

Propuesta y validación de una metodología multifactorial de selección de personal

SANTIAGO MELIÁN GONZÁLEZ

RESUMEN

La selección de personal es una de las áreas de la dirección de recursos humanos sobre la que más se ha escrito e investigado, ya que la importancia de contar con el capital humano adecuado para llevar a cabo las estrategias de las organizaciones es evidente. No obstante, los resultados de las investigaciones realizadas han sido poco alentadores respecto a la eficacia de las técnicas de selección. La metodología propuesta intenta suplir las carencias de las anteriores, al partir de múltiples predictores del desempeño, nueve técnicas de valoración y diferentes facetas del rendimiento. Los resultados de su puesta en práctica han sido realmente positivos, superándose los coeficientes de validez obtenidos con otros procedimientos.

ABSTRACT

Proposal for and validation of a multifactorial proposal for selection of staff

Personnel selection is one of the human resource management's areas with a wider literature and research background. This is because of the evident importance of having the adequate human capital to implement the organisational strategies. However, research results related to selection tools' effectiveness have not been encouraging. The proposed methodology aims to cover the shortcomings of the previous ones, being based on multiple performance predictors, nine assessment techniques, and different perspectives of performance. In fact, empirical results have been positive, increasing validity coefficients obtained by other procedures.

A ctualmente existe una gran diversidad en los modelos que se proponen como base teórica sobre los que fundamentar la dirección de RRHH, no obs-

tante, todos ellos comparten que son las competencias, capacidades o características de los individuos que componen la organización, el punto de partida sobre el que articular un mode-

lo para dirigir y gestionar a los empleados. De esta forma, si el capital humano no es el adecuado, no podrán llevarse a cabo las estrategias globales planificadas por la dirección general.

Así, autores como Friedman (1986) y Lundberg (1986) en el estudio de las estructuras organizativas, y Leontiades (1982) y Gupta y Govindarajan (1984) en el campo de la dirección estratégica, coinciden al resaltar, los primeros, el papel fundamental que tiene la selección de personal como eje central de las decisiones relacionadas con la estructura organizativa y, los segundos, la evidente importancia de contar con los recursos humanos adecuados para la implementación del plan estratégico.

A pesar de ser una tarea que necesariamente realizan todas las organizaciones y sobre la que se ha mostrado una preocupación por su mejora y perfección, la investigación realizada sobre las distintas técnicas de selección de personal no ha sido precisamente alentadora respecto a su utilidad y eficacia. Son conocidas las conclusiones a las que Guion y Gottier (1965) llegaron en su revisión de la validez de las medidas de personalidad en selección de personal, o las de Ghiselli (1973), en las que demuestran la baja validez de las mediciones de las diferencias individuales, en personalidad, para la mayoría de los grupos ocupacionales. Además, muchos de los modelos de selección de personal existentes en la literatura se caracterizan por definir el tipo de relación/es existente/s entre predictor/es y criterio/s, el soporte matemático o estadístico en el que se apoyan estas relaciones y el tipo de variables que intervienen en todo el proceso de selección, pero no aclaran o muestran que técnicas de selección (tests, entrevistas, biodatos, etc.) o qué predictores son en los que basan sus modelos. Otras investi-

gaciones sí muestran claramente qué técnica utilizan, pero se basan en una sola, cuando una de las pocas premisas en la que todos los autores están de acuerdo es la conveniencia de usar más de un predictor y de una técnica de selección (Peiró, 1985; Schuler y Huber, 1993).

VALIDEZ DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

En cuanto a la validez de las distintas técnicas de selección, se pueden escoger los hallazgos de la investigación realizada por Hunter y Hunter (1984), basándose en los resultados de los estudios previos y en la técnica estadística de meta-análisis, como indicadores de su capacidad de predicción. Así, las técnicas de selección que normalmente alcanzan mayores coeficientes de validez ⁽¹⁾ en la predicción del rendimiento son los tests de aptitudes y los biodatos. En la tabla 1, aparecen los coeficientes de validez de las diferentes técnicas.

EL CONCEPTO DE RENDIMIENTO

Otro de los factores claves en la determinación de la eficacia de las técnicas de selección es la conceptualización del rendimiento. El denominado problema de los criterios es, sin duda, una de las dificultades clave en la selección de personal, sobre todo en relación a las cuestiones de medición y cuantificación (Guion, 1976). En selección de personal es de suma importancia definir estándares y dimensiones evaluativas para poder medir y valorar la calidad del rendimiento laboral, la eficacia con la que se ejecuta un trabajo y, además, para evaluar las actitudes y motivaciones en el proceso de trabajo. Obviamente, para determinadas tareas (tareas manuales repetitivas) es más fácil elaborar estándares de evaluación mensurables que para otros tipos de trabajo (tareas basadas principalmente en procesos mentales: planificación, análisis, toma de decisiones, venta, dirección, etc.). A pesar de ello, uno de los fines de la selección de

Predictores	Validez media
Tests de aptitudes cognitivas	.53
Prueba en el puesto	.44
Inventario biográfico	.37
Comprobación de referencias	.26
Puntuación media en graduación	.21
Experiencia	.18
Entrevista	.14
Grado de formación	.10

personal es elaborar una base que pueda servir como norma en el momento de elegir.

