

SELECCIÓN DE PERSONAL

Susana V Richino

(Resumen)

APROXIMACIÓN AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE UN PSICÓLOGO. LA TAREA Y SU CONTEXTO.

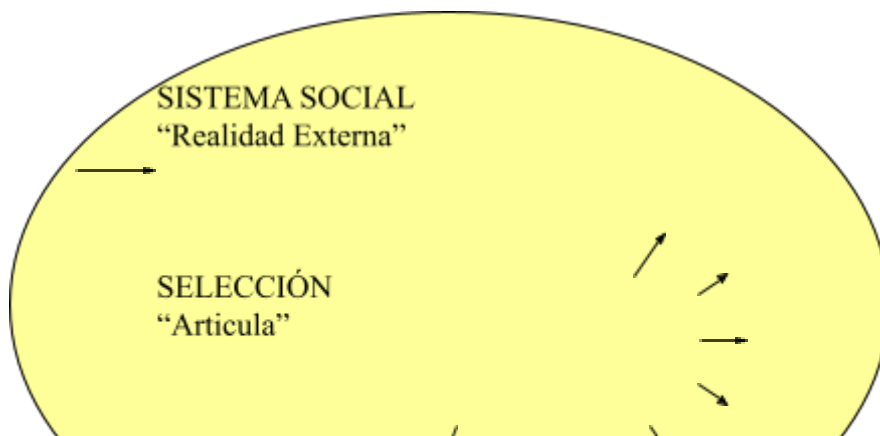
Este capítulo ubica la tarea de selección en una zona limítrofe entre la realidad interna de la organización solicitante y el contexto social del que forma parte.

Acentúa la importancia de contar con conocimientos de ambos campos, a fin de poder conciliar y satisfacer las necesidades de una parte con las posibilidades existentes en la otra.

- Se acentúa el concepto de cultura institucional.
- El rol del psicólogo en el proceso de selección, en función de sus recursos profesionales.
- La estrategia global de tarea centrada en el vínculo con el cliente, considerado como informante clave.
- El selector como articulador y parte del proceso.

La tarea de selección adquiere en la presente década un franco nivel de valor y de profundización.

- La revalorización de los recursos humanos en las organizaciones, como consecuencia del avance tecnológico y el desarrollo de los conocimientos aplicados, permite posicionar más ventajosamente a las empresas en el mercado. Frente a la equiparación de los avances en otros campos, las personas determinan la diferencia. Los recursos humanos se constituyen, por lo tanto, en una variable estratégica.



La función de selección de personal articula ambos sistemas.

La selección de personal es una función fundamental para las organizaciones, que no ha sido tan seria y/o profesionalmente encarada como otras. En algunos casos fue tratada de manera muy silvestre, y en otros, con sumo cuidado y atención. Algunas empresas han reconocido claramente su importancia, por ejemplo las pequeñas empresas y las empresas familiares, para las cuales cada empleado es vital, porque seleccionar es como elegir a miembros para integrar la familia o compartir la vida.

A medida que las organizaciones reconocen la importancia de esta función ponen en manos de profesionales la tarea. Como no es ajena a la concepción y cultura de la empresa, es posible encontrar las más diversas profesiones, dedicadas a ella: sociólogos, psicólogos, ingenieros industriales, abogados, licenciados en administración, licenciados en relaciones industriales, contadores, etc.

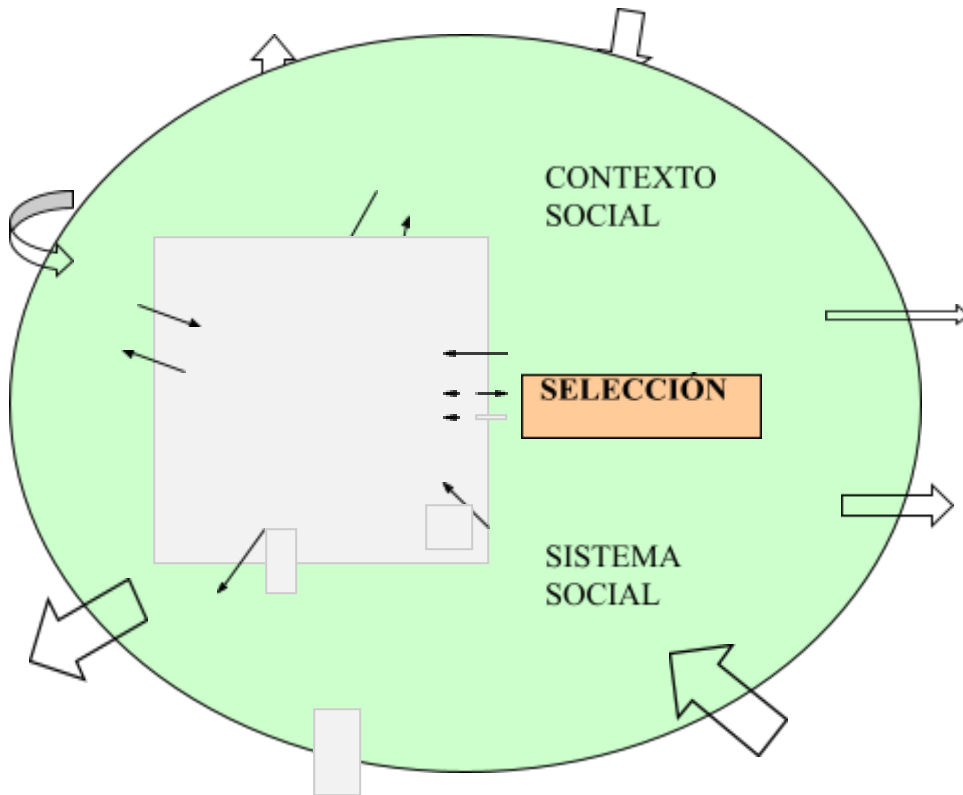
Realizar una tarea de selección de personal profesional, desde la formación específica de un psicólogo, aporta a la función aspectos peculiares y distintos de los que puede brindar otro tipo de profesional.



Un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea de selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. A partir de esta percepción y de la comprensión resultante, la tarea de selección es una propuesta de alianza con probabilidades de éxito y ciertos riesgos o condicionamientos, basada fundamentalmente en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos.

La selección es una actividad, una función, una tarea, que se ubica en una zona límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa, el mercado o el contexto social; por esa razón requiere de

comprensión y conocimiento de ambas realidades y una conducta flexible por parte del selector, que debe conjugar ambos sistemas.



Las empresas selectoras trabajan con una cartera de clientes, cuentan con información. Cuando una relación se inicia, se completa una ficha del cliente en la que progresivamente van incorporando datos.

Difícilmente una empresa le diga a alguien desconocido para ella: “Necesito un jefe de mantenimiento”. Se establece el contacto y se inicia una etapa de conocimiento recíproco. Para orientarnos inicialmente necesitamos contar con un panorama general acerca de la empresa y de la posición por cubrir.

El proceso de selección se desarrolla por etapas.

El perfil es la resultante de la comprensión de la cultura de la empresa, de la necesidad que se plantea y del puesto a través del cual se quiere satisfacer esa necesidad. Hay aspectos que se pueden explicitar y hay otros que quedan sobreentendidos. Si el vínculo con la empresa es pre-existente, se puede hablar abiertamente.

Todo vínculo se está construyendo y reconstruyendo de forma constante. La diferencia consiste en la existencia o no de una base previa de relación que opere como marco de referencia.

Cuando esa base está dada, hablamos de la existencia de un vínculo, que opera como un saber compartido acerca de cómo son las cosas en el contexto institucional de referencia. Nos estamos refiriendo al concepto de cultura, es decir la forma como se hacen y se dicen las cosas aquí.

Ambas partes, solicitante y consultor interno o externo, comparten ese saber, o, en su defecto, necesitan construirlo juntos.

Si se está construyendo el vínculo es conveniente tratar de explicitar todo, sin dejar sobreentendidos.

El selector tiene que construir el mapa de la organización respetando los criterios del consultante. La información que recibe debe ser discriminada para separar datos de criterios. Si el mapa se construye solamente sobre la base del criterio de un solo informante, es riesgoso y limitado. Se necesitan muchos informantes para “balancear” la subjetividad.

Si se carece del mapa, es difícil reconocer el territorio institucional. El mapa se construye progresivamente, con observación directa y a través de datos brindados por informantes.

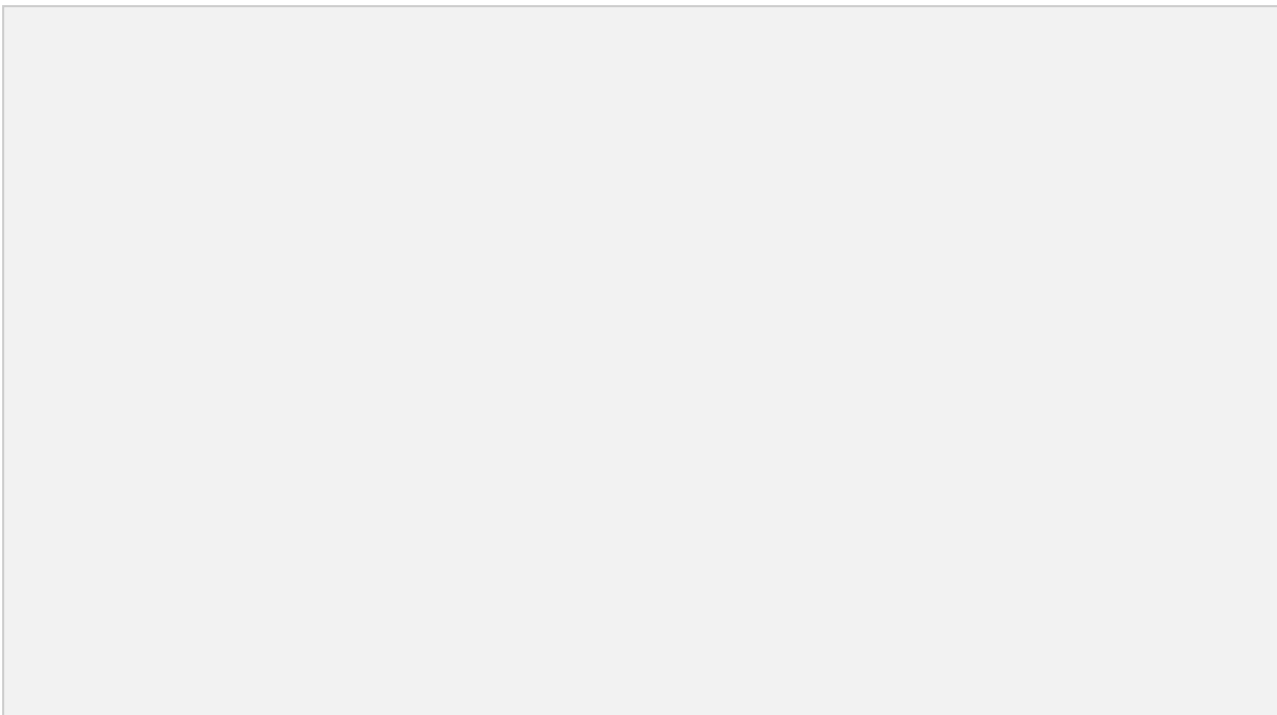
No creemos que exista un modelo a priori sobre cómo deben ser las empresas. Las empresas son organismos vivos, sistemas complejos con su dinámica y sus características.

El profesional en Recursos Humanos que se acerca a una institución debe reconocerla, tomar contacto, identificar sus características, su estilo, sus necesidades, su tabla de valores, sus criterios de evaluación y de selección. Se trata de un conocimiento práctico. Necesita saber cómo son las cosas allí.

