

AVANCES EN PSICOLOGÍA DE LA PERSONALIDAD APLICADO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y NOVEDADES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DEL SIGLO XXI

Nuria Hernández León
Universidad de Salamanca
nuriahleon@usal.es¹

RESUMEN:

En este artículo se abordará cómo ha de ser el Departamento de Recursos Humanos de una empresa del Siglo XXI, (o, en su defecto, el servicio que se tenga externalizado en una empresa), teniendo en cuenta, por un lado, los avances que ha habido en el estudio de la personalidad y su aplicación al ámbito de la selección de personal, y, por otro, los cambios que está habiendo en las organizaciones (trabajo en un entorno global, cambiante, con nuevas tecnologías, multidisciplinar, con diversidad, con nuevas formas de comunicación, etc).

Para abordar los avances de la Psicología de la Personalidad aplicado a la selección de personal se tomará como modelo el de los Big Five, por el amplio consenso académico que hay sobre él gracias, entre otras cosas, a las bases neurológicas que lo apoyan.

PALABRAS CLAVE: Personalidad; Rasgos; “Big Five”; Selección de personal; Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de selección de personal, no solamente hay que tener en cuenta los rasgos de personalidad, hay otros muchos otros aspectos a valorar en un candidato (motivación, actitud, formación, competencias...). En este artículo ahondaremos en un aspecto muy concreto, que son los avances en la ciencia de la Psicología de la Personalidad y su aplicación a la selección de personal, sin desmerecer, ni hacer de menos estos otros aspectos igualmente relevantes en un proceso de selección de personal.

Antes de hacer un proceso de selección de personal hay que realizar un análisis y descripción del puesto, definiendo el profesigramas y el psicograma asociado en función de las tareas a desempeñar.

El profesigramas y el psicograma son un documento en el que se define qué cualidades ha de tener un candidato para desempeñar adecuadamente ese puesto de trabajo. El profesigramas hace referencia al “software” de la persona (la formación que tiene, competencias que ha desarrollado...) y el psicograma hace referencia al “hardware” de la persona (su perfil psicológico, que es menos modificable que lo incluido en el profesigramas).

Según lo que acabo de exponer, si hay dos candidatos y a uno le falta un curso de formación y a otro le falta un rasgo de personalidad para desempeñar de manera más satisfactoria un puesto de trabajo, sería mucho más fácil coger al que le falte algo en el apartado “profesigramas” que en el apartado “psicograma”, ya que la formación es mucho más fácil de adquirir que pretender cambiar una persona.

¹ Nuria Hernández León está actualmente realizando el Doctorado en Economía de la empresa. Es Licenciada en Psicología, con Máster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Máster en Neurociencias por la Universidad de Salamanca. Ha trabajado como consultora de Recursos Humanos en varias consultoras de empresas, ha impartido formación en Escuelas de Negocios, Confederaciones de empresarios, empresas y para la Administración Pública. También ha sido gerente de su propia consultora de Recursos Humanos (Atlantis Grupo Consultor). Además de trabajar en el ámbito de la consultoría y formación, ha trabajado como investigadora en consultoría privada y en la Universidad de Salamanca, también ha sido revisora de abstracts para un Congreso Internacional.

La referencia de su última publicación es:
Hernández-León, N. (2016). Rasgos de personalidad y rendimiento laboral. *Prolepsis*, 20, 131-137.

Por ello es muy importante tener en cuenta que en una empresa del siglo XXI, ya sea por incorporarlo a la propia empresa o por tener el servicio externalizado, hay que contar con psicólogos de las organizaciones para definir y valorar adecuadamente a los candidatos para un puesto, y para realizar el Análisis y Descripción del Puesto previo de manera eficiente, precisa y concreta.

Partiendo de estas consideraciones previas, a continuación pasaré a exponer los últimos avances dentro de la Psicología de la Personalidad aplicados a la selección de personal y los aspectos que ha de considerar el área de Recursos Humanos dados los cambios que está habiendo a nivel global.

ÚLTIMOS AVANCES EN PSICOLOGÍA DE LA PERSONALIDAD

a) En la empresa del Siglo XXI no se intenta cambiar con formación aspectos que son rasgos de personalidad:

Al hablar de la Psicología de la Personalidad nos centraremos en tomaremos el modelo de los "Big Five" ó 5 grandes, ya que según señala Sanz y García-Vera (2009), además de otros autores, "En los últimos 20 años el modelo de los cinco factores se ha erigido en la taxonomía más consensuada y validada de los rasgos de personalidad".

