

ÉTICA DE LA *EVALUACIÓN DE HONESTIDAD* EN LOS PROCESOS DE BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Emilce Strucchi *

Resumen

Este trabajo propone primero una breve reseña de la historia de la evaluación psicológica y la reflexión sobre las actitudes de los postulantes en sus respuestas a las pruebas psicológicas. Encara luego como foco una serie de consideraciones sobre Búsqueda y Selección de Personal como proceso e incluye el tema de la evaluación –compleja y criticada– de una variable tan pluricondicionada como la *honestidad*. El cuestionamiento que surge es doble: Desde el punto de vista científico, si es posible o no medir la honestidad de las personas; desde el punto de vista ético, si hay quienes puedan concluir que otro posee o no la cualidad de «honesto». El desafío es reducir los márgenes de error de las «estimaciones» que pueden alcanzarse, sin menoscabar esencialmente los requerimientos que el mercado exige a los selectores de personal.

Palabras claves: Selección de personal, test psicológicos, honestidad.

Fecha de recepción: Octubre de 2001

* Lic. en Psicología; Posgrado en Administración Estratégica de Recursos Humanos. Miembro de Consultores Integrales de Empresas S. A. Socia de ADCA (Asociación para el Desarrollo y la Capacitación en Argentina). Profesora titular en Gestión de Recursos Humanos del Master en Ingeniería Gerencial de la Universidad Tecnológica Nacional; profesora titular de Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Nacional de General San Martín.

Abstract

Firstly, this article proposes a brief summary of the history of psychological evaluation and the reflection about candidates' attitudes in their responses to psychological tests. It starts by focusing on a series of considerations about Personnel Search and Selection as a process and includes the topic of evaluation -complex and criticized- of such a pluriconditioned variable: the honesty. The arising question is twofold: from the scientific point of view, whether it is possible to measure people's honesty or not; from the ethical point of view whether there is someone able to conclude whether a person is honest. The challenge is to reduce the margin of error of "estimative" which can be reached without essentially impairing the requirements the market demands to personnel selectors.

Key words: Personnel Search and Selection, Psychological tests, honesty.

INTRODUCCIÓN

« *A*quí me falta una palabra para designar, entre todas las virtudes, aquella que rige nuestras relaciones con la verdad. Pensé primero en sinceridad y en veracidad, antes de barajar por un tiempo autenticidad. Finalmente, me quedo con buena fe, sin desconocer que puedo exagerar el uso ordinario de la expresión. Pero la he elegido de buena fe, no habiendo encontrado una mejor.

¿Qué es la buena fe? Es un hecho psicológico, y una virtud moral. En cuanto hecho, es la conformidad de los actos y de las palabras con la vida interior, o de ésta consigo misma. En cuanto virtud, es el amor o el respeto por la verdad, y la única fe que vale. Virtud aleteiogal: la verdad misma es su objeto» (Comte-Sponville, 1996).

No hay dudas de que como selectores de personal estamos llamados a reflexionar sobre un aspecto relevante en la evaluación de candidatos a puestos de trabajo: el de la distorsión en la realización de pruebas psicológicas. En este contexto queda inscripto el tema de la Búsqueda y Selección de personal, y el de la evaluación de una variable tan multicondicionada como la «honestidad».

Las duras críticas que desde el comienzo de la evaluación psicológica recibieron los psicólogos científicos giraron en torno al tema de la involuación necesaria en la vida de los individuos sujetos de dicha evaluación (lo que se llamó la invasión de la intimidad), tanto como al problema de la objetividad/subjetividad propio de todas las ciencias, y en particular de las sociales. Otro gran cuestionamiento ideológico estuvo vinculado al control y a la discriminación que se asoció a los instrumentos o pruebas clasificatorias. Lo anterior tuvo que ver, sin duda, con la proliferación excesiva y en ocasiones poco rigurosa de los tests, especialmente ligada a las dos primeras guerras mundiales.