Desde ese conocimiento puede encarar su tarea, una vez que haya decidido que ese objetivo institucional le interesa y se sienta lo suficientemente motivado como para encarar la tarea como un desafío atractivo a través del cual pueda expresarse, aportar y crecer.

Los Recursos Humanos dentro de una organización son el área que se ocupa de atender y administrar lo que pasa con las personas; consiste en atraer del mercado a las personas necesarias para crear o para cubrir posiciones, para reemplazar gente que ha ascendido, que se ha ido, que no está o que accede a nuevas posiciones. Recursos Humanos es un área que se ocupa de incorporar a personas y de administrar su vida dentro de la organización; de los cambios relativos, y por lo tanto la selección, el desarrollo, la capacitación de la gente. Asume una tarea didáctica, tanto para completar el perfil de habilidades y conocimientos en aquellos aspectos necesarios para resolver las tareas que la gente enfrenta como con respecto a su preparación para el futuro.

Síntesis



Selector: Conocimientos y habilidades requeridos

<i>Contextuales</i>		Sistema Empresarial	Cultura Institucional
		Sistema social	Mercado de Trabajo
<i>Específicos</i>		Habilidades interaccionales	
		Capacidades y conocimientos para percibir y comprender la conducta humana en sus intereses, capacidades y habilidades.	
		Recursos técnicos para interpretar las necesidades empresariales e Identificar las características de la <i>posición</i> .	

Entre los aspectos que sugerimos observar para lograr un panorama de la cultura institucional pueden considerarse los siguientes:

- Sistema de “premios y castigos”
- Nivel de profesionalización
- Cómo entra la gente (incorporación)
- Cómo crece la gente (desarrollo)
- Rotación (locomoción)
- Remuneración, recompensas y compensaciones.
- Con quién se trata en la prestación del servicio.
- Quién es el interlocutor
- Quién decide / Quiénes deciden (procesos decisorios)
- Quién es la autoridad / Quiénes y en qué (¿jerárquica o funcional?)
- Y cuáles son los circuitos para las tareas con las que nosotros estamos colaborando.

LA RELACIÓN DE LAS PERSONAS CON SU TAREA

En el campo de la psicología del trabajo, el concepto de tarea al que nos estamos refiriendo se incluye dentro del marco del trabajo remunerado y abarca:

Aquellas acciones realizadas con el propósito de obtener determinados resultados sobre la base de procedimientos acordados, utilizando conocimientos, destrezas y la dosis de un aporte propio y personal, sujetos a ciertos acuerdos contractuales en relación con variables tales como tiempo, espacio y pago o retribución.

El trabajo supone una relación del individuo con su tarea, con su quehacer, ya se trate del ejercicio de su oficio, el cumplimiento de las acciones sencillas que no requieran destrezas específicas adquiridas o la puesta en juego de conocimientos especializados. A través de estas acciones, se produce una modificación del material sobre el cual opera, dando lugar a un resultado o productos.

Estos conceptos han evolucionado en el presente siglo y nuestra disciplina no ha sido ajena a ello.

EL PUESTO DE TRABAJO Y EL PERFIL

Cuando la empresa necesita incorporar a alguien, cuenta con un espacio vacante nuevo o recién generado y una tarea que debe ser resuelta

El puesto es ese lugar asignado a la tarea o función. La función del selector consiste en buscar personas para realizar determinadas tareas, es decir para resolver los problemas inherentes a esa tarea.

El puesto es el término comúnmente asignado a ese conjunto de elementos integrados por:

- 1- Problemas a resolver
- 2- Tareas a realizar
- 3- Rol a cubrir
- 4- Posición dentro de la estructura formal
- 5- Características culturales de la organización

El selector necesita ciertos conocimientos y experiencia que le permitan comprender de qué se trata, en qué consiste la tarea, cuáles son las exigencias de un puesto. No obstante, siempre debe investigar, preguntar sin limitaciones, superar los temores y afrontar las dudas.

Cada uno de los elementos mencionados nos remite a un aspecto particular y específico que debemos atender, a saber:

- 1- **Problemas a resolver:** se refiere al nivel de complejidad de la tarea que se debe afrontar para la cual se necesita contar con capacidades, conocimientos y destrezas. La capacidad actual aplicada que la posición demanda y el margen de discrecionalidad que requiere (toma de decisiones no reguladas).

¿Qué exigencias presenta la tarea?

- 2- **Tareas a realizar:** se refiere a rutinas y destrezas necesarias para resolver de manera sencilla y práctica los problemas inherentes al trabajo, que ya han sido regulados.

¿Qué características particulares tiene la posición?, ¿en qué consiste su tarea?

- 3- **Rol a cubrir:** se refiere al conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y de su integración particular, que permiten a un individuo ubicarse psicosocialmente en una función, desempeñar su papel y ser reconocido como tal.

¿A quién reporta? ¿Quiénes son sus pares? ¿Tiene gente a cargo? ¿Cuál es su nivel jerárquico?

- 4- **Posición dentro de la estructura formal:** se refiere a la ubicación dentro de la red estructurada de relaciones jerárquicas y funcionales que constituye la organización laboral en la que deberá incluirse, sus características, niveles de explicitación y grados de flexibilidad. La constelación de relaciones de que forma parte.

¿Qué esperan de su función?

- 5- **Características culturales de la organización:** se refiere al tipo particular de empresa, sus creencias, sus valores, sus grados de libertad, etc. Cómo se hacen las cosas allí.

¿Cómo debería ser la persona para realizar esa tarea?

Las características psicológicas del puesto son una construcción resultante de la integración de datos precedentes, realizada entre el consultante y el selector. Resulta conveniente diseñar “de común acuerdo” con el cliente el perfil del puesto (porque es él quien tiene que estar de acuerdo).

¿Qué tipo de persona quiere? ¿Una persona dócil? ¿Tolerante? ¿Enérgica? ¿Decidida? ¿Con las ideas muy claras?

De esta forma se generan hipótesis que se van confrontando.

La pregunta es cómo debe ser la persona.

En el perfil confluyen los aspectos culturales y las necesidades particulares de una determinada posición.

Cuando el selector es externo, la investigación debe ser más cuidadosa y la explicitación más completa.

Perfil

En la elaboración del perfil convergen diferentes fuentes de información. Los puestos difieren de una empresa a otra. Bajo la misma denominación suelen encontrarse diferencias apreciables; no obstante podemos reconocer puestos típicos, cuyo paradigma suele ser la recepcionista o la secretaria, y puestos peculiares, tales como asistente, coordinadora de negocios, etc.

En la primera etapa de la elaboración del perfil, se aborda la tarea: qué tiene que hacer el candidato.

Los requisitos son los datos manifiestos, de carácter formal, necesarios pero no suficientes. Son los datos que podemos publicar en un aviso y que constituyen el criterio para la selección de currículums.

Los aspectos que se requiere conocer para la mejor realización de la tarea de selección son las características, las condiciones, los conocimientos y las destrezas requeridos, y constituyen el esqueleto de la posición a cubrir; si no se cuenta con ellos, es imposible abordar el proceso.

Por ejemplo, un tipo de tarea que requiere análisis, evaluación y control de datos difiere sustancialmente de una tarea que demanda contacto interpersonal, poner en juego capacidad de organización, comunicación y autonomía.

E. Jaques distingue siete niveles de complejidad en las demandas de un puesto, que se corresponden con los niveles de desarrollo de la capacidad humana.

Nivel I: Juicio directo o sensoriomotor (posiciones que requieren trabajar con cosas y personas, en contacto directo con el material). Se trata de un orden concreto. Se refiere a tareas en las que se toma contacto directo con el material a través de los sentidos. Se debe desarrollar un procedimiento establecido, y existe un camino indicado por el cual el empleado debe transitar. Las decisiones son estructuradas y el grado de libertad o el ejercicio de la discrecionalidad requerido es mínimo. Ejemplos: cadete, recepcionista, operario, portero, tareas de control, vigilancia, archivo, etc., incluso un supervisor que ejerce comando directo.

Estas mismas tareas pueden encararse con mayor libertad, con el aporte de un mayor grado de discrecionalidad y/o juicio crítico, frente a inconvenientes no previstos y, en ese caso, el empleado estaría poniendo en juego aspectos potenciales en vías de desarrollo. Estaría mostrando aptitudes para desempeñarse en tareas de mayor complejidad.

Nivel II: Acumulación diagnóstica o imaginativo-simbólica. Comprende tareas que requieren el manejo de conceptos y palabras. Se refiere a actividades para las cuales es necesario acumular información, “juntar piezas” para luego sacar conclusiones. Ejemplo: un evaluador, un analista de laboratorio, una secretaria que debe elaborar un informe.

Requiere el uso del juicio y la puesta en práctica de funciones intelectuales de análisis y síntesis, a fin de detectar la información relevante.

Es preciso imaginar la tarea. Trabajar con datos que representan otros (ejemplo: el control de la mercadería de un depósito puede ser considerado una tarea de Nivel I: control visual directo, pero si quien la realiza no puede manejar un nivel de acumulación diagnóstica, no podrá organizar ni anticipar formas para mejorar los resultados y optimizar el control. La posición de empleado de control puede

corresponder al nivel I, y si se define con mayor alcance, al nivel II. El puesto de control de mercadería es una posición de nivel II, porque se deberá estar en condiciones de encarar la tarea de supervisión sobre el empleado de control, aportando un valor agregado, que su visión acumulativo-diagnóstica le permita. Ésta es la razón por la cual el empleado respetará y necesitará a su jefe.

Esta concepción efectúa un paralelo entre el nivel de complejidad que la tarea presenta y el de quien la realiza, tomando en cuenta si está en condiciones de comprenderla y manejarla.

Nivel III: Caminos alternativos (conceptual, intangible, abstracto). La tarea requiere afrontar problemas de cierta complejidad para los cuales puedan plantearse diferentes caminos alternativos, según la composición de datos o el diagnóstico inicial. También el uso de diferentes criterios para ponderar los datos acumulados y arribar a diagnósticos alternativos: “Si... entonces...”. (Un negociador de este nivel puede ser muy hábil).

Una tarea de evaluación de un problema puede ser considerada:

- de Nivel I: cuando la solución está regulada y los datos que evidencian la presencia del problema se detectan de forma directa;
- de Nivel II: cuando se considera necesario acumular información para cerciorarse o confirmar el carácter del problema. En este caso se requiere acumulación e imaginación para anticipar el problema o el desarrollo posible del problema;
- de Nivel III: cuando la acumulación de información puede agruparse sobre la base de distintos criterios y dar lugar a soluciones alternativas paralelas.

En el primer caso se realiza una clasificación automática del problema; la discrecionalidad se ejerce en la identificación de los datos. En el segundo caso, una tarea de mayor demanda intelectual, al analizar y detectar información relevante para efectuar síntesis. En el tercer caso hablaríamos de amplitud de criterio, al poder trabajar paralelamente diferentes opciones a fin de poder efectuar la elección más apropiada. En esta oportunidad, el nivel de discrecionalidad o uso del juicio crítico será mayor, así como también el tiempo durante el cual el encargado de la tarea deberá estar ocupado en ella.

Nivel IV: Procesamiento en paralelo. Este nivel es el propio de posiciones en las cuales se atienden simultáneamente varios frentes. Un gerente zonal del que dependen las sucursales de cada capital de provincia de un área es responsable por el resultado de ventas de la región Norte y ésta está compuesta por unidades independientes unas de otras. Maneja varios caminos alternativos en interacción para llegar a una conclusión producto de la combinación.

Nivel V: Sistemas unificados totales. Se refieren a tareas de alta complejidad, integradas por totalidades unificadas (marketing, producción, administración) que deben ser encaradas como un todo, sin desconocer las cualidades diferenciales de cada una, con miras a proyectos de largo plazo y dando suma importancia a las prioridades. Tratamiento simultáneo e integrado del todo y las partes.

