

SELECCIÓN DE PERSONAL

DRA. PAMELA ALONSO

Investigadora Contratada
Universidad de Santiago de Compostela

DRA. SILVIA MOSCOSO

Profesora Titular de Psicología del Trabajo
Universidad de Santiago de Compostela

DR. JESÚS F. SALGADO

Catedrático de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo
Universidad de Santiago de Compostela



Contenido

DOCUMENTO BASE	3
Selección de personal	
FICHA 1	24
Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas	
FICHA 2	29
Desarrollo práctico de una Entrevista Conductual Estructurada	

Documento base.

Selección de personal

ÍNDICE

- I. PERSPECTIVAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL
 - 1. INTRODUCCIÓN A LA SELECCIÓN DE PERSONAL
 - 2. OBJETIVOS Y MODELOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL
- II. ANÁLISIS DE PUESTOS
 - 1. INTRODUCCIÓN
 - 2. FASES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS
- III. RECLUTAMIENTO
 - 1. ATRACCIÓN Y RECLUTAMIENTO
 - 2. INTERNET COMO FUENTE DE RECLUTAMIENTO
- IV. EVALUACIÓN DE LOS CANDIDATOS
 - 1. INSTRUMENTAL UTILIZADO EN SELECCIÓN DE PERSONAL
 - 2. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL
- V. TOMA DE DECISIONES EN SELECCIÓN DE PERSONAL
 - 1. MODELOS DE TOMA DE DECISIONES
 - 2. CLASIFICACIÓN DE LOS CANDIDATOS
- REFERENCIAS

I. PERSPECTIVAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. INTRODUCCIÓN A LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (por ejemplo, administraciones públicas, instituciones, empresas, etc.) deciden cuál de los aspirantes a una determinada plaza es el más adecuado para desempeñarla. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. Esto implica: “(1) que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal, (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos” (Salgado, Moscoso y Lado, 2005, pág. 104). Para que este proceso pueda llevarse a cabo adecuadamente, es preciso conocer cuáles son las características del puesto (por ejemplo, tareas, funciones, ámbito de actuación, instrumental, conocimientos y formación necesaria, etc.) y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo.

A este último conjunto de características (es decir, capacidades cognitivas, conocimientos, etc.), con frecuencia en los últimos años se le denomina *competencias*, y a la selección de personal basada en la evaluación de dichas características se le suele denominar *selección por competencias*. En este sentido, la selección por competencias no se diferencia de lo que, desde una postura de selección estrictamente ortodoxa (aplicación estricta de los principios clásicos de selección), ha venido siendo la práctica tradicional.

No obstante, es preciso tener en cuenta que, a la par que el concepto de selección por competencias, también se ha desarrollado el modelo de *selección estratégica de personal* (ver Salgado, Moscoso y Lado, 2005 para una explicación más amplia) que añade a la concepción tradicional de los procesos de selección la idea de que éstos tienen que estar alineados con los objetivos de la organización y el hecho de que no se puede concebir la gestión de los procesos de selección

de modo independiente de la gestión de otros procesos tales como la formación, el desarrollo de carreras, la evaluación del desempeño o la compensación. Además, la concepción estratégica de la selección de personal considera que ésta se desarrolla en un entorno de alta volatilidad en lo que se refiere a las tareas de los puestos de trabajo, lo cual impone prioridades y restricciones a las prácticas y procedimientos evaluativos utilizados en la toma de decisiones.

Así pues, la selección de personal es uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, en la medida en que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección. En efecto, si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de efectivos de alto rendimiento y, por sus mismas características, estos efectivos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, unas excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las organizaciones (ya sean éstas, por ejemplo, empresas, organizaciones sin finalidad lucrativa o Administraciones Públicas) y, en general, un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con el éxito de las organizaciones.

