

CAPÍTULO 5

El perfil, herramienta esencial para discriminar la información relevante

- Este capítulo sintetiza y ordena las fuentes de información requeridas para el diseño del perfil y
- La elección de criterios, como producto de la tarea compartida con el cliente.
- Valida el perfil como eje discriminador del proceso de decisión a través de definir objetivos y jerarquizar los datos.
- Orienta la integración de la información obtenida,
- Delimitando los alcances del selector.

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 re-

feridos 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.

* Una empresa puede "acompañar" en las decisiones respaldando cuando se cometen "errores". La empresa que respalda brinda la oportunidad de aprender, de incrementar el margen de conocimientos.

Otras organizaciones son más estrictas, interpretan el "error" de manera drástica. Son las organizaciones en las que se pregunta "¿Quién fue?" y no "¿Cómo sucedió?".

En estas últimas se rinde examen, en las primeras se participa de un proceso de aprendizaje.

El propósito de cambio y mejora que anima a un selector que desee efectuar un aporte debe graduarse para ser efectivo.

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. Los psicólogos generalmente hacen análisis del material humano que participa del proceso; no obstante, pueden prepararse para encarar integralmente la tarea.

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.

Se requiere poner energía en analizar el tema, definir los criterios y establecer el perfil, tarea que, como se mencionó anteriormente, deberá ser realizada de común acuerdo con el cliente.

Una vez definido el perfil, la preselección de cartas o 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.

Se corre el riesgo de dejar fuera del proceso a personas válidas. Es un riesgo que se tiene que correr. Lo importante consiste en dejar dentro del proceso a personas válidas. Si se logra, se habrá cumplido satisfactoriamente esta etapa.

Se cuenta habitualmente con un presupuesto definido, y efectuar de manera correcta la preselección contribuye a tomar en cuenta los límites del presupuesto. Iniciar un proceso de selección con una cantidad sobreabundante de candidatos puede contribuir a dispersar la energía.

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 estable-

cer una distancia instrumental entre el selector y las personas que buscan empleo. Muchas veces el selector-psicólogo pierde esta dimensión e incurre en desvíos. Uno de los más frecuentes es producto de la deformación profesional, que lo inclina hacia tareas de asistencia.

Hay muchas otras actividades en las que se pueden canalizar los deseos de ayuda.

La tarea de selección se presta a equívocos y es difícil encararla cuando para quien la realiza no resulta claro qué es lo que está haciendo allí.

“¿Qué es lo que estoy haciendo con la empresa para relevar las necesidades del perfil?” “¿Qué estoy haciendo en la entrevista?” (“¿Estoy ejerciendo mi rol profesional en el conocimiento de las personas... estoy tomando la varita mágica para ver quién entra y quién no entra?”).

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.

Puesto + Empresa + Mercado = 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.

Cuanta mayor experiencia posea el selector, mejor y mayores posibilidades tiene de construir un perfil realista, es decir elaborar un perfil posible, coincidente con el tipo de personas que pueden ser encontradas en ese mercado y acorde con las necesidades planteadas por la empresa.

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.

Un psicólogo puede instrumentar recursos que posee, como el psicodiagnóstico, las técnicas de entrevista, la comprensión clínica del otro.

El proceso de selección es más complejo y más amplio. Quien participa de él tiene que saber qué puede ofrecer, sin perder de vista el conjunto del cual la tarea que realiza forma parte. La formación que recibe un psicólogo actualmente no lo habilita para ser un experto en la organización. Tendrá que completar o adquirir esa formación. Su habilidad se refiere al conocimiento de las personas. Cada especialista que encara el proceso de selección tiende a acentuar diferentes aspectos.

Si lo encaran un administrador de empresas o un contador o un profesional con formación empresarial, acentuarán las características del puesto y/o las destrezas (conocimiento adiestrado) que deben poseer ya los candidatos.

Si lo encara alguien con formación humanística, pondrá énfasis en las características de la persona: aptitudes, intereses, carácter.

Ambas formaciones son necesarias para hacer frente al proceso de selección. El trabajo en equipo puede resultar muy favorable y complementario.

Si los dos miembros del equipo tienen el mismo tipo de experiencia, necesitarán consultar e informarse con respecto a sus carencias. Es importante tener acceso a las características del puesto, y progresivamente mejorar los conocimientos. Las definiciones de los puestos suelen ser detalladas y excesivamente analíticas. Cuando se desconoce el contenido del puesto suele ser útil efectuar una consulta: ¿qué tipo de problemas debe resolver?, ¿qué nivel de procesos mentales, intelectuales y emocionales deberá poner en juego para sortear esos problemas?

La descripción del puesto no brinda datos acerca de cómo funciona dentro del contexto.