Nivel VI: Acumulación diagnóstica mundial. Se refiere a tareas altamente complejas y abstractas, propias del nivel superior, que abarcan la corporación. Cada una de ellas trataría el conjunto de las unidades del negocio en el contexto internacional, lo que supone un análisis del mundo en relación con variables y tomando en cuenta su configuración particular en cada uno de los países o zonas que las incluya.

En este nivel se requiere reunir información, acumularla, distinguir lo relevante de lo no relevante y pensar reflexivamente sobre ella.

Nivel VII: Este nivel requiere trabajar con alternativas paralelas y elegir la más adecuada para una situación particular. Lo que supone análisis, síntesis, abstracción, generalización, anticipación, predicción y decisión sobre condiciones de alta incertidumbre.

Es la tarea de más alto nivel de complejidad porque supone operar con datos abstractos en condiciones inciertas y sobre un horizonte temporal extenso.

Éste es el nivel del más alto ejecutivo de una gran corporación, multinacional y transnacional. Debe comprender lo abstracto y tomar decisiones con respecto a niveles muy concretos.

El perfil se construye revisando la tarea, determinando el nivel de complejidad requerido dadas sus características, las expectativas de la empresa con respecto a la posición y la estructura jerárquica en la que deba incluirse.

El análisis y la síntesis de los aspectos esenciales se realizan a través de un proceso en forma de espiral que permite identificar nuevos datos aparentemente irrelevantes en una primera aproximación, que puedan luego resultar de mayor significación. Con ellos pueden lograrse síntesis parciales que faciliten caracterizar el nivel de complejidad de la tarea, que habitualmente no es homogénea.

Otro aspecto a tener en cuenta en la caracterización de la tarea y en la definición del perfil es el horizonte de planeamiento.

Ejemplo: un cajero tiene un horizonte de planeamiento de un día, porque trabaja con datos que se balancean en el día. Su tarea empieza y termina en el día; no obstante, resultaría inadecuado formular un juicio apresurado sin lograr una visión más totalizadora.

Efectúa cheques periódicos y presenta datos mensualmente; por lo tanto, sus controles son diarios, pero debe tomar en cuenta al menos un período mensual a fin de lograr una visión equilibrada e integrada de su tarea, planificando los diferentes componentes que entran en juego.

Hay tareas que empiezan y terminan en una semana, otras en un mes. Un gerente de un alto nivel tiene que estar trabajando con un horizonte de planeamiento de por lo menos cinco años. La inestabilidad de nuestro país no nos permite aplicar literalmente este lapso; no obstante, su mirada debería poder abarcar ese período. El horizonte de planeamiento no se refiere al punto de mira teórico sino que alcanza el plan que una posición o una persona deben y pueden realizar y llevar a cabo con autonomía, a lo largo del proceso requerido para llegar a la meta.

El horizonte de planeamiento personal se puede apreciar claramente en el material proyectivo proporcionado por los test. La gente de mejor nivel es la que ve más lejos, percibe en lo inmediato y proyecta a largo plazo, predominando una buena visión panorámica y una clara proyección de futuro, un futuro más lejano.

El potencial está ligado, entre otras cosas, con este aspecto: hasta dónde se mira y se puede conducir y controlar la tarea asumida, cuál es el peso de responsabilidad que puede aceptar en función del tiempo que debe prestar atención a la tarea de mayor extensión.

Volviendo al concepto de niveles de complejidad y en relación con el horizonte de planeamiento, la relación observada por E. Jaques es la siguiente:

1er Nivel de complejidad: abarca de 1 día a 3 meses

2do Nivel de complejidad: abarca hasta 1 año.

3er Nivel de complejidad: abarca hasta 2 años.

4to Nivel de complejidad: abarca hasta 5 años.

El horizonte de planeamiento es un dato muy importante en la evaluación de los candidatos. Por supuesto que cuando uno selecciona jóvenes es muy aleatorio; sabemos que el margen de incertidumbre es mucho mayor, porque hay menos aspectos definidos. Se corre un cierto riesgo. El horizonte de planeamiento se desarrolla con el tiempo, acompañando el nivel de maduración del individuo.

El nivel de complejidad del proceso mental, el manejo del tiempo y el horizonte de planeamiento se pueden detectar a través del material proyectivo. En la construcción de historias, por ejemplo la inclusión del futuro, es un indicador muy importante. Con cierta frecuencia se observa que frente a la consigna “Haga un relato con pasado, presente y futuro” la respuesta es descriptiva y estática: “Esto era una casa, en el presente es un bar y en el futuro...”, tres enunciados que no tienen relación entre sí. Evidencian su nivel de procesamiento declarativo; tan solo enuncia no relaciona, no puede manejar el proceso temporal. El evaluado que se queda con los datos sensibles que le presenta la lámina está haciendo una tarea descriptiva reproductiva, toma el dato y le otorga nivel de interpretación puntual, no está poniendo más de sí mismo. El poder trabajar con el pasado y el futuro en principio implica un buen manejo del tiempo, y la posibilidad de concebir un proceso, relacionando los datos de manera tal que en su interacción a través del tiempo sufran transformaciones, producto de la incidencia de unos sobre otros.

El proceso de pensamiento puesto en juego puede ser caracterizado como:

- Descriptivo-declarativo: enuncia lo que registra a partir de los sentidos y de la categorización social conocida y aceptada.
- Interpretativo: otorga sentido, más allá del registro sensorial, poniendo en juego imaginación y diversos grados de sentido de realidad. La relación entre el relato y el clisé esperado y aportado por la mayoría constituye el primer índice de realidad tomado en cuenta. Superado ese nivel de evaluación (correlación entre la respuesta perceptiva y la respuesta popular esperada), la construcción resultante, producto de la relación establecida entre las partes en juego, es la que podemos considerar desde la perspectiva del proceso de elaboración; este proceso puede evidenciar diferentes niveles de complejidad.
- Poder registrar, enunciar, declarar los datos detectados es necesario para una tarea de control.
- Poder agrupar datos a fin de confirmar una hipótesis es importante para generar una tarea diagnóstica.
- Poder establecer relaciones causales con los datos agrupados y proyectarse con esa interpretación en el futuro es necesario para una tarea predictiva y para elaborar estrategias.

Proyectar una situación en el tiempo es necesario para una tarea de planificación. Quien no lo resuelve a nivel de las pruebas, solamente podrá realizar una planificación esquemática; va a repetir planes ya hechos. Eso no es planificar sino abordar una tarea de Nivel III (nivel de complejidad de caminos alternativos) con menores recursos, propios de un nivel de procesamiento declarativo. Planificar es jugar con series de datos y con la variable tiempo: si no lo puede hacer en las historias, no lo puede hacer en la práctica.

Como psicólogos éste es nuestro dato. Se debe confiar en el instrumento y usar ese dato al servicio de la búsqueda. Las personas que sólo hacen la descripción del presente nos muestran su aptitud para manejar datos en el aquí y el ahora. No es un indicador de carencia; simplemente señala cuál es su tendencia espontánea.

Podemos probar hasta dónde se trata solamente de una respuesta espontánea y si es capaz de incluir la variable temporal.

Podemos reforzar la consigna nuevamente, y observar el material emergente. Muchas veces aparece, frente a la presión, otro nivel de respuesta. Estamos obteniendo un nuevo dato: bajo presión, el evaluado puede incorporar modificaciones en su conducta, por lo tanto puede ser una persona adecuada para ser capacitada a partir de ciertos procedimientos y pautas establecidos; su autonomía es relativa, relativa al campo conocido, muchas veces es suficiente para el puesto.

Hay posiciones en las que basta desarrollar autonomía con respecto al campo conocido. En tal caso, la posibilidad de manejarse en mayor nivel de complejidad resultaría frustrante, porque no habría oportunidades para ponerlo en práctica e incluso podría resultar generador de conflictos.

Las operaciones psicológicas e intelectuales que requieren la mayor parte de los trabajos son sencillas y pueden ser elaboradas desde los Niveles I y II.

¿Qué es una evaluación de potencial?

Una evaluación de potencial puede permitir explorar las posibilidades futuras. Una evaluación de potencial toma en cuenta aspectos considerados en una evaluación psicológica y una evaluación de desempeño y los proyecta.

La evaluación de desempeño puede ser óptima y la de potencial baja, porque una persona puede ser excelente para lo que hace, pero eso no quiere decir que sea buena para el puesto superior.

“El principio de Peter” postula que en una empresa siempre las personas ascienden hasta su nivel de incompetencia, es decir dejan de ser candidatos para el puesto superior cuando demuestran falencias en su desempeño actual. Como consecuencia, luego de cierto lapso, cada posición estaría cubierta por candidatos carenciados, que permanecen en sus puestos porque no muestran condiciones favorables para ascender.

Evaluamos condiciones, no personas. Los criterios deben definirse para evitar equívocos.

Una evaluación de potencial permite a la organización saber con qué recursos cuenta frente a las necesidades de promoción. Las condiciones potenciales son aquellas que la persona puede llegar a poner en juego. Representan el mayor nivel de complejidad que estaría en posición de afrontar en el futuro, desarrollo mediante.

La opinión de los jefes es una fuente válida de información: para poder utilizarla se requiere unificar los criterios con los cuales ellos están operando (porque si los jefes reciben una planilla denominada Autonomía y cuatro grados o niveles progresivos en los que este rasgo puede ser ponderado, probablemente difieran en su nivel de exigencia, aunque coincidan conceptualmente). No obstante, la más válida debería ser la opinión del jefe del jefe, porque puede tener una mirada más abarcativa y menor grado de involucración y puede compararlo con un espectro más amplio de pares. Aun sabiendo que nunca se logrará unificar totalmente los criterios, resulta necesario hacer una aproximación y lograr acuerdo acerca de qué queremos decir cuando hablamos de autonomía, a qué nos referimos cuando hablamos de campo conocido y qué no es campo conocido, solución de problemas, etc.

La evaluación de desempeño, la evaluación de potencial, la evaluación psicológica, constituyen diferentes fuentes de información que la empresa puede utilizar.

Unificar criterios es una actividad que se desarrolla con los otros a través de la tarea en común. No importa si “tenemos razón, importa si estamos de acuerdo”; si existe esa “convención” nuestras opiniones serán comparables.

El perfil, herramienta esencial para discriminar la información relevante

El proceso de selección en tanto proceso de decisión se basa en la capacidad del selector para determinar cuál es la información relevante del conjunto de datos que se le ofrecen.

Uno de los elementos que permite discriminar lo relevante es el perfil; por esta razón consideramos que el perfil constituye una herramienta. Se trata de un dispositivo que incrementa el alcance del selector y facilita la tarea. A partir de la definición del perfil se derivan los criterios para discernir la calidad de la información.

Cada una de las etapas abordadas permite trabajar con mayor precisión, a saber:

- Se parte del contexto (¿Cómo es la empresa? ¿Cómo es la organización?)
- Se analiza el puesto.
- Se diseña el perfil.
- Lo relevante y lo no relevante se aclaran progresivamente.

Ejemplo:

Puesto: Analista de riesgo crediticio. Se trata de una posición que usualmente se encuentra tanto en las organizaciones financieras como en otro tipo de empresas. Requiere conocimientos especializados en Ciencias Económicas, de nivel profesional: destrezas en análisis de recursos patrimoniales, antecedentes y garantías referidos a la solvencia personal o empresarial del solicitante de un crédito. La tarea consiste en realizar un análisis de patrimonio para evaluar las posibilidades de responder del solicitante y determinar qué riesgos corre la empresa cuando otorga un crédito.

Una vez presentados los antecedentes de un cliente, el analista de riesgo es quien determina, previa tarea de recolección de datos y análisis de información, el riesgo que la empresa corre o que el banco afronta.

