

## **El triángulo de la selección**

¿Qué piden las empresas a quienes buscan empleo? En esencia, conocimientos, experiencia y un carnet de identidad que no sobrepase los treinta o treinta y cinco años; en algunos casos, la exigencia en el requisito de la juventud es aun mayor. Muchas son las entidades que han incorporado programas informáticos para la recogida de demandas de empleo, vía internet, con indicadores llave que realizan la criba automática de la información que no se ajusta al perfil de las funcionalidades del puesto: una edad determinada, un idioma por debajo de un nivel concreto, titulaciones insuficientes, etc.

Estos sistemas buscan la eficiencia al ahorrarse automáticamente la evaluación de cientos de currículos. Sin embargo, lo que percibo, con cierto conocimiento de causa, es que un buen número de procesos de selección se centran en las aptitudes del candidato que se reflejan en los conocimientos y la experiencia curricular (en este orden), sin que las actitudes de los candidatos apenas tengan incidencia en la selección.

No es todo culpa de los seleccionadores sino de la dinámica de las peticiones de quienes requieren cubrir un puesto; algunos se han empeñado en uniformizar al trabajador por sus aptitudes y confunden los años de desempeño con la experiencia profesional. A pesar de la utilización de técnicas de selección focalizadas en las competencias, lo cierto es que las aptitudes son el eje en el que pivotan los profesionales de la selección. Solo cuando se trata de altos cargos directivos se presta la necesaria atención a las competencias actitudinales de los candidatos.

Los que deberían ser los vértices de un triángulo equilátero (conocimientos, habilidades o experiencia y actitudes, valores o motivos, a los que tanta importancia dio Mc Clelland), la realidad muestra triángulos isósceles y escalenos. Las tendencias positivas o negativas de cada persona ante una situación, ante una idea, etc., son el factor que nos predisponen a reaccionar de una manera específica. Por tanto, el conocimiento de las actitudes de un candidato facilita la predicción de su comportamiento en la empresa.

Su importancia se recoge desde la definición: las actitudes son como aquellos "sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su

comportamiento...” (Keith Davis); es decir, los indicadores del comportamiento humano en el trabajo.

Hay que recordar que las actitudes tienen tres componentes: lo que se piensa (elemento cognitivo), lo que se siente (elemento emocional) y la tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (elemento conductual). Del sumatorio nace la disposición para actuar de una u otra manera repercutiendo directamente en la satisfacción, en el compromiso del trabajador y por tanto, en su rendimiento. Es muy difícil que las personas modifiquemos estos elementos subyacentes, a diferencia de los conocimientos o la experiencia laboral, que además son mucho más fáciles de valorar. Por eso es tan importante detectarlos en el proceso de selección.

El mercado demanda sinergias entre el mundo educativo y la empresa mientras crece la presión por unos resultados cada vez más altos. Se requieren profesionales capaces de gestionar la sociedad del conocimiento y el capital intelectual. En este empeño necesario, no bastan los saberes ni la acumulación de años con buenos servicios. Se precisan competencias personales específicas para trabajar en equipo, compartir información, mayores dosis de iniciativa y flexibilidad, de voluntad para el reciclaje... En suma, un modelo de empresa a base de competencias dinámicas y capacidades, como la de desaprender, al mismo nivel de importancia que la asimilación de nuevas formas de gestión.

De lo contrario, seguirá de actualidad el arquetipo que tan bien recogió Lampedusa en su inmortal *El gatopardo*: que todo cambie para que todo siga igual. Al menos en lo que a la selección de recursos humanos respecta.

**D. Gabriel M<sup>a</sup> Otalora**

**Profesor del Master en Planificación y Gestión de los Recursos Humanos**