En cuanto al concepto de lo que se entiende por «criterio» se ha distinguido entre criterio «ultimativo» y criterio «efectivo». El criterio «ultimativo», esto es, el desempeño correcto de un puesto de trabajo, resulta demasiado global y abstracto para medir y predecir, al intervenir una gran variedad de factores, ya que una persona puede desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo de diversas formas: ser «productivo», ser puntual, tener muchos conocimientos, aprender con facilidad, tomar rápidamente las decisiones, ser polivalente, etc. Frente a este criterio ideal y global se formuló la validación sintética, refiriéndose a los tests, cuya idea básica es que la validación debe realizarse en relación con elementos de la conducta criterio en vez de hacerlo en relación con el criterio como un todo. Así, el criterio «efectivo» representa la variable con cuya ayuda se realizan eficazmente las mediciones del rendimiento, siendo indicadores de la contribución global de una persona en la organización, como, por ejemplo, mediciones de productividad, objetivos alcanzados, valoraciones de estilos de comportamiento deseados, etc. A partir de la distinción entre criterio ultimativo y criterio efectivo, se hace patente la necesidad de utilizar varios criterios para representar adecuadamente el rendimiento laboral de la mayoría de los puestos de trabajo, teniéndose que optar por un criterio compositivo o por varios criterios múltiples e independientes. Actualmente, basándose en la naturaleza multidimensional del trabajo, la mayoría de los autores prefieren trabajar con va-

rios criterios independientes, en vez de reunirlos en un único criterio compositivo.

METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PROPUESTA

La metodología de selección de personal que aquí se presenta tiene como ejes centrales los tres factores claves presentes en cualquier selección de personal: los predictores del rendimiento, las técnicas que los miden y los criterios efectivos representativos del comportamiento laboral. En cuanto a los predictores, con el fin de poder considerar todas las facetas del desempeño, partimos de seis categorías de los mismos:

- 1. P.E.P.: Predictores basados en la experiencia profesional** (p.e., calidad y cantidad de funciones y tareas realizadas, número de subordinados y tipo de dirección ejercida sobre los mismos, motivos del cambio de los puestos de trabajo, actividad realizada por las empresas anteriores, progresión profesional, etc.).
- 2. P.F.C.: Predictores basados en la formación o conocimientos** (p.e., nivel y tipo de formación académica y extraacadémica, preferencia por determinadas áreas de conocimientos, conocimientos específicos; calificaciones, etc.).
- 3. P.A.I.: Predictores basados en las aptitudes intelectuales** (p.e., nivel y tipo de inteli-

gencia y aptitudes intelectuales concretas: cálculo numérico, razonamiento numérico, comprensión verbal, fluidez verbal, capacidad de concentración, etc.).

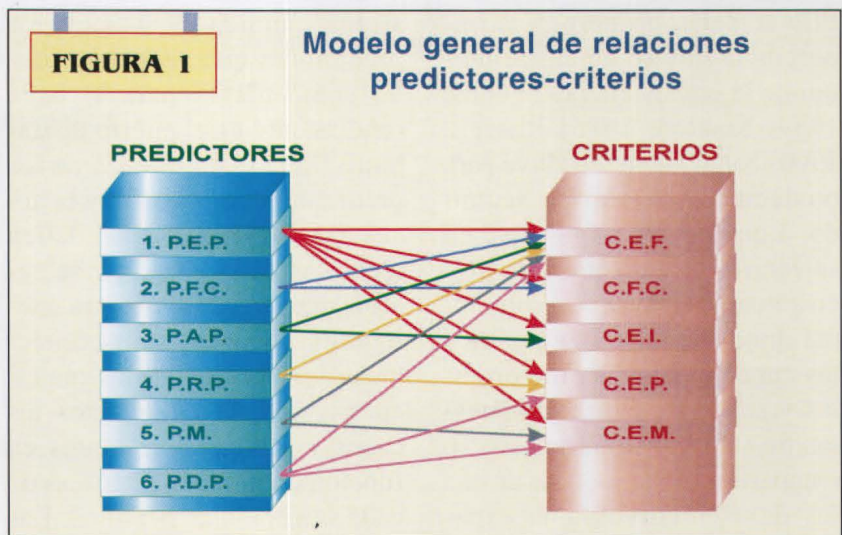
- 4. P.R.P.: Predictores basados en los rasgos de personalidad** (p.e., extraversión, responsabilidad, amabilidad, autonomía, sumisión, seguridad, firmeza, autoestima, etc.).
- 5. P.M.: Predictores basados en la motivación** (p.e., aspiraciones profesionales: necesidad de promoción profesional, de estabilidad y seguridad laboral; satisfacción y motivación por determinadas actividades o tareas; búsqueda de status; etc.).
- 6. P.D.P.: Predictores basados en datos personales** (p.e., número de hijos, otras ofertas de trabajo y posibilidades de acceso a éstas, participación e implicación en actividades sociales y culturales, status socioeconómico familiar, etc.).

Respecto al rendimiento laboral, lo tratamos de forma similar, estableciendo cinco grupos de criterios efectivos que pretenden recoger las diferentes facetas que intervienen en el comportamiento en los puestos de trabajo:

- 1. C.E.F.: Criterios efectivos relacionados con las funciones y tareas** a realizar en el puesto de trabajo (p.e., capaz de dirigir y controlar el trabajo de un equipo de personal de administración de seis personas; reparar sin dificultades las averías que se produzcan en las cámaras de frío de dos grandes superficies comerciales; realizar investigaciones de mercado utilizando técnicas cua-

litativas y cuantitativas, estas últimas mediante el manejo de programas informáticos estadísticos; etc.).

