

Revista RH Management, Agosto de 2010

SELECTIONTRONICS:

Tecnología de punta en selección de personas

Las ventajas del medio son evidentes: rápida aplicación, entrega de resultados inmediatos y registro de ellos sistemático.

Nevenka Basic

Suponga que ahora puede citar a su candidato para la evaluación de forma individual y que con la ayuda de un computador, en solo 30 minutos, él enfrenta la mejor evaluación de su capacidad de trabajo en equipo que haya podido experimentar. Usted, cuenta además, con la mejor información que podría imaginar. ¿Demasiado bueno para ser verdad?, pero es cierto. "Por años hemos venido escuchando que el mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento pasado. Por años la selección de personal ha lidiado con cómo acceder de manera más precisa y confiable a ese comportamiento, para evaluar lo que ocurrirá en el desempeño futuro. Las técnicas que hoy resultan apropiadas no son ningún misterio: entrevistas de eventos conductuales y assessment centers (AC) entre otras, complementadas con buenos instrumentos de medición. Sin embargo, mientras más compleja la competencia y más dependiente de la interacción con otros, más demandante en recursos. En Chile en particular, el uso de los reconocidamente válidos AC es mucho menor que lo que su calidad, correctamente aplicados, haría sospechar. En los últimos años la tecnología de punta con soporte computacional está abriendo un sinnúmero de oportunidades que vale la pena explorar, no solo para estas competencias, sino que para la selección en general", aclara Eduardo Barros, profesor Escuela de Administración y magíster de RH PUC y socio EBM Consulting.

Explica que para nadie es misterio que muchos de los instrumentos de personalidad e inteligencia general pueden aplicarse de manera computacional. "Las ventajas del medio son evidentes: rápida aplicación, entrega de resultados inmediatos y registro de ellos sistemático. La novedad, sin embargo, está dada por el tipo de instrumentos en particular. Los computer adaptive tests (CAT, pruebas que se adaptan por computador) responden al nivel de competencia del evaluado y ajustan la dificultad de las preguntas". Por ejemplo, afirma, que para evaluados muy expertos, no presentan todos los ítems, sino que directamente se muestran los de mayor nivel de dificultad, hasta detectar el nivel real que tiene el evaluado, lo que permite acortar el tiempo de aplicación. "Lo mismo ocurre con el candidato menos competente; no se le hace sufrir haciéndolo contestar por largo rato ítems de alta dificultad. Los CAT también pueden ser utilizados en la evaluación de conocimientos especializados, imprescindibles en muchos cargos, pero subutilizados en Chile".

Sostiene que las simulaciones y las muestras de trabajo (con elementos reales), son excelentes herramientas de evaluación. Pese a ello, asegura, que son de baja utilización, en especial cuando requiere de otras personas o de componentes del trabajo difíciles de replicar en el contexto de evaluación. No

obstante, enfatiza, el mayor progreso tecnológico generado hasta ahora, ha sido la introducción de simulaciones virtuales, con variados niveles de cercanía con la realidad. “Existen 3 niveles de cercanía con la realidad. Para ilustrarlo, podemos pensar en una competencia de ventas en la que la situación pide manejar una objeción de un cliente. En el nivel más básico, la persona lee un contexto particular y puede, ver un video con el tipo de reclamo que la persona haría y otros elementos que entregan aspectos que el lápiz y papel, no podrían: sonido, expresión emocional, etc. En un segundo nivel de complejidad, se crea un “Avatar” que representa a la persona. Tal como en juegos ya existentes online, el individuo puede incluso ver su propio rostro en este “Avatar” en pantalla, lo que hace más probable el involucramiento con la situación. El tercer nivel, más complejo, agrega elementos de realidad virtual (con mayor demanda de recursos y tecnología). En este caso el evaluado ya no sólo se ve en pantalla, sino que está conectado de forma sensorial con el cliente que le presenta la objeción, interactúa con éste y, eventualmente, debe tomar acción directa”, agrega Barros.

Ciertamente este mayor nivel de tecnología, no puede ser comprado a la vuelta de la esquina y está en plena experimentación. Pero, los niveles anteriores tienen hoy mayor disponibilidad. Sin duda, se requerirá de investigación y uso en la práctica de la nueva tecnología, para ver cuánto difiere de hecho una simulación computacional de alta fidelidad de una simulación tradicional en vivo”.

Desde su punto de vista, las áreas de RH en Chile han sido rápidas en incorporar el reclutamiento online como una práctica dominante. No ha pasado lo mismo, al menos en cuanto a ritmo, con la evaluación basada en lo computacional. Sin embargo confía en que tarde o temprano, una evaluación más sofisticada y tecnologizada, como complemento de aspectos en vivo (entrevistas por competencias de calidad), irrumpirá.

Por otro lado, Rodolfo Sommer, gerente general y socio de SommerGroup®, agrega que “las variables que inciden en el desempeño de una persona son múltiples y abarcan más allá de sus competencias para desempeñar un cargo. Aspectos como la motivación, los valores y los intereses del candidato no han sido considerados en las herramientas existentes, o sólo se indagan a través de cuestionarios de autoreporte, fuertemente afectados por la deseabilidad social y la impresión que el candidato desea generar en su evaluador.

Frente a este problema, en conjunto con el CEDETI (PUC) estamos llevando a cabo un proyecto de desarrollo de una herramienta que pueda generar simulaciones respecto de diversos tipos de contexto, donde el candidato deba optar entre diversas alternativas y quede en evidencia su consistencia (o inconsistencia) en la aplicación de criterios de decisión. Es esta consistencia la que puede parearse con los requerimientos particulares de la organización y revisar el calce entre lo que la posición exige y las pautas que el candidato manifiesta al optar por una solución u otra.