

SELECCION Y CULTURA EMPRESARIAL

SELECCION ORIENTADA A LA PERSONA VS. ORGANIZACION

Jesús María García Martínez
División de Consultoría
de Price Waterhouse.

DESDE hace algunos años viene pareciendo inevitable tratar un tema de organizaciones o de Recursos Humanos en el que no aparezca el término *cultura empresarial* o de empresa u organizacional. En las líneas que siguen no vamos a ser capaces tampoco de sustraernos a este fenómeno; pero más que dejarnos llevar por su insoslayable presencia la vamos a utilizar de una manera consciente y práctica, va a ser la utilidad de la perspectiva cultural en el proceso de selección la que dotará a la «cultura empresarial» de un derecho de permanencia en la exposición.

Y es que no hay duda que cuando algo se hace presente en muchas ocasiones, esto es, está de moda, exceptuando algunas frivolidades, tiene su razón de existencia.

LIMITACIONES DEL METODO PSICOLOGICO EN LA SELECCION DE PERSONAL

Resulta evidente, desde hace ya algún tiempo, que la Selección de Personal al uso que

realizamos no está ausente de carencias, de limitaciones por mucho énfasis y medios que pongamos al realizarla. Así el método psicológico que aplica la medición de las aptitudes y personalidad del individuo buscando aquellas características exigidas para el puesto de trabajo y fundamentándose asimismo en que esos patrones de conducta en el pasado nos van a predecir la conducta que se manifestará en el futuro, *así el método psicológico, decíamos, tiene sus limitaciones.*

Las limitaciones que a nuestro juicio estamos manteniendo en los procesos de selección hasta estos momentos utilizados, además de algunos realmente difíciles de evitar como que los sistemas de reclutamiento no nos aportan a los mejores candidatos sino a los más necesitados, como que la dificultad en la comprobación de las referencias nos es una complicación cotidiana... podemos hacerles frente o al menos sentar las bases para contribuir a evitarlas con el perfeccionamiento de los sistemas o instrumentos y a ello nos vamos a dedicar en los párrafos siguientes.

El método psicológico en estos momentos utilizado realiza la predicción del rendimiento y de la adaptación del individuo a su trabajo utilizando un criterio/instrumento que mide áreas determinadas que no son de ningún modo las únicas contribuyentes al buen rendimiento y adaptación final. Ello debido en gran modo a que lo que medimos son *rasgos de personalidad muy generales* — pensemos en el 16PF, CEP, MMPI...— o pruebas de *aptitudes generales* —PMA, OTIS superior, RA-

VEN...— que no siempre correlacionan con la eficacia en el desempeño del puesto, incluso aunque empleemos pruebas más particulares para administrativos, vendedores..., además del problema conocido de alguna falta de precisión (estamos hablando de las cotidianas fiabilidad y validez).

Esta instrumentación predictiva es siempre completada por una buena entrevista realizada por un experto que normalmente irá dirigida al estudio de los antecedentes y resultados obtenidos por el candidato en otros desempeños (Selección por Objetivos de Odiorne). Es en este momento normalmente en el cual de una manera, a lo sumo, implícita y muy desde el exterior se intenta vislumbrar la posible adaptación o integración de la persona al grupo, esto es, a la cultura empresarial mediante la deducción de la afinidad que pueda tener ésta con los empleos ya realizados hasta ese momento.

NECESIDAD DE UNA MAYOR ORIENTACION DE LA SELECCION A LA ORGANIZACION

Esta afinidad es deseada en la medida que *una cultura se perpetúa a sí misma, entre otras razones, a través de un reclutamiento de personas que se adecúan a ella.* Otro tema muy diferente sería si deseáramos un cambio cultural, el cual podría ser acelerado mediante el reclutamiento y selección de nuevos miembros con arreglo a los criterios que corresponden a las nuevas presunciones culturales. Si no se produce esta situación de cambio *las empresas tienden a encontrar atractivos a aquellos candidatos que guardan semejanzas con los miembros ya integrados por su estilo, presunciones, valores y creencias.* Son vistos como los sujetos más idóneos para la contratación y se les atribuye características que servirán para justificar la eventualidad de ese hecho.