2. OBJETIVOS Y MODELOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Una de las características clave de la selección de personal, como se ha señalado en la introducción, es la utilización de procedimientos (métodos) evaluativos que permitan la toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto. En la actualidad pueden identificarse dos modelos de selección fundamentales, que han recibido la denominación de modelo de selección tradicional y modelo de selección estratégica, respectivamente:

El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años. De este modo, si una empresa desea tener un empleado altamente productivo debe lograr que sus procesos de contratación consigan determinar qué empleados poseen los conocimientos o características específicas que pueden poner en práctica inmediatamente. Con esta finalidad, las organizaciones que utilizan el modelo tradicional realizan la selección de personal con métodos más o menos adecuados para los entornos económicos en los que desarrollan su actividad. Así, por ejemplo, tres instrumentos de selección utilizados en la generalidad de los procesos de selección son el currículum vitae, la entrevista y las referencias, que analizaremos más adelante.

El modelo de selección de personal estratégica parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará. Una consecuencia de este escenario volátil son las nuevas demandas para los recursos humanos de las organizaciones. El cambio en los ciclos de vida de los productos y servicios hace que los empleos sean más demandantes en términos de procesamiento de información y de toma de decisiones, que se incremente la necesidad del trabajo en equipo y que se produzca una mayor interdependencia entre los empleados. También lleva incorporada una mayor atención a los elementos que repercuten en la productividad más allá del desempeño de tarea y una mayor preocupación por la seguridad y la salud física y mental de los empleados.

Desde la perspectiva de la selección estratégica se considera que, si de ahora en adelante la característica esencial de nuestros empleos será su volatilidad y continuo cambio, el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy no nos proporciona ninguna garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en el futuro. Este modelo de selección estratégica está caracterizado porque su funcionamiento y los elementos que lo componen se insertan en un sistema integrado de gestión de recursos humanos y porque se diseñan estratégicamente los procesos de selección de acuerdo con las necesidades de adaptación a un entorno y a un mercado global altamente competitivo. Por tanto, y de acuerdo al modelo de selección estratégica, las características más comunes que se demandarán a los empleados en el futuro serán la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación de su trabajo al servicio del cliente actual y potencial de la empresa, orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos virtuales, destrezas para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, conciencia, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas.

Todas las características acabadas de señalar y otras no mencionadas, hacen que los instrumentos utilizados desde la concepción estratégica de la selección de personal sean diferentes y así se utilizarían: test de habilidad mental general, inventarios de personalidad, pruebas de personalidad centradas en los criterios, entrevistas conductuales estructuradas, test de juicio situacional, simulaciones, referencias estructuradas y sistemas de evaluación vía Internet. Además,

tales instrumentos se utilizan combinadamente elaborándose una ecuación predictiva específica para cada criterio que se pretenda estimar, por ejemplo, desempeño, formación, progreso de carrera, conductas contraproductivas, conductas de retirada y abandono o auto-evaluaciones.

Sin embargo, ya se utilice una concepción tradicional de la selección de personal o una concepción estratégica es preciso examinar las propiedades psicométricas fundamentales de todo instrumento que se vaya a usar para tomar una decisión de empleo, es decir conocer su fiabilidad (en diversas modalidades) y fundamentalmente su validez de criterio (predictiva y concurrente). El conocimiento, análisis e interpretación de los datos referentes a las propiedades psicométricas de los instrumentos es un requisito *“sine qua non”* para poder utilizarlos adecuadamente en los procesos de selección. Es por este motivo que en este documento se le dedicará un apartado específico a esta cuestión.

Independientemente del modelo de selección empleado, todo proceso debe abarcar cuatro fases: (1) análisis del puesto, (2) reclutamiento, (3) evaluación de los candidatos y (4) toma de decisiones. En los siguientes apartados se realizará una breve descripción de cada uno de ellos y de su relevancia para la selección de personal.

II. ANÁLISIS DE PUESTOS

1. INTRODUCCIÓN

El análisis de puestos constituye la etapa inicial en cualquiera de las gestiones que pueden ser llevadas a cabo en el ámbito de los recursos humanos, incluyendo, no sólo la selección de personal, sino también la formación, la evaluación del desempeño, el diseño del trabajo, los sistemas de compensación, etc. Por tanto, el éxito de este tipo de intervenciones estará siempre condicionado por la calidad del análisis de puestos realizado por la organización. Es por este motivo, que antes de conocer cómo implementar un proceso de selección, sea necesario conocer unas pautas básicas sobre este proceso y las implicaciones que su desarrollo tendrá para el éxito de la propia selección de personal.

