

«Una obra maestra y totalmente práctica». *Jack Welch*  
«Maravilloso, nos enseña cómo acertar en el reto principal». *Jim Collins*

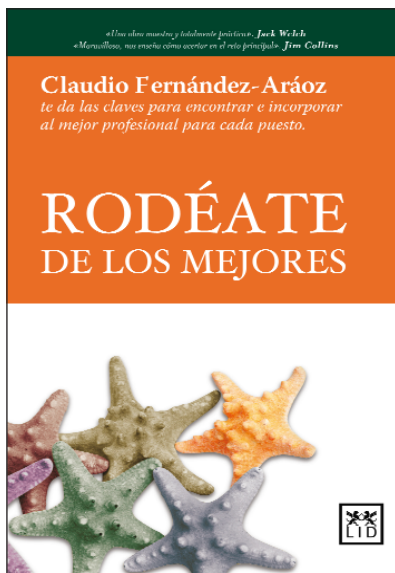
**Claudio Fernández-Aráoz**  
*te da las claves para encontrar e incorporar  
al mejor profesional para cada puesto.*

# RODÉATE DE LOS MEJORES



«Elegir gente siempre será difícil y siempre podemos equivocarnos. Si no, no existirían los divorcios ni los abogados. *El problema es que tenemos un cerebro viejo para un trabajo nuevo*».

*Claudio Fernández-Aráoz*



## FICHA TÉCNICA

ISBN13-EAN: 9788483560778  
 Autor: Claudio Fernández-Aráoz  
 Editorial: LID Editorial Empresarial  
 Colección: Acción Empresarial  
 Edición: 1ª ed.  
 Idioma: Español  
 Páginas: 352  
 Encuadernación: Rústica con solapas  
 Formato: 15x22 cm.  
 Impresión: B/N  
 PVP: 19,90€

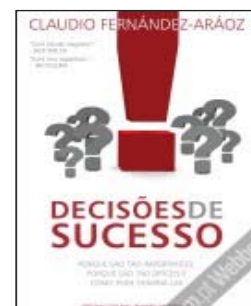
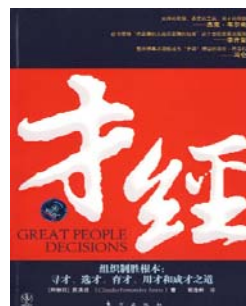
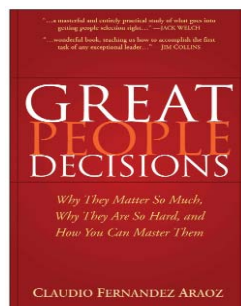
## EL AUTOR

**Claudio Fernández-Aráoz** es socio y miembro del comité de dirección mundial de Egon Zehnder International, firma global líder en la búsqueda de ejecutivos, donde lleva trabajando más de veinte años realizando proyectos para importantes organizaciones de todo el mundo. Ha liderado secuencialmente, a nivel global, la práctica de evaluaciones gerenciales; el desarrollo profesional de los consultores en 62 oficinas de 38 países y el desarrollo del capital intelectual de la compañía, en la que trabaja desde 1986, después de su paso por McKinsey & Co en Europa.

Es uno de los oradores más demandados en el mundo sobre el tema de la elección de líderes y, según la revista *Business Week*, uno de los consultores de búsqueda de ejecutivos más influyentes del mundo.

Sus recomendaciones y publicaciones han sido adoptadas no sólo por numerosas empresas globales, sino por las mejores escuelas de negocios de los Estados Unidos (incluidas Harvard y Stanford), el servicio civil de algunas de las naciones más avanzadas y hasta el propio Partido Comunista Chino.

**Rodéate de los mejores** es la edición española de su *best seller* *Great People Decisions*, lanzado en junio del año pasado y que rápidamente pasó a ser uno de los títulos más vendidos en los Estados Unidos. La obra ha sido traducida ya al chino y al portugués, y se encuentra en proceso de traducción a numerosos idiomas.



A los 52 años, este ingeniero industrial graduado en la Universidad Católica Argentina (con medalla de oro y mayor promedio histórico de la UCA); MBA en Stanford (con honores) y reciente Premio Konex 2008 en la Argentina (categoría Ejecutivos de Empresas de Servicios) es autor de varios *best sellers* publicados por las exclusivas *Harvard Business Review* y la *MIT Sloan Management Review*, de los EE.UU.