Los 5 rasgos de personalidad que definen este modelo son el continuo introversión-extraversión, el de neuroticismo-inestabilidad emocional, responsabilidad-negligencia, apertura a la experiencia, y el de amabilidad. De manera que alguien que sea extravertido, por ejemplo, lo será en diferentes situaciones, en diferentes momentos temporales y tendrá una conducta estable y predecible, asociada a ese rasgo, como puede ser: que le guste estar con personas en general, que le gusten las fiestas, es asertivo...

De hecho, según Mc Crae y Costa, en los años 90 (1994) comentaron que "*los cinco grandes o dimensiones de personalidad muestran cierta continuidad a lo largo de la niñez temprana y parecen quedar esencialmente fijas a los 30 años de edad*". Sin embargo, a pesar de que esta sea la idea más generalizada que existe con respecto a los rasgos de personalidad, y la más extendida en casi toda la bibliografía sobre los rasgos de personalidad, existe un meta-análisis de Roberts y DelVecchio del año 2000 en el que analiza la consistencia de la personalidad a través del tiempo tomando como datos 124 estudios longitudinales, y concluye que sería entre la mediana edad adulta (50-59 años) y una tercera edad (60-73 años) cuando se estabilizaría la personalidad totalmente, lo cual entraría en conflicto con esta idea generalizada de que la personalidad es estable a partir de los 30 años (Cash A. y Weiner I., 2003, pág 465). Sea como fuere, lo que sí que es cierto es que hay tendencias de comportamiento en las personas, y que dichos comportamientos son más estables con respecto a las conductas que implican los "5 grandes".

¿Qué implica esto?

Por un lado, que una persona que sea introvertida, no la podemos cambiar con formación en extrovertida porque queramos que hable más con los clientes. Ni tampoco podemos cambiar con formación a alguien para que sea más amable, menos preocupón, o más abierto al cambio. Es decir, los rasgos de personalidad no se cambian con formación. Esto que parece obvio, muchas veces no se tiene en cuenta en los planes de formación de una empresa. De manera que en una empresa del Siglo XXI, no se incluirán en los planes de formación cambiar aspectos que son rasgos de personalidad, porque los resultados de la aplicación de dicha formación serán nefastos. Y en el caso de que fuera necesario cambiar aspectos que son rasgos de personalidad para el desempeño de un puesto, lo único que podríamos afirmar en ese caso es que no se ha realizado previamente un adecuado proceso de selección.

b) En la empresa del Siglo XXI se tiene en cuenta los rasgos asociados a un buen desempeño laboral:

Sólo aquellos profesionales que se preocupan de estar al día con las investigaciones existentes para mejorar en su profesión, podrán responder a esta pregunta: ¿Existe algún rasgo de personalidad asociado a un buen desempeño laboral, independientemente del puesto? Es decir, ¿Hay algún rasgo de personalidad que tendría que estar incluido siempre en todo psicograma al hacer el análisis y descripción de puestos?

La respuesta es sí. El "santo grial" de los rasgos de personalidad asociados a un buen desempeño laboral es el rasgo responsabilidad (Hernández-León, 2016).

Las personas que tienen altas puntuaciones en el rasgo "Responsabilidad" son personas con alto grado de organización, persistencia, control y motivación en la conducta dirigida a metas. Poseen autocontrol de impulsos y también en la planificación, organización y ejecución de tareas. Son rigurosos, fiables, conscientes de las cosas, con sentido crítico, ganas de tener éxito y autodisciplina. Incluye la tendencia a tener sentido del deber, son autodisciplinados, ordenados y eficientes. Se trata de personas voluntariosas, puntuales, fiables y que controlan sus impulsos. Olabarría-González, B. (Ed.) (2012).

Esto es especialmente importante en la empresa del Siglo XXI, porque muchas veces se justifica las bajas puntuaciones del rasgo responsabilidad con que la persona tiene que madurar para ser más organizado, planificado, persistente, autodisciplinado... o se intenta dar formación para cambiar un rasgo de personalidad como es el de negligencia, que es difícilmente cambiabile (sobre todo si la persona no quiere cambiar).

En menor medida que el rasgo responsabilidad, también está asociado a un buen desempeño laboral, independientemente del puesto, el rasgo estabilidad emocional. (Hernández-León, 2016).

c) En la empresa del Siglo XXI se está actualizado en las últimas investigaciones sobre neurociencias y la psicología.

