

El Reto de las Selecciones Masivas

Vivian Acosta, Managing Director Consultoría
Norman Broadbent

Cada vez es más frecuente encontrar bien organismos públicos (administraciones, ayuntamientos...etc.) bien instituciones privadas (entidades financieras y compañías que seleccionan grandes volúmenes de recién titulados) que desechan los viejos paradigmas por los cuales se accedía a un puesto de trabajo a través de un concurso oposición cuyo eje central estaba entorno al examen por conocimientos.

Hasta hace unos años las evaluaciones masivas se basaban principalmente en dos factores a la hora de valorar a los distintos aspirantes a una plaza. Por un lado se realizaba y se continúa realizando una valoración de méritos, esta valoración se realiza principalmente a través de los datos aportados en los curricula debidamente acreditados de forma que éstos permitan una valoración objetiva.

Esta primera fase se complementaba con la convocatoria a unas pruebas para acceder a las plazas. La práctica mayoría de los procesos masivos en España incorporan, algunos exclusivamente exámenes de conocimientos, otros complementan estos exámenes con Pruebas de Aptitud y Cuestionarios de Personalidad laboral.

¿Cuáles ha sido los resultados de este tipo de selección?

Por un lado, los exámenes de conocimientos no te identifican a la persona con mayor potencial para ocupar un determinado puesto de trabajo, probablemente sí discrimen a los que hayan estudiado más, a los que tengan mejor memoria y en definitiva a aquellos que en el corto plazo poseen mayores conocimientos sobre una materia, ya que han sacado las puntuaciones más elevadas en los exámenes.

Después del triunfo de la inteligencia emocional, quién no ha leído o escuchado a Daniel Goleman y quién no ha reflexionado cuando nos animaba a remitirnos a nuestro pasado “estudiantil” y constatar si aquellos que eran los más “empollones” los de “matricula” los que siempre sacaban sobresalientes, ¿Dónde están ahora mismo? ¿Qué tipo de posiciones ocupan? ¿ Han ascendido por la escala de mando o se han estancado en posiciones técnicas? y aquellos compañeros que no destacaban por sus resultados académicos, los que incluso estudiaban con las fotocopias de los “empollones” porque éstas eran más completas que las suyas propias, aquellos que destacaban organizando actividades extraescolares, o cuyo interés no se centraba exclusivamente estudiar y sacar buenas notas y complementaban sus estudios con diferentes hobbies, acaso éstos han llegado más lejos profesionalmente?.

Quién más y quién menos si realizamos esta reflexión constatamos que no siempre las personas que destacan por sus conocimientos son los mejores profesionales ya que el mundo académico se rige por otros valores que en el mundo laboral son menos importantes.

Norman Broadbent

Así cuando se selecciona a un profesional se buscan y se valoran más las habilidades que aporta una persona al puesto al que accede (hoy llamadas competencias) que facilitan el trabajo y generan eficacia como son: iniciativa, afán de logro, creatividad, liderazgo, trabajo en equipo, flexibilidad.....etc. Todas estas habilidades son difícilmente desarrollables a través del estudio y requieren un tiempo para su desarrollo algunas son más fáciles de entrenar como por ejemplo trabajo en equipo pero otras requieren de varios años y además exigen cierta base para su desarrollo (la persona debe aportar un mínimo de potencial para un diagnóstico positivo de evolución en esa habilidad) como pueden ser: iniciativa, creatividad, liderazgo...etc.

Cada vez más los profesionales de RRHH nos hacemos esta pregunta ¿De qué nos vale que sea el número uno en un examen de conocimientos, pongamos como ejemplo: derecho laboral, si su perfil es el de una persona introvertida y reservada con baja capacidad de influencia tanto por actitud personal (no se siente a gusto en situaciones donde deba destacar e influir) como por habilidad (no ha desarrollado un repertorio de conductas eficaces que le permitan salir airoso de una negociación) teniendo en cuenta que buscamos una persona con capacidad de interlocución y negociación con sindicatos.

No queremos con esto dar la impresión de minusvalorar los conocimientos sobre una materia específica pero sí darles su justo valor dentro de un proceso de evaluación y selección, ya que deben ser tenidos en cuenta pero además se deben poder valorar habilidades y competencias críticas para el éxito en el puesto de trabajo al que se accede.

