

¿Contratar personas de la misma industria o personas con la misma habilidad?

● POR MARIO TUCCI, SOCIO FUNDADOR DE MVD CONSULTING

Si en su empresa queda una posición vacante, ¿cuál es la reacción más común para el remplazo? Por ejemplo, si fuera un gerente de ventas, la mayoría de los empresarios sale a buscar una persona con experiencia como gerente de ventas. Puede ser que pidamos una persona *senior*, o estemos dispuestos a entrenar una persona con menos años de trabajo, pero, en general, vamos por alguien con historia previa en funciones similares.

La data explicada recientemente por el chileno Cesar Hidalgo, profesor del Media Lab del Massachusetts Institute of Technology y director del sector de aprendizaje colectivo, nos demuestra una realidad diferente. Tomando el caso de Brasil, en donde se midieron las habilidades de todas las personas que trabajan en el sistema formal, aquellas empresas que contratan personas de su misma industria son más exitosas (en términos de crecimiento económico) que aquellas que contratan personas de su misma función.

Es decir, es mejor que conozcan cómo funciona la industria que cómo funciona su trabajo.

Este artículo busca valorar el desarrollo lateral de los equipos. Esto es, pensar que no solo es lo que sabemos lo que nos hace exitosos, sino la actitud que tenemos a enfrentar los problemas lo que nos acelera el resultado.

Innovación externa

¿Cuántas veces escuchamos “como nunca se ha visto” en nuestro accionar diario? ¿Y es así, será cierto que nuestro equipo es capaz de entender todas las nuevas tendencias? Las empresas exitosas continuamente preguntan, prueban y modifican sus iniciativas para adaptarlas a estos cambios incesantes. Para eso aceptan como propia la innovación que llega de fuentes externas. Estas pueden ser sus clientes, sus colegas, sus competidores, consultoras, la academia. En definitiva, cualquier emisor de ideas, datos, mediciones o sugerencias que puedan dar una

pista para un mejor accionar. Ya hemos escrito en esta columna la importancia de interactuar con nuestros clientes de manera sistemática y luego tomar esas opiniones y salir a mejorar lo que sea. Léase, cambiar lo que sea.

Confiar en la actitud... y acompañar con procesos y disciplina

En general nuestra cultura espera que tengamos una profesión. Que seamos algo. Contador. Médico. Ingeniero. Carpintero. Electricista. Rara vez espera que logremos algo. Y es razonable. Cuando nos ponemos a estudiar, quizás no sabemos aún lo que podemos lograr. Por eso el estudio es un camino importante para conseguir objetivos. Sin embargo, la dosis de actitud es lo que, a nuestro entender, convertirá a esta persona, y a su entorno, en más exitoso.

El espíritu emprendedor, que nace de las conversaciones tempranas en la familia, la experiencia de otras personas relevantes, de la exposición a ejemplos que

atraigan, es hoy un mecanismo muy importante cuando armamos los equipos en las empresas. Contratar personas con espíritu emprendedor, de actitud positiva, es la base para luego completar sus habilidades con los conocimientos que la empresa necesite.

Los empresarios deben evaluar esas actitudes y ver cómo ellas coinciden con la cultura de la empresa. Si el candidato no demuestra motivación genuina para conseguir resultados, si su foco es más técnico, entonces hay más chances de que la evolución tecnológica lo deje relegado. Toda la automatización, de la que tanto se habla como peligro para los trabajos, es en definitiva un sustituto de las habilidades, pero rara vez es sustituto de las actitudes. Con el tiempo, sin embargo, seguramente se logre darle actitud a un autómeta.

Una vez que tenemos un candidato con actitud, es importante tener procesos que lo ayuden a entender la cultura de la empresa, las herramientas de gestión, las reglas de calidad y compromisos, los acuerdos y alianzas con terceros, los modelos de gobernanza y otros. Y mantener la disciplina para que todo eso ocurra dentro de un plazo determinado, custodiado por un equipo identificado y con formatos tales que permita que el recién incorporado tenga un "padrino" que lo acompañe en la empresa.

Exponerse a varias tareas

El otro aspecto de las empresas más exitosas es que tienen en sus equipos personas capaces (e interesadas) de adaptarse a nuevos roles. En un momento son los que lideran, en otro momento los que participan en un proyecto, en otro momento los que entrenan y guían. Sin crear caos y asumiendo que todo es parte de un plan bien orquestado, aquellos equipos que sabiendo de su industria son flexibles, presentan mejores características en el entorno hiper competitivo y cambiante que vivimos.

Por eso Hidalgo trae un punto importante, que rompe con la creencia histórica (y también con algunas regulaciones laborales que anclan las personas a su conocimiento) y que nos deja pensando la mejor manera de crear equipos que introduzcan innovación, ganas, experiencia de industria y flexibilidad para aceptar cambios externos.