2. **C.F.C.: Criterios efectivos relacionados con la formación y conocimientos** necesarios para el desempeño del puesto de trabajo (p.e., conocimientos profundos de derecho mercantil y marítimo; conocimientos de estadística univariante, bivariante y multivariante; conocimientos del funcionamiento de motores diesel y gasolina en vehículos de automoción; dominio de los programas de reservas y billeteaje de las distintas compañías aéreas y marítimas; etc.).
3. **C.E.I.: Criterios efectivos relacionados con las aptitudes intelectuales** necesarias para la realización de las tareas del puesto (p.e., capacidad de análisis a la hora de analizar los resultados obtenidos en las investigaciones cualitativas; rapidez y agilidad en el cálculo numérico para calcular descuentos y tipos de interés; resistencia intelectual ante tareas monótonas y repetitivas; etc.).
4. **C.E.P.: Criterios efectivos relacionados con los rasgos de personalidad** necesarios para el puesto de trabajo (p.e., amabilidad y cordialidad en el trato con clientes; responsabilidad y compromiso en la realización del trabajo; capacidad para tomar decisiones con seguridad y firmeza, así como para mantener posiciones ante presiones externas; capacidad para trabajar con autonomía y con iniciativa personal ante los imprevistos o situaciones desconocidas; etc.).

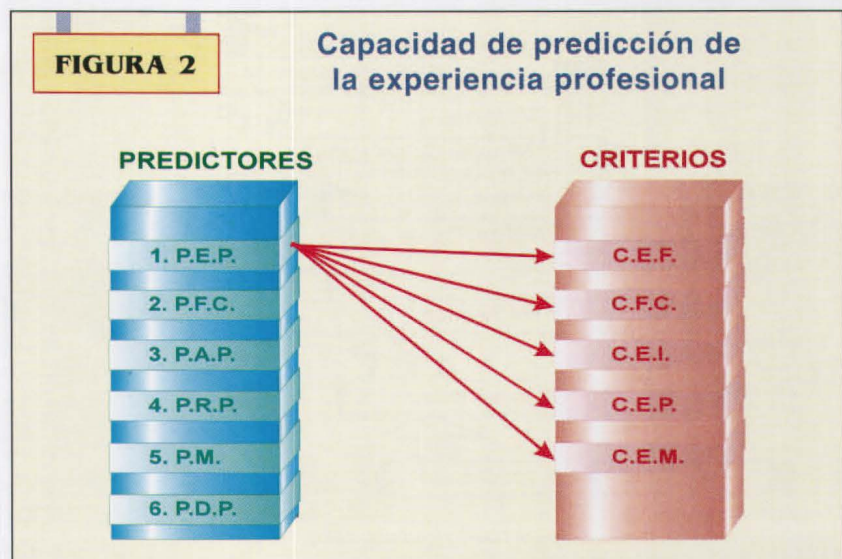


5. **C.E.M.: Criterios efectivos relacionados con la motivación** del ocupante del puesto a cubrir (p.e., interés y motivación por las tareas y funciones que se realizan en el puesto de jefe de sección de hipermercado y, además, por el desarrollo de carrera que puede hacerse dentro de la estructura de las grandes superficies comerciales; suficiente motivación por las funciones y prestaciones del puesto de trabajo como para no desear la movilidad a corto plazo; etc.).

la necesidad de adaptar este modelo general a las particularidades de cada situación individual. En todos los casos, será el análisis de puestos la herramienta que determine el cuadro final de relaciones predictores-criterios, designando la cantidad e importancia de los criterios efectivos y predictores, respectivamente, así como de las relaciones entre ambas variables.

Además, establecemos un modelo general de relaciones entre predictores y criterios que aparece en la figura 1. Insistimos en

En el modelo, se ha dotado a los predictores basados en la experiencia profesional de mayor amplitud de predicción que a los restantes predictores, ya que pueden pronosticar todos los criterios efectivos que se proponen en el modelo (figura 2).



Ello se debe, primero, a la importancia que se da al «principio de la consistencia» (Toops, 1959; Stanton, 1985; Russell, 1990) como elemento clave para predecir los criterios y, segundo, a que consideramos que en selección de personal es, precisamente, el terreno profesional donde se ponen en práctica las capacidades más importantes y relevantes para los puestos de trabajo (Stanton, 1985), compartiendo la hipótesis de que los datos relativos a la experiencia profesional y otros datos biográficos pueden reflejar y dar información sobre las capacidades de las personas (Brown, 1992).