En relación con el empleo de los tests psicológicos, hay una cantidad de requisitos que se deben cumplir: estudios de confiabilidad y validez necesarios para la posterior aplicación de estas pruebas, y numerosas consideraciones acerca del *rapport* y las condiciones de administración no siempre respetadas. De hecho, la *«distribución y el uso de los tests psicológicos constituye uno de los principales temas de los Ethical Standards of Psychologists (1963), el código de ética profesional adoptado oficialmente por la American Psychological Association [...] Los principios 13, 14 y 15 se refieren directamente a los tests, y tratan de la seguridad, interpretación y publicación de tests»* (Anastasi, 1980).

Un aspecto relevante que se debe considerar en la evaluación de candidatos a puestos de trabajo es el de las actitudes en la realización de los tests y las disposiciones de respuesta, ya que la mayor parte de los inventarios auto-descriptivos están sujetos a distorsión. Esto implica que hay respuestas que resultan visiblemente más deseables o aceptables socialmente que otras. Por esta razón se han diseñado escalas de control del fingimiento como parte de la construcción de estos instrumentos de evaluación.

En este contexto se desarrolla la evaluación en Búsqueda y Selección de Personal, donde está explícito un criterio de inclusión/exclusión de los postulantes. Esta determinación se tomará según su historia laboral, motivación, aptitudes específicas y —lo que resulta más complejo y criticado— su «honestidad». En relación con ello, el cuestionamiento que surge es doble. Por una parte, desde el punto de vista científico, si es posible o no medir la honestidad de las personas; por otra, desde el punto de vista ético, si hay quienes puedan tener la autoridad de concluir que alguien es o no honesto.

Desde ya, éste es un debate que no se pretende dejar concluido en este trabajo.

Pero sí se tiene por objetivo analizar información y reflexionar seriamente sobre el tema, ya que toca de lleno en los valores personales y la toma de decisiones tan importantes como si es posible aceptar o no a un candidato en función de una variable tan compleja como la honestidad.

MEDICIÓN EN CIENCIAS HUMANAS

«El hombre es un organismo complejo y no existe un método sencillo para evaluarlo. La tarea de evaluar se complica aún más cuando se trata de hacer una gestión integral de Recursos Humanos, por el hecho de que 'el buen candidato', en términos absolutos, no existe» (De Ansorena Cao, 1996).

La obtención de métodos adecuados de medición es el problema más acuciante en las ciencias del hombre, entre ellas la psicología. Las teorías psicológicas están plagadas de variables que o bien no se pueden medir o bien pueden medirse sólo en forma aproximada.

Aunque esta necesidad de métodos de medición estaba reconocida, se habían creado pocos hasta comienzos del siglo XX. La lentitud de este desarrollo tuvo que ver en parte con la complejidad del objeto y en parte con los prejuicios ya reseñados.

¿Qué condiciones son necesarias para medir, y qué características tienen los datos psicológicos? El esfuerzo científico tiene un propósito, que es comprobar afirmaciones acerca del mundo fáctico. El fenómeno que se estudia puede ser intangible, pero nuestro conocimiento del fenómeno debe provenir de hechos observables por todos: el cambio de la frecuencia cardíaca, la transpiración visible, o el puntaje obtenido en un test luego de responder a una serie de ítems. Para que un enunciado se pueda aceptar como verdadero o falso, deben presentarse pruebas de él en el campo de los sucesos observables. En el terreno de lo psicológico, las experiencias subjetivas, sentimientos y sensaciones no se pueden observar directamente ni ser medidas de modo directo. Cuando el sujeto hace algo con estos sentimientos, por ejemplo, formula un juicio, enuncia una preferencia, su conducta satisface los requisitos de la investigación científica y la medición se vuelve posible.

A la vez sólo es posible afirmar que «[...] el puntaje que una persona obtiene en los tests psicológicos puede predecir aproximadamente cuál será su conducta en ciertas situaciones de la vida real » (Anastasi, 1980. El subrayado es mío).

La medición requiere un largo proceso de abstracción; en tanto procedimiento estandarizado, proporciona algunas ventajas: facilita erradicar la mera conjetura del campo de la observación científica, permite la comunicación eficiente de resultados cuantificables y detallados entre los científicos, y representa, una vez establecido, una economía de tiempo y dinero significativa.