Habilidades que por otra parte permitirán a la persona seleccionada tener mayores posibilidades de promoción interna, y si no existe esta posibilidad, cuanto menos nos aseguran una mayor eficacia en el desempeño del puesto al que han concursado y en última instancia ganado a través de la oposición.

Llegados a este punto ya que hemos interrogado la eficacia de los exámenes como elementos de selección en evaluaciones masivas, es obligado plantearnos la siguiente pregunta. ¿Pueden ser las Pruebas de Aptitud y los Cuestionarios de Personalidad el complemento que nos permita evaluar si los aspirantes a una oposición cuentan con una serie de habilidades y competencias?

La respuesta es No. Por un lado las pruebas de aptitud evalúan la aplicación de nuestra inteligencia y su rendimiento trabajando con diferentes conceptos: verbales, numéricos, diagramáticos etc.

Dicho de otra forma, una persona que saca la puntuación más alta en una prueba de aptitud numérica, lo único que probablemente sabremos de ella es que maneja bien los números a nivel aritmético, pero no sabremos nada acerca de su estilo de liderazgo o de su capacidad para la planificación y organización por citar algunos ejemplos.

¿Y qué ocurre con los Cuestionarios de Personalidad? Ya que éstos sí evalúan algunas habilidades como pueden ser la tendencia a asumir la iniciativa, la capacidad de planificación y previsión, la orientación al logro etc.

Antes de contestar la pregunta debemos recordar cuál es la esencia de un Cuestionario de Personalidad y que no es otra que transmitirnos de forma gráfica (en un documento donde vienen las puntuaciones de un sujeto en las diferentes escalas que evalúa el Cuestionario) la

imagen que el sujeto posee de sí mismo, por lo tanto ésta es una fuente indirecta de evaluación que debe ser constatada y validada con otras pruebas.

Podemos tener personas que poseen un excelente conocimiento de sí mismo y por tanto los resultados que ha obtenido en el Cuestionario de Personalidad reflejan sus habilidades y competencias de forma bastante certera. En cambio, cuántas veces aquellos que hemos trabajado con Cuestionarios de Personalidad y hemos realizado y completado el proceso con una entrevista o con otras pruebas situacionales hemos llegado a la conclusión de que la persona tenía una imagen distorsionada de sí mismo, bien por exceso, o bien por defecto.

Por tanto, no podemos utilizar un Cuestionario de Personalidad como la única fuente para valorar habilidades y competencias de los aspirantes a una oposición ya que estaremos desarrollando la valoración de las candidaturas de forma subjetiva y sobre todo no se respetará el principio de igualdad de oportunidades, ya que aquellos que posean una mejor imagen de sí mismos, sea ésta real o no, obtendrán una mejor puntuación en el proceso de evaluación.

Fruto de estas reflexiones cada vez es más frecuente que las evaluaciones masivas se complementen en su última fase con un proceso riguroso de Entrevistas personales basadas en Competencias.

Esta última fase es crítica para el éxito en la selección de los mejores aspirantes a una oposición, ya que al ser el último paso a ella llegan aquellos que han sacado los mejores resultados en todas las pruebas (valoración de méritos, exámenes de conocimientos, pruebas de aptitud y cuestionarios de personalidad) y permite por tanto evaluar y seleccionar a aquellos profesionales con mayor potencial tanto por sus conocimientos, como por sus habilidades y competencias.

Siendo una fase crítica en el proceso de selección ya que de ella depende “la identificación de los mejores” es imprescindible que ésta entrevista sea desarrollada por profesionales expertos en el manejo de esta técnica.

Bajo nuestro punto de vista coordinar un proceso masivo (6.000-8.000 aspirantes a un concurso) es complejo desde el punto de vista logístico pero para ello no se necesitan profesionales con una elevada solidez técnica, sí en cambio si dentro del proceso incluimos una prueba más : La Entrevista basada en Competencias.

Por este motivo, consideramos todo un reto desarrollar un proceso masivo donde se cuente con la colaboración de un número importante de profesionales seniors del área de la selección y la evaluación por competencias. Este es y será cada vez más el gran reto en las selecciones masivas y de aquí la dificultad a la hora de desarrollarlas de forma objetiva y profesional.