# ÍNDICE

## Agradecimientos

### Introducción: una cuestión de vida o muerte

1. Es vitalmente importante para ti
2. Es de vital importancia para tu organización
3. Mis antecedentes
4. Lo que encontrarás aquí

### Rodéate de los mejores: la clave para tu éxito

# 1

1. La fórmula del éxito • 2. Cómo llegar a ser destacado por la escuela de negocios de Harvard • 3. El perfil de los directivos triunfadores • 4. Más allá de lo obvio • 5. Olvídate del mito: tú puedes desarrollar estas capacidades • 6. ¡Especialistas increíbles! • 7. Olvídate de la delegación • 8. Sabiendo qué buscar • 9. Aprendiendo a comunicar • 10. Un pequeño aprendizaje te puede llevar muy lejos • 11. Mantener el foco a lo largo de la carrera te convertirá en una estrella • 12. La gran paradoja • 13. Del éxito a la felicidad

### Rodéate de los mejores: la clave para tu organización

# 2

1. Las fuentes del éxito organizativo • 2. Las pocas cosas que importan • 3. Consultando a una leyenda • 4. El camino hacia el fracaso corporativo • 5. Un pobre desempeño • 6. Cerca de la cima: mayores riesgos, mayores retornos • 7. Cuantificando el retorno de rodearse de los mejores • 8. Eligiendo a los mejores a lo largo y ancho del mundo • 9. De nuevos emprendimientos a adquisiciones • 10. Del consejo directivo al piso de la fábrica • 11. ¿Grandes o pequeñas? • 12. Siempre ha sido así • 13. La empresa más admirada del mundo • 14. Mirando hacia delante: eligiendo a los mejores en el futuro • 15. Lo que he aprendido

### Por qué es tan difícil rodearte de los mejores

1. Las probabilidades juegan en tu contra •
2. La dificultad de las evaluaciones •
3. Patologías psicológicas y trampas emocionales •
4. Incentivos incorrectos y conflictos de interés

# 3

### Cuándo cambiar a una persona

1. Cuándo suceden los cambios • 2. Cuándo y por qué los cambios deberían ocurrir •
3. Actos divinos, actos humanos • 4. Cómo saber cuál es tu posición • 5. ¿Qué debes hacer una vez que eres consciente de la necesidad del cambio? • 6. Las fuerzas contra el cambio • 7. Permanecer honesto •
8. Efectuar los cambios

# 4

### Qué debes buscar

# 5

1. Las difíciles soluciones de compromiso • 2. ¿Importa el coeficiente intelectual? • 3. ¿Importa la experiencia? • 4. ¿Y qué ocurre con la personalidad? • 5. El poder de la inteligencia emocional • 6. Los cimientos: competencias • 7. Lo imprescindible para ejecutivos • 8. Establecer los objetivos • 9. Aprendiendo de mis propios fracasos • 10. Resolviendo las soluciones de compromiso • 11. Éxito y fracaso en diferentes culturas • 12. ¿Por qué importa la inteligencia emocional? • 13. Conclusión acerca de la inteligencia emocional • 14. El dilema del desarrollo • 15. Cómo considerar el potencial • 16. ¿Y qué sucede con los valores? • 17. ¿Y qué ocurre con los equipos? • 18. Conclusión • 19. Cómo llegar a la respuesta • 20. La necesidad de establecer prioridades • 21. La necesidad de ser claros y precisos • 22. Una cuestión de disciplina

### Dónde buscar: dentro y fuera

# 6

1. Candidatos internos o externos • 2. El problema con los promedios • 3. El paralelo de la innovación • 4. La necesidad de comparar con lo que hay fuera • 5. Cuándo dejar de buscar • 6. ¿Qué pasa con las decisiones de los candidatos? • 7. Buscando candidatos internos • 8. Cómo se busca trabajo • 9. La fortaleza de los lazos débiles • 10. Buscando candidatos externos • 11. Partiendo de cero • 12. El poder de consultar las mejores fuentes en un mundo pequeño • 13. Desarrollando la capacidad de consulta de fuentes estratégicas • 14. Hacen falta dos llamadas • 15. Cuándo hacerlo por las tuyas • 16. Cuándo buscar ayuda profesional