VALIDEZ Y DISTORSIÓN EN LAS *PRUEBAS DE PERSONALIDAD*

Validez es la utilidad que un test tiene para medir una variable que necesitamos conocer, siempre y cuando la prueba mida lo que dice medir y no otra cosa. «Indudablemente, la pregunta más importante que se debe hacer sobre cualquier test psicológico se refiere a su validez, es decir, al grado en que aquel mide realmente lo que pretende medir»; ... (Anastasi, 1980). Un ejemplo simplificado: si construimos un test para predecir el éxito académico a lo largo de una carrera, debemos administrarlo al inicio de dicha carrera en una muestra de población representativa. Si hemos definido como criterios las notas de los estudiantes a lo largo de su carrera, y la cantidad de ellos que se reciben, al finalizar la misma estableceremos la correlación entre los puntajes iniciales del test y los datos arrojados por nuestros dos criterios. Si la correlación es alta, habremos comprobado que la prueba es predictiva del éxito académico. A partir de ese momento ya no será necesario el seguimiento; con la sola toma del test será suficiente para hacer la predicción.

Ahora bien, los inventarios autodescriptivos, que nos dan información acerca de la personalidad de un sujeto, son sensibles al fenómeno del fingimiento. Las personas pueden sentirse inclinadas a mostrarse de un modo que cause buena impresión (lo que técnicamente se denomina *deseabilidad social*).

Esta es la razón por la cual los constructores de pruebas diseñaron recursos internos a las mismas para estimar los niveles de distorsión en las respuestas.

Dichos recursos se denominan *escalas de validez o de distorsión motivacional*. Estas suelen estar integradas por ítems a los cuales las personas alguna vez deberían contestar como falsos, por ejemplo: «jamás miento»; o como verdaderos, por ejemplo: «Algunas veces maldigo en voz baja». Varios de estos elementos, que oscilan en número según la extensión del test, se distribuyen a lo largo del mismo y luego se estudian como una escala más durante la construcción y pruebas piloto del test, para observar detenidamente las tendencias de respuesta. A partir de dichos estudios se determina la cantidad mínima y máxima de ítems tolerable para considerar un conjunto de respuestas como válidas. En el campo de la evaluación y en un esfuerzo por hacer buenas predicciones, es recomendable contar con fuentes múltiples de información. Sostengo que nunca puede llegarse a conclusión firme alguna sólo a partir de la toma de un test, cualquiera sea su clase. Esto constituye un problema en la selección de personal, donde el requerimiento es una evaluación rápida, precisa y poco costosa.

PROBLEMAS DE LA *EVALUACIÓN DE HONESTIDAD*

Los problemas que se presentan en la evaluación de los postulantes para su selección en una búsqueda de personal se pueden sintetizar de la siguiente manera: **requerimientos de tiempo (breve) y predicción de adecuación al puesto (alta), variables a medir multicondicionadas, herramientas válidas y confiables de evaluación, y distorsión posible en las respuestas.**

Para abordar estos problemas, que afectan a la evaluación en el contexto laboral en total y a la estimación de la honestidad en particular, se hace necesario apelar a múltiples fuentes de información y diferentes métodos para evaluar. Empecemos por la fase de definición de las características del perfil. Nuestro cliente solicita que el finalista sea honesto. La pregunta entonces es, desde una perspectiva de atribución de significados: ¿qué significa 'honestidad' para él? Y la reflexión que sigue es que puede ser algo distinto para nosotros, evaluadores.

Vayamos a un ejemplo del que, obviamente, reservo la identidad. Se necesitaba seleccionar vendedores de un complejo y nuevo producto que una empresa francesa estaba importando a nuestro país. Cuando ellos definieron 'honestidad' manifestaron que estos vendedores tenían que ser

hábil negociadores dado los clientes con quienes debían tratar. En ocasiones sería necesario hacerles algunas promesas y «concesiones» de beneficios adicionales y diferenciales. Que fueran honestos en este caso significaba que esas promesas pudieran cumplirse y estuvieran dentro de los parámetros que la empresa definió. Por ende, cosa que ocurrió, un postulante con 'excesiva moralidad' (según entendieron a partir de sus fuertes creencias religiosas) podría criticar este procedimiento; sus valores personales entrarían en tal contradicción con los organizacionales, que sería negativo para él y, obviamente, para la empresa.

