



# «ESTAMOS TRABAJANDO CON CAPITAL HUMANO Y ES AHÍ DONDE MÁS DEBEMOS INCIDIR»

**Prof. Filip De Fruyt**

Filip De Fruyt es catedrático de Psicología Diferencial y Evaluación de la Personalidad de la Universidad de Gante (Bélgica). Además, es titular de la cátedra universitaria del Instituto Ayrton Senna en la Universidad de Gante, donde investiga la evaluación y el desarrollo de las competencias que los jóvenes necesitan para la vida y el empleo.

De Fruyt ha sido presidente de la Asociación Europea de Psicología de la Personalidad (EAPP) y actualmente es miembro de los consejos editoriales de varias revistas de reconocido prestigio. En 2016 fue nombrado miembro de la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional (SIOP), como reconocimiento a las importantes aportaciones realizadas en ese ámbito de la psicología. En la actualidad, su línea de investigación tiene como objetivo el desarrollo de las características socio-emocionales en jóvenes y adultos, en la medida en que son vaticinadores del éxito personal y profesional, y, sobre todo, de la empleabilidad. Además, investiga sobre la creación y el desarrollo del liderazgo.

El doctor De Fruyt cuenta con más de 200 trabajos de investigación y artículos publicados tanto individualmente como en colaboración con otros autores en re-

vistas académicas de gran renombre. Su trabajo ha sido citado en múltiples ocasiones, y prueba de ello es que cuenta con más de 13.000 citas en el Google académico.

De Fruyt ha diseñado o participado en la construcción de diversas herramientas de selección, evaluación y desarrollo de personal, principalmente de evaluación psicológica.

Durante los últimos diez años ha realizado 300 talleres y conferencias en diferentes continentes sobre Psicología Aplicada a la Personalidad, orientadas siempre o en su mayoría a la selección, evaluación y desarrollo del personal antes mencionado, y lo hemos tenido entre nosotros en Vitoria-Gasteiz, los días 10 y 11 de abril de 2019, en las jornadas sobre «Los procesos selectivos en la Administración Pública: experiencias en la Unión Europea, nuevos planteamientos para nuevos tiempos», donde expuso la ponencia titulada: *Hacia un proceso de reclutamiento y selección basados en la evidencia*, el cual ha sido el hilo conductor de esta entrevista.

*Entrevista:*

*Miel A. Elustondo — Zaldi ero*



**Hablando como se ha hablado hasta ahora, ¿cómo han contratado las empresas —usted utiliza el término «reclutar» en inglés— a sus trabajadores tradicionalmente?**

Tradicionalmente, el reclutamiento y la selección se han realizado tanto para cubrir determinados puesto de trabajo como para cubrir plazas específicas que han quedado vacantes. En general, estos puestos suelen estar bastante bien definidos en cuanto a las competencias y destrezas requeridas. Pero el mercado laboral ha evolucionado a gran velocidad, ha cambiado rápidamente en sus organizaciones, e incluso internamente, y ese cambio, si me permite añadir un adjetivo, diría que ha sido un cambio «dramático». Y es que los objetivos y las metas de hoy en día son diferentes a los de antes. En la actualidad, el objetivo es atraer y seleccionar a personas que trabajen durante mucho tiempo en una organización, con la capacidad de adaptarse con facilidad a los cambios que se produzcan en dicha organización. Donde digo organización podría decir administración pública, empresa privada o la propia sociedad. A partir de hoy, el

objetivo de una organización no es simplemente cubrir un puesto que ha quedado vacante, sino atraer a demandantes de empleo con competencias transferibles, y desarrollar aún más sus competencias para adaptarse a cambios.

**¿Existe una única forma de contratación de personas, tanto en la administración pública como en la sociedad en general?**

Contratar a alguien es un asunto administrativo, pero, a mi entender, es mucho más interesante atraer a los demandantes de empleo. Ahí está el quid de la cuestión. Es más, es la clave y me resulta difícil remarcarlo suficientemente. Atraer a un grupo de demandantes con talento es un reto clave para las organizaciones, sean del tipo que sean. La marca del empleador se hace cada vez más importante para atraer a las personas con más talento. El más perfecto proceso de selección resultará inútil si no se consigue atraer el talento necesario. Lo que deben pensar las organizaciones es cómo afrontar ese reto. En otras palabras, si me permites, se trata de cómo quiere una organiza-



ción determinada, o la administración pública, que sea percibida por esos posibles candidatos. En efecto, en la actualidad, es el candidato quien suele elegir en primer lugar, antes incluso que la propia organización; es el que tiene la sartén por el mango. La organización no tiene más remedio que estar atento.

