

Busco buenos profesionales

Cesáreo García Rodicio

cesareo@cesareox.com

<http://www.cesareox.com/>

RESUMEN

En esta ponencia se reflexiona sobre cómo **repensar nuestra carrera profesional**. Se dan algunas pistas y recomendaciones para ser mejores profesionales, sea cual sea nuestra profesión.

Y además se reflexiona sobre el problema de **seleccionar buenos profesionales**. Se buscan esquemas de relaciones laborales basados en un interés mutuo y más centrado en lo que se da y no en en lo que se recibe.

DESARROLLO DE LA PONENCIA

Ser profesional

Quizá la primera pregunta que nos debemos hacer es *qué es ser un profesional*¹. En el excelente artículo surgido al hilo de la polémica sobre la creación del Colegio de Informática en España, Ricardo Galli escribe el artículo *El largo y difícil camino de la profesión*². Es un artículo extenso sobre la necesidad de repensar las profesiones y su utilidad. Habla de los criterios que se han utilizado históricamente para definir las profesiones y destaca el problema de fijarse sólo en los títulos, las certificaciones y las homologaciones.

El origen de las profesiones podría establecerse en los grupos de artesanos de hace mil años (en el Siglo XI) que buscaban tener:

- **Profesionales competentes:**
 - dando formación (de aprendiz a máster)
 - intercambiando conocimiento
 - y definiendo patrones de calidad en los productos
- **Poder:** para enfrentarse a grupos de presión (feudales)
- **Impacto social:** hacer cosas útiles y buenas para la sociedad

La historia va evolucionando hasta que comienza la revolución industrial y comienzan grandes cambios sociales asociados a la industrialización.

Entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX se comienzan a ordenar las competencias necesarias para definir nuevas profesiones y esto implicaba organizar los curriculums, es decir, la teoría, el conocimiento y la práctica necesaria para ejercer una profesión. Y de esa necesidad surge la universidad moderna. De hecho, si pensamos de forma general en **la universidad moderna** podríamos decir que realiza dos funciones importantes:

- Crear Conocimiento: **Investigar**
- Organizar Curriculums: **Titulaciones**

Y es en ese punto donde surge la relación entre la universidad (la academia) y las profesiones. Y así cuando hablamos de **ser profesional** en realidad hablamos de **tener un título universitario concreto**. Surge la imagen social de que un profesional lo es según sus títulos (pregrado y postgrado). Y también surge, especialmente en América Latina, una palabra asociada en el lenguaje³: “doctor”, “ingeniero”, “abogado”. Y se utiliza como “prefijo” de reconocimiento social.

Y esto era cierto en mi generación anterior (no había muchos titulados universitarios) pero en muchos países quizá ya no es tan cierto ahora debido a la abundancia de titulados. ¿Porqué? Pues porque a la hora de la verdad, y más en tiempos de crisis, **la titulación, en general, no tiene que ver con las competencias adquiridas pero sí en el coste** para las empresas. La crisis pone

1 http://www.cesareox.com/opinion/articulos/50777/ser_profesional.html

2 <http://gallir.wordpress.com/2008/11/19/el-largo-y-dificil-camino-de-la-profesion/>

3 También en su versión de género femenino: doctora/ingeniera/abogada.

en valor las competencias, no los títulos porque la relación entre coste y beneficio (valor) de los profesionales no tiene tanta relación con la titulación. Para ser un buen profesional es importante garantizar las competencias necesarias y la titulación no siempre lo garantiza. Generalmente los salarios están regulados por titulaciones y una empresa ha de pagar más por un titulado universitario. Pero eso no le garantiza (en general) que sea la persona más competente.

Otro punto importante a la hora de **definir una profesión es que está influida por la sociedad** no por la función concreta de esa profesión (la de resolver unos problemas concretos). Es importante el reconocimiento de esa profesión en nuestro grupo social de referencia. Y la influencia no viene tanto de lo que cuesta obtener esas competencias sino de factores más “prácticos”.

En el artículo De maestros y Pilotos⁴ hago una reflexión sobre la diferencia que tiene ser piloto de aviación o ser un maestro. Ser piloto tiene un reconocimiento social muy elevado y un salario importante mientras que un maestro tiene un salario medio mucho menor y un reconocimiento social mucho más bajo. Pero en realidad **es mucho más complicado ser un buen maestro que ser un buen piloto** (pero mucho más). Y además la necesidad que la sociedad tiene de un maestro o de un piloto es diferente. Pero lo interesante es que es inversamente proporcional a su reconocimiento. ¿Porqué? Cuestión de reconocimiento social. Sin embargo deberíamos admirar más a nuestros (buenos) maestros que a nuestros pilotos.