Para otros, la definición puede ser 'que no roben' el dinero que manejan. Seamos conscientes y francos en este tema. Nuestro objetivo es evaluar a estas personas y poder predecir con la mayor exactitud posible, a un tiempo razonable, su comportamiento. No vamos a pronunciarnos acerca de si son buenas o malas personas.

De lo que se trata es de averiguar *si se ajustan a una definición de comportamiento habitual que la empresa exige* para considerar que esos son parámetros de 'honestidad', necesarios y suficientes para desempeñarse dentro de ella. La experiencia demuestra que es posible hacerlo para el evaluador, pero también dentro de ciertos límites. Por ejemplo, si un empresario define 'honestidad' como la conducta que implique 'sacarle algo a los clientes (siempre que no lo noten), pero nunca a la empresa', esto podría entrar en contradicción con los valores del selector. Y lo podría rechazar. O sea que otro parámetro, sin lugar a dudas, es el grado de congruencia entre los valores de la empresa y los propios valores del profesional a cargo de la selección. Otro sería de orden científico: la estabilidad psicológica puede quebrarse por múltiples razones, en las que no abundaremos, pues no es el tema que nos ocupa en forma directa. Sin embargo, se puede aseverar que el margen de predicción de dicho equilibrio puede extenderse por un período no mayor a tres meses. Es posible trabajar con una metodología que reduzca los márgenes de error y cumpla el objetivo. Así, se contará con diversas fuentes de datos y múltiples evaluaciones.

Es necesario tener en cuenta que estas fuentes de datos de un sujeto son seleccionadas según los puestos que se vaya a cubrir y la definición de las competencias críticas definidas por la empresa y el selector. No por parecer

obvia es poco importante la metodología de **definición del perfil del puesto**. Constituye una tarea indagatoria muy pormenorizada con la/s persona/s que solicita/n la búsqueda.

Genera al menos, si está tomada con la suficiente seriedad, negociaciones con los clientes solicitantes acerca de la conveniencia de ciertas pautas formales (edad, sexo, nivel de educación requerido, entre otras). Además, es fundamental detallar claramente las tareas del puesto, las competencias necesarias para cubrirlo, los niveles de decisión implicados tanto como las habilidades específicas.

Esta indagatoria, además de lo antes mencionado, implica definir las características del llamado 'perfil psicológico'. Esta es la etapa que necesita preguntas debidamente focalizadas en la adjudicación de significados que hace la empresa, ya que puede no coincidir con la del evaluador o con el criterio general vigente. Este es el caso de la honestidad, el carácter firme, la garra y tantos otros términos que no deben darse por supuestos. La **entrevista con el cliente solicitante** irá acompañada de una **ficha de análisis** que será cumplida y firmada por ambas partes. Del adecuado manejo de esta etapa inicial dependerá la planificación y el éxito del resto del proceso. Haciendo un recorte en el tema que nos ocupa (la honestidad), terminada esta etapa deberá estar absolutamente claro el alcance que tiene este valor para el solicitante.

Una estrategia útil y que muchas veces es tratada con superficialidad es la lectura y **análisis minucioso de los C.V.**, que aportan frecuentemente, aun en los casos que se evalúan como posibles, omisiones y/o contradicciones que habrá que tratar focalmente en las **entrevistas iniciales** con los postulantes en caso de llegar a esta instancia.

La aclaración que las personas hacen de estas lagunas y/o contradicciones son datos (en este caso cualitativos) que habrá que tomar en cuenta a lo largo del proceso.

De inestimable valor es la información que puede obtenerse de una **entrevista en profundidad** apropiadamente planificada donde es posible volver a estos temas y verificar o no las respuestas previamente dadas. Estas entre-

vistas se organizan y focalizan en los puntos críticos definidos en el momento indagatorio inicial con nuestro cliente, y en la entrevista inicial con el postulante. En ellas será necesario indagar una o más situaciones extralaborales breves, que requieran que el sujeto recuerde, precise y describa acciones concretas realizadas durante la/s misma/s. A partir de esa/s situación/es, sucesivas preguntas cortas y efectuadas a cierta velocidad pondrán a la persona al descubierto de ocultamientos y deformaciones. Existen también otras fuentes, como los **cuestionarios de personalidad**, que además de brindar información sobre otras variables arrojan datos cuantitativos sobre las características personales, el nivel de distorsión y la calidad de la misma. El análisis cuidadoso de las escalas de validez o control de la distorsión que poseen estos tests será otra estrategia fundamental con la que cuenta el evaluador.