## «Atraer a un grupo de demandantes con talento es un reto clave para la organización»

**Dicen que el tiempo lo cambia todo. En cuanto a los procesos de contratación y selección, ¿en qué han cambiado las formas de reclutamiento en nuestra sociedad? ¿Por qué han sido necesarios o convenientes estos cambios?**

Hablé de ello, al menos en parte, en la conferencia de Vitoria. A lo largo del tiempo se han producido cambios, y ahora también se están produciendo. Por un lado, tenemos la modificación correspondiente a la titulación. A día de hoy, la prioridad son las «competencias adquiridas» y no los diplomas. El mercado de laboral pretende demostrar la capacidad potencial de los demandantes de empleo, de los posibles trabajadores. Está claro que las titulaciones, los diplomas y demás son necesarios, pero no son sino el primer paso para poder entrar en el proceso; el ticket para poder entrar, por decirlo de alguna manera. Las competencias, sin embargo, se evaluarán a lo largo del proceso selectivo. Y durante la trayectoria laboral, lo más importante serán las competencias personales. En la actualidad, cada vez más, subir de nivel está estrechamente ligado al rendimiento y al desarrollo. La permanencia durante muchos años en el mismo puesto de trabajo dentro de la organización o la superación de un examen no es garantía para la promoción profesional. Nos referimos a los cambios que se están produciendo en los procesos de reclutamiento y selección. He mencionado uno, pero hay más...

**¿Por ejemplo?**

Por ejemplo, otro cambio, digamos el segundo, es que antes se hacía fuera de la organización la selec-

ción y reclutamiento de la persona, y ahora, en cambio, dentro de ella. En un tiempo era un proceso externo, y ahora, en cambio, es un proceso interno. Las organizaciones deben tomar conciencia del poder que tienen para reclutar y seleccionar por ellos mismos, sin necesidad de buscar a otras personas fuera de la organización, puesto que deberán adaptarse a la forma, el ambiente y la cultura de la organización. Dicho claramente, lo que la organización quiere, lo que busca, lo tiene, la mayoría de las veces, dentro de la propia organización. Un tercer cambio, la tercera revolución, es la progresiva profesionalización del proceso selectivo. El amateurismo es ya agua pasada, de uso común en una época cuando el criterio era: «Sí, creo que podría ser un buen candidato. ¿Qué os parece?». Hoy en día, es imprescindible la evaluación basada en la evidencia. Todavía nos queda camino por recorrer, pero creo que vamos en la dirección correcta. La cuarta revolución: otro gran cambio es que antes se seleccionaba a una persona y, hoy en día, se elige a una persona para trabajar dentro de un equipo determinado. En ocasiones, incluso se ha optado por seleccionar a todo un equipo, porque en la actualidad el trabajo en equipo ha adquirido gran importancia. El equipo, evidentemente, necesita una comunidad, pero para poder trabajar en equipo también es necesaria la diversidad. El proceso de selección debe tener en cuenta también esta realidad. Por último, diría que anteriormente los recursos humanos eran «recursos humanos administrativos» destinados a la contratación de personas y a la administración salarial. En la actualidad, los recursos humanos son un área estratégica, parte esencial de la estrategia de la organización. Esto significa que el Director de Recursos Humanos se ha incorporado al equipo directivo de la organización. Este cambio suele tener un efecto indirecto en el proceso de selección, ya que en la actualidad los recursos humanos, el capital humano, son el valor y la clave de los recursos de la organización.

## «El equipo necesita una comunidad, pero para poder trabajar en equipo también es necesaria la diversidad»

## ¿Cuáles son, por tanto, los retos más fundamentales que nos plantea la selección y contratación de personas?

En primer lugar, hay que atraer a un conjunto de talento suficientemente diverso, lo cual supone la marca del empleador. En segundo lugar, la persona seleccionadora debe cimentarse en la evidencia, no hay otra alternativa al respecto. En tercer lugar, hay que fomentar el desarrollo del personal desde el momento que pertenecen a la organización. Y el desarrollo no consiste, en este caso y a falta de otra cosa, en la implementación de algún programa muy efectivo, sino en el cambio radical de la organización, la implantación real de la cultura del aprendizaje donde todo el personal estará activado para, al menos, desarrollar ciertas competencias. “Nadie debe quedarse atrás” ese debe ser el lema; no hay que dejar atrás a ningún trabajador. De este modo, la fuerza de trabajo permanecerá flexible y disponible en la organización.

