

SELECCIÓN POR VALORES

por Lyn Alba de Juárez

La primera vez que escuché la frase *selección por valores* fue en 1993. Fue de esas veces que uno dice “¡Claro! ¡Obvio!”, lo que Ned Herrmann (psicólogo creador del Instrumento de Dominancia Cerebral) llama uno de los momentos ¡ajá! de la vida. Me hizo sentido porque reunía en un concepto lo que yo había adquirido de conocimiento, experiencia y criterio para hacer selección de personal.

Me hacía evidente el enfoque que venía practicando desde 1976 para diversas empresas pero ponía en tres palabras una visión que guiaría hasta el día de hoy y seguramente mañana, los pasos de *Consulri* para incorporar procesos y metodologías que ayuden a las organizaciones a contratar personas que no solo sepan lo que deben saber y hagan lo que técnicamente deben hacer bien, sino que vivan con todo su ser la parte correspondiente a su desarrollo laboral.

La única forma de lograr que una persona vibre con el resultado positivo de su trabajo es que verdaderamente le importe lo mismo que verdaderamente le importa a su empresa. Y digo a su empresa, no a su jefe. Haciendo *selección por valores* : la persona, el jefe y el jefe del jefe van a coincidir en lo que le importa a los líderes del más alto nivel de la organización y en primera instancia al accionista o accionistas. Éstos determinan qué esperan de su negocio (\$) pero también bajo qué principios de actuación (valores), para determinar entonces el cómo (estrategia).

Ken Blanchard dice que en la Administración por Valores el verdadero jefe son los valores que ha adoptado la compañía. “Esta es la autoridad a la que todos debemos obedecer”.

Los valores no se tocan, no se ven. Por eso son difíciles de “agarrar”. Pero sí sabemos cuando una persona se conduce fuera de *lo que sí se vale*. Ver la palabra vale = Valor.

Los tres actos de la vida son Realizar, Conectar e Integrar. Realizar es fijarse metas más allá de la supervivencia diaria. Conectar supone estar con otros para compartir nuestro tiempo y nuestras capacidades. Integrar es combinar los dos primeros. Significa que uno defina o redefina sus propósitos y valores para utilizarlos en cada paso que damos, en cada conducta que tomamos “de formas que sean realmente significativas para uno y para las personas, los principios y los compromisos que más estimamos.” Blanchard & O’Connor.

De ahí que hacer *selección por valores* implica conocer y desarrollar Modelos de Competencias donde se definan clara y específicamente las conductas esperadas en la empresa. Seleccionar por valores implica profundizar en las ciencias de la conducta para buscar en las preferencias de pensamiento y rasgos de personalidad de los candidatos entre otras cosas, aquellas asociaciones que los predispongan a los comportamientos observables y comprobables relativos a los valores que tengan más significado en una organización.

Son frecuentes las consultas que recibimos acerca de cuál instrumento o “prueba” recomendamos para seleccionar personal. Las empresas buscan el “test” que automáticamente por no decir mágicamente, responda a ¿es honesto?, ¿tiene valores?, ¿lo contrato?

En algunas ocasiones casi podría interpretar que estas preguntas buscan un elemento externo en el cual depositar una decisión que debe asumirse y enfrentarse de forma personal. Todos aquellos quienes participan en un proceso de selección son corresponsables de la decisión. No una prueba. No un test.

Una vez verificado que se cumplen los requisitos técnicos del puesto, los instrumentos *ayudan* a saber más de la persona, pero ¿qué es lo que queremos saber, para qué lo

queremos saber y sobre todo en qué elementos sustentamos la valoración? Las respuestas confluyen en dos ideas: primero, conocer si los hábitos laborales del candidato son congruentes a su vida en general y segundo, entender si sus conductas de Realización, Conexión e Integración están alineadas a las prácticas de ética que necesitamos. Hace falta más de un “test” para ello.

No obstante, sí hay herramientas de selección que buscan la consistencia y la congruencia de actuación para saber por ejemplo qué significado tiene para el candidato la integridad y cómo lo ha demostrado en su vida, no solo en su historia laboral. La Entrevista Dimensional de Selección es uno de estos instrumentos.

Ejemplos de preguntas de Entrevista Dimensional de Selección

Dimensión: Motivacional

Competencia: Ética y Valores

¿Te han pedido hacer algo que fuera en contra de lo que piensas que es correcto?
Cuéntame.

¿Cuál es una de tus metas personales que consideres que cumpla nuestra meta organizacional de ser éticos?

Dimensión: Interpersonal

Competencia: Integridad y
Confianza

¿Podrías hablarme de alguna vez que hayas ayudado a un colaborador a volverse más confiable?

¿Has tenido que reportarle a un superior que frecuentemente mintiera? ¿Podemos hablar de ello?

Ojo: Una pregunta no es una entrevista

Ver artículo completo en nuestra página

Seleccionar por valores implica también considerar y respetar a los candidatos de manera integral (inteligencia racional – inteligencia emocional – potencial) y ver a la empresa de forma sistémica (organización – procesos – individuo).

Por ejemplo:

¿Qué emociones nos están generando creatividad en el proceso?

¿Qué hay en el proceso que deba motivar al individuo?

¿Qué hay en el perfil motivacional del individuo que vaya a impactar a la organización?

...y de este tipo de múltiples interrelaciones surge Human Performance Improvement: la mejoría del desempeño organizacional, que comienza con la contratación de personas que compartan en sus rasgos significativos de vida los mismos valores organizacionales.

Gracias, Jorge Carreras B., por tu frase *Selección por Valores*. Desde allá ves lo que sigue inspirando...

Lyn Alba de Juárez es Socia Fundadora de Consulri, Human Performance Consultants

www.consulri.com.mx