Las actividades de **simulación** especialmente preparadas, que pueden implicar interacción en grupos, o pueden llevarse a cabo con el profesional como un actor más y otro observador que haga registros, vienen a agregarse como valiosa fuente de información. Por último, también la comprobación de datos ofrecidos por el postulante a través de una detallada **verificación de antecedentes** ofrecerá información útil si es adecuadamente tratada.

A MODO DE CONCLUSIÓN

La evaluación en el terreno de las ciencias humanas enfrenta los desafíos inherentes a la complejidad de su objeto. En la actualidad, gran cantidad de instrumentos se están perfeccionando para alcanzar niveles de certeza cada vez mayores. Medir, en un sentido estricto, el comportamiento honesto de las personas parece una utopía. Y si reflexionamos sobre el texto inicial de Comte-Sponville, es prácticamente imposible, ya que remite a la conformidad de las palabras y los actos con la vida interior, o de ésta consigo misma. ¿Y hasta qué punto se puede conocer y hacer juicios sobre la vida interior de otro ser humano? Por otra parte, si llevamos esta posición a su extremo, alguien que piensa que la venganza es la mejor forma de responder a una ofensa, y actúa robando, por ejemplo, e interiormente siente que es fiel a sí mismo y lo hace explícito, entonces es honesto. Hace honor a la verdad. No es necesario agregar más a este terreno tan resbaladizo.

Por grandes que sean los esfuerzos de la Psicología Científica para abordar

este tema, no creo que sea necesario tener un instrumento exacto para «medir honestidad».

Sí es posible definir el significado que esta cualidad tiene para quien la solicita. Y establecer un nivel de congruencia suficiente para que el evaluador pueda trabajar. En estos términos, *sí creo que se puede estimar o inferir* con márgenes aceptables.

Una metodología como la expuesta en el desarrollo de este trabajo, utilizada con gran minuciosidad, no resuelve por completo el problema de los falsos positivos y negativos (¿en alguna otra variable psicológica es posible resolverlo completamente?), pero al cabo de muchos años de experiencia ha demostrado ser eficaz en la selección e incorporación de personas que satisfacen las expectativas de los solicitantes.

En fin, pensé que al llegar a este punto podría decir si es ético este modo de operar del selector. Por ahora, lo único que puedo aseverar es que al menos es prudente.

«Examinémosla de más cerca: es sabido que los latinos traducían por *prudencia* la *phronesis* de los griegos, sobre todo la de Aristóteles o de los estoicos. ¿Que de qué se trataba? De una *virtud intelectual*, explicaba Aristóteles, porque concierne a la verdad, al conocimiento y a la razón: la prudencia es la disposición que permite discernir correctamente lo que es bueno o malo para el hombre (en una situación dada, no en general, no *per se*: en el mundo tal cual es) y actuar, en consecuencia, como conviene» (Comte-Sponville, 1996).

Referencias

- ANASTASI, A. *Tests Psicológicos* (3ª ed., 5ª reimpresión, cap. 2) (1980). Madrid: Aguilar.
- ANSORENA CAO, A. de (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos*. Buenos Aires: Paidós Empresa 41.
- BROWN, M.T. (1992). *La ética en la empresa*. Buenos Aires: Paidós Empresa 9. (Trabajo original publicado en 1990).
- COMTE-SPONVILLE, A. (1996). *Pequeño tratado de las grandes virtudes*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.

- HERSEY, P., BLANCHARD, K. & JOHNSON, D. *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional* (7ª ed.) (1998). México: Prentice Hall.
- KLINE, P. *The Handbook of Psychological Testing*. Londres: Routledge.
- NUNNALLY, J.C. (h). *Introducción a la medición psicológica*. Buenos Aires: Paidós. (Trabajo original publicado en 1970).