La realización de un análisis del puesto implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca el puesto, determinando la relación que un puesto dado tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar el trabajo con éxito. También se puede definir como el proceso a partir del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso de análisis de puestos puede ir más allá y descender al nivel de las operaciones, o los elementos. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del trabajo.

2. FASES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos se puede dividir en tres fases bien diferenciadas: identificación, descripción y especificación. La importancia y amplitud de cada una de ellas puede variar en virtud de los objetivos que se quieran conseguir.

- A) **Identificación del puesto:** El objeto de esta sección es la localización del puesto dentro de la empresa y su diferenciación de otros puestos similares.
- B) **Descripción del puesto:** Aquí se incluiría toda la información relacionada con el desempeño del puesto. Es decir, la descripción del puesto nos mostraría un cuadro de lo que es el qué, el por qué, el cómo y el dónde de un puesto. Normalmente esta parte del análisis de puestos suele aparecer en forma narrativa (compendio de un puesto), aunque también es posible presentarlo en términos estadísticos. El hecho de que aparezca de uno u otro modo va a depender del enfoque que se haya seguido en la recogida de información: cualitativo o cuantitativo.
- C) **Especificación del puesto:** Esta fase del análisis de puestos es la que tiene mayor interés desde el punto de vista de la selección de personal y que nos permite establecer el perfil del puesto que buscamos. Se podría definir como la descripción de las características humanas que son consideradas relevantes para un rendimiento efectivo en el puesto. En este apartado se especifican características del individuo tales como las capacidades, habilidades, rasgos de personalidad, destrezas, conocimientos y otros atributos que hacen que quien los posea tenga un desempeño mejor en el puesto que otros que tienen una menor dotación en tales características. Hoy en día, tal y como ya se ha comentado, el término genérico que se suele emplear para hacer referencia a este conjunto de características es el de **competencias**.

Las características identificadas durante esta fase del análisis del puesto serán determinantes, no solo en el momento de diseñar el proceso de selección, al especificar cuáles son las cuestiones que deben ser evaluadas, sino también a la hora de tomar la decisión de contratación, pues deberá contratarse a aquel candidato cuyo nivel de competencias se ajuste en mayor medida al perfil del puesto que hemos establecido.

III. RECLUTAMIENTO

1. ATRACCIÓN Y RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el proceso del que se sirven las organizaciones para *atraer* candidatos para cubrir las vacantes de puestos que se producen en su seno. Una de las características de este proceso es que puede ser tanto interno como externo a la organización. El primer caso ocurre cuando los candidatos a los puestos los proporciona la propia compañía, como en el caso de los traslados o promociones. En el segundo caso, los candidatos se buscan fuera de la organización, por ejemplo en el mercado laboral o en otras organizaciones.

Como es fácilmente comprensible, el proceso de reclutamiento, en tanto que atracción de individuos, no tiene nada de evaluación de los mismos. Se realiza con la finalidad de que exista un grupo lo suficientemente numeroso de personas sobre las que aplicar un instrumental evaluativo y que permita incrementar la probabilidad de incorporar un buen profesional al puesto vacante.

A este aspecto de la incorporación del personal a la empresa no se le ha dado la importancia que merece. No todos los métodos de reclutamiento son igualmente eficaces en cuanto al número de posibles solicitantes que son capaces de atraer, ni todos los métodos proporcionan candidatos de rendimiento adecuado, ni todos los métodos proporcionan personal que permanece en la empresa al menos el tiempo suficiente como para amortizar el coste del proceso de selección. A modo de ejemplo, las investigaciones de Caldwell y Spivey (1983) muestran que el anuncio de reclutamiento proporciona generalmente candidatos que una vez contratados presentan un mayor rendimiento en el puesto que los contratados por otros métodos, pero al propio tiempo se observa que los métodos informales, como el reclutamiento a través de los propios empleados o amigos, proporcionan personal con menores tasas de absentismo y rotación en el empleo. Otras fuentes, como las agencias de empleo, parecen fuentes bastante inadecuadas tanto para proporcionar personal de buen rendimiento como para obtener personal que permanezca en la empresa, si bien hay que tener en cuenta que a esa fuente en particular se puede acudir cuando se adopta una estrategia de subcontratación, por lo que la permanencia no es ahí un objetivo que se persiga. Teniendo presentes estas diferencias en las conductas laborales según la fuente de reclutamiento, no es infrecuente que un mal proceso de reclutamiento sea el responsable de un fracaso en un proceso de selección adecuado y hecho profesionalmente.