El objetivo de las técnicas de selección de personal es medir

si los candidatos poseen los predictores que se han definido como claves para el buen rendimiento en el puesto de trabajo. Dada la naturaleza de los predictores propuestos, y la necesaria fiabilidad que deben tener las decisiones en selección de personal, nuestra metodología se basa en nueve técnicas de selección, de las cuales, cuatro se aplican en todos los casos y las cinco restantes en función de las características de cada selección de personal. Las técnicas son las siguientes:

Aplicación en todos los casos

1. Cuestionario de datos biográficos.

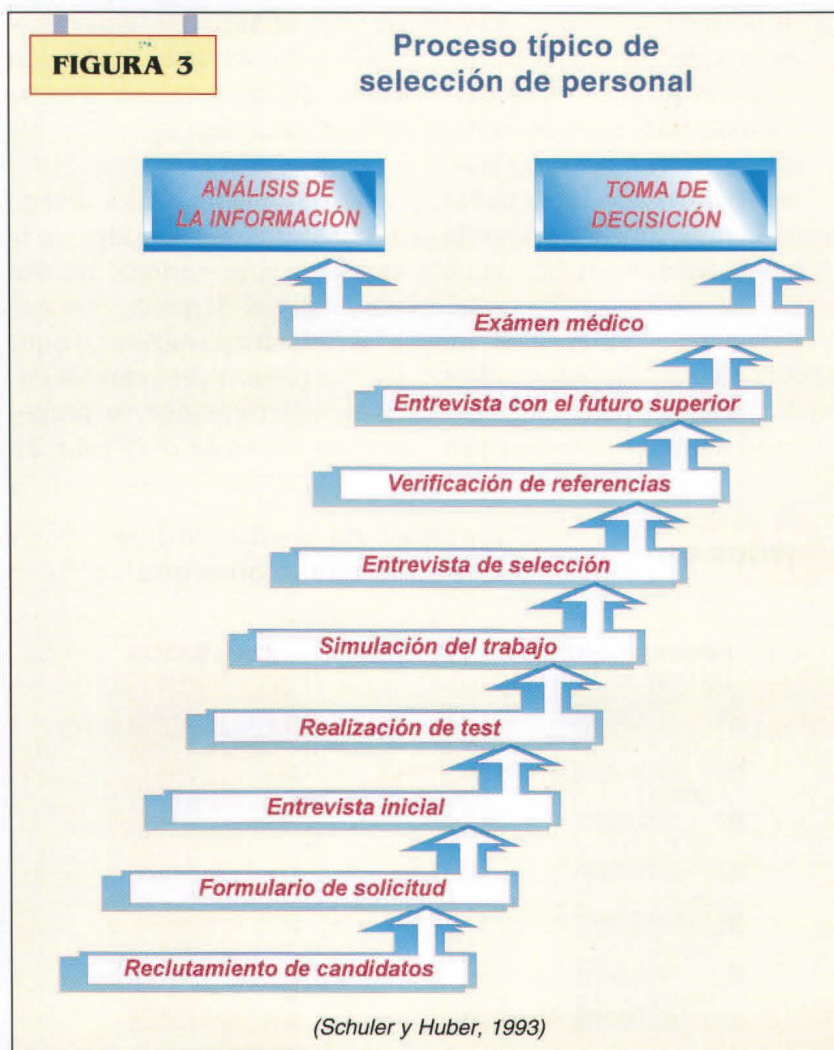
2. Test de personalidad: 16PF de Cattell en su versión A.
3. Análisis grafológico.
4. Entrevista semiestructurada de selección.

Aplicación ocasional

5. Entrevista de preselección.
6. Prueba o simulación de conocimientos.
7. Tests de inteligencia y aptitudes.
8. Test de Rorschach.
9. Verificación de referencias.

Los criterios que se siguen para la utilización de las técnicas de aplicación ocasional son los siguientes:

- Entrevista de preselección: cuando mediante el cuestionario de datos biográficos no puedan averiguarse determinados requisitos que son indispensables para el puesto de trabajo.
- Prueba o simulación de conocimientos: en aquellas situaciones en las que haya que valorar determinados conocimientos específicos, y que no puedan evaluarse exclusivamente por la entrevista. También cuando el ratio de selección ⁽²⁾ es muy elevado y haga necesario adoptar una estrategia de etapas con filtro.
- Tests de inteligencia y aptitudes: cuando el ratio de selección es elevado y, a la vez, el grupo de predicción se caracterice por:
 - Ir dirigido a candidatos jóvenes, recién titulados (edad próxima a la propia de la finalización de la formación requerida,



p.e., 22-24 años para titulaciones universitarias de cuatro años).

- La experiencia profesional no es requisito primordial, sino que se concede más importancia a la formación y a la potencialidad de los candidatos.
- El grupo de candidatos es homogéneo en cuanto a sus características o predictores.
- En cualquier proceso de selección de personal, cuando exista una relación clara entre el contenido del puesto de trabajo y la aptitud intelectual a medir. Por ejemplo, capacidad de concentración o atención en puestos de vigilancia de un panel de control.
- Test de Rorschach: en puestos muy complejos (p.e., alta dirección o puestos de responsabilidades elevadas), como complemento, y posteriormente al análisis grafológico y sólo a un grupo reducido de candidatos.
- Verificación telefónica de referencias: cuando se trate de posiciones directivas o de puestos de trabajo en los que la honestidad y la integridad personal de los candidatos (p.e., cajero, delegado de sucursal) sean fundamentales y/o cuando se tengan dudas sobre la adecuación de los candidatos.

En cuanto al proceso de selección de personal (figura 3), es decir, el programa donde están reunidas todas las técnicas, considerando la secuen-

cialidad como característica inherente a todos los programas de selección, distinguimos dos tipos:

- procesos de selección totalmente secuenciales, en los que los candidatos pasan por una serie de etapas preestablecidas con poder eliminatorio, además de las dos siempre presentes: análisis de curricula vitae y cuestionario de datos biográficos
- programas de selección como un proceso de toma de decisiones (Cronbach y Gleser, 1965), en los que sólo tienen poder eliminatorio las dos etapas iniciales presentes en todos los casos.