Por último, un buen profesional debería ser medible por el impacto que tiene su trabajo en la vida de las personas, es decir, **el valor depende de la prosperidad que generamos**. Más allá de las profesiones de ayuda (salud, educación y atención social) **cualquier trabajo tiene un impacto social** en la medida que nuestro trabajo influye en la vida de las personas, para bien o para mal, para cuidarlas o para manipularlas. Cualquier profesión es social por naturaleza y en cualquiera se puede encontrar la satisfacción del trabajo. Este punto tiene más que ver con la dimensión personal de nuestra carrera profesional pero pareciera que nuestro nivel de satisfacción laboral depende mucho del impacto de nuestro trabajo en otros.

En definitiva **la definición de un buen profesional es algo complejo**. Podríamos decir que es una tensión entre dos ejes:

- Las **competencias y el impacto social** tienen que ver con lo que la sociedad necesita de nosotros
- El **dinero y el reconocimiento social** es lo que nosotros necesitamos de la sociedad.

En el equilibrio de estos factores está quizá nuestra felicidad profesional.

Entonces, ¿sirve para algo estudiar?

Sí, claro que sí. Al hilo de la realidad de las profesiones y el mercado laboral hay muchas preguntas que nos hacemos y que surgen en tantos muchachos y muchachas que comienzan su vida profesional (o están pensando en cambiarla) ¿Volvería a estudiar lo mismo? ¿Cómo debería ser la Universidad? ¿Qué competencias importantes aprendería primero? ¿Qué me gusta de mi profesión? ¿Merece la pena estudiar? ¿Sirve para algo?

Lo primero que hay que tener claro es que existe una relación directa entre nivel salarial y titulación. Es decir, en general, a mayor titulación, mayor salario. Se pueden comprobar diferentes estadísticas⁵ pero en general **a mayor nivel de formación mayor nivel de ingreso**.

Pero si cuando la gente joven (o no tan joven) me pregunta qué estudiar o qué hacer, creo que **las verdaderas razones no son el nivel salarial**. Si se piensa sólo en dinero es quizá más interesante emprender un negocio y dedicarle todo el tiempo posible a fortalecerlo. Pero estudiar merece la pena porque te permite:

- **Preparar la Cabeza**. El curriculum es importante porque te ayuda a formar bien tu cabeza (capacidad de análisis y toma de decisiones) pero no por las técnicas concretas
- **Obtener Competencias**. Lo importante es lo que aprendes y lo que sabes hacer, no el título o una asignatura concreta
- **Disfrutar y Aprender**. Estudia algo que te guste, por lo que tengas pasión y ya llegará el

4 http://www.cesareox.com/opinion/articulos/99030/de_maestros_y_pilotos.html

5 En el caso de Colombia es muy interesante consultar <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-195067.html>

tiempo de decidir si vas a trabajar en eso o no.

De hecho todos conocemos a **excelentes profesionales que de hecho no han ido a la universidad** o son de especialidades diferentes a las funciones que están desempeñando. Pero todos ellos:

- **saben de lo que hablan** (curriculum)
- **lo han puesto en práctica** (competencias)
- **... y les gusta lo que hacen.**

En resumen la clave no es tanto la universidad⁶ por la titulación en sí, sino la de la **formación y mejora continua**. Al final, la universidad no es más que **una oportunidad para desarrollar competencias**. Y eso es lo importante de estudiar.

O sea que es cuestión de competencias.

Pues sí, es cuestión de competencias. Las **específicas de cada profesión** vienen descritas en el curriculum de esa titulación. Y esas competencias se suelen obtener yendo a la universidad. Por ejemplo en psicología, en ingeniería o en derecho se suelen definir los conocimientos necesarios para ejercer esa profesión. Como dijimos antes, la universidad y las escuelas técnicas se han encargado de organizar los curriculums de las profesiones. La complejidad de la ciencia y la técnica actuales hacen muy difícil aprender sólo de manera autodidacta (aunque no imposible) y por eso la organización de los curriculums recae en las instituciones educativas formales.