Cuando hablamos de "Rasgos de personalidad" muchos autores los consideran meras etiquetas para definir personas. Sin embargo, si vemos las últimas investigaciones sobre las bases neurobiológicas de los rasgos de personalidad, encontramos que las neurociencias apoyan la existencia del modelo de los Big Five, al haber diferencias en el procesamiento de la información y en los correlatos neurales implicados a la hora de pensar, actuar o sentir, en función de si se puntúa alto o bajo en los 5 rasgos del modelo de los Big Five. Kuhnen, Samanez-Larkin, Knutson (2013), Engelmann y Tamir (2009), Ishii, Ohara, Tobler, Tsutsui y Iijima (2012), Feinstein, Stein y Paulus (2006), Kuhnen, Knutson (2005, etc.

d) En la empresa del siglo XXI se tiene en cuenta cómo influye la personalidad en la toma de decisiones.

Los rasgos de personalidad que se poseen están asociados a una manera determinada de pensar, actuar y sentir. De manera que si queremos seleccionar personas que han de tomar decisiones económicas en una empresa, tendremos que tener en cuenta qué manera tiene esa persona de pensar y actuar en función de sus rasgos de personalidad.

Y, ¿cómo nos influyen la personalidad en la toma de decisiones económicas?

Se ha concluido en algunas investigaciones, Scheres y Sanfey (2006), que el rasgo de extraversión correlaciona positivamente con la búsqueda de la equidad en el juego del ultimátum.

El rasgo neuroticismo o inestabilidad emocional se ha asociado en diversas investigaciones a menor realización de conductas de riesgo y menor realización de conductas inmorales o deshonestas Kuhnen, Samanez-Larkin, Knutson (2013), y Engelmann y Tamir (2009).

Con respecto al factor responsabilidad, como se puede leer en el artículo de Kausen et al. (2012), en el metaanálisis de Salgado (2002), se encontró que tiene una relación

negativa con conductas deshonestas (a mayor responsabilidad menor conductas deshonestas). Por otro lado, hay un estudio de Nguyen et al. (2011) en el cual se analiza, entre otras variables, si los rasgos de personalidad de los Big Five influyen en la toma de decisiones económicas al participar en el juego del ultimátum. En concreto analizan si las personas tienen respuestas "racionales" (aceptar cualquier oferta económica que le hagan en el juego del ultimátum) o "irracionales" (rechazar ofertas económicas injustas), y si esta forma de responder se asocia con algún rasgo de personalidad de los Big Five medido con el NEO-FFI y el NEO PI-R de Costa y McCrae. Encontraron que las personas que puntuaban más alto en el rasgo Responsabilidad, estaba relacionado con tener respuestas más "racionales", aceptando cualquier oferta que le hicieran en el juego del ultimátum, y mostraban una mayor confianza y tenían una mayor creencia en la sinceridad y buenas intenciones de los otros. En ese mismo estudio se encontró que esta variable del modelo de los Big Five (Responsabilidad) junto con la variable Afecto (medido con el test PANAS) eran indicadores de si se tomaban respuestas racionales o irracionales. En concreto, el afecto negativo (ira y desprecio) se relacionaba con respuestas irracionales (rechazar ofertas económicas injustas). No parecía haber relación entre este tipo de respuestas en el juego del ultimátum y variables demográficas (edad, sexo), o variables cognitivas (inteligencia, atención, memoria de trabajo, velocidad psicomotora, lenguaje, capacidad visuoespacial, aprendizaje verbal y memoria, función ejecutiva, y sintomatología depresiva).

En el artículo de Kausen et al. (2012) se encontró una relación negativa entre el rasgo de amabilidad y las conductas deshonestas (a mayor amabilidad menos conductas deshonestas).

Según el artículo de Pedrero-Pérez E., Ruiz-Sánchez de León J. y Llanero-Luque M. (2015), la apertura a la experiencia se asocia, (al contrario que ocurre en el neuroticismo), con una buena integridad de la sustancia blanca en las interconexiones corticales y subcorticales. Lo cual es coherente, porque, así como el neuroticismo se asocia con el miedo y la aversión al riesgo, la apertura a la experiencia se asocia a todo lo contrario, a la búsqueda de experiencias y gusto por lo desconocido, y como las redes neurales se crean por la experiencia, habrá más experiencias (y más redes, o sustancia blanca) en personas que busquen experiencias y no tengan miedo a lo desconocido.