## A la hora de seleccionar al personal, ¿hay que tener en cuenta sus áreas de trabajo? Es decir, ¿se debe seleccionar a todo el personal de la misma manera o de manera específica? Difícilmente habrá un método de selección de personal único, universal e invariable, ¿no?

O más preguntas: ¿los procesos selectivos deben ser similares en todas las áreas? O, ¿es lo mismo elegir un oficial de policía, un médico o un profesor de primaria? ¡He ahí todas esas preguntas y muchas más! Como lo diría... En primer lugar, existen métodos similares para seleccionar personal para las diferentes áreas de trabajo. Sin embargo, también hay aspectos específicos que deben ser necesariamente tenidos en cuenta. La mayoría de las habilidades transferibles, por ejemplo, se pueden evaluar mediante métodos tradicionales del proceso selectivo. Sin embargo, para algunas funciones pueden ser necesarios procedimientos específicos. Para la selección de funcionarios de cárceles o policías es imprescindible detectar a personas con riesgo de padecer disfunciones de la personalidad, para lo cual se deberán utilizar herramientas específicas como el TD-12 o, lo que es lo mismo, el Inventario de Tendencias Disfuncionales. Para la selección de conductores de autobuses necesitaremos comprobar su funcionamiento neurocognitivo y su capacidad de atención, mediante evaluaciones neuropsicológicas específicas. Aun así, las formas constructivas que se evaluarán en ambos casos no serán similares. Para la selección del personal de seguridad, por ejemplo, será de gran importancia la asertividad, la amabilidad, la integridad y el control emocional. Por el contrario, en lo que se refiere a un controlador tributario deberá tenerse muy en cuenta la integridad, el orden y la responsabilidad en general. Sin embargo, aun siendo constructos diferentes, es posible evaluarlos utilizando métodos similares.

«La mayoría de las habilidades transferibles pueden ser evaluadas mediante métodos tradicionales del proceso selectivo»

## ¿Qué deben hacer las empresas en general y las administraciones públicas en particular para atraer a los mayores talentos?

Sobre todo, lo imprescindible es una encuesta o cuestionario sobre la marca del empleador. El empleador, sea una empresa o una administración pública, debe saber cómo le ven esos trabajadores que pretende atraer, qué opinión tienen sobre la empresa o administración en cuestión. No puede pensar que conoce de antemano la opinión de los trabajadores, porque puede estar totalmente equivocado. Si los posibles demandantes de empleo no perciben a la empresa o administración pública como empleadora de interés, la empresa o administración deberá esforzarse por hacerla atractiva para los demandantes de empleo. Esto implica que la empresa o la administración tiene que realizar necesariamente un análisis de sí misma, tan profundo como honesto, para destacar sus puntos fuertes y mostrar qué puede ofrecer a los demandantes de empleo.

**Las personas inteligentes con mayor talento, por un lado, y los de menor talento, por otro o en medio. El primer punto del artículo 23 de la Declaración de Derechos Humanos establece que toda persona tiene derecho a trabajar, a elegir su trabajo, a tener unas condiciones laborales justas y adecuadas, a recibir asistencia para hacer frente al desempleo...**

Quiere decir que tienen derecho a un trabajo digno, y, la verdad, no es una pregunta sencilla... En mi opinión, tanto las empresas y administraciones públicas como las privadas, tienen que asumir la responsabilidad de trabajar con una fuerza laboral muy diversa. Esto significa que también deben emplear a personas con ciertas limitaciones y discapacidades. Como sociedad y como organización, tenemos una responsabilidad activa, y las fortalezas particulares de las personas no



tan talentosas deberán dirigirse al objetivo común. Me gustaría repetir lo que he dicho ya muchas veces: «Ningún trabajador debe quedar atrás». Si se actúa bajo este lema, si todos colaboran, tienen una identidad profesional determinada, se sienten conectados y tienen ingresos, las economías locales y las sociedades saldrán ganando. Sin duda.