Todo ello surge, no sin falta de razones suficientes, de la idea de que un reclutamiento y

una selección que hayan sido precedidos de un análisis de necesidades de la empresa y de las características concretas del puesto a cubrir, podrían ser inútiles si no se prevé también la adaptación e integración del candidato seleccionado.

Y la integración es muy importante en la medida que confusiones y conflictos se reducen al mínimo, se da mayor conformidad y cohesión, menos competencia interna y mayor cooperación.

Lo anteriormente comentado nos conduce, a nuestro juicio, a que la principal limitación del método psicológico es su fundamento en el individuo no teniendo casi presente las características de la empresa/cultura de una forma consciente y con los medios necesarios.

UTILIDAD DE LA PERSPECTIVA CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN

En esto estamos, y vamos a tratar de dar algunas ideas al respecto. Y puesto que ya se está nombrando de una forma continua el término «cultura empresarial», y en ella nos vamos a basar para nuestra argumentación a favor de un giro de la Selección de Personal hacia esa orientación al grupo, vamos a intentar explicitar qué entendemos por cultura empresarial.

Nos serviremos en principio de la idea que Tylor tenía ya en 1871 de la cultura, según él la cultura es «ese todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbres y toda la serie de capacidades y hábitos que el hombre adquiere en tanto es miembro de una sociedad dada».

A partir de aquí, y sirviéndonos de la perspectiva holista de Emile Durkheim, es fundamental para nuestro tema, la predicción de una buena integración, tener en consideración la cultura no material —creencias, normas, valores...— y la cultura material —tecnología, artefactos resultantes...—, así como ser sensibles al punto de vista socio-organizativo y al cultural para una mejor comprensión. Organización que crea su propia cultura donde refleja las normas y valores del sistema formal y la reinterpretación del sistema informal.

Aquí podemos tomar otra definición de cultura, más organizacional si cabe, de Shein que apoya la idea general de Tylor, y que nos refrenda la importancia de la integración: «cultura es la suma de las creencias básicas de un grupo, descubiertas, inventadas y desarrolladas por él según va aprendiendo a solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna de forma que son consideradas válidas y, como tales, enseñadas a sus nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas».

La comprensión de la organización la deberemos realizar, como técnicos, con la utilización del aspecto «ETIC» de la cultura, generando teorías fructíferas desde un punto de vista científico sobre las causas de las diferencias y semejanzas culturales, no utilizando conceptos que sean necesariamente reales, significativos y apropiados desde el punto de vista de la persona ya culturizada, sino sirviéndonos de categorías y reglas derivadas del

lenguaje fáctico de la ciencia. Los estudios «ETIC» realizan frecuentemente medición y yuxtaposición de actividades y acontecimientos que los miembros de la cultura pueden encontrar carentes de significado en su expresión y análisis científico y transcultural.

Podemos realizar un primer acercamiento a los que podríamos considerar *componentes generales de la cultura de empresa, estos serían: creencias, valores, héroes, comunicaciones, mitos, ritos y rituales, sistema tecnológico, sistema social, lenguaje y enculturación.*

Quizá con ello estemos acercándonos a definir la «personalidad» de la empresa.

Estos factores generales pueden concretarse para su análisis de diversos modos, así, como formas de expresión de la cultura empresarial, Pümpin distingue entre factores fundamentales —perfiles de personalidad de los directivos, rituales y símbolos, comunicación...—, factores del management —estrategias, estructuras y procesos y sistemas de dirección...— y factores del entorno —condiciones económicas, tecnológicas y condiciones societarias y culturales...—.

Es a partir de los factores generales y de las formas de expresión de la cultura empresarial de donde se deducen unos factores con los que más adelante propondremos una línea que creemos realmente interesante para contribuir a resolver alguno de los problemas de la actual selección de personal. Intentaremos una orientación mayor a la organización.