CASO DE SELECCIÓN: PUESTO DE ABOGADO

En este caso se requería un abogado/a especializado en derecho civil, mercantil y administrativo para una empresa pública. Sus funciones eran la representación de la empresa en los juicios, realización de demandas y escritos, negociación y trato con las partes y la asesoría jurídica en las áreas de especialización, tareas que venían siendo desempeñadas por otra persona y que iban a ser delegadas en el profesional contratado. La experiencia profesional requerida era dos o tres años, valorándose el aula de prácticas jurídicas y solicitándose, además, buen nivel del idioma inglés y conocimientos de informática a nivel

de usuario. En cuanto a las aptitudes intelectuales, la capacidad de aprendizaje era importante, así como un nivel de inteligencia normal-alto, ambas para actualizarse y asimilar con rapidez el funcionamiento y las particularidades del área jurídica y de la empresa. La capacidad de organización era necesaria, dada la cantidad y variedad de asuntos y documentos que se trataban, y una buena fluidez verbal también, considerada relevante para la negociación y exposición de los casos. Por otro lado, se necesitaba una persona firme y segura de sí misma, con habilidades sociales y capacidad de negociación, características que le permitieran una adecuada interacción con las partes (demandadas y demandantes) y una buena actuación en los juicios. La madurez, seriedad y responsabilidad en el trabajo eran rasgos a valorar dada la importancia de los asuntos que se trataban y la repercusión que tendría su labor en la actividad e imagen de la organización. Por último, se requería una persona que trabajara con autonomía, sin necesidad de estar continuamente supervisando y dirigiendo su labor. La exclusividad era imprescindible, ya que a pesar de que el horario formal era de 8 a 15:00 de lunes a viernes, la persona debería estar dispuesta a trabajar por las tardes cuando fuera necesario (1 ó 2 veces por semana). A corto o medio plazo no existían posibilidades de promoción a puestos superiores, a largo plazo (p.e., 3 ó 4 años) podría darse siempre que existiera alguna vacante y la persona tuviera las capacidades necesarias. La permanencia en el puesto era importante y la retribución económica inicial ascendía a 3.500.000 ptas.

brutas anuales. Los criterios y predictores establecidos, y las relaciones entre ambos, aparecen en la tabla 2 y en la figura 4, respectivamente.

Una vez seleccionados los curricula vitae que cumplían los requisitos mínimos del puesto, 28, (tipo y años de experiencia profesional) se aplicaron las siguientes técnicas, 7, en el orden que aparecen para medir los predictores establecidos como determinantes del éxito en el puesto:

a) En una primera etapa se aplicaron a la vez:

1. Cuestionario de solicitud: permitía la obtención de los datos biográficos relevantes para el puesto. En concreto reflejaba los predictores basados en la experiencia profesional, en la formación y conocimientos, en la motivación y en los datos personales. No eliminó a ningún candidato/a.
2. Test de Personalidad 16PF: medición de las características de personalidad establecidas.
3. Análisis grafológico: medición de las características de personalidad y aptitudinales establecidas. El contenido del texto servía también como información biográfica.
4. Prueba de informática: medición de los conocimientos informáticos de un procesador de texto y de un sistema operativo. Tenía carácter eliminatorio aunque todos los aspirantes alcanzaron el nivel requerido.

b) En una segunda etapa se aplicó en el mismo momento:

5. Prueba de inglés: se realizó dentro de la entrevista de

TABLA 2		Predictores y criterios para el puesto de Abogado	
PREDICTORES		CRITERIOS	
P.E.P.	<input type="checkbox"/> Experiencia profesional, autónoma o por cuenta ajena, de 2 a 3 años en asesoría a empresas en las áreas civil, mercantil y administrativo <input type="checkbox"/> Representación, asistencia a juicios y trato con partes durante 2 ó 3 años <input type="checkbox"/> Realización de escritos y demandas durante 2 ó 3 años <input type="checkbox"/> Otras experiencias profesionales <input type="checkbox"/> Trayectoria profesional <input type="checkbox"/> Estilo o hábitos de trabajo	C.E.F.	<input type="checkbox"/> Asesoría jurídica a empresas en las áreas civil, mercantil y administrativo <input type="checkbox"/> Representación y asistencia a juicios <input type="checkbox"/> Realización de escritos y demandas
P.F.C.	<input type="checkbox"/> Aula de prácticas jurídicas <input type="checkbox"/> Cursos de formación relacionados con las materias civil, mercantil y administrativo <input type="checkbox"/> Cursos y resultados de prueba de informática <input type="checkbox"/> Cursos y resultados de prueba de inglés	C.E.C.	<input type="checkbox"/> Especialización en derecho civil, mercantil y administrativo <input type="checkbox"/> Conocimientos de informática <input type="checkbox"/> Nivel de inglés alto
P.A.I.	<input type="checkbox"/> Nivel de inteligencia normal-alto o superior <input type="checkbox"/> Capacidad de aprendizaje <input type="checkbox"/> Capacidad de organización <input type="checkbox"/> Fluidez verbal	C.E.I.	<input type="checkbox"/> Nivel de inteligencia normal-alto o superior <input type="checkbox"/> Capacidad de aprendizaje <input type="checkbox"/> Capacidad de organización <input type="checkbox"/> Fluidez verbal
P.R.P.	<input type="checkbox"/> Seguridad y firmeza <input type="checkbox"/> Habilidades sociales <input type="checkbox"/> Capacidad de negociación <input type="checkbox"/> Seriedad y responsabilidad <input type="checkbox"/> Autonomía-independencia	C.E.P.	<input type="checkbox"/> Seguridad y firmeza <input type="checkbox"/> Habilidades sociales <input type="checkbox"/> Capacidad de negociación <input type="checkbox"/> Seriedad y responsabilidad <input type="checkbox"/> Autonomía
P.M.	<input type="checkbox"/> Aspiraciones profesionales <input type="checkbox"/> Motivación por el puesto de Abogado por cuenta ajena	C.E.M.	<input type="checkbox"/> Exclusividad profesional <input type="checkbox"/> Disponibilidad horaria <input type="checkbox"/> Retribución económica <input type="checkbox"/> No posibilidades de promoción a corto/medio plazo <input type="checkbox"/> Estabilidad en el puesto
P.D.P.	<input type="checkbox"/> Status socioeconómico <input type="checkbox"/> Posibilidades de otras ofertas laborales <input type="checkbox"/> Otras actividades retribuidas o no pero relacionadas con la profesión		