Pero hay unas competencias que se utilizan **independientemente del tipo de profesión** y que no suelen estar incluidas⁷ en los curriculums. Son **las que denomino competencias transversales**⁸

Analizando con perspectiva nuestra vida profesional vemos que hay algunas competencias que utilizamos mucho y en las que tenemos muy poca formación. En mi caso particular he trabajado con equipos y proyectos muy heterogéneos (en disciplinas, en nivel de formación, en cultura, en nivel de riesgo y en complejidad). Y me he encontrado con que hay tres competencias muy importantes sobre las que **nunca había recibido formación y que he ido fortaleciendo** de forma continua. Las he tenido que utilizar independientemente de las diferentes funciones que he desempeñado en mi carrera profesional.

Son tres y las utilizo prácticamente todos los días:

- **Comunicar Bien** (oral, escrita y visual)
- **Organizar bien el tiempo**
- **Gestionar los conflictos** (internos y externos)

Podría también añadir **el uso adecuado de la tecnología**. Pero aunque se suele hacer mucho hincapié en esto, yo creo que no es lo más importante. La tecnología es más bien una herramienta al servicio de la persona. Es la persona la que es competente. Aunque obviamente con un buen uso de la tecnología lo puede ser mucho más.

Si analizamos nuestro día a día es muy probable que en **todos los días tengamos que utilizar alguna de las tres** (o las tres). Desde el control de nuestra agenda diaria, la presentación de un proyecto, la entrega de un informe, el envío de un correo electrónico, el trabajo en equipo o la negociación con personas (que supervisan o que son supervisadas). Las competencias transversales no sólo son imprescindibles en nuestro día a día sino que, además, da igual el cargo que estemos desempeñando.

Invertir tiempo (y dinero) en desarrollar estas tres competencias tiene **un impacto muy grande en nuestra productividad** porque son competencias que utilizamos mucho.

Las tres competencias tienen mucho que ver con la persona y su desarrollo continuo. Eso hace que sean difíciles de adquirir porque son un proceso a medio/largo plazo. Las necesidades de la sociedad actual manifiestan que gran parte de las competencias necesarias están cambiando muy rápidamente y tienen que ver más con estos aspectos transversales que con los curriculums de las titulaciones.

6 Cuando digo universidad digo cualquier tipo de educación formal de calidad, sea de pregrado, posgrado o cursos de educación continua

7 En realidad esto va cambiando y se incluyen en los planes curriculares como competencias transversales

8 Otra acepción serán las competencias transferibles (transferable skills en inglés)

Eh! ¿y el dinero?

Sí, claro, el dinero también es importante. Una de las diferencias que aprendemos en nuestra vida profesional es que suele ser diferente nuestra carrera profesional (de lo que vamos a vivir) y nuestra carrera universitaria (lo que estudiamos). En la mayor parte de los casos no hay una relación tan directa entre una y otra. Al menos no como pensábamos.

Y aunque insistimos en preguntar a los niños y adolescentes sobre ¿qué quieres ser de mayor? Resulta que gran parte de *los mayores* vivimos frustrados y sin control sobre nuestra carrera profesional y **estamos más centrados en cuanto queremos ganar** porque lo que más nos apremia es nuestro nivel de ingresos. Existe mucha desorientación y confundimos lo uno con lo otro.

Y es curioso también como **las nuevas generaciones son en realidad más prácticas** y piensan más en cuanto dinero van a ganar más que en la profesión que van a desempeñar. Y es cierto que, especialmente en tiempos de crisis, el dinero condiciona gran parte de las decisiones que tomamos en nuestra carrera profesional. Allí margen de la profesión que escojamos hay **dos objetivos que buscamos obtener con nuestro trabajo**:

- **Independencia Económica.** Que me permita vivir según mis necesidades y sin depender de nadie
- **Pasión.** Levantarse por las mañanas, disfrutar y tener impacto en el mundo

Es otra forma de ver **el equilibrio profesional y personal**. La independencia económica viene marcada por la relación entre ingresos y gastos de la vida que queremos vivir. Pero la pasión es lo que nos mueve a disfrutar esa vida e integra nuestro trabajo en nuestra realidad completa.

El nivel de gasto es algo muy personal pero es importante tenerlo claro porque define nuestro nivel de ingresos. Una de las grandes ventajas de las crisis es precisamente definir **qué es lo importante para nosotros**. Recortar gastos es algo muy bueno siempre y cuando sea en cosas que no aporten valor. Y vivir por encima de nuestras posibilidades en realidad nos quita posibilidades en nuestra carrera profesional al generar dependencia de nuestros ingresos.