### Cómo evaluar a las personas

1. La mayor oportunidad • 2. Las evaluaciones en la práctica • 3. Mentiras, fraude y escándalos • 4. Juicios prematuros a la velocidad del rayo • 5. La mala entrevista • 6. De la experiencia a las competencias • 7. La entrevista efectiva • 8. Enseñando a entrevistar • 9. Decodificando las microexpresiones • 10. El futuro de la evaluación • 11. Un mejor enfoque: HOT SHOT • 12. Referencias invalorable • 13. La correcta verificación de referencias • 14. Seleccionando selectores • 15. ¿Cuántas evaluaciones? • 16. Muchas manos en un plato hacen mucho garabato • 17. Entrevistas en equipo • 18. El equipo decisor • 19. Mejores prácticas a la hora de la decisión • 20. Qué hacer con la intuición • 21. Mi mayor vergüenza • 22. Desarrollando la fortaleza organizativa

# 7

# 8

1. ¿Es esto lo mejor para el candidato? • 2. Compartiendo tu pasión • 3. El poder del dinero • 4. Evaluando las prioridades de retención • 5. El problema con los incentivos • 6. Confrontando riesgos e incentivos • 7. La clave está en la gente correcta • Una cuestión de coraje • 9. Buscando la ayuda adecuada • 10. Cerrando la contratación

## Cómo integrar a los mejores

# 9

1. ¿Cuáles son los riesgos de la integración? • 2. Las tres olas de la integración • 3. Transiciones aceleradas • 4. Las seis trampas mortales en la integración • 5. Gestionando el proceso de integración • 6. La perspectiva del candidato • 7. El elemento humano • 8. Cómo derrotar las probabilidades en contra

## Hacia un mundo mejor

# 10

1. Cada día, todo el tiempo • 2. ¿Y qué pasa contigo? • 3. Haciendo felices a los demás • 4. El gran escándalo oculto • 5. Educando para rodearnos de los mejores • 6. Mirando la historia • 7. Malos procesos colectivos: malos resultados colectivos • 8. Rodearnos de los mejores a nivel mundial

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

**Apéndice B.** Bibliografía selecta sobre métodos de evaluación

**Notas**

**Índice onomástico**

## LA OBRA

**Rodéate de los mejores** parte de la firme convicción, por parte del autor, 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».

Claudio Fernández-Aráoz pone al descubierto la carencia de formación y educación de los actuales líderes para rodearse de los mejores: «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». Esta obra cubre dicha necesidad.

A lo largo de 352 páginas, el autor presenta un completo manual para los directivos que «quieren mejorar su capacidad personal para rodearse de los mejores», con técnicas concretas, ejemplos, cuadros explicativos, ilustraciones... pero, sobre todo, con la narración en primera persona de quien tiene «una experiencia muy intensa en la elección de los mejores» y conoce «íntimamente el terreno».

El libro hace un recorrido perfecto por todo el espectro de las contrataciones y promociones, tanto desde fuera como desde dentro de la compañía; además de analizar todos los pasos que hay que dar para buscar, evaluar, atraer, motivar e integrar a los mejores.

En los dos primeros capítulos, Fernández-Aráoz incide en los motivos por los que rodearse de los excelentes no sólo garantiza el éxito personal, sino también el de la organización para la que se trabaja.

Mediante la exposición de casos reales, estudios y reflexiones, el autor sitúa también a las personas erradas como principales responsables del fracaso de las empresas: «¿Por qué hay que realizar este breve desvío en el terreno del fracaso? Porque se trata simplemente de otra forma de preguntar y responder la pregunta acerca de las fuentes del desempeño organizativo. ¿Qué es lo que lleva al fracaso organizativo? Los malos nombramientos. ¿Qué es lo que lleva al desempeño sobresaliente? La decisión de rodearse de los mejores».