Las organizaciones deben decidir a qué tipo de gente quieren que llegue la información y en función de esto elegir las fuentes y canales de reclutamiento más adecuados que, además, deben proporcionar un número suficiente de candidatos de calidad y a un precio razonable. Al elegir las cualidades que debe poseer el aspirante la organización tiene dos opciones: (a) Intentar reclutar a los mejores aspirantes estableciendo cualidades muy estrictas y utilizando bastante tiempo y dinero en la búsqueda de estos aspirantes; (b) Si el mercado es escaso o se desea minimizar los costes de reclutamiento, las organizaciones pueden no ser tan estrictas con respecto a las cualidades de los aspirantes.

Las fuentes de reclutamiento podrían clasificarse en dos tipos: (a) fuentes formales, por ejemplo, el anuncio, las agencias de empleo o los colegios profesionales, y (b) fuentes informales, como por ejemplo las solicitudes espontáneas, los familiares y amigos, etc.

2. INTERNET COMO FUENTE DE RECLUTAMIENTO

El sistema de reclutamiento más reciente y que ha supuesto una transformación sustancial en este proceso ha sido Internet. Cada día más empresas disponen de una "página web" que, además de servir de presentación, incluye un apartado que permite el alojamiento de datos e historiales laborales a posibles candidatos. Estas páginas permiten recoger información detallada de los candidatos mediante campos estructurados, que facilitará posteriormente la búsqueda en la base de datos. Por otra parte, existen páginas dedicadas exclusivamente a facilitar el reclutamiento de candidatos y en las que se permite el acceso tanto a candidatos interesados en ofertas de trabajo, como a empresas que acuden a este medio para atraer candidatos. Algunas de estas páginas permiten insertar ofertas de trabajo que, a su vez, aportan un número de historiales tan satisfactorio como los procedimientos clásicos (p. ej., el anuncio en prensa). Entre estas páginas destacan www.infojobs.net, www.laboris.net, www.trabajos.com, www.glassdoor.com o www.seletia.com. Existen, por otra parte, otro grupo de páginas pertenecientes a sectores específicos que permiten el alojamiento de historiales muy definidos. Así, por ejemplo, hay páginas especializadas en personal directivo (www.experteer.es, www.bebee.com), de telecomunicaciones e informática (www.tecnoempleo.com) o del sector sanitario (www.mediempleo.com). Un medio más reciente de reclutamiento a través de internet es el uso de redes profesionales (p. ej., LinkedIn) o sociales (p. ej., Facebook) o de determinadas páginas webs o aplicaciones informáticas

que facilitan esta labor (p. ej., www.talentbin.com). Según un informe publicado por Adecco Professional en el año 2015, el 83% de los usuarios de Internet usan las redes profesionales para la búsqueda de empleo y un 88% de los profesionales de recursos humanos afirma haber recurrido alguna vez a ellas para reclutar personal.

Entre las ventajas potenciales de este medio se pueden destacar: (a) es más rápido que otros métodos; (b) el acceso de los candidatos a las páginas de distintas empresas que ofrecen trabajo. De hecho, este medio permite la exposición por parte de las empresas de una gran información acerca de los puestos ofertados y esto puede resultar en la recepción de currícula más acordes con el puesto; (c) la posibilidad de incorporar currícula procedentes de zonas geográficas distantes y en un breve período de tiempo a los que sería más difícil llegar utilizando medios más convencionales; (d) es relativamente más barato que otras fuentes de reclutamiento (p. ej., anuncio en prensa). De todos modos, las ventajas del reclutamiento a través de Internet serán sostenibles si las empresas son capaces de gestionar eficazmente el proceso; las que tengan el mejor software de análisis y la capacidad de respuesta más rápida disfrutarán de una ventaja (Thomas y Ray, 2001). No obstante, la variable a tener más en cuenta debe ser el ahorro de tiempo; mientras los anuncios en prensa se distribuyen normalmente en un día determinado de la semana, las páginas vía Internet son instantáneas y la recepción de currícula comienza incluso a los pocos minutos. Esto puede ser un factor muy importante, ya que puede permitir a una organización reducir los tiempos del proceso frente a otros medios y, probablemente, podrá reclutar antes que otra organización a un candidato potencial.