Los factores con los que vamos a trabajar para la determinación cultural que a nuestro juicio cubren todo el espectro son los siguientes:

- La orientación del estilo directivo.
- Forma en que se toman decisiones.
- Fundamento del héroe.
- Bases de las relaciones interpersonales.
- Aspectos valorados en la persona.
- Distancia jerárquica.
- Tipo de comunicación.
- Procedencia de la motivación.
- Moral.
- Tipos de recompensa.
- Relaciones entre los distintos grupos dentro de la organización.
- Acción sobre el competidor.
- Actuación para con el cliente.
- Percepción del entorno.
- Utilización del tiempo.
- Tipo de estructura.
- Tipo de estrategia.
- Técnica dominante.
- Criterio utilizado.
- Plazos para la realización de objetivos.

Con la utilización de esta factorización, previa explicitación de lo que entendemos por cada uno de los factores para la utilización de unos conceptos y lenguajes comunes, pensamos que podemos realizar una buena *determinación del perfil cultural de cualquier empresa*, es decir, describir y definir su cultura en base y tomando como marco estas dimensiones cualitativas anteriormente nombradas que vendrían a resultarnos los «rasgos» de su «personalidad».

En la búsqueda de la definición cultural podríamos utilizar, siendo una de las posibles

alternativas, los *instrumentos de diagnóstico* que nos propone Pümpin:

- Análisis de documentos.
- Visita a la empresa.
- Cuestionario.
- Observación de comisiones.
- Entrevistas individuales.
- Y otras posibilidades en función de la situación.

Indudablemente el estudio de la cultura de una organización es mucho más complejo de lo que aquí estamos exponiendo. Sólo intentamos hacer evidente la necesidad de que sea tenida en cuenta la cultura en el proceso de selección. Otros estudios hay infinitamente más completos que contemplan el tema cultural en exclusiva.

Con las dimensiones cualitativas anteriores y el manejo de los instrumentos de diagnóstico podemos llegar a un perfil cultural aproximado de la/nuestra empresa, la cultura en la que deberá integrarse esa persona que estamos buscando.

ALGUNAS APORTACIONES

Existe un esfuerzo interesante, aunque enfocado en otra dirección, que persigue el descubrimiento de los desfases de la cultura grupal, protagonizado por Kilmann y Saxton.

Estos autores han diseñado una encuesta en la cual se responde en dos direcciones, una en la que se pide la *constatación* de lo que ocurre en la organización o grupo de trabajo y la otra en la que se solicita se responda la *norma deseada* buscando los dos distintos perfiles culturales que se manifiestan en la encuesta y su desfase. Estos perfiles se realizan tomando en consideración *cuatro dimensiones*:

- Apoyo a las tareas.
- Innovación de las tareas.
- Relaciones sociales.
- Libertad personal.

Este estudio de Kilmann y Saxton, mejorable en alguna dirección aunque no es este momento ni lugar, nos proporciona una interesante idea. Si con los instrumentos de diagnóstico de Pümpin hemos sido capaces de generar un perfil de nuestra cultura organizacional, fundamentándonos en las veinte dimensiones cualitativas anteriormente explicitadas, podremos quizá también, a través de algún instrumento y principalmente de algún cuestionario o entrevista semiestructurada, hacernos una idea aproximada de la enculturación, de las normas culturales asumidas por nuestro candidato, tomando asimismo como marco esas dimensiones.

Y con esas dos informaciones y su cotejamiento, exista desfase o no, podremos predecir con mayores elementos de juicio la probabilidad de su integración en nuestro grupo.

Quede esta línea abierta. En ello estamos. El diseño bien realizado de ese perfil de la empresa, de ese cuestionario o entrevista semiestructurada pensamos que debe contribuir a una mejor selección en cuanto que, como decíamos en un principio, hemos dado una mayor orientación hacia la organización.