No obstante, conseguirlo no es tarea fácil. Fernández-Aráoz desgrana en el tercer capítulo algunas de las trampas a evitar para elegir ganadores. Éstas son:

- Las probabilidades juegan en tu contra, pues solamente existe un número reducido de trabajadores excepcionales.

- La dificultad de las evaluaciones, por varios motivos: el impacto significativo de los errores de evaluación, las características únicas y cambiantes de muchos trabajos, la dificultad de evaluar cualidades intangibles y el acceso limitado hacia numerosos candidatos.

- Patologías psicológicas y taras emocionales. El autor apunta que «cuanto más alta es la apuesta, es decir, cuanto más alto es el nivel del nombramiento, más poderosas son estas fuerzas».

- Incentivos incorrectos y conflictos de interés. Este tipo de trampas se pueden referir a circunstancias concretas de los candidatos o a fuertes presiones políticas dentro de la propia organización.

A partir de aquí, **Rodéate de los mejores** describe los cuándo, qué y dónde, es decir, «cuándo cambiar a una nueva persona, qué buscar en ella y dónde podrás encontrar lo que estás buscando [...], cómo y cuándo buscar ayuda profesional externa y por qué (al menos en la mayor parte de las compañías) la decisión de mirar sólo dentro es una mala idea».

*« Rigor sin crueldad  
y honestidad sin brutalidad:  
cuando decidas que es tiempo de cambios,  
éstas son excelentes guías».*

El autor analiza la difícil decisión de cambiar a una persona, especialmente en los niveles más altos. Para él, «los cambios deben ser llevados adelante con frecuencia creciente, como respuesta a fuerzas de nivel macro tales como la globalización y la rápida evolución de la tecnología». Otro punto de reflexión son los cambios sucedidos en respuesta a discontinuidades, es decir, por situaciones como las reflejadas en el cuadro inferior, que sintetiza todo el proceso:

#### Cuándo cambiar a una persona

**El cambio es normalmente necesario en el caso de:**

- Nuevos negocios.
- Fusiones y adquisiciones.
- Nuevas estrategias.
- Problemas de desempeño.
- Crecimiento y éxito.
- Anticipación de desafíos futuros.

**Para diagnosticar la necesidad del cambio debes:**

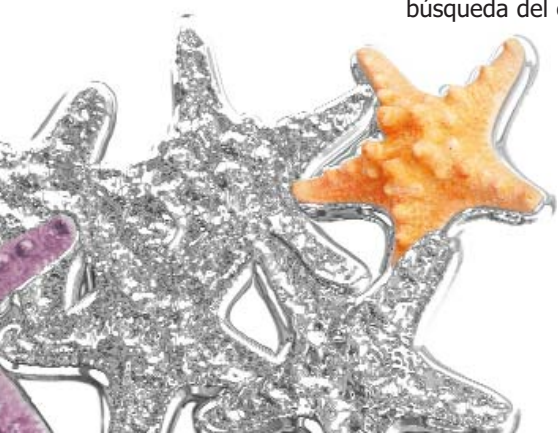
- Evaluar la competencia y el potencial de los recursos clave.
- Diseñar claramente el proceso de decisión.

**Una vez diagnosticada la necesidad debes:**

- Ser consciente de las fuerzas en contra del cambio.
- Permanecer honesto.
- Implementar el cambio de manera correcta.

Una vez decidida la necesidad del cambio, comienza la definición del candidato buscado. Además de la consideración del CI (coeficiente intelectual) y la experiencia, **Rodéate de los mejores** ratifica el poder de la IE (inteligencia emocional).

Claudio Fernández-Aráoz simplifica en este cuadro las principales consideraciones para la búsqueda del candidato:





### **Saber lo que quieres buscar es importante porque:**

- Algunas características predicen el éxito mejor que otras.
- Precisas focalizar tus esfuerzos.
- Evitarás la discriminación.
- Deberás enfrentar difíciles soluciones de compromiso entre los candidatos existentes.

### **Todas estas características son importantes:**

- El CI (si bien la mayor parte de los candidatos para puestos importantes normalmente ya poseen niveles destacados).
- Experiencia relevante, particularmente para cargos de responsabilidad.
- Competencias basadas en la IE, sobre todo, para altos cargos.
- Potencial, particularmente para niveles de directivos bajos y medios.
- Valores, en todos los casos.