Esta posición debe balancear los criterios organizacionales y los criterios de los individuos. El selector debe apreciar los grados de libertad en el uso del propio criterio que la empresa otorga, si pueden funcionar con mayor libertad o deben ajustarse a patrones fijos. Sobre la base de esta diferencia puede ser considerada una tarea acotada o una tarea con mayor margen discrecional.

Si bien se trata de una tarea que requiere acumulación diagnóstica (Nivel II de complejidad) puede ser encarada con diferentes niveles de complejidad y discrecionalidad.

La tarea del selector consiste en elaborar el perfil a partir de los datos que brinde el contexto, clarificar el puesto en función de las responsabilidades que afronta y los problemas que debe resolver; si además conoce el mercado, cuenta con más elementos para definir un perfil posible.

La tarea de definir el perfil requiere poner en juego la capacidad de discernir la información relevante, y en esta tarea el conocimiento de los rasgos culturales de la organización es determinante.

Las características del perfil adecuado son un producto de la organización.

El perfil requerido deberá incluir tanto aspectos en común como aspectos que permitan esperar “nuevos” aportes, que favorezcan el crecimiento organizacional.

Incorporar personas de características muy rígidas a una organización “muy estricta” acentuaría rasgos que no favorecerían el desarrollo de ambas partes. Tampoco favorecería a la organización ni a la persona el extremo opuesto.

Para ser aceptada y tolerada por el medio institucional, la persona propuesta finalmente deberá tener mucho en común con la empresa.

Empresa y candidato constituyen las dos partes de un fenómeno vincular; difícilmente se incorporaría a alguien que no correspondiese con la cultura.

Se acepta a quienes presentan algunos aspectos familiares y valorados, expresados a través de un estilo personal acorde.

Una vez definido el perfil, se puede trabajar ágilmente en la preselección.

La selección es un proceso de búsqueda y elección de personas que respondan a ciertas características: se busca un perfil.

La selección consiste en mirar al candidato a través del perfil. Si el perfil es más amplio se aceptan más alternativas, y si es restringido, es más específico lo que se está buscando.

Una vez definido el perfil, la preselección de currículos puede ser delegada.

La preselección puede resultar una tarea fatigosa y extensa cuando la realiza alguien que maneja mucha información y muchos datos.

La preselección es la etapa en la cual, de una cantidad considerable de candidatos, se escogen sólo algunos, que correspondan claramente (en nivel manifiesto al menos) con los requisitos identificados en el perfil. Sobre esos candidatos se trabajará más profundamente.

Preseleccionar es focalizar los rasgos manifiestos del perfil buscado.

Una vez definidos los rasgos que son significativos, deben servir de criterio para la primera elección; de esa forma es posible conducir la situación. El perfil permite focalizar la tarea en la búsqueda y selección de candidatos, para establecer una distancia instrumental entre el selector y las personas que buscan empleo.

Seleccionar, en principio, consiste en detectar rasgos de conducta acordes con un perfil, a través de técnicas, que son los recursos profesionales en los que el selector se basa para poder detectar adecuadamente la información relevante.

Después de reunir los datos, la tarea siguiente es la integración comprensiva de esa información. Es una tarea creativa en la que el evaluador cumple una función esencial. Según cómo vea y comprenda esos datos será el resultado al que arribe.

Si se comprende la estructura de la empresa como un sistema abierto, en intercambio con el ambiente del que forma parte, el puesto ubicado en el contexto de la empresa adquiere características propias de la cultura empresarial y social. Si se considera la selección como una tarea puente entre la organización y el mercado, el selector es alguien que necesita articular ambas realidades: la realidad del mercado y la realidad de la empresa.

Como todo proceso de decisión, necesita contar con buena información; por lo tanto, las fuentes de información son fundamentales. El selector es quien articula el proceso. Necesita conocer el puesto, sus características que son influenciadas por el contexto empresarial, por la cultura de la organización, y necesita un buen conocimiento del mercado. Ésas son fuentes de información que debe manejar. Con dichos datos se construye el perfil.



La empresa expresa sus necesidades y lo que ella desea. El selector, basado en su conocimiento acerca de los puestos, piensa qué condiciones deben reunir los candidatos.



Los recursos que posee un psicólogo son conocimientos y técnicas para obtener mayor información acerca de las personas. Esos recursos pueden ser puestos al servicio del proceso de selección desde la definición conjunta del perfil.

Para la elaboración del perfil, las características de la tarea y cómo está ubicada en el contexto constituyen la base de la información.

El análisis de esta información y la reflexión psicológica derivada de él son una tarea que debe ser compartida con el cliente.

A través del intercambio se va construyendo el perfil del puesto.

El perfil es una herramienta esencial para establecer la distancia operativa e instrumental que la tarea requiere y permitir un contacto profesional y una mirada focalizada.

Etapas del proceso de selección

El proceso puede ser encarado por un equipo de profesionales: una misma persona puede realizar diferentes tareas o puede especializarse en cierto tipo de tareas y delegar otras.

El proceso total abarca el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la elaboración del ranking, la presentación final de candidatos más adecuados.

Las etapas iniciales tienen carácter exploratorio. Se exploran las características de las tareas. Los intereses y las afinidades personales.

En las consultoras en Recursos Humanos la tarea suele estar dividida entre el jefe de búsqueda, que es la persona que se relaciona con la empresa y coordina todo el proceso, y los psicólogos evaluadores, que son los que realizan el análisis psicológico.

Preselección

Una vez recibidos los currículos provenientes de presentaciones espontáneas, avisos periodísticos u otras fuentes, se clasifican para examinar los conocimientos y la experiencia de los candidatos; esta tarea puede ser realizada por el cliente o por el selector sobre la base de los requisitos formales que han acordado.

Separados los currículos que reúnen los requisitos formales, se procede a realizar la primera entrevista.

El selector ya cuenta con el perfil, elaborado con la empresa.

Los candidatos que más se aproximan a él son enviados para el chequeo técnico a fin de continuar con aquellos que reúnen los conocimientos y las destrezas indispensables, cuando el puesto por cubrir lo requiere.

Entrevista y evaluación psicológica

Se entrevista a los candidatos técnicamente aptos, y se evalúa a los que resultan de mayor interés.

El paso siguiente es la evaluación psicológica.

En la tarea de búsqueda es necesario realizar un conjunto de rutinas de tipo administrativo que se alejan de la tarea profesional propiamente dicha, con el propósito de administrar el tiempo y conducir la situación global.

Elaboración del ranking

Superada la etapa de evaluación psicológica, el selector está en condiciones de realizar un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas previa ponderación comparativa de la muestra. Resulta deseable presentar entre dos y tres candidatos.

La elección final la realiza la empresa. La presentación de los candidatos es precedida por el currículum y el informe de evaluación psicológica de cada uno. Cuando se trata de un conjunto de personas se presenta un ranking en función de los rasgos de perfil considerados.

El proceso de selección se desarrolla progresando desde una etapa inicial de mayor indiscriminación hasta etapas de mayor claridad y precisión.

1- Preentrevista o entrevista preliminar

Contacto personal breve, a través del cual cobra presencia el currículum y permite efectuar un “chequeo” directo de información por medio del cual se podrá evaluar presencia, disposición, ritmo, interés en el puesto y coherencia entre la información escrita y la impresión superficial.

2- Evaluación técnica

Consistente en una prueba de conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para la posición. La evaluación técnica puede cobrar la forma de una prueba objetiva, de múltiple opción, problemas para resolver, preguntas variadas que abarquen diferentes temas o una charla de intercambio profesional con un especialista. Determina si el nivel requerido para la posición coincide con los recursos actuales del candidato.

3- Entrevista profunda

Situación bipersonal, centrada en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, características personales, estilo vincular, intereses, proyectos y expectativas con respecto a la posición. Rasgos culturales que permitan identificar jerarquía de valores y criterios en los que se basan las opiniones.

Define si las características del perfil buscadas coinciden con el carácter y el estilo que el postulante ha manifestado en la entrevista. Brinda información de carácter manifiesto y “puntos de apoyo” para generar hipótesis y formular interpretaciones que luego pueden ser corroboradas y/o cotejadas con un nivel de abordaje más profundo (como el que brinda una evaluación psicológica).

Con frecuencia, la entrevista es considerada la herramienta central en el proceso de selección, y resulta definitiva.

4- Evaluación Psicológica

Constituye el recurso específico con que un psicólogo puede afrontar esta tarea.

5- Análisis y evaluación de datos

El análisis y la comparación de los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información utilizadas permiten ubicar a cada candidato en relación con los rasgos del perfil solicitado, ponderados en una escala que posibilita apreciar grados.

Aquellos que mejor respondan a las expectativas que animan la búsqueda serán los finalistas.

La decisión quedará en manos de la empresa solicitante.

El selector busca, examina, evalúa y elabora información acerca de los candidatos presentados.

Identifica, a través de la evaluación de sus conocimientos y experiencia, cuáles pueden ser los aportes especiales que cada uno puede llegar a brindar a la organización y de qué manera puede enriquecer el ejercicio de la función.

Su tarea ha sido realizada cuando está en condiciones de aportar síntesis sobre las variables consideradas.

Más adelante podrá validar, a través del seguimiento basado en entrevistas regulares y periódicas con ambos clientes (la empresa y el postulante) en qué medida las posibilidades detectadas han resultado de ayuda para la decisión adoptada, contribuyendo a satisfacer la demanda de las dos partes.

Las entrevistas de seguimiento completan el proceso de aprendizaje (asimilación y acomodación) que la nueva experiencia propone.

Las entrevistas de seguimiento pueden satisfacer la curiosidad del selector acerca del pronóstico y el riesgo asumido (cómo determinadas características han podido desplegarse en el marco que la empresa ofrece).

La efectividad de la tarea de seguimiento depende del grado de flexibilidad, curiosidad y amplitud mental del evaluador o entrevistador y del empresario o ejecutivo demandante. Es una oportunidad de aprendizaje.

La tarea de seguimiento considerada como una forma de control, contrariamente, empobrece, se torna persecutoria y es evitada.



POBLACIÓN



INICIAL



SELECCIÓN DE C.V.

ENTREVISTAS



EVALUACIÓN



RANKING

SEGUIMIENTO

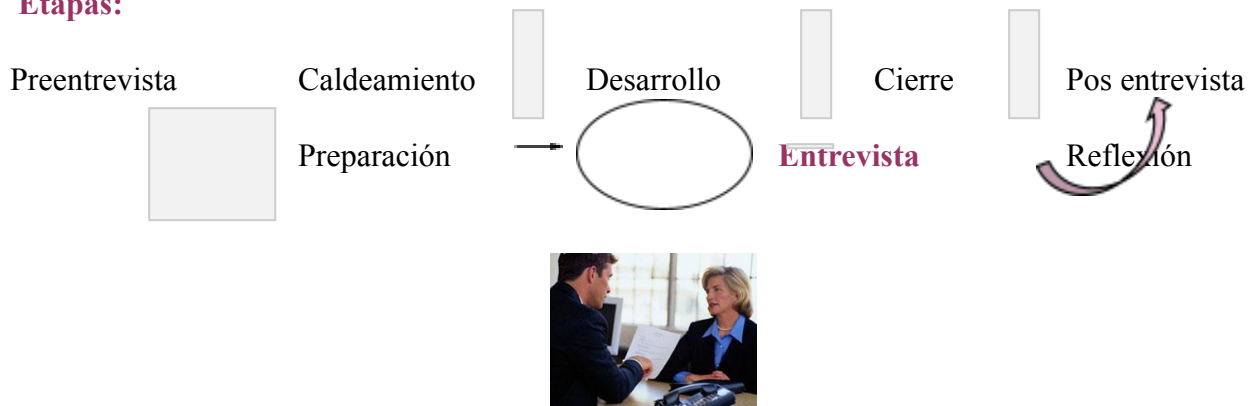
LA ENTREVISTA

La entrevista es el recurso con más frecuencia utilizado en el proceso de selección; muchas veces resulta central y definitoria. Operacionalmente, se trata de una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada participante pueda obtener su propósito.