Entre las limitaciones de este medio se pueden destacar: (a) el contacto impersonal, sin ninguna persona de referencia e, incluso a veces, desconocimiento del destinatario. Esto puede desembocar en una cierta suspicacia y desconfianza hacia este medio por temor a que el currículum pueda llegar a un destino no deseado (p. ej., la empresa actual); (b) la existencia de un sector de profesionales de base, pero potenciales, que no tienen acceso a este medio; si bien es cierto, que esta limitación está minimizándose día a día; (c) requiere la adquisición de nuevas competencias por parte de los profesionales de recursos humanos.

IV. EVALUACIÓN DE LOS CANDIDATOS

1. INSTRUMENTAL UTILIZADO EN SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1. TEST DE CAPACIDADES COGNITIVAS

La *capacidad mental general* (CMG) se puede definir como la *capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima*. Menos tiempo y más exactitud indican mayor capacidad mental general. Así, serían ejemplos de una alta capacidad mental general:

- a) resolver problemas correctamente
- b) tomar decisiones rápidas y correctas
- c) juzgar de modo exacto las situaciones
- d) ser capaz de utilizar el razonamiento abstracto
- e) adquirir conocimiento y ser capaz de usarlo en contextos nuevos

La capacidad mental general a veces se llama **Capacidad Cognitiva General (CCG)**, **Factor g** o **Inteligencia General**.

Muchas compañías privadas (p. ej., IBM) y muchas organizaciones públicas (p. ej., Administración Pública, Ejército, Marina) tienen sus propios test de capacidad mental general, pero lo más común es recurrir a test que están a la venta. Entre éstos los hay de dos tipos: (a) test ómnibus y (b) baterías de test. Entre los primeros, los más populares y utilizados, se encuentran: Wonderlic Personnel Test, Test de Matrices Progresivas de Raven, Test de dominó (D-48 y D-70), Test de Factor g de Cattell (Test Libres de Cultura) o Test de Otis.

Además de la Capacidad Mental General (CMG), hay otras capacidades mentales más específicas que suelen clasificarse como capacidades cognitivas. De acuerdo a las taxonomías más empleadas en psicología del trabajo (Dunnette, 1976; Fleishman y Reilly, 1992; McCormick, 1979), por capacidades cognitivas específicas se entienden aptitudes o capacidades tales como:

- ✓ Razonamiento Inductivo (RI)
- ✓ Razonamiento Deductivo (RD)
- ✓ Razonamiento Matemático (RM)
- ✓ Orientación Espacial (OE)
- ✓ Atención Selectiva (AS)
- ✓ Rapidez Perceptiva (RP)
- ✓ Memoria

Por lo general, tales capacidades se miden a través de conjuntos de test agrupados en una batería y entre las más conocidas y populares pueden mencionarse las siguientes: General Aptitude Test Battery (GATB), Differential Aptitude Test (DAT), Employee Aptitude Survey (EAS), Flanagan Classification Test (FCT), Armed Services Vocational Aptitude Battery (ASVAB), Primary Mental Aptitude (PMA), GMA, General Clerical Test (GCT), Short Employment Test (SET), Test de Habilidades Administrativas (THA), Batería de Subalternos (BS) o Batería de Operarios (BO).

De muchos de ellos hay versiones computerizadas y también muchos están disponibles en español y con baremos de muestras españolas. Una característica interesante de tales baterías es que muchas permiten estimar una puntuación global de Capacidad Mental General.

1.2. LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La entrevista de selección, llamada también entrevista de empleo y, en ocasiones, entrevista evaluativa, es el método de selección de personal más utilizado por los profesionales de recursos humanos en la mayoría de los países (Alonso, Moscoso y Cuadrado, 2015; Salgado, Viswesvaran y Ones, 2001). Dipboye (1992) la ha definido como un diálogo entre una o más personas para conseguir información y evaluar las cualidades de un solicitante para un puesto. En todos, o casi todos, los programas de selección que se realizan en las organizaciones, aunque se incluyan otros instrumentos, la entrevista constituye la parte central y la decisión de contratación se toma, la mayoría de las veces, únicamente a partir de ella. Incluso en muchas ocasiones es el único método que se utiliza para evaluar a los candidatos. Diferentes estudios realizados en Europa, América y Asia muestran que la entrevista se utiliza en más del 90% de los casos.