### **Debe llevar adelante un proceso sumamente disciplinado:**

- Confirmando las prioridades de gestión.
- Identificando las competencias clave requeridas.
- Definiéndolas claramente en términos de conducta.
- Acordando los niveles deseados y el peso relativo para cada competencia clave.

Definido el candidato, la obra plantea dónde buscarlo. Es en este punto donde se debate sobre la conveniencia de indagar dentro o fuera de la organización: «Si la posición es muy alta, uno tiene que hacer una búsqueda tanto interna como externa de manera simultánea. Para este tipo de posiciones es tanto lo que está en juego, que no se puede permitir que el aprendizaje dure uno o dos años, porque el costo de oportunidad es altísimo», declara el autor.

Asimismo, otra parte del sexto capítulo explica cuándo contar con la ayuda de un asesor externo para la búsqueda. Esto es: cuando la compañía está buscando un ejecutivo para posiciones de muy alto nivel que tendrá un fuerte impacto en los resultados; en el caso de nuevos trabajos creados, por ejemplo, a partir de diversificaciones, nuevos mercados, emprendimientos conjuntos o innovaciones tecnológicas; o cuando las búsquedas son internacionales o parten de economías más pequeñas que obligan a superar una industria específica para poder generar candidatos adecuados.

A estos supuestos, se suma la garantía de confidencialidad por parte de la firma de búsqueda de ejecutivos, ya que «un intermediario puede agregar gran valor, minimizando los riesgos para ambas partes».

Claudio Fernández-Aráoz resume la búsqueda en el siguiente cuadro:

## Dónde buscar, dentro y fuera

### **Conocer dónde debes buscar es importante porque:**

- La generación de candidatos define el límite superior para tu elección.
- Las investigaciones demuestran que debe considerarse un mayor número de candidatos.
- Una serie de tendencias demográficas y económicas están reduciendo la oferta relativa de candidatos calificados.

### **Algunos de los desafíos incluyen:**

- Dónde buscar: dentro y fuera.
- Cuántos candidatos considerar y cuándo parar.
- Resolver el problema de las elecciones mutuas.

### **Dónde buscar: dentro y fuera:**

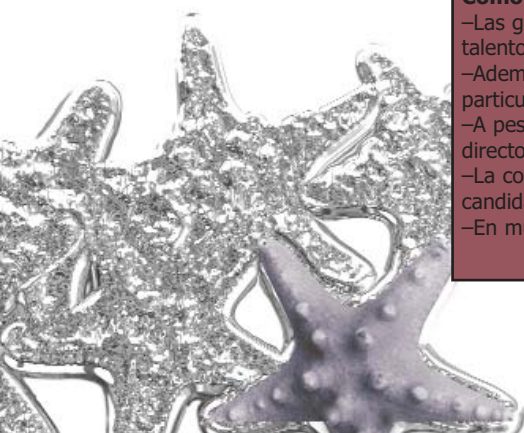
- Los candidatos externos son recomendables al ingresar en nuevos terrenos, enfrentarse a nuevos problemas o a fuertes procesos de cambio.
- Sin embargo, la mejor práctica es considerar siempre un universo amplio, que incluye tanto a candidatos internos como externos.

### **Cuándo debes dejar de buscar:**

- La clave es obtener una evaluación comparativa o benchmark de los mejores candidatos potenciales.
- Apuntando a la población correcta, la consideración de unos veinte candidatos debería producir al menos uno altamente cualificado.

### **Cómo buscar candidatos:**

- Las grandes compañías deben invertir de manera continua en planes de sucesión e inventarios de talento y competencias clave.
- Además, deben realizarse esfuerzos especiales internos y externos para las necesidades específicas, particularmente en los niveles altos.
- A pesar de la proliferación de alternativas de publicidad y la promesa de Internet, los contactos directos continúan siendo extremadamente poderosos.
- La consulta de fuentes de confianza es una manera a la vez efectiva y eficiente para identificar candidatos reales altamente cualificados.
- En muchos casos, podrás generar la mayor parte de los candidatos por tu cuenta.