En concreto, el rasgo de apertura está vinculada a la conectividad entre la sustancia negra derecha y la corteza dorsolateral prefrontal del mismo lado "región encargada de codificar, mantener y actualizar la información relevante para una conducta adaptativa" (Pedrero-Pérez E., Ruiz-Sánchez de León J. y Llanero-Luque M., 2015).

OTROS ASPECTOS DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

e) En la empresa del siglo XXI en Recursos Humanos se trabaja de manera interdisciplinar e interdepartamental:

A pesar de que hemos hablado de las bondades de tener un psicólogo en el Departamento de Recursos Humanos o en el servicio externalizado de consultoría de Recursos Humanos, no menos cierto es que se ha de trabajar de manera interdisciplinar. De manera que en un Departamento de Recursos Humanos se trabajará conjuntamente con el Departamento de informática para implantar las últimas herramientas de Recursos Humanos informáticamente, por ejemplo. O con el Departamento de Administración y Finanzas, para informar de los días trabajados por los trabajadores, de los permisos retribuidos o no, del gasto del Departamento, de previsiones de inversión para plantear un plan de formación y negociar con los proveedores de formación, etc. O con los diversos Departamentos para planificar la entrada de personal y el plan de acogida, participar en los procesos de selección, de evaluación de las necesidades formativas o la evaluación del desempeño, por ejemplo.

Recursos Humanos también participará junto con la Dirección en la elaboración del plan estratégico y en la comunicación del mismo a los diversos departamentos de una empresa.

De manera que en la empresa del Siglo XXI trabajamos con otros profesionales, de otras disciplinas, con otras visiones y con otros Departamentos.

f) En la empresa del siglo XXI se trabaja de manera global y con las nuevas tecnologías incorporadas:

La empresa no es un ente aislado localmente, sino que está abierto al mundo no sólo para vender y comprar, sino también para recibir y enviar personal o recibir y enviar información mediante las nuevas tecnologías y TICS. De manera que desde un Departamento de Recursos Humanos se tiene que saber cómo hacer procesos de expatriación de personal, selección a nivel internacional, seleccionar personal con conocimientos de nuevas tecnologías, TICS, idiomas y competencias como la flexibilidad, adaptación al cambio, apertura a la diversidad, etc.

g) En la empresa del Siglo XXI hay puestos de trabajo que aún no se han inventado:

La tecnología, los servicios y productos asociados y los medios de comunicación cambian continuamente. De manera que, en un futuro, habrá nuevos puestos de trabajo que aún no se han inventado. Por ello, el Departamento de Recursos Humanos ha de buscar personas flexibles, innovadoras, creativas, capaces de adaptarse a los cambios y que estén abiertos a ellos en caso de necesidad o de nuevas situaciones. Y en ese entorno cambiante, y muchas veces organizado en base a proyectos, las personas que sepan liderar los cambios serán muy valoradas.

h) En la empresa del Siglo XXI la comunicación no sólo es presencial:

La comunicación interna y externa de la empresa cobra una especial relevancia teniendo en cuenta que mucha de la imagen corporativa, y la marca asociada a la empresa se difunde por nuevas formas de comunicación en Red Social (Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn). Pero no solamente la marca de la empresa se cuidará, también lo harán las personas, ya que mediante las redes sociales, sus gustos y preferencias en ellas, los "Likes" que seleccionen o sus comentarios se puede establecer un perfil de la persona que puede ser determinante en un proceso de selección.

i) Buscar trabajo en el Siglo XXI no será sólo enviar un curriculum

En esta sociedad del conocimiento, del networking, las redes sociales y las nuevas tecnologías, ahora mandar curriculums a una empresa es casi una tarea del pasado para buscar trabajo. En las empresas del siglo XXI se anunciarán las ofertas de empleo en las redes sociales, se tendrá un contacto directo con los candidatos y podremos ver su perfil profesional y sus comentarios en la red. Las conexiones on-line con otras personas nos abrirán la puerta a conocer nuevas empresas y posibilidades laborales. El envío del curriculum estándar seguirá vigente, pero convivirá con nuevos formatos como el video-curriculum, la conexión mediante redes sociales y el networking online.

j) En la empresa del siglo XXI la formación no será sólo presencial

En un mundo globalizado y cambiante, la formación, como no podía ser de otra manera, será continua a lo largo de la vida de un trabajador, adaptándose a los cambios que vayan surgiendo y las nuevas tecnologías. Cada vez más se irá incorporando la formación online y semipresencial por la reducción de costes y tiempo que conlleva, tanto para las empresas como para los trabajadores. Incluso la formación que siempre ha sido presencial, como los Congresos Internacionales, empezará a ser virtual, asíncrona e internacional gracias a las nuevas tecnologías.