En el artículo *Ser, Hacer, Tener*⁹ hago una reflexión de la propuesta de Tim Ferris Dreamlining¹⁰ sobre **la vida que queremos vivir**. Relaciona muy bien la pasión (la vida que quiero vivir) con la independencia económica (los ingresos que necesito). Y por eso el dinero es importante. Sea en relación laboral dependiente o independiente (emprendedor) buscamos **obtener un nivel de ingresos para tener la vida que queremos tener**. Y así, muchas instituciones, tanto públicas como privadas, publican estudios de mercado de referencia salarial que nos permite situar nuestra profesión y el nivel de ingresos¹¹. Y nos guiamos sólo por ese nivel de ingresos.

Pero el verdadero valor de los ingresos y su relación con la productividad es **el valor de nuestro precio/hora**¹². La diferencia es entre ingresos absolutos y relativos. No es lo mismo trabajar 10 horas para obtener 1.000 euros que trabajar 1h para obtener los mismos mil. Este es uno de los criterios que Tim Ferris propone en su fantástico libro *The Four Hour Week*¹³. No sólo es importante para conocer el ratio de calidad de vida personal/profesional, es decir, para saber cuantas horas necesitamos trabajar para obtener un nivel de ingresos concretos sino también **nuestra productividad real**. Una hora, tanto en precio como en valor tiempo es quizá **el indicador más importante de nuestra vida profesional**.

Por tanto, **calcular nuestro precio hora es un buen ejercicio** para calcular nuestra independencia económica (en cuanto a ingresos). Pero en realidad los indicadores habituales en un país son el salario mínimo y el salario medio. Como ejemplo una tabla de las estimaciones medias en España y Colombia (valores aproximados y redondeados):

9 http://www.cesareox.com/opinion/articulos/87580/ser_hacer_tener.html

10 <http://www.fourhourworkweek.com/blog/lifestyle-costing/>

11 Una herramienta pública muy interesante es <http://salarios.infojobs.net/> donde se puede revisar la tendencia en salarios de España, según las palabras claves que queramos.

12 http://www.cesareox.com/opinion/articulos/105873/el_precio_de_tu_hora.html

13 <http://www.fourhourworkweek.com/>

(En EUR)	Precio / Hora	Salario Medio	Salario Mínimo
España ¹⁴	20	2.600	750
Colombia ¹⁵	6	900	250

¿Cuanto dinero vas a ganar? Pues dependerá de muchas circunstancias, del mercado laboral y del valor aportado a la institución. Otra cuestión es cual es el precio que vas a pagar. Es decir, lo que tienes que perder (tiempo generalmente) a cambio de ese precio.

Pero **un objetivo de referencia** podría ser:

- Conseguir el salario medio de tu país
- En el menor número de horas posibles

De esa manera, **maximizar tu precio/hora** mostrará tu independencia económica real. Exactamente **el mismo criterio que en cualquier proyecto**.

Pero lo importante es no sólo el dinero que queremos ganar sino **el valor que podemos aportar**. Pensando sólo en tiempos de coste, en un negocio de consultoría¹⁶ por ejemplo debería ser **el triple de nuestro coste**. Es decir si queremos ganar 24.000 euros/año (salario medio en España) deberíamos producir 72.000. No es lo que costamos (lo que queremos ganar) sino lo que aportamos. Y por eso es tan difícil encontrar a buenos profesionales, son los que aportan un valor mucho mayor de su coste.

No es el dinero que ganamos sino **la prosperidad que generamos**.

¿Y es difícil encontrar profesionales?

Pues sí, aunque no lo parezca, es muy difícil. No es tan fácil conocer qué se necesita para ser competente o qué garantiza un buen rendimiento en una profesión. Es lo que Malcolm Gladwell denomina **The Mismatch Problem** (el desajuste). Y este es uno de los grandes retos para la contratación en el mundo actual. En su conferencia (The Challenge of Hiring in the Modern World¹⁷) habla sobre los retos para contratar a los mejores profesionales en nuestro mundo actual. Todas las personas que hemos contratado personal para nuestros equipos de trabajo podemos entender este concepto:

- Es **difícil saber a priori** quien va a funcionar muy bien
- **La diferencia** entre el que lo hace bien y el que no, **es muy alta**.