**De acuerdo con los modos de selección más habituales vigentes en la actualidad, ¿qué habilidades y destrezas debe tener un profesional de una organización, cualquiera que sea esta?**

Recientemente hemos publicado un artículo sobre el tema<sup>1</sup>. Allí propusimos un modelo en el que se identificaban los cinco grandes bloques de competencias que deberían trabajar los alumnos en edad escolar y los demandantes de empleo que pretenden incorporarse al mercado laboral. La idea que queremos transmitir es que las personas deberían actuar de acuerdo con este modelo, trabajar en el desarrollo de los cinco bloques de competencias. Las competencias que comprende este modelo integrador son: «Participar con los demás», es decir, las habilidades que nos demuestran cómo nos conectamos con los demás, cómo nos acercamos a ellos; «Amistad y Colaboración», habilidades interpersonales relacionadas con la calidad, que son la confianza, el respeto y la empatía; «Regulación de las emociones» de nuestros impulsos y reacciones afectivas; «Autogestión», habilidades que nos ayudan a hacer las cosas y a conseguir los estándares, y, finalmente, «Apertura», o habilidades que nos ayudan a adaptarnos a nuevas situaciones, como la creatividad, la mente abierta y la fantasía. Trabajar las competencias de estos cinco bloques nos permitirá afrontar con mayor facilidad y mejor respuesta los retos de la sociedad actual y del mundo laboral.

**Como se ha dicho, el talento se desarrolla en el tiempo y realizando adecuadamente un trabajo determinado. ¿Cómo sucede esto en el seno de una organización? En otras palabras, ¿cómo se desarrolla el talento de un trabajador ya seleccionado, contratado y en activo?**

El talento no se desarrolla de la nada, hay que generar en la organización la cultura del aprendizaje. El aprendizaje se inicia en el momento en que los trabajadores se incorporan a la organización. El desarrollo del talento es, de hecho, una elección. Es importante que los responsables y los colaboradores se reúnan con cierta frecuencia, ya que a lo largo de la vida profesional y personal las personas cambian y maduran: tienen hijos, inician la vida en pareja, se divorcian, o ... ¡lo que sea! Estos hechos no ocurren en vano, lo normal es que afecten al funcionamiento y grado de

ambición de las personas, lo cual no es malo. Sin embargo, en muchas ocasiones, los responsables no varían la manera de tratar a sus empleados, es decir, siguen tratándolos en función de la imagen que se hicieron sobre ellos en el momento que los conocieron. Pero, realmente, la gente cambia. Hoy en día, muchas organizaciones suelen evaluar la actividad de sus trabajadores, pero su eficacia no es absoluta. Yo, por ejemplo, en lugar de evaluar una vez al año la «actividad», preferiría evaluar la «actividad de aprendizaje» con el objetivo de aumentar la empleabilidad de cada trabajador. De esta forma ganarían ambos, tanto el trabajador como, a la larga, la organización lo que contribuiría también al rendimiento. La taxonomía de las competencias que he mencionado anteriormente nos puede resultar de gran ayuda aquí, ya que contribuirá a determinar en qué áreas de estudio y desarrollo realizar esfuerzos e inversiones. A pesar de todo, lo importante es tener bien presente que el desarrollo de las competencias es un proceso, un trabajo de años. Nadie es emocionalmente más inteligente porque ha participado en un seminario de seis horas en un hotel de lujo. El cambio y el desarrollo requieren esfuerzo, tiempo y persistencia.

«En lugar de evaluar una vez al año la “actividad”, preferiría evaluar la “actividad de aprendizaje”»

**Según sus investigaciones, ¿qué es más necesario, seleccionar al trabajador o desarrollar posteriormente sus capacidades? Por otro lado, ¿los procesos selectivos del futuro serán los mismos que los que existen hoy en día?**

¡Menuda pregunta! Le responderé honestamente: no sé qué nos deparará el futuro, pero la selección siempre contendrá por definición los cambios que se produzcan en el seno de la organización y la sociedad a lo largo del tiempo. No cabe duda de que estos cambios afectarán, de una u otra manera, a la forma de seleccionar al personal. Como todos esperamos, las Tecnologías de la Información y la Comunicación tendrán un gran impacto en la contratación y evaluación de las personas, al igual que la introducción de la realidad virtual, así como otras pruebas de adaptación que han de venir y los sistemas más avanzados

de medición de las competencias adquiridas. Sin embargo, tendrá que transcurrir tiempo hasta que todas estas nuevas tecnologías, tan elegantes y atractivas a primera vista, muestren su utilidad, capacidad y valor. Hay que trabajar mucho en ese sentido, actuar con prudencia y no pedir demasiado. Por encima de todo, lo nuestro son los recursos humanos, estamos trabajando con capital humano, y es ahí donde más debemos incidir.

## Nota

- 1 Véase, por ejemplo, *Personality Measurement, Faking, and Employment Selection* en el siguiente enlace:

[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/CERI/CD\(2015\)13&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/CERI/CD(2015)13&docLanguage=En) y *Personality across working life: The longitudinal and reciprocal influences of personality on work* aquí: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1863>

