

# ¿Cómo y a quién contratar?

## José-Hilario Martín

DVM, MSc, Institut Pasteur Diploma, Executive MBA

josehilario@martinsantos.es  
www.martinsantos.es

En el mundo de la gestión empresarial hay una afirmación con la que es difícil no estar de acuerdo: "Dirigir empresas es fácil, excepto por la gente".

En el ya lejano octubre de 2006 The Economist publica el reportaje "The Search for Talent", donde se pone de manifiesto que encontrar a las personas adecuadas es el mayor problema del mundo de los negocios hoy en día. Extrapolándolo a nuestra profesión, esta afirmación da la razón a los que mantenemos que, en tu clínica, eres quien contratas.

Unas sencillas preguntas, antes de continuar, para invitar a la reflexión:

**¿Cuántos de vosotros tenéis por escrito los objetivos de vuestros colaboradores?**

**¿Cómo saben vuestros colaboradores donde poner el foco y hacia dónde empujar si no tienen identificados y cuantificados los objetivos?**

**¿Cómo pueden saber tus colaboradores si están desempeñando su trabajo como deberían?**

A la hora de contratar para formar un equipo, solemos cometer dos errores:

- 1º Error: Contratamos APTITUD y exigimos ACTITUD
- 2º Error: Ofrecemos TAREAS y pedimos RESULTADOS

Tenemos clientes, tenemos trabajo y sabemos que necesitamos colaboradores: ¿A quién contratar? ¿Veterinario o auxiliar? ¿Con experiencia o sin ella?

No vamos a entrar en este artículo a debatir sobre qué nos conviene más, si un veterinario junior que puede pasar consulta y además esté dispuesto a desempeñar otras tareas, o bien un auxiliar cualificado.

A la hora de contratar un profesional para nuestro centro veterinario, es importante que tengamos claro tres puntos clave:

- 1.Cuál es la misión (el para qué) de su puesto.
2. Qué resultado esperamos nos devuelva su trabajo.
3. Qué competencias son precisas para poder darnos esos resultados.

Cuando una persona trabaja por resultados, se le facilita que desarrolle su propia autonomía, su capacidad de innovación y sobre todo se le da responsabilidad, primera fuente de motivación.

Para ello es importante que antes tengamos claro cuáles son los resultados que esperamos de cada puesto.

Si la persona ya está contratada, más importante aun es comenzar a definir estos puntos.

## La Herramienta

Disponemos de una eficaz herramienta que facilita la gestión a la hora de la contratación y la supervisión. No es un job description, sino un documento que incluye los tres factores que definen un puesto: la Misión, los Resultados y las Competencias necesarias.



Su gran valor es que proporciona una clara ligazón entre la gente que contratas y la estrategia de la empresa.

## La Misión

Se trata de un resumen ejecutivo del PROPÓSITO del puesto de trabajo, de modo que todo el mundo entienda la necesidad de contratar a alguien en ese puesto. Describe la intención, el porqué y el para qué es necesaria esa tarea.

## Los Resultados

Describe QUÉ es lo que el colaborador debe alcanzar en su puesto. Mientras que el clásico job description se enfoca en las tareas (una lista de lo que la persona debe hacer), nuestra herramienta se orienta a los resultados -lo que el colaborador debe conseguir-.

Con ello vamos a lograr que el colaborador sepa:

- porqué va a ser evaluado
- porqué es importante su puesto

## Las Competencias

Fluyen directamente de los dos anteriores elementos. La misión define la esencia del puesto con un alto grado de especificidad. Los resultados describen qué

es lo que debe alcanzarse. Las competencias definen CÓMO esperas que la persona contratada opere en el cumplimiento de su trabajo y consiga los resultados. Para ello,

1º Describe las habilidades necesarias para conseguir los resultados: APTITUD

2º Identifica los comportamientos necesarios y en línea con la cultura de la empresa: ACTITUD

La tabla adjunta sugiere, a modo de ejemplo, un conjunto de competencias a considerar a la hora de contratar un colaborador para tu empresa. Cada puesto tiene sus requerimientos y resultados a alcanzar; las competencias deben ser adaptadas a la medida del puesto y de la organización. Los resultados se pueden alcanzar desde diferentes aproximaciones, por lo que no debe hacerse una lista estrecha de competencias.

Las competencias son fáciles de listar, pero lo importante es que encajen dentro de la cultura de empresa. La falta de alineamiento es, a menudo, la causa de muchos fracasos a la hora de contratar -grandes talentos cuyos comportamientos no encajan con los valores de la organización-. Asegúrate de que las competencias exigidas estén en sintonía con la cultura de tu empresa.

Eficiencia	Calma bajo presión
Honestidad / integridad	Pensamiento estratégico y visionario
Planificación y organización	Creatividad e innovación
Agresividad	Entusiasmo
Audacia	Ética
Compromiso	Altos estándares
Inteligencia	Habilidad para escuchar
Habilidades analíticas	Abierto a la crítica e ideas
Atención al detalle	Comunicación
Persistencia	Trabajo en equipo
Proactividad	Persuasión
Flexibilidad / adaptabilidad	



### Una herramienta estratégica

La herramienta no sólo nos sirve para contratar de manera eficaz. Se trata de una hoja de ruta que liga la estrategia con la ejecución:

- Traduce el Plan de Negocio en los resultados puesto por puesto de todo el equipo
- Unifica la cultura de empresa
- Asegura que todo el mundo entienda las expectativas de la dirección (qué hay que hacer, qué hay que conseguir)

Una herramienta bien diseñada traduce los objetivos estratégicos en claros resultados para todos y cada uno de los colaboradores (veterinarios, auxiliares y recepcionistas). Todo el mundo en la organización debe tener un conjunto de objetivos-resultado que derivan de la estrategia, así como las competencias sobre las que se sustentan el desempeño de los equipos y la cultura de la empresa.

La herramienta nos ayudará a:

- Fijar las expectativas de los nuevos contratados
- Monitorizar el progreso del colaborador
- Establecer objetivos en los sistemas anuales de evaluación
- Evaluar el desempeño de los equipos

### PLANTILLA PARA DEFINIR 3 PUESTOS DE TRABAJO CLAVES EN TU CV: VETERINARIO, AUXILIAR Y RECEPCIONISTA

Nombre del puesto: <b>VETERINARIO</b>
Misión del puesto:
Resultados esperados del puesto:
Competencias del puesto:
Nombre del puesto: <b>AUXILIAR</b>
Misión del puesto:
Resultados esperados del puesto:
Competencias del puesto:
Nombre del puesto: <b>RECEPCIONISTA</b>
Misión del puesto:
Resultados esperados del puesto:
Competencias del puesto: