

La simplificación de la Selección: sin Psicólogos

El domingo 1º de Abril de 2001 en la página 40 del suplemento NEGOCIOS de EL PAIS en un artículo de Amaya Iribar apareció una frase referida a Selección, que –según manifiesta la mencionada periodista– es de un ex-contable británico que fundó hace algunos años una empresa de Selección: “ni un solo Psicólogo” y seguidamente añade: “La idea del mencionado profesional cuando creó su empresa de Selección fue sencilla: “nadie sin experiencia *adivinando* quien puede ser el mejor profesional para una función determinada. Si lo que el cliente busca son Financieros, que los encargados de su Selección también lo sean; que se trata de un Director de Ventas, pues que se trate de alguien con experiencia en este ámbito”.

El autor de este artículo es Psicólogo, pero con una sólida formación empresarial y una amplísima experiencia en el ámbito de Selección de Personal. Además ha sido profesor durante 12 años en la Universidad de Barcelona de la asignatura Selección y Orientación Profesional. Desde esta perspectiva emitiré mis opiniones tendentes a aclarar al lector más que a confundirle.

LA ESENCIA DEL PROBLEMA ¿QUÉ ES SELECCIONAR?

Partamos de la esencia misma del problema ¿qué es seleccionar? Es obvio que seleccionar es escoger de entre un número determinado de personas (previamente buscadas por diferentes procedimientos) aquella o aquellas que reúnan las características que requiere el puesto que se trata de cubrir. Esta definición generalista debe matizarse en la práctica. Aquí caben, desde una fórmula simplista, como la arriba indicada, hasta enfoques más elaborados que aporten la cualidad necesaria para cada Selección; la cuestión, pues, radica en como realizar el proceso para alcanzar la finalidad propuesta. El principal objetivo de la Selección es *predecir* si la persona o personas elegidas serán capaces de desempeñar el puesto que se trata de cubrir de manera adecuada. Por lógica, si el seleccionador debe predecir la eficacia del candidato en el puesto, necesariamente deberá basarse –si realmente desea realizar bien su trabajo– en *metodologías predictivas* que contemplen las variables que intervienen en cada proceso específico.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Llegado a este punto, vale la pena hurgar, aunque sea brevemente, en los antecedentes históricos: F.W. Taylor (1856 – 1915 EE.UU.) fue el primero que inició de manera sistemática los comienzos de la Selección profesional; pero –a tenor de las principales necesidades de la época– sólo contempló como elementos de la Selección la *fuerza y resistencia muscular*; por ello, pronto recibió duras críticas. Casi simultáneamente, a principios del siglo pasado, H. Münsterberg realiza una investigación sobre los frecuentes accidentes ocasionados por los

tranvías. Los resultados de sus estudios –que constituyen un hito en la historia de la psicología práctica aplicada a Selección– fue la primera demostración experimental de los dos siguientes puntos:

- Cada puesto de trabajo exige unas determinadas cualidades.
- Esas propiedades pueden ser verificadas en un individuo mediante determinadas pruebas; ello permite conocer anticipadamente las aptitudes para un puesto.

Para poder desarrollar con rigor científico ambos principios es necesario recurrir a una metodología que permita obtener, a partir del análisis de los diferentes puestos de trabajo, las variables que influyan significativamente en el desempeño. Esta metodología no ha seguido criterios uniformes; en todas las etapas de su desarrollo histórico han convivido procedimientos distintos con filosofías de trabajo diferentes:

Entre los años 1935 y 1950, época de gran creación de tests, se acuñan los términos de *Psicotecnia* y se utilizan los nombres de *Psicografía* (tratado sobre las profesiones), *Profesiograma* (conjunto de aptitudes y rasgos de personalidad requeridas para una profesión o puesto de trabajo) y *Psicograma* (Perfil gráfico que representa los resultados obtenidos por las personas). Hoy todavía hay “rezagados” que siguen utilizando algunos de estos términos.

A finales de los 50, la preocupación de los investigadores se centra en descubrir los predictores o variables predictivas que requieren los diferentes puestos o familias de puestos, entendiendo por variables predictivas aquellas características de las personas que influyen decisivamente en el desempeño del rol asignado.

La creciente complejidad de los puestos, como consecuencia del fuerte desarrollo que experimentan las empresas, hacen que dichos predictores sean también cada vez más complejos. Aunque existe una gradación amplia de predictores, desde los más simples a los más complejas, podemos agruparlos en dos clases:

Predictores primarios o básicos, basados en rasgos simples del perfil psicológico y de la personalidad. Ejemplos: aptitud verbal, aptitud numérica, dominancia, sumisión, extraversión, introversión, etc.

Predictores secundarios, basados en dimensiones complejas en las que intervienen varios rasgos simples. Ejemplos: liderazgo, planificación y organización, desarrollo de personas, sentido del negocio, etc.

De los numerosos ejemplos que encontramos en la bibliografía americana, podemos citar los de prestigiosos estudiosos como:

- Gaudet y Carli (1957) investigaron las respuestas de un grupo de Ejecutivos a la pregunta ¿por qué fracasan los Ejecutivos?. Los resultados incluían tanto elementos referentes a falta de conocimientos propios de la función como referentes a características de la personalidad.
- Wald y Doty (1960) que protocolizaron 33 casos de Directivos de alto nivel que habían tenido éxito en su gestión y detectan 13 variables.
- James R. Rawls y Donna J. Rawls (1974) hacen interesantes aportaciones de variables (tanto primarias como secundarias) que pueden predecir el éxito de los Directivos.

En España, cabe resaltar la investigación realizada por la División de Recursos Humanos de ICSA (Año 1980-1982) –dirigida en aquella fecha por el autor del presente artículo– sobre

“Predicción de la eficacia directiva”, cuyos resultados fueron publicados en el año 1982 en la Revista Alta Dirección, nº104.

LAS COMPETENCIAS

Dejando ya aparte los diferentes métodos de investigación utilizados durante estos largos años –validez predictiva, validez concurrente, variable moduladora, validez sintética, clínica, variable supresora, etc. – hay que resaltar, sin duda, las investigaciones paralelas basadas en *competencias* que se inician a principios de la década de los 70.

En esta época el interés por las *variables predictivas primarias o básicas* (rasgos de personalidad) –salvo excepciones– va dejando de tener interés para los Psicólogos norteamericanos porque sólo por sí mismas no sirven para predecir el éxito en el trabajo.

Investigadores de la talla de Ghiselli (1966) y Mischel (1968) habían comprobado que los rasgos de personalidad rara vez mostraban correlaciones superiores a 0,33 (10% de la Varianza) con la eficacia en trabajo.

Estos descubrimientos condujeron a MacClelland a identificar aquellos *principios* con los que llevar a cabo una investigación que permitiera descubrir nuevas *variables que sirvieran realmente* para predecir la eficacia en el trabajo. Los diferentes principios utilizados –que omitimos por no ser sustantivos para el fin de este artículo– permitieron medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se aprecian en las características demostradas por personas con un desempeño superior, adecuado o inferior en un puesto de trabajo.

Lo fundamental del enfoque de MacClelland respecto a los métodos tradicionales, antes descritos, consiste en que mientras aquellos se centran en los elementos del trabajo (enfoque estático) el mencionado MacClelland con su método de “evaluación de competencias” (enfoque dinámico) estudia a las personas que son capaces de mantener eficacia o éxito continuo en su trabajo y define el puesto de trabajo en función de las personas; por ejemplo, todos los puestos directivos incluyen la función de planificación y organización del trabajo. La cuestión fundamental es ¿qué hace que una persona planifique y organice eficazmente? Las investigaciones realizadas indican que hay dos competencias subyacentes: *la mentalidad analítica* (capacidad para situar las actividades en un orden secuencial, según prioridades) y *la motivación por los logros y el éxito*.

DEFINICION Y TIPOS DE COMPETENCIAS

Una competencia se define como “cualquier característica de la persona relacionada causalmente con la actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Boyatzis 1982). Son observables y medibles.

Podemos distinguir los siguientes tipos de competencias:

Conocimientos

Hacen referencia al conjunto de conocimientos necesarios –técnicos, funcionales o de gestión– para el desempeño adecuado de un puesto. Ejemplos: contabilidad, hidráulica, idiomas, un software determinado, planificación estratégica, confección de presupuestos, etc. Son el tipo de competencias que más fácilmente pueden desarrollarse y también las más sencillas de describir, observar y medir.

Aptitudes mentales y rasgos de personalidad

Son competencias básicas y deben considerarse como fundamentales para el desarrollo de las *habilidades profesionales*.

Ejemplos de aptitudes: inteligencia general, aptitudes verbales, memoria, espacial, razonamiento, etc. Son, en realidad, capacidades innatas que pueden desarrollarse mediante el ejercicio o formación.

Ejemplos de rasgos de personalidad: estabilidad emocional, ascendencia, entusiasmo, responsabilidad, actividad, emprendedor, extraversión, autocontrol.

Son difíciles de observar, de relacionarlas con conductas (salvo expertos) y de medir (se precisan instrumentos válidos, fiables y tipificados); pero lo cierto es que subyacen siempre en cualquier habilidad profesional de cuya descripción nos ocuparemos seguidamente. Pueden potenciar tanto el desarrollo de dichas habilidades –si las personas las poseen a un nivel adecuado– como dificultar o incluso impedir su desarrollo si tienen carencias importantes.

Motivaciones y actitudes

También son competencias básicas porque son consustanciales a las personas y pueden, por tanto, generar diferencias significativas –positivas o negativas– en el desarrollo de las habilidades profesionales.

La motivación –cuya etimología proviene del vocablo latino *motio* (movimiento)– es algo que impulsa a la acción. Como indica Norman F.R. Maier, en toda motivación podemos apreciar dos elementos: uno subjetivo que, en realidad, es una *necesidad* (fisiológica, de seguridad, afecto, éxito o autorrealización, siguiendo a Maslow) y otro *objetivo*, que es el *incentivo* que puede satisfacer dicha necesidad movilizandando la conducta del individuo.

A nivel más específicamente laboral, hay que considerar –basándonos en las investigaciones de MacClelland– tres necesidades: la necesidad de *afiliación*, la necesidad de *poder* y la necesidad de *logro*. Rara vez se dan en la misma persona con la misma fuerza; de ahí, que podamos encontrar en la evaluación de competencias diferencias muy significativas entre los distintos evaluados.

Las actitudes son predisposiciones a obrar, a actuar de una forma determinada. Son, en suma, tendencias positivas o negativas hacia objetos, personas o situaciones. Ejemplos: actitud de prepotencia, actitud de colaboración, actitud de competitividad, actitud conservadora, actitud de innovación, etc.

Estas tendencias constituyen la base de muchos comportamientos; aunque no siempre se traducen en conductas porque están en juego los intereses del individuo. Sin embargo, adecuadamente movilizadas pueden convertirse en verdaderas competencias para las organizaciones.

Tanto las motivaciones (excepto las fisiológicas) como las actitudes se desarrollan mediante largos procesos de aprendizaje. Según Bleger, son la resultante de la interrelación dinámica de los siguientes factores: *terreno constitucional y biológico* » *experiencias pasadas* » *experiencias presentes* » *expectativas*.

Aunque las motivaciones y actitudes subyacen en las competencias profesionales son difíciles de cambiar o modificar porque su desarrollo ha sido muy lento y forman parte de la estructura de la personalidad del sujeto.

Habilidades profesionales

Tienen como base tanto los *conocimientos* como las *competencias básicas* anteriormente mencionadas (aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes). Son, por tanto, dimensiones complejas de la personalidad.

Ejemplos: razonamiento estratégico, capacidad de liderazgo, capacidad de negociación, creatividad, orientación al cliente, etc.

Los perfiles de competencias demandadas por las organizaciones son esencialmente conjunto de habilidades profesionales que para ser desarrolladas requieren, ante todo, –a fuer de reiterativos– determinadas competencias básicas. También son importantes los conocimientos, pero éstos –como hemos indicado anteriormente– son más fáciles de adquirir; sobre todo por quienes poseen las competencias básicas idóneas.

Las habilidades profesionales se desarrollan básicamente por la experiencia; pero las diferencias existentes entre las personas capaces de una actuación superior o media depende del grado o nivel en que la persona posee las competencias básicas o primarias.

CONCLUSION

En la recta final del artículo, consideramos que estamos en condiciones de responder con argumentos sólidos al planteamiento realizado al principio de este artículo. ¿Es lícito mantener una postura tan concluyente como la que consta en el mencionado artículo? ¡Ni un solo Psicólogo!

El elevado expertise de muchos profesionales de Selección consolidados en este oficio nos lleva a tener en cuenta, en nuestros asesoramientos, los siguientes principios:

- la colaboración en los procesos de Selección de diferentes profesionales no Psicólogos procedentes de las diferentes Areas puede ser muy indicada para valorar los conocimientos que requieren los diferentes puestos que se trata de cubrir.
- los conocimientos, sólo por sí mismos, no garantizan una predicción de eficacia en el puesto. *El propio Daniel Goleman, tras haber estudiado, en fechas recientes, 500 multinacionales para determinar como es el "trabajador estrella", detectó que, en todos los casos, la inteligencia emocional era dos veces más importante que los conocimientos. En los directivos el 90%.*
- la valoración de los conocimientos sólo constituye el punto de partida de la selección. Si el candidato posee los conocimientos requeridos, debe continuar con el proceso; si no los reúne debe ser desestimado. Es lo más simple del proceso y aquí si pueden jugar un papel importante los financieros, directores de ventas ... y diferentes profesionales.
- una vez valorados los conocimientos, queda pendiente de evaluar lo más complejo: las habilidades profesionales requeridas por el puesto.
- dichas competencias son dimensiones complejas de la personalidad y, en consecuencia, deben ser valoradas por expertos en Ciencias del Comportamiento. Evidentemente con una sólida formación empresarial que incluya no sólo conocimientos sobre gestión y administración de empresas, sino también sobre el funcionamiento de las organizaciones (estructura, misión, cultura, valores ...) y sobre los diferentes puestos de trabajo.
- por último, resaltar que un experto en Ciencias del Comportamiento no es un "adivino" – como se desprende del mencionado artículo– sino un profesional plenamente capacitado para establecer predicciones, apoyándose tanto en su experiencia como en aquellas

metodologías avanzadas que, adecuadamente manejadas, le proporcionan rigor y credibilidad a su trabajo.

¿Quiénes, como punto final, son los profesionales más adecuados para realizar procesos de Selección? Como mínimo habrá que admitir que lo idóneo sería un equipo pluridisciplinar. Lógicamente con Psicólogos.