FIGURA 4**Relaciones específicas entre predictores y criterios para el puesto de Abogado**

PREDICTORES	CRITERIOS
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia profesional, autónoma o por cuenta ajena, de 2 a 3 años en las áreas civil, mercantil y administrativo (P.E.P.). Representación y asistencia a juicios durante 2 o 3 años (P.E.P.). Realización de escritos y demandas durante 2 o 3 años (P.E.P.). Aula de prácticas jurídicas (P.F.C.). Cursos de formación relacionados con las materias civil, mercantil y administrativo (P.F.C.). 	<p style="text-align: center;">C.E.F.</p> <ul style="list-style-type: none"> Asesor jurídico a empresas en las áreas civil, mercantil y administrativo. Representación y asistencia a juicios. Realización de escritos y demandas.
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia profesional autónoma o por cuenta ajena, de 2 a 3 años (P.E.P.). Otras experiencias profesionales (P.E.P.). Aula de prácticas jurídicas (P.F.C.). Cursos de formación relacionados con las materias civil, mercantil y administrativo (P.F.C.). Cursos y resultado de prueba de informática (P.F.C.). Cursos y resultado de prueba de inglés (P.F.C.). 	<p style="text-align: center;">C.E.C.</p> <ul style="list-style-type: none"> Especialización en derecho civil, mercantil y administrativo. Conocimientos de informática. Nivel de inglés alto
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de inteligencia normal-alto o superior (P.A.I.). Trayectoria profesional (P.E.P.). Capacidad de aprendizaje (P.A.I.). Capacidad de organización (P.A.I.). Fluidez verbal (P.A.I.). 	<p style="text-align: center;">C.E.I.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel de inteligencia normal-alto o superior. Capacidad de aprendizaje. Capacidad de organización. Fluidez verbal.
<ul style="list-style-type: none"> Otras experiencias profesionales (P.E.P.). Representación y asistencia a juicios y negocios con partes durante 2 o 3 años (P.E.P.). Seguridad y firmeza (P.R.P.). Habilidades sociales (P.R.P.). Capacidad de negociación (P.R.P.). Trayectoria profesional (P.E.P.). Estilo o hábitos de trabajo (P.E.P.). Seriedad y responsabilidad (P.R.P.). Autonomía - independencia (P.R.P.). 	<p style="text-align: center;">C.E.P.</p> <ul style="list-style-type: none"> Seguridad y firmeza. Habilidades sociales. Capacidad de negociación. Seriedad y responsabilidad. Autonomía - independencia.
<ul style="list-style-type: none"> Trayectoria profesional (P.E.P.). Posibilidades de otras ofertas laborales (P.D.P.). Motivación por el puesto de abogado por cuenta ajena (P.M.). Otras actividades retribuidas o no, pero relacionadas con la profesión (P.D.P.). Aspiraciones económicas (P.M.). Status socioeconómico (P.D.P.). 	<p style="text-align: center;">C.E.P.</p> <ul style="list-style-type: none"> Exclusividad profesional. Disponibilidad horaria. Retribución económica. No posibilidades de promoción a corto/medio plazo. Estabilidad en el puesto.

Fuente: Elaboración propia.

selección (conversación en inglés) y no fue eliminatoria, ya que se dio más importancia a los criterios relacionados con las funciones y a los basados en los rasgos de personalidad.

6. Entrevista semiestructurada: con el fin de valorar todos los predictores establecidos, teniendo en cuenta las limitaciones existentes para la medición de los predictores basados en las aptitudes intelectuales y en los rasgos de personalidad.

c) La tercera fase consistió en:

7. Verificación telefónica de referencias de los tres candidatos que más se adaptaban a los requisitos del puesto. Dado que dos de los tres candidatos sólo habían trabajado para una organización, y lo seguían haciendo, no se podía contactar con sus actuales superiores por motivos de confidencialidad y respeto a sus puestos de trabajo. Finalmente, se condicionó la contratación del candidato finalista, con su permiso, a una verificación de referencias con su actual superior.