Para el selector es la oportunidad para “conocer” al candidato y poder detectar características personales, habilidades, experiencia, etc., que pueda contrastar con el perfil buscado.

Para el postulante, es una situación de evaluación, adecuada para poder desplegar los mejores recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo para el cual se postula.

Etapas:



La secuencia propuesta reconoce una etapa de preentrevista, en la que el entrevistador se encuentra solo, sin el candidato; la entrevista propiamente dicha y una etapa de pos entrevista, en la que nuevamente se reencuentra consigo mismo. La primera es preparatoria y la última es de reflexión. La

entrevista propiamente dicha es la etapa en la que se entra en relación directa con el entrevistado; también en ella es posible reconocer tres momentos:

- 1) Caldeamiento
- 2) Desarrollo
- 3) Cierre y comentarios

Como instrumento para facilitar la tarea de selección, su propósito u objetivo es de conocimiento. Nos proponemos obtener información acerca de los aspectos personales referidos al ejercicio laboral, a su rol de trabajo.

Una entrevista de selección siempre tiene que ser una oportunidad de conocer al otro y observar cómo se conduce. Una entrevista semiestructurada es lo más aconsejable por razones prácticas, pero también por sus características propias.

Nuestro supuesto básico tanto en la evaluación psicológica como en la entrevista consiste en creer que esa “partecita” que estamos considerando es una expresión del todo. El todo al que nos referimos es el rol laboral, “pronosticar” cómo va a conducirse esta persona en su trabajo, en su rol laboral. Y la información a la que accedemos es sólo una muestra.

En todos los casos es importante mantener el buen clima de la entrevista.

Dentro del estilo personal, el hecho de hacerlo incluye respetar nuestras características de serenidad y con sentido del humor. Estamos trabajando y necesitamos hacerlo en el mejor nivel de comodidad y naturalidad posible.

La tarea del entrevistador consistirá en reformular en términos operativos cómo responde el entrevistado frente a tal o cual estímulo y en qué medida su respuesta lo ayuda o lo sabotea.

Si trabajan con una entrevista semiestructurada deberán considerar las áreas clásicas: intereses, formación, experiencia laboral, situación familiar, proyecto y otras específicas acordes con la búsqueda.

Si entrevistan a jóvenes profesionales, abordar la trayectoria laboral no tiene sentido; nos interesa, en cambio, su vida escolar y universitaria y qué actividades encararon paralelamente. Es posible explorar qué tipo de roles han desempeñado, para estimar qué transferencia podemos esperar.

Frente a cada tipo particular de búsqueda, resulta útil diseñar un esquema de áreas de interés y contar con preguntas disparadoras.

Con jóvenes profesionales sus roles son incipientes; por lo tanto, aún no pueden establecer la distancia que les permita objetivar, prever, anticipar.

Ejemplo de consigna: “Nosotros vamos a hablar durante 30 minutos, me interesa conocerlo en sus aspectos laborales y profesionales. Puede incluir áreas de interés, su constitución familiar, sus proyectos...”.

Tomar nota durante la entrevista es un hábito útil que además nos permite diferenciarnos del otro, nos permite pensar, subraya el encuentro como una situación de trabajo y la información adquiere carácter de material.

Etapas

Caldeamiento

El encuentro requiere preparación, adecuación, sintonía, elaboración de ansiedades, que pueden obstaculizar la tarea. Por esta razón, el caldeamiento condiciona el carácter de la entrevista. Es la base, define las reglas de juego. Es importante explicitar lo que se espera del otro, sobre todo frente a personas sin experiencia que desconocen las expectativas usuales.

Afrontada con claridad, permite entrar en tarea sin carga, generando un clima activo de trabajo.

No es conveniente que el entrevistador brinde “de entrada” un montón de información acerca de las características, la cultura y los valores de la empresa, porque de esa manera está pautando las respuestas del otro. La etapa inicial comprende el encuadre y el motivo de la entrevista (una entrevista de conocimiento, de selección, una primera entrevista, tomar contacto para conocerlo). Luego la información acerca de la posición por cubrir y de la empresa se incluyen al final. Es necesario conocer primero los motivos que lo impulsan a una búsqueda o a un cambio y sus proyectos y ambiciones.

El entrevistador debe mantener el clima, guiando la entrevista e introduciendo estímulos si lo considera necesario, una vez que ha dado la oportunidad de expresión y orientación libres, tan sólo condicionadas por el enunciado inicial de los temas o por el motivo de la entrevista.

Desarrollo de la entrevista

La etapa central se caracteriza por una afluencia significativa de información por parte del postulante, que desempeña un rol activo y protagónico.

Si la tarea inicial se realizó adecuadamente, logrando resolver las ansiedades a través del enunciado de un encuadre claro y el establecimiento de un vínculo confiable, en este segundo momento el evaluador podrá ubicarse en su papel de observador participante centrado más que en el contenido, en el proceso a través del cual el postulante se muestra: cómo presenta temas, cómo resuelve los obstáculos que surgen (preguntas o relaciones entre los contenidos formulados por el evaluador).

La tarea del entrevistador es doble: por un lado, necesita ponerse en el lugar del otro, a fin de lograr puntos en común con la reconstrucción de la historia que el entrevistado está proponiendo. En esta tarea resulta significativa la aprobación del entrevistado, ya que las preguntas subyacentes son:

- ¿Así es la historia que usted me está contando?
- ¿Es así como usted ve, comprende, juzga o interpreta la “realidad”, el papel que desempeñó en ella y el rol que tuvieron los otros?
- ¿Lo he comprendido correctamente?

La segunda tarea consiste en construir su propia versión, a partir del material obtenido, el comportamiento del entrevistado, las vicisitudes del vínculo que se está estableciendo entre ambos y sus propias características. El entrevistador interviene activamente en la configuración de los datos que genera a través de la relación con el postulante.

Conclusión y cierre

La etapa final de síntesis y devolución podrá ser afrontada nuevamente si la precedente fue fructífera, es decir si el entrevistador logró obtener una buena cantidad de material como para resolver las dudas y formarse una opinión acerca de las características personales del candidato, en relación con el motivo de la entrevista y, fundamentalmente, con el perfil buscado.

En esta etapa, el evaluador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados con el cliente. Las dudas y los interrogantes que el postulante presente acerca del puesto y de la empresa serán aclarados en esta etapa.

Es aconsejable efectuar devolución sobre los aspectos manifiestos de la conducta, en relación con el perfil o independientemente de él. Es deseable que la información brindada pueda apoyarse en datos que el postulante pueda reconocer. Valorizando lo que tiene, se le pueden señalar otros aspectos que operen como limitaciones, utilizando términos descriptivos más que valorativos.

Ejemplo: “En relación con lo que estamos buscando usted cuenta con esto..., hay algunos aspectos favorables... tales y cuales, y otros no... por ejemplo...”.

La síntesis final a la que arriba el selector constituye un juicio preliminar a veces final, acerca del candidato.

Resulta deseable que pueda pensar –discriminadamente- en qué se basa y por qué razones llega a la conclusión de seguir o no seguir adelante con el postulante.

Como entrevistadores nos interesa explorar en esta parte final qué interrogantes se plantea el entrevistado acerca del sentido de la vida, cuáles son sus metas, si tiene aspiraciones de trascendencia, cuál es su escala de valores.

Recursos del Entrevistador

- Su yo Observador

El yo observador es esa parte suya que no se pierde detalle y que le habla al oído todo el tiempo, distinguiendo ciertas modalidades, características, aspectos del interlocutor. Nuestro yo observador es quien construye el mapa que después representará para nosotros al entrevistado.

- Su Escucha

Escuchar, es el lado oculto del lenguaje; no escuchamos lo que se dice, escuchamos desde nuestras inquietudes que nos llevan a distinguir algunos aspectos y a obviar otros.

Podemos tomar notas, escribir algunas frases textuales, siempre que nuestro anotador y la lapicera no nos sirvan de escudo para evitar el contacto con el otro.

¿Qué nos dice el otro más allá de sus palabras?

¿Qué escuchamos en su tono, su postura, su actitud, su silencio?

¿Qué pedido escuchamos?

¿Lo percibimos con intensidad?

¿Podríamos verbalizarlo?

¿Se trata de algo fuera de contexto?, ¿de algo inusual? ¿Nos arriesgamos?

¿Qué esperaba yo? “Alguien con más experiencia, parece muy junior... mejor se lo digo... no, pobrecito... si está haciendo grandes esfuerzos por parecer otra cosa y voy a tirarle abajo su estrategia... pero así va al matadero... y quizás... si se lo digo pueda revertirlo.

Escuchamos desde nuestras inquietudes y desde allí juzgamos, tenemos otros recursos además de observar y escuchar: las diferentes formas de intervención.

Intervenciones

Las intervenciones son acciones que desplegamos y que generan cambios en la dirección de los acontecimientos que se vienen desarrollando.

■ la verbalización de lo que estamos observando / escuchando o sintiendo

Por ejemplo un comentario: “Yo me lo imaginaba más experimentado, no sé por qué, si a partir del curriculum vitae de los comentarios que acaba de hacerme...”

Este tipo de comentarios suelen abrir nuevas posibilidades ya que ofrecen la entrevistado la posibilidad de tomar contacto con las ideas que el entrevistador se está formando y ofrecer argumentos, información y reacción. Así, en un momento en el cual el entrevistado se queda casi sin palabras, el entrevistador puede ponerse de pie, caminar hacia la ventana, abrirla, como para dar lugar a través de la acción a un nuevo capítulo, al regresar formular, una pregunta o proponer un tema.

La interrupción o cambio corporal favorece un reacomodamiento de la energía, puede explicitarse la nueva pregunta o la propuesta de pasar a otro tema.

Servir agua también puede ser otra forma de responder a la misma inquietud del entrevistador y brindar ayuda al entrevistado, en este caso de forma no verbal.

■ la opinión sobre el tema que está desarrollando

Por ejemplo: “... entonces está de acuerdo con un gobierno tripartito en el caso de una fusión... ¿Sabe que es una posibilidad interesante? Porque entre los tres directivos podrían dirimir lo que frecuentemente se pelea en otros niveles de la estructura”.

■ La interpretación a manera de juicio personal

Ejemplo: “Yo creo que a usted le gustó tanto su experiencia en el exterior por la etapa de vida en la que se encontraba”.

Este tipo de intervenciones también pueden estimular mayor afluencia de información y definir puntos de coincidencia o discrepancia. También puede generar conductas de sometimiento, en tal caso es importante abordarlo:

“Bueno, es simplemente una opinión, no tiene por qué hacerla suya. ¿Qué fue lo que le gustó de su estadía?”

■ El Señalamiento

Se trata de una observación de mayor peso a la que estamos atribuyendo una connotación significativa.
Ejemplos:

“Así que suele no durar más de dos años en ninguna empresa. ¿Se trata de casualidad o de convicción?”

“Usted me quiere decir que no trabajaría ad honorem en ninguna ocasión; sólo lo haría por dinero”

■ Las Preguntas

Incluimos tres variantes:

--- **Preguntas cerradas**: las que admiten contestación específica –sí, no- o alternativas estilo elecciones múltiples explicitadas.

Ejemplos:

“¿Usted prefiere trabajar sólo o en equipo?”

“¿Estuvo satisfecho con su trabajo anterior?”

“¿Acostumbra a tomar vino blanco, rosado o tinto?”