La entrevista presenta, frente al resto de los instrumentos de selección, una serie de ventajas que podrían explicar su elevada utilización. En primer lugar, el contacto personal que se produce entre el entrevistador y el candidato permite a ambos recibir y transmitir información útil. Esto es importante para el entrevistador por tres razones: a) le permite reunir los datos suficientes sobre el candidato para poder tomar la decisión de contratación; b) le sirve para intentar atraer a los candidatos hacia el puesto y la empresa y dar información sobre los mismos; y c) le permite conocer la “química personal”. Por otra parte, para el candidato es importante para (a) poder presentarse él mismo y dar una imagen favorable, (b) para obtener información sobre la organización, y (c) para comprobar la química personal (ver Goodale, 1982).

Otra ventaja es que aparentemente “cualquiera” la puede utilizar aunque no tenga ningún tipo de formación sobre la misma. Además, es muy flexible, ya que sirve para cualquier puesto u organización. Estas características hacen que pueda resultar mucho más barata que otros instrumentos de selección, además de que, tanto los solicitantes de empleo como los directores, la aceptan mejor que otros métodos. Otra característica que puede explicar su alta popularidad es la enorme flexibilidad y libertad por parte del entrevistador para decidir no solo si el candidato es válido o no, sino también para decidir qué y cómo preguntar.

A pesar de que esta gran flexibilidad de la entrevista ha llevado a la creencia general de que “cualquiera” la puede utilizar sin tener preparación al respecto, lo cierto es que la entrevista es un proceso muy complejo en el que entran en juego una gran variedad de variables de diferente naturaleza que van a influir en la toma de decisión de contratación del entrevistador. Estas variables podrían clasificarse en las siguientes categorías (para una revisión más completa, ver Salgado y Moscoso, 2011, cap. 2):

- 1) **Contenido de la entrevista:** En las entrevistas de empleo convencionales las preguntas que el entrevistador realiza al candidato son muy variadas y no se centran únicamente en las cuestiones relacionadas con el puesto, sino que intentan obtener información muy diversa del entrevistado. Sin embargo, muchas veces el entrevistador plantea en el transcurso de la entrevista preguntas de este tipo sin saber muy bien para qué ni qué utilidad pueden tener con respecto al puesto; es decir, generalmente, el entrevistador no sabe cómo preguntar cuestiones que produzcan información de alta calidad. Al final se encuentra con una gran cantidad de información que no sabe cómo integrar, ya que no distingue la información útil de la irrelevante. Las preguntas irrelevantes, además de suponer un gasto de tiempo inútil, van a contaminar la decisión de contratación.
- 2) **Factores situacionales:** Dentro de esta categoría se incluirían las siguientes variables: el papel que juega la entrevista dentro del proceso de selección, la razón de selección (número de candidatos para cada puesto), el tiempo disponible para realizar la selección y tomar una decisión, el riesgo de la decisión, la cultura organizacional y el ambiente físico (lugar confortable, luminosidad, si hay interrupciones o ruido) o el número de entrevistadores.
- 3) **Variables del entrevistador:** Aquí se incluirían una serie de variables que van a tener un mayor o menor impacto en

el desarrollo y resultado de la entrevista: características psicológicas y de personalidad, estrategias de procesamiento de la información (estereotipos, efectos de contraste, efecto de primacía, etc.), características demográficas (edad, sexo, etc.), conducta no verbal, la experiencia y el entrenamiento (en el puesto y en la entrevista).

4) **Variables del entrevistado:** En este grupo se incluirían características demográficas (sexo, raza, edad), la apariencia física, el entrenamiento, la experiencia y la conducta no verbal.

Ante el uso masivo de la entrevista, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿Son útiles las entrevistas para cumplir el objetivo principal de todo proceso de selección? Es decir, ¿sirven para predecir el futuro rendimiento de un candidato en el puesto?