CONCLUSIONES

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa del Siglo XXI no es ajeno a los cambios que están viviendo las empresas y las organizaciones.

Debido a esos cambios y a la incorporación de nuevos conocimientos, cada vez más se irán realizando una serie de acciones en el Área de Recursos Humanos:

Se irán incorporando psicólogos de las organizaciones porque saben diferenciar entre lo que se puede cambiar mediante formación y lo que no, para ser más eficiente tanto en los procesos de selección, a la hora de realizar un análisis y descripción de puestos, como a la hora de establecer necesidades formativas o evaluaciones de desempeño. También tendrán en cuenta qué rasgos de personalidad están asociados a un buen desempeño o qué conductas se asocian a determinados rasgos de personalidad para ver si es compatible o no dicho rasgo con un determinado puesto laboral.

Se trabajará de manera global, interdisciplinar, interdepartamental, con nuevas tecnologías implantadas, en trabajos mayoritariamente guiados por un proyecto, abiertos a trabajar en entornos internacionales, de manera flexible y abiertos al cambio. La comunicación tanto personal como de la empresa se cuidará de manera interna y externa, usando las nuevas tecnologías y medios de comunicación que existen y vayan surgiendo tanto con la sociedad, como con los trabajadores y potenciales candidatos a un puesto.

BIBLIOGRAFÍA

Cash, A., Weiner, I. (2003). *Handbook of Psychology, Developmental Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Engelmann, J., Meyer, F., Fehr, E., Ruff, C. (2015). Anticipatory anxiety disrupts neural valuation during risky choice, *The journal of Neuroscience*, Febrero, 35(7), 3085-3099.

Engelmann, J., Tamir, D. (2009). Individual differences in risk preference predict neural responses during financial decision-making, *Brain res*, 22(1290), 28-51.

Feinstein, J., Stein, M., Paulus, M. (2006). Anterior insula reactivity during certain decisions is associated with neuroticism, *Scan*, 1, 136-142.

Hernández-León, N. (2016). Rasgos de personalidad y rendimiento laboral. *Prolepsis*, 20, 131-137.

Ishii, h., Ohara, S., Tobler, P., Tsutsui, K., Iijima, T. (2012). Inactivating anterior insular cortex reduces risk taking, *The journal of Neurosciences*, Noviembre, 32(45):16031-16039

Kausen, E., Leiva, P., Sanfuentes, M., Barros, E., (2012). Más allá de los cinco grandes: disposiciones y personalidad en la predicción de decisiones deshonestas en el contexto organizacional, *Innovar*, 22(44), 109-122

Kuhnen, C., Knutson, B. (2005). The neural basis of financial risk taking, *Neuron*, 47, 763-770.

Kuhnen, C., Samanez-Larkin, G., Knutson, B. (2013). Serotonergic genotypes, neuroticism, and financial choices, *Plos one*, 8(1), Enero.

Nguyen, C., Koenigs, M., Yamada, T., Teo, S., Cavanaugh, J., Tranel, D., Denburg, N., (2011). Trustworthiness and negative affect predict economic decision making, *Journal of Cognitive Psychology*, 23(6), 748-759.

Olabarria-González, B. (Ed.) (2012), *Carpeta P.I.R. de contenido: Psicología de la personalidad diferencial*, Sevilla: CEDE (Centro de documentación y estudios de oposiciones).

Palenzuela, D., Rodríguez-Morejón, A. (1993). Cognitivismo y personalidad: un análisis histórico-epistemológico, *Revista de Historia de la Psicología*, 14 (3-4), 417-426.

Pedrero-Pérez, E., Ruiz-Sánchez de León, J., Llanero-Luque, M. (2015). Personalidad y cerebro: un encuentro inevitable, *Papeles del Psicólogo*, 36 (1), 54-61.

Sanz, J., García-Vera, M. (2009), "Nuevos Baremos para la Adaptación Española del Inventario de Personalidad NEO Revisado (NEO PI-R): Fiabilidad y Datos Normativos en Voluntarios de la Población General", *Clínica y Salud*, vol. 20, nº 2, pp 131-134.

Scheres, A., Sanfey, A. (2006). Individual differences in decision making: Drive and reward responsiveness affect strategic bargaining in economic games, *Behavioral and brain functions*, 2(35), 1-8.