--- **Preguntas abiertas**: las que constituyen una invitación plena a cualquier tipo de respuesta que el entrevistado desee.

Ejemplos:

“Bueno, ¿de qué quiere hablarme?”

“¿Qué prefiere hacer?”

“¿Qué tipo de trabajo valora más?”

Son las preguntas que ofrecen un campo de acción y elección más amplio al entrevistado y, como consecuencia, mayor información al entrevistador. A veces resultan apabullantes para las personas que toleran poco la incertidumbre y suelen pedir que se les acote más la pregunta, en ese caso ellos formulan una pregunta tendiente a delimitar el campo.

--- **Preguntas semiestructuradas**: en las cuales puede elegir entre algunas opciones.

--- **Preguntas de indagación contextualizadas**: constituyen un tipo de preguntas que por su estructura podríamos considerar semiestructuradas, puesto que ofrecen la apertura de las abiertas con respecto a la información que proporcionan, y el respaldo o guía de las semiestructuradas.

Se trata de generar un contexto en el que invitamos a participar al entrevistado y, una vez ubicado en él, le pedimos que intervenga con opinión, propuesta de decisión, jerarquización de razones, etc.

Ejemplo:

“Con respecto a su primer empleo, usted me contó lo significativo que resultó acceder por primera vez a una planta fabril... ¿qué fue lo que tanto le impactó?”

Este tipo de preguntas usualmente dan lugar a una conversación que puede llevarnos por diferentes caminos, contribuyen a explorar criterios, valores, su concepción sobre la ética en el campo del trabajo y las relaciones.

■ Silencios

El manejo del silencio suele ser una herramienta elocuente, ¿tolera el silencio el entrevistador?, ¿y el entrevistado? ¿Cuándo calla?, ¿sobre qué temas prefiere no hablar? La opción al silencio debe ser ofrecida y también asegurada cuando nos brindamos a responder sus interrogantes o dudas. Es parte del juego de verdad que proponemos desde el principio.

■ Lenguaje Corporal

El entrevistador tiene que ser conciente de su propia postura y observar la del entrevistado, si sus movimientos generan respuesta y quién está conduciendo a quién, a través de su conducta corporal. Tener en cuenta el rapport generado.

...

Finalizada la entrevista nos quedaremos nuevamente solos, con la experiencia fresca en nosotros, nuevamente necesitaremos un momento de paz, acallar las voces exteriores y conectarnos con las interiores, en silencio, revisando la impronta que ese encuentro nos ha dejado.

¿Nos ha interesado esa persona?

¿Por qué?

¿Qué sentimos, qué sensación nos deja?

¿Qué emociones se mueven en nosotros?

¿Tristeza? ¿Nostalgia? ¿Rechazo? ¿Alegría? ¿Entusiasmo? ¿Indiferencia? ¿Desconfianza? ¿Respeto?

¿Deseos de compartir con él / ella una jornada de trabajo?

Finalmente, ¿lo / la aceptaría como miembro de mi equipo? ¿Y como miembro de la empresa? ¿Por qué? ¿Qué aporte puede ofrecernos como persona? ¿Qué le podríamos aportar nosotros a él o ella? ¿Me siento motivado a hacerlo? ¿Me aburre la sola idea, prefiero pasar a otra cosa? ¿Me genera energía, entusiasmo, ganas de trabajar en el futuro con el o ella?

Ha llegado la hora de emitir el juicio de aceptación, y por qué, o de rechazo, y también por qué.

Al efectuar el balance y decidir, el entrevistador habrá aprendido algo acerca de sí mismo, por la entrevista, por cómo se condujo, por lo que preguntó y también por lo que no supo cómo preguntar y, finalmente, por las razones que lo llevaron a decidir.

El proceso de evaluación psicológica. Comprensión e integración de datos.

La evaluación psicológica constituye uno de los recursos más ricos en el proceso de selección, para el cual los psicólogos cuentan con respuestas; no obstante, si no se logra sortear la tentación de concentrarse plenamente en el material perdiendo de vista el conjunto del que forma parte, se enfrenta el serio riesgo de convertirse en testista.

Los test dan información muy útil y muy puntual; cómo se utilizan es la cuestión.
La comprensión clínica global es fundamental.

Para armar una batería se necesita algún test de nivel, varios proyectivos, o tests de personalidad orientados a explorar aspectos cualitativos (cómo responde, cómo piensa, cómo se relaciona, cómo resuelve un problema).

La información debe ser confrontada con el perfil. A la luz de las exigencias del perfil podremos saber si el aspecto detectado es un problema que puede acarrear consecuencias o puede brindarle ventajas.

En una evaluación laboral, el material suele ser bastante controlado por el evaluado, por lo tanto, si surgen aspectos muy agresivos e impulsivos, evidencian serios problemas de límites.
Es muy difícil que aparezca un material tan espontáneo como en un psicodiagnóstico clínico.

La batería que se aconseja utilizar debería estar integrada por los siguientes componentes:

- I. *Prueba de nivel o de rendimiento.* La prueba reproduce la situación laboral, tiene una tarea asignada y debe “rendir” en ella. Estas pruebas dan información práctica; nos dicen cómo y cuánto es capaz el postulante de rendir en condiciones estructuradas, prestando atención y concentración. Una prueba de rendimiento arroja una cifra, una cantidad, que se torna significativa a la luz de otros datos. Los datos cualitativos del resto de las pruebas nos permitirán comprender cómo funciona esa capacidad actual y potencial.
- II. *Técnicas Proyectivas.* Nos referimos a test gráficos, test poco estructurados y semi estructurados (manchas e historias). A través del psicodiagnóstico se exploran las posibilidades de un candidato.

EL INFORME

Cuando ha sido completado el proceso de evaluación, el evaluador cuenta con suficiente información, que una vez procesada ha de dar lugar a dos tipos diferentes de comunicaciones, destinadas a cada una de las partes interesadas.

- a) el demandante (la empresa)
- b) el postulante

En el primer caso elaborará un informe de evaluación.
En el segundo caso brindará una devolución verbal al interesado.

El informe es una comunicación escrita y por lo tanto debe ser considerado desde el punto de vista de las características requeridas por el receptor al que va dirigida.

El informe es un relato escrito acerca de un candidato, sobre la base del perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo, pudiendo ser consultado en diferentes ocasiones.

Una vez realizado el proceso de evaluación compuesto por la entrevista y las técnicas, la información obtenida requiere ser elaborada.

Resulta útil trabajar sobre una estructura que permita organizar las ideas y que facilite al destinatario su lectura y comprensión.

Un informe laboral no tiene que ser demasiado extenso; puede tener de una a cinco carillas. Entre dos y tres carillas es una extensión normal.

Lo esencial del informe va en las conclusiones porque muchísimas veces es lo único que se lee. Y si resulta interesante, se lee el resto.

El acceso al material debe ser restringido al área de Recursos Humanos o Personal; no obstante, la información puede utilizarse funcionalmente.

No es aconsejable que circule por la empresa; debe tener una sede en la que pueda ser consultado eventualmente por quienes tienen una relación de autoridad con el candidato y que intervienen en la decisión.

Cuando una empresa empieza a trabajar con evaluaciones y no cuenta con un procedimiento establecido, necesita recibir asesoramiento acerca de cómo proceder con este material.

Ejemplo: “Este material que ustedes reciben es de carácter confidencial; no tiene que estar al alcance de otras personas; es un aporte para que ustedes se informen y cuenten con más elementos para tomar sus decisiones. Lo pueden compartir con personas que tendrían una relación de autoridad con el evaluado”.

Se puede empezar haciendo la presentación del candidato, descriptivamente: si ha tenido empleos anteriores de carácter free lance, vive en la ciudad, es del interior, comparte su vivienda con un compañero, etc.

Se comienza caracterizando al candidato, dedicándole tres o cuatro renglones a presentarlo.

En la carátula, se consignan la tarea, los datos personales y la fecha de evaluación.

- I. *Aspectos Intelectuales:* generalmente se incluyen al comienzo de un informe, porque enmarcan y ubican el nivel de complejidad en el que logra descodificar la realidad y el tipo de proceso intelectual que efectúa: si declara, acumula, coteja, elabora, etc.
Todos los aspectos relativos al aprendizaje y a la resolución de problemas dependen de los aspectos intelectuales.
Es importante diferenciar el nivel de rendimiento intelectual actual del nivel potencial. Los aspectos intelectuales deben ser considerados desde la perspectiva de su aplicación: cómo aprende, cómo maneja la información, cómo toma decisiones.

- II. *Comportamiento manifiesto*: cuando se realizan evaluaciones psicológicas puntuales, generalmente el solicitante es quien envió a la persona para ser evaluada, realizó la primera entrevista de selección y tiene una imagen del candidato.
Al describir al candidato, incluimos cómo se conduce durante la entrevista, su apariencia física, cómo está vestido, sus modales, su lenguaje y sus circunstancias cotidianas, el “aquí y ahora” de la entrevista y el “todos los días” de su escenario habitual.
- III. *Dinámica de la Personalidad*: se propone identificar características personales, rasgos de su conducta detectados a través de las pruebas y su dinámica.
Se trata de una opinión diagnóstica, emitida a partir de recursos técnico-profesionales.
Deberá ser expresada de manera accesible para un interlocutor común, y los conceptos psicológicos deberán expresarse en lenguaje corriente.
Las zonas que –desde la mirada del evaluador- resulten grises en el material proporcionado por el candidato pueden ser explicitadas u obviadas, es decir no emitir opinión al respecto o mencionarlas como aspectos, con respecto a los cuales no se está en condiciones de opinar.
- El informe de evaluación no tiene el propósito de calmar y resolver todos los interrogantes que puede formularse el cliente.
- IV. *Conclusión*: apartado final del informe que incluye una síntesis, integrada por los aspectos que el evaluador considere relevantes, como para caracterizar al evaluado, en función del perfil buscado.
El evaluador compromete su opinión, fundamenta sus apreciaciones y comparte sus criterios. Puede incluir además recomendaciones para su dirección e indicaciones acerca del entrenamiento o inducción requeridos. La inclusión de escenarios puede contribuir a ofrecer un panorama más abierto para tomar decisiones.

LA DEVOLUCIÓN

La devolución es la etapa final de la entrevista de evaluación, en la cual el profesional “devuelve” el material recogido. Dicho material ha sufrido un proceso de transformación, creación y re-creación, a partir de operaciones tales como:

- selección
- decodificación
- correlación
- comparación

con los estándares esperados, contruidos sobre la base de la amplia galería de postulantes que el evaluador guarda en su memoria, y la jerarquización según los criterios de valor sustentados.

En esta etapa el evaluador asume un rol activo, tiene la palabra, y el evaluado presta atención porque los papeles se invierten y va a recibir una opinión, un dictamen, una orientación o una definición.

Las expectativas habituales del postulante se refieren al motivo de la evaluación: le interesa saber si ha sido aprobado.

Algunos, más competitivos que otros, quieren saber cómo salieron, cuál ha sido su “puntaje” en relación con la población de referencia.

Otros se interesan por escuchar la opinión profesional, porque la mayoría de los postulantes son personas que no han hecho una consulta psicológica, y experimentan la curiosidad de saber qué es lo que piensa, detecta y opina el profesional.

La devolución es la oportunidad para explorar la información obtenida y profundizar en el conocimiento del postulante.

Esta exploración constituye el mejor recurso que el evaluador puede desarrollar.

La herramienta en la cual puede apoyarse es la pregunta:

- (A veces directa) ¿Qué situaciones lo enojan? ¿Cómo reacciona en esas situaciones?
- (Generalmente tangencial) Cuando usted siente que enfrenta una injusticia, ¿qué pasa?, ¿se atreve a plantearla o a realizar una propuesta diferente?
- (Sugerente) Si usted cuenta con una buena propuesta, ¿consideraría la posibilidad de traslado? ¿Qué es para usted una buena propuesta?
- (Abierta) ¿Cuál es su mejor recurso? ¿Y sus debilidades?
- (Reflexiva) Yo me pregunto, ¿sus cambios laborales están relacionados con mejoras económicas o con búsqueda de novedades?