Malcolm Gladwell da, en su conferencia **muchos ejemplos**. Empezando por lo deportivo. En USA hay unos eventos donde se reúnen a todas las promesas de un deporte en un mismo lugar. Y personas de mucha experiencia los van calificando utilizando pruebas objetivas. La idea es que, antes de invertir mucho dinero en ese jugador, lo mejor es escoger bien. Pero, el sistema falla y mucho:

- Hockey: el mejor jugador, no aguantó ni 5 minutos en un test de 15
- Baloncesto: El mejor jugador, fue el puesto 62 de 81, y el segundo mejor en la liga, había sido el 78 de 81!!
- Fútbol Americano: además de las tareas "deportivas" les pasan un test de inteligencia bestial. De los 7 más tontos (según el test) en los últimos 10 años, 2 han sido los mejores quaterbacks de la historia, 1 entre los 10 mejores y 3 las figuras que más prometen en la actualidad

Pero no para ahí, sigue con ejemplos utilizando los procesos de selección de profesores y abogados. Estrechar los baremos de selección a través de medidas objetivas (con mejor titulación, o con más experiencia o con el test de inteligencia tal, o de tal universidad) lo que hace, muchas veces, es **echar a la persona correcta**. Pero claro, esto **es muy fácil a posteriori pero lo que nos hace falta es hacerlo a priori**

En definitiva, the mismatch problem dice que: **la competencia que busco medir no me**

14 Encuesta ETCL INE : <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/p187&file=inebase&N=&L=0>

15 He tomado como referencia los datos del Observatorio Laboral para la Educación (<http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-195072.html>) y el DANE (<http://www.dane.gov.co/>)

16 A Fraga: Una Comunidad de Teletrabajadores. ISBN 978-3-8454-9065-6 http://bit.ly/tesis_maestria_1

17 <http://www.newyorker.com/online/video/conference/2008/gladwell> (Año 2008)

garantiza contratar a la persona correcta. Y este problema no es específico de una profesión sino que lo podemos encontrar en diferentes profesiones (en casi todas).

¿**Porqué ocurre esto?** Esto es quizá lo más interesante. Una de las características de nuestro contexto actual es que avanza y muy rápido. El contexto tecnológico, el acceso a la información, las tomas de decisiones, en la actualidad evolucionan muy rápido. Sin embargo nuestro contexto emocional no. Y esta situación hace surgir dos retos importantes en la actualidad.

- No podemos predecir, **hay que vivir con incertidumbre.** Lo que es válido hoy, quizá en dos años ya no lo es. Pensamos que el progreso nos traerá certeza y generalmente es lo contrario. Al contratar a alguien sólo podemos esperar a que realice su trabajo y evaluarlo.
- Vivimos en **un mundo complejo.** Los trabajos de hoy en día, no son iguales a hace años. Necesitamos capacidad de adaptación a los cambios y la nueva realidad. Tomar decisiones

Pero a pesar de esta dificultad, seleccionar profesionales es una función diríamos que imprescindible en el éxito final de nuestros proyectos.

¿Y cómo se encuentran?

Encontrar a la persona correcta **es difícil** en un mundo tan complejo y lleno de incertidumbre **pero hay maneras** de asegurar que la contratación sea la adecuada y que seleccionemos a la persona adecuada. Joel Spolsky¹⁸ escribe en su libro (Smart and Gets Things Done¹⁹) unas pautas excelentes para tener al mejor talento. Porque esa es la clave: **atraer el mejor talento a nuestros proyectos.** Ya sé que suena a ciencia ficción en una sociedad donde los mecanismos de selección son tan poco profesionales, pero merece la pena reflexionar sobre el impacto del talento en el éxito de nuestros proyectos.

Los principios que maneja son bien claros, aunque quizá al revés de los habituales en el mundo empresarial actual:

- Si tengo **las mejores condiciones de trabajo** ...
- ... **conseguiré a los mejores** programadores que ...
- podrán **crear el mejor software** y ...
- ... **me darán beneficios**

Ya, ya, suena realmente extraño. Y ya sé que habla de recursos humanos en un sector altamente cualificado (Software) pero hay **dos realidades importantes** que hay que tener en cuenta sobre el talento, independientemente de nuestro sector de trabajo:

- **La Productividad.** Un trabajador MUY bueno es unas 5 (o 10) veces más productivo que uno bueno (y ya no digamos que uno malo)
- **La Calidad.** Pero es que además hay trabajadores que nunca podrán alcanzar cierto nivel de excelencia

Y no, no se puede sustituir uno muy bueno por 5 buenos, porque el coste extra de gestión complica el asunto (Brooks' Law²⁰). O sea que **es importante seleccionar al muy bueno.** El razonamiento (y los datos) los puedes leer en detalle en el artículo Hitting the High Notes²¹