Las características del puesto constituyen un aspecto que está incluido dentro de la cultura, a la que se debe considerar también en sí misma. Ninguno de los aspectos mencionados debe imponerse y anular al otro. Se trata de un proceso dentro de un contexto dinámico.

El perfil es una herramienta esencial, porque es la resultante de una integración.

Las empresas suelen mencionar con diferentes nombres las posiciones. El selector novel puede desconocerlas. Debe preguntar, asumir franca y claramente su inexperiencia: ¿Qué hace? ¿En qué consiste su tarea? ¿Qué resultado se espera? ¿Cuál es el nivel de responsabilidad en el resultado? ¿Por qué rinde cuentas? ¿Por qué se lo evalúa? ¿Cuál es el nivel de autonomía? ¿Es un asistente o alguien que maneja íntegramente una operación?

¿Dónde está ubicado? ¿De quién depende? ¿Trabaja solo? ¿Trabaja acompañado? ¿Forma parte de un equipo?

Ha de informarse sobre los requisitos básicos del puesto y la constelación de la que forma parte. Primero se ubica el puesto describiendo los aspectos relevantes, después se lo sitúa en el contexto y a partir de estas definiciones es posible comenzar a imaginar cómo funciona y jugar con la imagen que se están formando del puesto y las características que suponen que pueden ser útiles para la función.

Este juego conviene realizarlo con quien lo solicita y formular hipótesis que requieren respuestas de aceptación, rechazo o neutralidad.

Por ejemplo... ¿tendría que ser una persona tolerante o alguien muy exigente y detallista?

El selector debe distinguir qué información es relevante a partir del diálogo con el cliente.

Sintetizando: para la elaboración del perfil, las características de la tarea y cómo está ubicada en el contexto constituyen la base de 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 proceso de evaluación tiene grandes zonas grises e inciertas, por eso es muy provocador de estrés para los que participan en él, sin una formación adecuada. Contar con herramientas tales como el perfil contribuye a profesionalizar la tarea.

Evaluar requiere analizar y ponderar de qué manera inciden determinadas características personales en el desempeño cotidiano. La opinión resultante tiende a reducir el margen de incertidumbre, que nunca se anula totalmente. Cuantas más herramientas se utilicen, más distancia se establece entre el selector y el postulante. Se requiere establecer cuál es la distancia óptima operativa que permita actuar con menor ansiedad y con más serenidad, la distancia que permita discernir y contrarrestar la excesiva involucración. Algunos selectores toman decisiones a partir del *feeling* y el desgaste puede llegar a ser altísimo, aunque a veces funciona muy bien con determinado cliente con quien existe una relación muy cercana y poco discriminada. En tales casos podemos decir que el selector "se hizo cargo" del cliente y funciona sin una instancia intelectual discriminadora; ése no es un trabajo profesional, aunque el resultado puede ser muy bueno. La idea es trabajar con herramientas que nos permitan una cierta distancia y un poco más de tranquilidad.

Si no se cuenta con herramientas que ayuden a discriminar, se corre el riesgo de involucrarse excesivamente en la situación. En tales casos no se puede operar. Una buena correspondencia entre el puesto y la persona es un requisito que asegura que sea exitoso el trabajo y ésta es la tarea para la cual es necesario estar muy preparados para poder discriminarla.

La confusión se incrementa cuando uno cree que tiene un poder tan valioso como la facultad de dar o quitar el empleo que el postulante necesita. Se trata de una confusión acerca de cuál es el verdadero rol del selector.

El desarrollo de herramientas puede ayudar muchísimo; de cualquier manera el contacto con la gente no se debe perder.

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.

CAPÍTULO 6

Etapas del proceso de selección

• Este capítulo brinda una visión completa del proceso de selección, diferenciando en cada etapa los objetivos perseguidos, las técnicas a utilizar y los criterios.

• Acentúa la comprensión de cada paso en función del conjunto y la identificación del rol o tarea que el selector puede elegir, a fin de conciliar sus habilidades e intereses con el quehacer profesional.

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.

Participar de una experiencia completa permite lograr una visión de conjunto necesaria, para luego dedicarse a una tarea específica con acierto.

El psicodiagnóstico como herramienta de selección suele ser la tarea para la cual un psicólogo está mejor preparado inicialmente. Con frecuencia se constituye en la puerta de ingreso a un proceso al que difícilmente pueda contribuir con eficacia sin contar con una visión tanto global como secuencial. Resulta ingenuo partir de la inexperiencia y realizar una búsqueda completa. En una etapa inicial es aconsejable aproximarse, a partir de los recursos que puedan ser utilizados con mayor seguridad.

A medida que se accede al conocimiento del conjunto, se puede decidir desde dónde y cómo se quiere y puede participar.

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.