**Rodéate de los mejores** pone gran interés en los procesos de evaluación. No sólo profundiza en los puntos débiles y fuertes de los instrumentos y técnicas más comunmente utilizadas, sino también en algunos de los grandes desafíos surgidos al intentar evaluar personas, como son el riesgo por las mentiras, el fraude y los juicios prematuros. El autor apunta que la combinación de entrevistas estructuradas y la rigurosa comprobación de las referencias de los candidatos, así como la previa selección de los evaluadores correctos, garantizarán el éxito del proceso. Fernández-Aráoz sintetiza así el capítulo:

#### Cómo evaluar a las personas

##### **Mejorar las evaluaciones resulta clave:**

- La práctica actual es muy pobre.
- Mejorar las evaluaciones es aún más valioso que generar más candidatos o reducir su compensación esperada.
- Investigaciones contundentes han demostrado que las evaluaciones pueden ser mejoradas muy significativamente.

##### **Las mejores técnicas de evaluación incluyen una combinación de:**

- Entrevistas estructuradas.
- Verificación de referencias rigurosas.

##### **Otras cuestiones clave, sin embargo, pueden ser aún más importantes que las técnicas de evaluación, incluyendo:**

- Evaluadores de alto calibre, con el nivel adecuado de competencia y motivación.
- La composición adecuada del equipo de selección.
- Un proceso disciplinado, desde la confirmación inicial de las competencias clave hasta la decisión final.

##### **Puedes mejorar drásticamente tu capacidad organizativa en esta área crítica al:**

- Seleccionar los evaluadores correctos.
- Entrenarlos siguiendo prácticas probadas.
- Revisando las evaluaciones antes de confirmar la decisión de contratación o promoción.
- Siguiendo a lo largo del tiempo los resultados de estas decisiones, con propósito de realimentación individual así como a nivel organizativo.

Elegido el candidato, **Rodéate de los mejores** llama la atención sobre uno de los puntos más críticos que puede dar al traste con todo el trabajo: el momento de la contratación.

En palabras de Fernández-Aráoz: «Hay dos comentarios finales acerca de esta encrucijada crucial, en la cual todo el esfuerzo previo puede dar fruto o transformarse en una enorme pérdida de tiempo y esfuerzo. Primero, así como individuos de alto calibre son necesarios para evaluar, también personas de alto calibre resultan críticas para motivar a los mejores. Segundo, contar con un intermediario -la figura de un asesor- muchas veces puede ser invaluable para ayudar a que cada parte exprese de manera abierta sus intereses y preocupaciones, al mismo tiempo que dicho intermediario puede hacer de puente y presentar alternativas creativas para el mutuo entendimiento. Es cierto que, cuando se trata de cerrar el contrato, las firmas de búsqueda de directivos pueden jugar un papel clave para atraer y motivar a los mejores».

He aquí la recapitulación de los puntos más interesantes sobre cómo atraer y motivar a los mejores:

#### Cómo atraer y motivar a los mejores

##### **El paso de la evaluación a la contratación es una etapa crítica:**

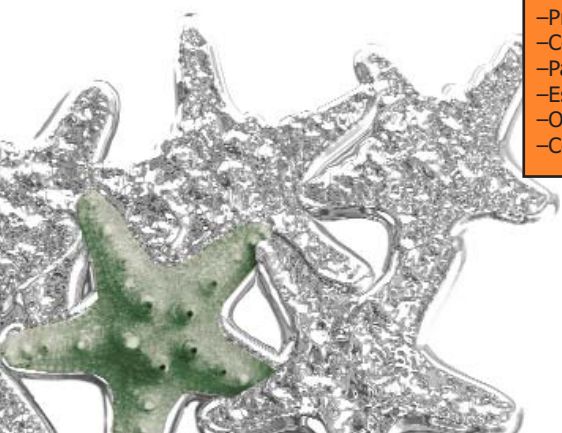
- Toda oportunidad puede materializarse o desaparecer de improviso, para ambas partes.
- Las expectativas, dudas, ansiedad y preocupaciones alcanzan un punto límite.
- Se debe poner en práctica una buena combinación de racionalidad y emoción.

