy útil es la que llaman el suero de la verdad, el cual consiste en que en cada paso se les indica a los candidatos que se solicitarán referencias suyas. Se ha comprobado que los A players envían sus referencias en las horas siguientes a la solicitud. Los B players las envían a los dos o tres días, mientras que los C players no los envían; por supuesto este es uno de tantos patrones que sugiere observar la metodología, pero no es una regla.

Otro de los beneficios del suero de la verdad es que se enfoca en resultados; la mayoría de reclutadores se enfocan en las características generales, como edad y profesión del candidato y, según ellos, con esto ya encajan en el perfil; sin embargo, la metodología no se enfoca en esto, sino que busca más allá e indaga acerca de los logros sobresalientes que el candidato ha tenido al llenar requisitos de la plaza.

Muchos jefes piden que los candidatos tengan capacidades en el área de ventas. Sin embargo, para un reclutador es más sencillo identificar logros cuando el jefe nos indica: alcanzar metas de ventas de Q. 100,000.00 al mes en repuestos mecánicos, por ejemplo.

¿Qué beneficios brinda este proceso de selección de personal?

Al seguir con el proceso de los 12 pasos, se garantiza un 80% de éxito en el reclutamiento de personal. La mayoría de las empresas tienen una media de éxito de 25%; eso significa que si tengo a un equipo de ventas de 100 personas y 20 son A players, para convertir a los 100 en A players necesitaría contratar a 320 personas. Mientras que si aplicamos esta técnica

para alcanzar a los 100 A players deberíamos contratar a 100 colaboradores. Una diferencia de 220 personas.

Imagine el ahorro en costos de reclutamiento. Esto sin contar los efectos secundarios de una mala contratación que se reflejan en pérdidas de clientes o en tiempo invertido por el resto del equipo en resolver los errores de la mala contratación.

¿Qué limitaciones o desventajas puede llegar a tener?

En muchas empresas de Guatemala tenemos dificultad para observar los efectos que provoca una mala contratación y sacrificamos tiempo por calidad. La mayoría de empresas contratan personal para salir de un apuro; esta metodología indica que si se invierte un poco más de tiempo se evitará tener que repetir todo el proceso. Muchas empresas que conozco luchan contra rotaciones increíblemente altas, pero nunca salen de este círculo. Considero que la dificultad consiste en cambiar la mentalidad e invertir en la calidad versus el tiempo. Creo que la dificultad es cultural; esta metodología de reclutamiento es para plazas administrativas y por ello contempla tomarse muy bien el tiempo de escoger.

La metodología sugiere tener una o dos entrevistas de 2 o 3 horas, en las cuales hay 2 entrevistadores. La mayoría de empresas ven esto como una pérdida de tiempo valioso; esta metodología lo ve como la mejor inversión de tiempo, no solo para homologar el criterio con la pareja de entrevista, sino para profundizar en el análisis de patrones y no dejar nada al azar. Una mala contratación a nivel directivo puede costar, en el mejor de los casos, entre 12 y 15 veces el salario del colaborador por todos sus errores. He sido testigo de cómo malas contrataciones han llegado a poner en riesgo al negocio mismo. Un C player divide, mientras que un A multiplica las ganancias.

Desde su experiencia ¿Cuándo recomienda el incorporar esta técnica en una empresa?

Cuando los directivos tengan la madurez como para tomar decisiones a largo plazo, y el departamento de RRHH se haya convertido en un aliado del Gerente General para lograr cambiar la cultura de la empresa.

¿Quién puede ser el responsable de este tipo de reclutamiento? ¿Quiénes participan del proceso?

Esta metodología no surgió para personal de Recursos Humanos, sino que para ayudar a los altos directivos a hacerse de un equipo de alto rendimiento.

¿Por qué recomienda entrenarse en esta técnica?

Los beneficios son magníficos, yo soy testigo de ello. Hay un dicho muy oportuno: los mejores son los primeros en irse de las empresas. Mi propósito es que sean los últimos en irse y para ello necesito tener y atraer siempre a A players.

¿Qué hace que el “Top Grading” sea una herramienta más eficaz que otras?

Porque e fundamenta en conceptos prácticos y porque cuenta con la garantía de que las mejores empresas en Estados Unidos la han implementado, como Jack Welch ex CEO de General Electric.

¿Dónde puede realizarse el entrenamiento? ¿Qué se requiere?

El entrenamiento se puede recibir en Estados Unidos (Chicago), y en la página Topgrading se puede obtener información valiosa sobre la metodología, como videos, incluso una calculadora muy interesante que indica el costo de una mala contratación.

¿Cómo descubrió esta novedosa manera de reclutamiento?

La lectura nos llevó a esta metodología, luego de leer los Hábitos de Rockefeller, y Who, que es otro libro sobre reclutamiento escrito por el hijo del creador de Topgrading.

¿Tiene alguna recomendación u observación más que quiera compartir con nuestros lectores?

Considero que nuestra profesión es aún poco valorada y es nuestra responsabilidad ubicar al área de Recursos Humanos en el centro de la estrategia de los negocios. Las personas que contratamos son los pilares del éxito de nuestras empresas, por lo tanto constituyen la mejor inversión en la toma de decisiones empresariales.

Es nuestra responsabilidad como profesionales demostrar con argumentos que podemos mejorar los resultados del negocio atrayendo A players. Ψ

Acerca del profesional entrevistado:

Carlos Enrique Benítez Gaitán es psicólogo clínico graduado de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

Tiene un maestría en Dirección de Recursos Humanos por la Escuela de Negocios FUNDESEM, España.

Capacitación de Reclutamiento de TopGrading en Chicago, Estados Unidos.

Jefe de Desarrollo Humano en RV4.

Docente de la Universidad Rafael Landívar.