La devolución ofrece al evaluador el logro de una síntesis, para la cual requiere confrontar sus hipótesis, ya que seguramente no desea correr el riesgo de producir una construcción fantasiosa, gratificante para su “mundo interno” pero poco consistente desde el punto de vista del desarrollo de su rol profesional.

La devolución es la información que el evaluador brinda al candidato, más allá de la decisión que la empresa tome en relación con su postulación.

Es una opinión profesional acerca de su persona, en relación con sus posibilidades laborales, sus fortalezas, sus debilidades, el nivel de complejidad que puede manejar hoy, el nivel de complejidad potencial al que podría acceder, las áreas de interés, las zonas de conflicto, los obstáculos que lo frenan, las metas que le atraen, sus recursos.

EL SEGUIMIENTO

¿Qué pasó después?

Una vez que la incorporación se produce, se inicia una nueva etapa, en la cual el candidato escogido se incluye en el campo.

La mayoría de las veces el nuevo integrante posee una imagen muy valorada, casi idealizada de la organización.

Una esperanza positiva motiva al nuevo integrante, y además, la organización, a través de sus directivos, gerentes y/o jefes, también albergan expectativas positivas; y, la historia comienza.

La primera etapa de toda experiencia enfrenta a sus protagonistas con la realidad, la realidad de confrontar sus expectativas acerca del otro –llámese tarea, compañeros, jefes, gerente, organización en general- con las respuestas y posibilidades que éste le ofrece. La interacción comienza a ocurrir.

Es un período de ajuste cultural, dos mundos de experiencias que se contactan, que necesitan reconocerse y comenzar a amalgamarse.

El rol del selector

- a- la preparación del candidato finalista
- b- la preparación del cliente a través del informe confeccionado sobre las características, las posibilidades, los aspectos aún no desarrollados, las debilidades o limitaciones del candidato y las recomendaciones para su gerenciamiento;
- c- el asesoramiento efectuado con la organización acerca del proceso de inducción requerido.

Es hora de observar cómo se desarrollan los acontecimientos; el selector no deberá intervenir.

Completada la tarea, el selector sale de escena y los protagonistas comienzan a desempeñar su papel.

Desde el punto de vista del selector, se desprende la necesidad de un profundo conocimiento de la cultura organizacional, variable sin la cual el proceso de selección resultaría notablemente empobrecido.

En el proceso de seguimiento, podemos reconocer dos clases o procesos diferenciados:

- A. El que realiza la organización internamente a través del departamento de Recursos Humanos por ser el interesado en administrar sus recursos y evaluar la adecuación de las personas a sus puestos, así como también la calidad de los servicios que se contratan.
- B. El seguimiento que realiza el selector que condujo la búsqueda.

En el primer caso, si la selección ha sido interna, el seguimiento compromete la propia evaluación –de desempeño- del selector, de manera que sólo podrá ser adecuadamente encarado si asume esa etapa como una oportunidad de aprendizaje en relación con el futuro.

Si la selección fue delegada en un consultor externo, el seguimiento interno se ha de referir a una tarea de supervisión progresiva de la adecuación del nuevo integrante al puesto, acompañada de reuniones

periódicas con el consultor a fin de ajustar criterios y compartir opiniones. De esta manera, el gerente de Recursos Humanos contribuirá a objetivar sus opiniones y a desarrollar criterios comunes con su proveedor de servicios.

En el segundo caso, el seguimiento realizado por el selector externo cubre un doble propósito:

- a. **Con el integrante.** Consiste en monitorear la descodificación cultural que el nuevo integrante va realizando, asistiendo con observaciones, adiciones, reformulaciones. Este proceso contribuye a resolver contradicciones y favorecer una nueva mirada cuando las atribuciones cierran las perspectivas impidiendo encontrar nuevas formas de comprensión y relación. Esto se realiza en reuniones periódicas con el ingresante (primer mes, tres meses, seis meses, un año). Su condición de persona externa a la organización ha de permitir un diálogo más abierto, en el cual puedan emerger, sin temor a riesgos ni represalias, las inquietudes y las opiniones que experimenta y construye el recién incorporado. Éste puede compartir con otro cómo son las cosas allí, sin temor a que su interlocutor pueda sentirse herido ni ofendido, ya que no es “responsable” de las características organizacionales, más allá de un nivel informativo comprensivo. La posición del consultor, como observador-participante, resulta esencialmente diferente de las posiciones ejecutivas, de línea, frente a las cuales el nuevo integrante no puede interactuar libremente, porque no tiene claro cómo, por qué, está construyendo su rol. Los gerentes de la organización son parte del clima y las circunstancias sobre las cuales ha de opinar o frente a las cuales el nuevo integrante comienza a reaccionar.
- b. **Con la empresa.** Tomar conocimiento de las observaciones y opiniones de la figura de autoridad con quien el nuevo integrante se desempeña, cuáles son las expectativas que se van satisfaciendo y cuáles presentan dificultades u obstáculos, cómo resulta aceptado o limitado por el grupo de trabajo y cuáles son las estrategias seguidas por la gerencia al respecto. También este encuentro resulta una oportunidad para reflexionar sobre el proceso y mirarlo desde otra perspectiva, aportando nuevos elementos de juicio o de intervención estratégica.

La tarea de seguimiento, así encarada, cumple el propósito de limpiar el campo de maleza, para que el motivo que dio lugar a la incorporación se sitúe en el centro de la escena, con la menor cantidad posible de interferencias.

El propósito del seguimiento trasciende la mera verificación: es una oportunidad de ajuste, de calibración, de aprendizaje y de enriquecimiento.

En síntesis, el seguimiento es un proceso de acompañamiento, que debería ser realizado en tres niveles:

- A- En relación con la persona incorporada.
- B- En relación con la figura de autoridad –jefe directo- (con igual periodicidad que con el incorporado o menor frecuencia, por ejemplo 3, 6, 9 meses).
- C- Con el departamento de Recursos Humanos, si se trata de un selector externo.

Siempre la etapa de seguimiento aporta elementos revitalizadores al proceso de selección, equivalentes a la retroalimentación o feed-back en el proceso de comunicación, sin el cual ésta resultaría incompleta

y condenada a repetir errores por no poder identificar ni recordar los episodios y las razones que intervinieron en su gestación.

¿POR QUÉ Y PARA QUÉ SE EVALÚA?

La selección: cuando es necesario incorporar a alguien, hoy.

En el proceso de selección la tarea consiste en elegir a quién o quiénes entre muchos pueden ser los candidatos con mayores posibilidades. Las alternativas disponibles son mayores, es una tarea más abierta. En un proceso de selección generalmente se cuenta con más candidatos que puestos. La problemática consiste en elegir a quienes cuentan con mayores recursos para cubrirlos. Se cuenta con mayores grados de libertad en la elección de ambas partes; el selector puede desechar y reabrir la búsqueda. Los candidatos pueden considerar diferentes propuestas simultáneamente. La tarea de selección difiere de la tarea de reubicación o desarrollo, especialmente en los grados de libertad con que cada parte cuenta.

El acento está puesto en el presente. Necesitamos cubrir una vacante actual, solucionar un problema hoy.

La re-ubicación: cuando se desea aprovechar recursos existentes para un nuevo proyecto, rescatando la historia y la experiencia.

La tarea de reubicación consiste en decidir u orientar la decisión de ubicación laboral de alguien que ya forma parte del plantel de colaboradores de la compañía; por lo tanto, presenta menores grados de libertad.

La población es restringida y los lugares también. La tarea de un psicólogo evaluador cuando actúa en una promoción interna consiste en trabajar sobre los candidatos posibles. Muchas veces esta población es pequeña, constituida por un solo candidato o los que la empresa propone, basada en la opinión de los jefes o del Departamento de Recursos Humanos. Es una tarea más acotada.

El acento está puesto en el pasado. Se requiere aprovechar la experiencia, la dedicación, la confidencialidad, etc., de alguien cuyos recursos han sido útiles a la empresa.

El desarrollo: cuando se elige gente para construir el mañana cercano (la promoción) o lejano (plan de carreras, cuadros de reemplazo).

Los programas de desarrollo son elecciones referidas al futuro. El criterio predominante es potencial, y el enfoque, generalista. Se busca un “semillero” generalmente de profesionales jóvenes, que presenten condiciones para su futuro desarrollo. La exigencia es lograr una población de alta calidad y muchas veces de baja especificidad. Gente capaz, con buen nivel académico, curiosidad intelectual, flexibilidad y disponibilidad para cubrir en el futuro posiciones de mayor responsabilidad.

El acento está puesto en el futuro. La empresa se prepara anticipadamente para contar con cuadros de reemplazo y para construir la empresa del mañana.

APENDICE I

Técnicas grupales de evaluación

Son técnicas que se proponen observar, explorar, reconocer, comparar, conocer, aspectos referidos a las personas (sus características, habilidades, recursos, posibilidades) en relación con otras, en situación de interacción. Se interesan por el cómo: cómo resuelve, cómo afronta, cómo compite, cómo expresa sus ideas; por el resultado: qué obtiene, qué provoca, qué genera; por el proceso y el resultado.

Las técnicas grupales de evaluación proveen información acerca de:

- cómo alguien usa sus recursos en determinadas situaciones.
- Qué provoca en otros y cómo responde cuando otros intervienen.

Informan acerca de algunas alternativas posibles del repertorio de respuestas del evaluado, en ciertos contextos y ante ciertas acciones o intervenciones de otros.

También pueden informarnos acerca de la respuesta social que provoca el evaluado y la imagen que brinda.

El campo de evaluación ofrece un *como si*, en el que se presentan obstáculos y problemas que cada participante deberá resolver por sí mismo y en relación con otros.

Las alternativas pueden ser variadas, tienen en común los siguientes aspectos:

Características:

- Conjunto de personas (convocadas para tal fin)
- Límites espacio-temporales (lugar y lapso)
- Tarea propuesta (con diferentes grados de estructuración y/o precisión)
- Coordinador
- Observador (opcional)
- Marco conceptual compartido por el equipo evaluador
- Parámetros, a partir de los cuales se han de considerar los fenómenos
- Acuerdo y clarificación de criterios (entre los evaluadores) como base para la emisión posterior de juicios

Etapas:

Las tareas pueden presentarse con diferentes variantes, pero siempre ha de existir una sucesión de etapas, que constituyen un proceso en el que pueden reconocerse al menos tres momentos:

- Preparación (caldeamiento)

- Realización (dramatización)
- Cierre (comentario) con conclusiones, incluyendo una devolución por parte del coordinador.

El diseño de una experiencia de evaluación grupal puede proponer diferentes niveles o metas:

- Apreciar aspectos referidos a la tarea central de la posición. Consideración de destrezas y habilidades interaccionales. Desarrollo actual del rol.
- Apreciar los aspectos potenciales, no sólo los actuales. El mayor nivel de despliegue y desarrollo de recursos que podría alcanzar en condiciones favorables. Aspectos potenciales de su rol y roles potenciales aún no desarrollados.
- Servir como experiencia enriquecedora, para los que participan, para los evaluados y los evaluadores. Aspecto a considerar tanto en el diseño de la experiencia como en el análisis del material. Implica la capacidad de aprender de la experiencia, ampliando el horizonte y las posibilidades del rol, por las nuevas relaciones que se logran entre dos elementos en juego.