Pero claro, ¿**cómo encuentro a la persona adecuada?** Eso es lo realmente complicado. Y en realidad echa por tierra gran parte del esquema actual de selección de personal. Pero da tres pistas:

- **Ir a la montaña:** universidad, institutos, conferencias, fiestas, lo que sea donde creas que pueda estar la persona que buscas
- **Prácticas** de Empresa. Sí, sí, porque ese becario, o estudiante que tanto se suele despreciar a veces, son la mayor fuente de talento
- Crear **Comunidad.** Aunque es difícil se puede generar un foro, o una conferencia, o un weblog o un lugar donde crear que puede estar lo que buscas

Spolsky resalta sobre todo la utilidad de las prácticas en empresa (coherente con lo que dice Gladwell) en este mundo (en general, pero en software especialmente) donde a los becarios se les

18 [Joel Spolsky](#) es el fundador de FogCreek y StackOverflow

19 <http://www.joelonsoftware.com/items/2007/06/05.html>

20 http://en.wikipedia.org/wiki/Brooks%27s_law

21 <http://www.joelonsoftware.com/articles/HighNotes.html>

trata como sino valieran. Pero claro, las becas de FogCreek²² buscan talento y les dan ...:

- Trabajo en proyectos reales
- Casa, comida y ...
- ... 750 USD/semana !!

Y resulta que un equipo de 4 becarios amortizaron su coste en menos de 6 meses. Tan interesante que hasta hicieron un documental: *Ardvark'd: 12 weeks with geeks*²³

Encontrar talento es quizá lo más difícil en la gestión de proyectos a largo plazo (y en emprendimientos de nuevos negocios). El planteamiento de Joel Spolsky es fascinante porque invierte nuestra creencia de **quien necesita a quien** (la empresa al trabajador o el trabajador a la empresa). En realidad es una relación mutua.

La problemática actual que veo a los procesos de selección es que no resuelven el problema de encontrar el mejor talento y **sólo se centran en la búsqueda de palabras y perfiles** entre miles de curriculums. Pero es que es difícil. Necesitamos **recomendaciones rápidas y prácticas**.

La primera que viene del mismo título del libro de Joel Spolsky es sencilla. Debemos buscar, entre los candidatos al que:

- **Que sea inteligente.**
- **Que resuelva** (que termine su trabajo)

Para detectar tanto una cosa como la otra se pueden aplicar diferentes técnicas, pero son dos características, que al margen del tipo de funciones que vamos a desempeñar, son muy necesarias. Este planteamiento además serviría para resolver The Mismatch Problem porque **se centra en competencias transversales y en la adaptación** a los problemas reales.

Otra recomendación práctica para seleccionar personal **la propongo en mis recomendaciones** para una buena docencia²⁴. Ahí planteo que **la docencia tiene que buscar** (en el alumno y el profesor):

- **Autonomía.** Ser capaz, con mis recursos, de resolver mis problemas
- **Responsabilidad.** Aceptar mi responsabilidad (y sus consecuencias)
- **Excelencia.** Mejorar y proponer nuevas soluciones o herramientas (hay gente que a esto le llama innovación)

Estas tres cualidades, que evalúo según el nivel de supervisión necesario, son también pistas para la selección de personal. Y son otra forma de ver la capacidad de inteligencia y resolución de tareas que planteábamos anteriormente

En Resumen

No es tan fácil encontrar a buenos profesionales. Sin embargo son necesarios para nuestros proyectos. Buscar en competencias transversales como la autonomía, la responsabilidad o la excelencia puede ser una pista para encontrar a las personas correctas. Y que sean inteligentes y que resuelvan. Y que no se quieran ir.

Y es que aunque muchas veces centramos nuestra carrera profesional en el dinero, también son importantes otras cosas. Es muy importante encontrar el valor que aportamos como profesionales a nuestra empresa, a nuestras instituciones, a nuestra sociedad.

Por eso, **busco buenos profesionales ...**

... para contruir un mundo mejor.

Bibliografía

Las referencias se han puesto como notas al pie de página y su referencia en Internet cuando es necesario. La mayor parte están en inglés.

He reunido todas en una dirección web: <http://bitly.com/bundles/cesareox/D>

22 <http://www.fogcreek.com/jobs/summerintern.html>

23 <http://www.projectardvark.com/movie/>

24 http://www.cesareox.com/docencia/varios/recomendaciones_docencia