VALIDACIÓN EMPÍRICA

La aplicación de la metodología propuesta se realizó a través de las selecciones de personal que distintas empresas u organizaciones solicitaban como servicio profesional externo, llevándose a cabo en el entorno de la consultoría empresarial, entre los años 1991 y el mes de junio de 1994. Así, se realizaron 55 se-

lecciones de personal para 36 empresas, con el objetivo de cubrir un total de 28 puestos de trabajo diferentes, para finalmente contratar 60 personas. El número total de candidatos que se evaluaron por algunas de las diferentes técnicas que componen la metodología asciende a 1.038, de los cuales 453 participaron en procesos de selección diseñados como programas de múltiples etapas con filtro y 585 en programas de selección establecidos como procesos de toma de decisión. Los 28 puestos de trabajo se agruparon en las siguientes categorías con el fin de que los resultados fueran más significativos: operarios, administrativos, comerciales, mandos medios, técnicos y directivos. Así mismo, los diferentes ratios de selección también se agruparon por intervalos con el fin de valorar si la eficacia de la metodología se veía influida por su variación.

Finalmente, a los candidatos seleccionados se les asignó una puntuación, que iba de 1 a 5, en función de la adecuación de sus características a los seis grupos de predictores, propios de la metodología, que se determinaron para cada selección de personal. Por otro lado, el criterio elegido para validar la eficacia de las selecciones de personal fue el rendimiento en el puesto de trabajo, reflejado a través de las valoraciones de los superiores inmediatos de los candidatos contratados mediante dichas selecciones de personal. Es la forma de medición del criterio más usual para la validación de los estudios en selección de personal y (de acuerdo con una de las premisas básicas del método: la multidimensionalidad del criterio o rendimiento laboral) el comportamiento en el puesto se operativizó en los criterios efec-

tivos propuestos. Por lo tanto, se entrevistaron a los 36 superiores de los 60 candidatos contratados, con el fin de que los valoraran siguiendo el esquema de los criterios efectivos. La fiabilidad del cuestionario, calculada mediante el coeficiente alpha de Cronbach, resultó en .91.

RESULTADOS

Con el fin de determinar los diferentes coeficientes de validez se utilizó la regresión lineal múltiple, calculándose para los criterios efectivos relacionados con las funciones y tareas ($Beta=.37$; $p<0.01$), los criterios efectivos relacionados con los rasgos de personalidad ($Beta=.38$; $p<0.01$) y los criterios efectivos relacionados con la motivación ($Beta=.21$; $p<0.05$), ya que estos tres eran los que explicaban la satisfacción global de las empresas con los candidatos contratados ($r^2=.73$; $p<0.05$), no interviniendo los dos grupos de criterios restantes. Los resultados fueron los siguientes:

Si hay que escoger un único coeficiente de validez para esta metodología, éste sería el que está relacionado con el **grado de satisfacción de las empresas con las personas seleccionadas**. Tras aplicar la regresión múltiple resultó un **coeficiente de validez** de $r = .83$ ($p<0.01$), siendo los predictores más importantes los **predictores basados en la experiencia profesional** ($Beta=.35$; $p<0.01$) y los **predictores basados en los datos personales** ($Beta=.42$; $p<0.01$)⁽³⁾.

Para los dos grupos de criterios efectivos que más explica-

ban la satisfacción con los candidatos, **los criterios efectivos relacionados con la personalidad y los criterios efectivos relacionados con las funciones**, los coeficientes de validez fueron $r = .83$ ($p < 0.05$) y $r = .78$ ($p < 0.01$) respectivamente. Los predictores fueron, para los primeros, los **predictores basados en los rasgos de personalidad** ($Beta = .56$; $p < 0.01$) y **los predictores basados en la experiencia profesional** ($Beta = .24$; $p < 0.05$). Para los segundos, los predictores fueron los mismos: **predictores basados en los rasgos de personalidad** ($Beta = .40$; $p < 0.01$) y **predictores basados en la experiencia profesional** ($Beta = .34$; $p < 0.01$).

En cuanto al tercer grupo de criterios efectivos, **los relacionados con la motivación**, el coeficiente de validez fue de $r = .72$ ($p < 0.05$), con un sólo grupo de predictores significativos, los **predictores basados en la motivación** ($Beta = .31$; $p < 0.05$), aunque parece existir una tendencia a que los **predictores basados en los datos personales** también intervengan, ya que su nivel de significación está muy cerca del requerido ($Beta = .29$; $Sig T = 0.06$). Respecto a la permanencia en el puesto, el 83% de las personas contratadas continuaban en sus puestos en el momento de recoger los datos, de los cuales el 68,8% llevaba más de dos años.

La eficacia de la metodología no presentó variaciones a través de los distintos ratios de selección. En cuanto a la utilización diferencial de técnicas, sólo aparecieron diferencias

significativas en el uso de la entrevista de preselección, incidiendo positivamente, para los criterios efectivos relacionados con la motivación. En lo referente a los diversos puestos de trabajo, únicamente aparecieron diferencias significativas para las categorías de operarios y directivos en los criterios efectivos relacionados con la motivación.

Donde si se dieron diferencias significativas de forma constante fue entre los dos tipos de procesos de selección aplicados, de forma que programas de selección como procesos de toma de decisión fueron más eficaces, que los de múltiples etapas con filtro, en las siguientes variables: satisfacción global con los candidatos, criterios efectivos relacionados con las funciones y tareas, criterios efectivos relacionados con la personalidad y criterios efectivos relacionados con la motivación.