NIVEL	DISEÑO	OBSERVACIÓN
- <i>Primer Nivel</i> Aspectos actuales problemas Aspectos referidos a la tarea actual	Disparadores que pongan en juego recursos necesarios para el rol por cubrir	Desempeño del rol Nivel de resolución de los planteados Grado de desarrollo del rol Qué provoca y qué genera en otros, en los roles complementarios
- <i>Segundo Nivel</i> Aspectos potenciales	Grados de libertad en las propuestas que Ofrezcan oportunidad para la puesta en juego de nuevos aspectos	Cómo resuelve los problemas Nivel de calidad, variedad y complejidad de los recursos puestos en juego Interacción, involucración, etc. Roles desempeñados más allá del pedido manifiesto Valor agregado
- <i>Tercer Nivel</i> Aprovechamiento de la experiencia in situ	Inclusión de experiencias de <i>feed-back</i> personal y grupal	Reconocimiento e inclusión de aspectos relacionales Reflexión sobre el acontecer Evolución de la conducta y su explicitación, que dé cuenta del aprendizaje sobre la experiencia involucrando especialmente el
plano		relacional.

Podrían clasificarse en dos grandes capítulos:

- a) Técnicas de evaluación grupal que trabajan sobre tareas reales, es decir contextualizadas en espacio y tiempo institucionales explicitados, conocidos, con variables de público conocimiento, que ubican los temas o tareas a abordar y resolver dentro de un plano de realidad (opuesto a un plano de ficción). Se trata de una situación de trabajo, generalmente de atención y resolución de problemas basados en los recursos que se poseen.
- b) Técnicas de evaluación grupal que trabajan sobre propuestas fantásticas, en un plano de ficción, relativamente lejano al plano de realidad cotidiano, en el cual es necesario definir ciertas leyes que rigen y regulan las relaciones y las condiciones de la experiencia.
Se trabaja en un plano de irrealidad, asumiendo roles en el “como si”, que propone la brecha que se abre entre la fantasía y la realidad.
Se juega como si el plano fantástico fuera real y se acepta la plena vigencia de las reglas escogidas.
Se trata de una situación lúdica en la cual se apela a la combinación de recursos y se cuenta con diferentes grados de libertad.

Plano de Realidad

En este caso rige el contexto en el cual se sitúa la experiencia, porque las condiciones son asimilables al ámbito cotidiano; se trabaja sobre la base del sobreentendimiento, de pautas culturales comunes, no explicitadas, y se espera que a través del tratamiento de los temas o los problemas abordados y/o resueltos se pueda poner en juego el repertorio de roles con el que los miembros encaran y resuelven sus problemas habituales. Por lo tanto, se trata de una muestra de realidad en condiciones organizadas y estandarizadas, en la que podremos explorar el aprovechamiento del nivel de educación, información, entrenamiento y socialización de los participantes.

Se ubican:

- **método de casos**
- **grupo de discusión sobre temas de actualidad**
- **ejercicios de decisiones referidos a áreas específicas**
- **assessment center**

Método de Casos:

Se inicia a través de casos reales, que pudieron estar “mal” o “bien” resueltos, o que quizás podrían haber sido mejor resueltos; no obstante, el caso es una oportunidad para poner en juego los recursos intelectuales, emocionales y experienciales de los participantes para analizar la situación y proponer líneas de acción. Se puede apreciar el enfoque, los criterios, la cantidad de información que se conjuga: si se identifican aspectos esenciales o se consideran irrelevantes, si puede concentrarse en la tarea, etc.

La elección no es casual; generalmente se escoge un caso que presente los problemas típicos de la posición para la cual se realiza la búsqueda. También es posible escribir un caso contextualizado en otros tipos de ámbito, alejados de la situación de la empresa, en sus aspectos manifiestos.

Los aspectos a observar pueden sistematizarse de acuerdo con el perfil que se desea identificar:

- El nivel de procesamiento de la información
- El desarrollo argumental
- El proceso de toma de decisiones
- La calidad de las decisiones
- El nivel de involucración con la tarea
- El nivel de involucración que genera y obtiene
- El clima de trabajo
- El rol o los roles desempeñados en la configuración de la dinámica grupal.

Se pueden analizar dos niveles de tarea, el personal y el interaccional.

Resultados: qué aporta (el individuo al grupo), qué produce (el individuo), qué producto genera (el grupo).

Proceso: cómo el individuo presenta al grupo sus aportes; qué proceso genera para alcanzar el resultado en progresivas aproximaciones, cuál ha sido el nivel de participación e involucración estimulado, generado, alcanzado, a través de la tarea.

Plano de Fantasía

Se ubican todas aquellas situaciones lúdicas que invitan a los participantes a jugar roles de ficción, dentro de contextos, generalmente de ficción, con diferentes grados de alteración de las condiciones o reglas vigentes con las que ambas partes se encuentran familiarizadas.

Cuentan con amplios grados de libertad estimulando la capacidad para combinar y crear alternativas, que en contextos de realidad pueden resultar transgresoras, debido a la legalidad imperante. Se trata de una invitación a la creatividad, al aporte original y la generación de nuevas reglas de juego.

Ejercicios de realización con materiales

La utilización de estas técnicas permite, habitualmente, un intenso nivel de participación, aun con aquellos grupos de postulantes que están escasamente familiarizados en participar en situaciones interaccionales, tales como exponer ideas o propuestas de manera atractiva, haciendo uso de un lenguaje rico y/o un buen desarrollo argumental.

Ejemplo 1:

Consigna: “Ustedes cuentan con estos materiales para realizar una obra. Pueden proceder como lo deseen, disponen de una hora, al cabo de la cual presentarán lo realizado”

Materiales: Juegos de encaje

Aspectos a considerar:

- liderazgo-capacidad de organización
- nivel de complejidad de la obra encarada

- capacidad para trabajar en equipo
- administración de recursos

Ejemplo 2:

Consigna: “Cada uno de ustedes cuenta con una bolsa de elementos de igual color y diferentes características; debe realizar un objeto propio en relación con los demás.”

Materiales: Juegos de encaje o plastilina u hojas, tijeras y broches

Aspectos a considerar:

- disposición para generar solo la propia obra
- el aporte personal en la tarea conjunta
- posibilidades de integrar, optimizar, armonizar y construir en conjunto
- obstáculos frente a la integración
- ¿compartir o acaparar?
- Condiciones requeridas para poder compartir, recibir, tolerar, modificar, ceder, etc.
- Roles facilitadores u obstaculizadores. Capacidad para concretar una obra.

COMPETENCIAS

En la definición de la cual partimos identificamos dos tendencias, una referida a la competencia como expresión de una situación en la cual dos o más partes miden fuerzas, y la otra como aptitud, conocimiento, habilidad.

Tomaremos la competencia, como un comportamiento al que le reconocemos una relación causal con un resultado valioso. Por lo tanto, operacionalmente ambos conceptos, competencia y comportamiento, los consideraremos como sinónimos. Un comportamiento es lo visible, aquello que podemos observar, describir y mostrar.

Nos referiremos a cuatro tipos de competencias:

1- Conocimientos aplicados o destrezas

Se trata de las competencias más superficiales ya que pueden ser enseñadas, aprendidas, practicadas y repetidas frente a las circunstancias problema con las que están causalmente relacionadas.

Es el comportamiento más sencillo de obtener y constituye un criterio de selección cuando la posición que se debe cubrir depende exclusivamente del ejercicio de tal destreza, en tal caso es absolutamente excluyente y no requerimos otro recurso que una prueba de habilidad al respecto.

2- Aptitudes

Son las cualidades que hacen que una persona sea apta –adaptable- para cierto fin. Capacidad, facilidad, disposición natural, para acceder a determinados aprendizajes, realizar una tarea o resolver un problema. Por ejemplo: inclinación natural hacia las relaciones, las ciencias exactas, las ciencias de la administración, las actividades técnicas, el ejercicio del comercio, el servicio al cliente, etc.

Incluyen tanto la *facilidad natural* hacia la tarea como el *placer* que experimenta quien pone en juego sus aptitudes.

Se trata de competencias que se apoyan en condiciones propias de las personas, que favorecen el desarrollo de otro nivel tales como las *destrezas* (conocimientos aplicados) y las *actitudes* (disposición positiva de ánimo).

3- Actitudes y valores

Las actitudes y los valores representan un nivel de mayor profundidad en la personalidad, que conciernen a las posiciones frente a la vida, a las creencias, la tabla de valores y la jerarquía que atribuye a diferentes tipos de demandas.

Deben ser considerados a partir de aspectos más profundos y generalmente constituyen un componente importante para el quehacer de un individuo, le otorgan un sentido trascendente a su tarea y refuerzan su identidad con la tarea y la organización. De ellos depende su capacidad de adhesión o pertenencia a un grupo, una institución o una causa, también el monto de energía que es capaz de poner a disposición en un proyecto y la voluntad para incorporar conocimientos y habilidades que, independientemente de los valores puestos en juego, podrían representar poco para él o ella. Las actitudes se expresan como disposiciones de ánimo frente a una demanda o exigencia. No se aprecian a simple vista, requieren mayores recursos de parte del evaluador y también definiciones claras de parte de la institución u organización para la cual se realiza el proceso de selección.

Suelen ser una muy valiosa fuente de realimentación que las personas pongan en juego mucho de sí mismas en la tarea que realizan. Las actitudes y los valores se relacionan con el significado personal del trabajo, factor sobre el cual hemos disertado y que muchas veces resulta ajeno al concepto de perfil apropiado, desde el punto de vista de las aptitudes requeridas. En este nivel encontramos las actitudes que una persona tiene con respecto a sí misma, su autoestima, en qué se basa, cómo se realimenta y cómo es afectada.

4- Rasgos y Motivaciones

Representan un nivel de profundidad mayor aún, dentro de la línea de los aspectos íntimos, vocacionales, talentos especiales y propósitos superiores. Se relacionan con la misión que cada uno considera tener en la vida, y en qué medida ese puesto, esa tarea, ese quehacer le permite satisfacerla. Explorar este aspecto requiere adentrarse muy profundamente en una persona para hallar respuesta al interrogante sobre el sentido de la vida.

Los rasgos constituyen aspectos poco modificables del carácter, que pueden generar condiciones favorables para el éxito de una gestión o –en el caso extremo–, transformarse en su peor obstáculo. Ambos aspectos, motivaciones y rasgos de personalidad, constituyen el corazón del individuo.

De difícil acceso y también difíciles de desarrollar, al menos a través de métodos usuales como capacitación o experiencias de entrenamiento, requerirían un abordaje terapéutico, que no garantizaría su cambio, sino una toma de conciencia y una mayor claridad que le permitiera al individuo ser más dueño de sí mismo y desarrollar, por ejemplo, mayor autonomía.

Para la puesta en juego de un modelo de competencias o una competencia particular, los pasos concebidos por el enfoque tradicional sobre competencias son los siguientes:

- un individuo que posee ciertas destrezas, aptitudes, actitudes y motivaciones;
- este individuo desarrolla cierto comportamiento poniendo en juego sus destrezas (ésta es la parte visible, evidente o el interrogante a identificar);
- obtiene un resultado considerado valioso o exitoso (su desempeño laboral, la operación comercial concretada, la clientela quejosa satisfecha)

Competencias diferenciales, en cambio, son los comportamientos que hacen la diferencia entre un nivel de desempeño aceptable y otro excelente. Las competencias diferenciales para una posición constituyen un set de comportamientos que el trabajador buscado debe poseer dentro de su repertorio de conductas para que podamos esperar resultados exitosos. Constituyen ellas mismas una promesa de éxito. Requieren ser relevadas a partir de experiencias exitosas, no pueden ser inferidas ni elegidas por criterio personal, o experiencia profesional; se trata de una investigación de campo que explora circunstancias en las cuales el desempeño ha resultado excelente y ha sido coronado por el éxito.