##### **Errores clásicos en esta etapa incluyen:**

- Fracasar en la comprensión de la otra parte.
- No invertir lo suficiente en el esfuerzo de venta.
- Desistir prematuramente cuando el mejor candidato tiene dudas.
- Concentrarse exclusivamente en cuestiones monetarias.
- Pagar demasiado o demasiado poco.
- Establecer los incentivos incorrectos.

##### **Las mejores prácticas para atraer y motivar a los mejores candidatos incluyen:**

- Primero, comprender la motivación del candidato, sus motivaciones, y sus alternativas.
- Compartir tu pasión acerca de la oportunidad que supone su incorporación.
- Pagar de manera competitiva frente al mercado, sin sobrepagar.
- Establecer los incentivos correctos, diseñándolos de manera muy cuidadosa.
- Ocuparse adecuadamente de cualquier tipo de riesgos especiales.
- Contar con el suficiente coraje para realizar acciones excepcionales en casos excepcionales.



La obra también aborda los riesgos de la integración del nuevo directivo en la compañía, especialmente si ha sido reclutado desde fuera, y advierte sobre lo que Fernández-Aráoz denomina las seis trampas mortales de la integración. Para no caer en ellas, el autor propone acciones concretas que deberían ser implementadas por las organizaciones, a fin de lograr la integración efectiva del nuevo directivo y, en consecuencia, un desempeño récord.

#### Cómo integrar a los mejores

##### **La integración de un nuevo gerente es una etapa crítica:**

- El proceso es largo y peligroso.
- La mayor parte de las organizaciones no proveen el adecuado tipo de apoyo.

##### **Diversas trampas pueden sabotear este proceso, incluyendo:**

- Minimizar los desafíos de actuar y aprender.
- Resultar atrapado por el estrés.
- Falta de coincidencia de los estilos de gestión.
- No invertir lo suficiente en el desarrollo de fuertes relaciones con personas clave.
- Acciones del legado del predecesor.
- Decisiones erradas de contratación.
- Falta del adecuado apoyo organizativo.

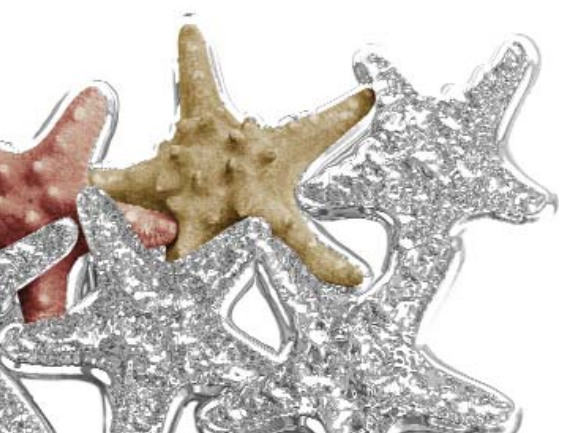
##### **Las compañías pueden hacer varias cosas para facilitar la integración:**

- Ser proactivas en la comunicación interna y la preparación del candidato.
- Preparar adecuadamente el terreno dentro de la organización.
- Seguir de cerca el proceso a intervalos regulares, controlando el nivel de apoyo organizativo, el desarrollo de relaciones, y el conocimiento del modelo de negocio, y preparando el terreno para rápidas victorias.

##### **Los candidatos deben también hacerse cargo de su integración exitosa:**

- Asegurando el patrocinador adecuado.
- Teniendo en cuenta que el trabajo de integración es más duro de lo esperado.
- Requiriendo de entrada el tipo de apoyo organizativo requerido.
- Concentrándose en unas pocas áreas clave.
- Manejando adecuadamente las expectativas.
- Confirmando el nuevo equipo.
- Pasando suficiente tiempo con todos los participantes relevantes.

Para rematar, **Rodéate de los mejores** pone punto y final con un capítulo que explica por qué la capacidad de rodearse de los mejores contribuye a construir un mundo mejor, a hacer felices a los demás, e incluso a salvar muchas vidas. La clave: «Educarte a ti mismo y a quienes te rodean».



**Para más información:**  
[aldara.barrientos@lideditorial.com](mailto:aldara.barrientos@lideditorial.com)  
[laura.diez@lideditorial.com](mailto:laura.diez@lideditorial.com)  
91 372 90 03