CONCLUSIONES

Los coeficientes de validez resultantes de la aplicación de esta metodología son superiores respecto a los habitualmente hallados con otros métodos de selección de personal. Esto apoya el uso de múltiples predictores, de varias técnicas de selección y de la multidimensionalidad de los criterios para representar el rendimiento laboral. También, la capacidad de acierto se mantuvo estable a través de los diferentes ratios de selección, de la aplica-

ción diferencial de técnicas y de los distintos puestos de trabajo, pero los programas de selección como procesos de toma de decisión se mostraron más eficaces que los de múltiples etapas. Esto debe llevar a una reflexión a la hora de diseñar los procesos de selección, haciendo un esfuerzo por incluir en los programas al máximo número de candidatos posibles, ya que las valoraciones más comprehensivas han demostrado ser más eficaces.

La aparición en todos los coeficientes de validez de los predictores basados en la experiencia profesional y de los predictores basados en los datos personales, coincide con el importante papel que actualmente tienen los biodatos en selección de personal. Lo mismo ocurre, con los predictores basados en los rasgos de personalidad y las recientes líneas de investigación que los consideran buenos predictores del rendimiento.

Finalmente, la mayoría de las investigaciones en selección de personal se ven afectadas por el problema de la restricción del rango, y aunque existen fórmulas para corregir los coeficientes de validez afectados (Gatewood y Field, 1994), sería interesante estudiar la posibilidad de realizar un estudio sobre la validez predictiva de los diferentes métodos. Aunque el diseño de una investigación de este tipo es sumamente delicado, podrían validarse, por ejemplo, los rechazos de candidatos por motivos relacionados con las características de personalidad.

NOTAS

1. Cuando se habla de coeficiente de validez se refiere al coeficiente de correlación entre

dos variables, en este caso la técnica utilizada y el rendimiento en el puesto, que

puede variar de +1 a -1, indicando una correlación de +1 que la técnica, y concreta-

mente el factor que mide, es perfectamente válida, de -1 también, pero con una relación inversa, y si es igual a 0 no existe relación ni, por lo tanto, validez.

2. Por ratio de selección se entiende la relación existente entre el número de candidatos que se presentan a una selección de personal y el número de puestos a cubrir en ésta.

3. Aplicando un modelo de regresión logística, la capacidad de acierto de la metodología con los candidatos con los que se está satisfecho o muy satisfecho es del 96%.

BIBLIOGRAFÍA

- **Brown, B.K. (1992):** *Biodata phenomenology: recruiters' perceptions and use of biographical information in personnel selection*. University of Purdue. UMI Dissertation Services.
- **Cronbach, L.J. y Gleser, G.C. (1965):** *Psychological tests and personnel decisions*. Urbana: University of Illinois Press.
- **Friedman, S.D. (1986):** «Succession systems in large corporation: Characteristics and correlates of performance». *Human Resource Management*, **25**: 191-213.
- **Gatewood, R.D. y Feild, H.S. (1994):** *Human Resource Selection*. Orlando: The Dryden Press.
- **Ghiselli, E.E. (1973):** «The validity of aptitude tests in personnel selection». *Personnel Psychology*, **20**: 461-477.
- **Guion, R.M. (1965):** *Personnel Testing*. Nueva York: McGraw Hill.
- **Guion, R.M. (1976):** «Recruiting, selection and job placement». En Dunnette, M.D. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- **Lundberg, C. (1986):** «The dynamic organizational contexts of executive succession: Considerations and challenges». *Human Resource Management*, **25**: 287-303.
- **Hollenbeck, J.R. y Whitener, E.M. (1988):** «Reclaiming personality traits for personnel selection: self-esteem as an illustrative case». *Journal of Management*, **14**: 81-89.
- **Hunter, J.E. y Hunter, R.F. (1984):** «Validity and utility of alternative predictors of job performance». *Psychological Bulletin*, **96**: 72-98.
- **Martínez Arias, R. (1995):** *Psicometría: Teoría de los tests psicológicos y educativos*. Madrid: Síntesis.
- **Peiró, J.M. (1986):** *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- **Russell, J.C. (1990):** «Selecting top corporate leaders: an example of biographical information». *Journal of Management*, **16**: 73-86.
- **Schuler, R.S. y Huber, V.L. (1993):** *Personnel and Human Resource Management*. St. Paul: West.
- **Stanton, E.S. (1985):** *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. México: Limusa.

BIOGRAFÍA

Santiago Melián González

Licenciado en Psicología, especialidad Industrial, por la Facultad de Psicología de la Laguna en junio de 1990. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en Febrero de 1996, obteniendo la calificación de «*Apto cum laude*». Profesor vinculado al Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria desde 1993, desarrolla su docencia e investigaciones en el campo de los recursos humanos. Ante-

riormente trabajó como consultor de empresas en las áreas de recursos humanos e investigación social y de mercados.

Dirección:

Facultad de CC. Económicas y Empresariales
Campus Universitario de Tafira
Saulo Torón, 4 - Tafira Baja
35017 - Las Palmas de G.C.
Tfno.: 45.17.84
Fax: 45.18.29

Este trabajo ha sido patrocinado por:

CÍRCULO DE EMPRESARIOS DE GRAN CANARIA