Para poder responder a esta pregunta primero tendríamos que hablar de los diferentes tipos de entrevistas y las diferencias que hay entre ellas. Así, pueden realizarse dos clasificaciones de la entrevista: (a) en función de su formato o grado de estructura y (b) en función de su contenido.

Cuando hablamos de las entrevistas en función de su formato o grado de estructuración nos podemos centrar en dos cuestiones: (a) el grado de estructuración de las preguntas que componen la entrevista y (b) el grado de estandarización de la valoración de las respuestas. Con respecto a la primera cuestión, Huffcutt y Arthur (1994) y Campion, Palmer y Campion (1997) plantean dos taxonomías muy similares basadas en cuatro niveles:

- 1) El primer nivel se caracterizaría por una total ausencia de restricciones formales, el entrevistador puede plantear las preguntas que él considere oportunas durante el transcurso de cada una de las entrevistas que lleve a cabo.
- 2) El segundo nivel estaría formado por aquellas entrevistas en las cuales se le proporciona al entrevistador una guía de las áreas a cubrir durante la misma.
- 3) El tercer nivel se caracterizaría por una especificación previa de las preguntas, aunque los entrevistadores tienen flexibilidad para adaptar la entrevista a los diferentes candidatos, y también se les permite a los entrevistadores elegir entre cuestiones alternativas y sondear a los solicitantes sobre cuestiones específicas.
- 4) El cuarto nivel implica una estandarización completa, es decir, a los solicitantes se les plantean exactamente las mismas cuestiones y en el mismo orden.

La valoración de las respuestas del candidato también es susceptible de dividirse en varios niveles progresivamente más estandarizados (Huffcutt y Arthur, 1994; Campion, Palmer y Campion, 1997):

- 1) El primer nivel estaría formado por aquellas entrevistas en las cuales el entrevistador hace una evaluación global del candidato, basada en la información total obtenida. Éste es el tipo de valoración que se hace con las entrevistas convencionales.
- 2) El segundo nivel lo formarían aquellas entrevistas en las cuales se realizan múltiples valoraciones referidas a cada una de las dimensiones en las que están basadas las preguntas de la entrevista o a diferentes rasgos.
- 3) El tercer nivel se caracterizaría por la valoración independiente de cada una de las respuestas dadas por los solicitantes a las preguntas en diferentes escalas adaptadas a cada una de esas cuestiones.

En cuanto al contenido de la entrevista, Janz (1982; Janz, Hellervik y Gilmore, 1986) desarrolló una taxonomía sobre las preguntas de la entrevista y las clasifica en cinco grandes grupos:

- A) **Credenciales, logros y datos biográficos:** Proporcionan una forma de lograr información sobre aspectos como los estudios de la persona, su historial de empleo, o los éxitos que ha tenido. Ejemplos de este tipo de preguntas serían: “¿Qué estudios posee?”, “¿Tiene usted permiso de conducir?” o “¿Cuáles fueron sus salarios en los últimos tres años?”.
- B) **Conocimiento técnico:** Indican si un candidato posee el conocimiento necesario para desempeñar un trabajo. Algunos ejemplos de este tipo de preguntas serían: “¿Qué es un procesador de textos?”, “¿Qué es un dividendo pasivo?”, “¿Cuál es el voltaje de una batería de automóvil?”.
- C) **Descripciones sobre la experiencia:** Se ocupan de sondear al solicitante para lograr información sobre su experiencia laboral y profesional. Algunos ejemplos serían: “¿Cuáles eran sus funciones en su anterior puesto?”, “¿Cómo solucionaba los momentos de apuro en el trabajo?”, “¿Cuáles fueron las responsabilidades más importantes que le asignaron en su último puesto?”.
- D) **Opiniones:** (p. ej., puntos fuertes y débiles, gustos, actitudes, metas). Estas preguntas cubren un amplio conjunto de áreas, tanto sobre el propio candidato, como de sus empleos, sobre otras personas, sobre el futuro, sobre sus metas, o cualquier otra pregunta cuyo contenido implique juicios valorativos. Los siguientes son algunos ejemplos de este tipo de preguntas. “¿Por qué tiene interés en este puesto?”, “¿Qué es lo que más le gustaba de sus puestos anteriores?”, “¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes?”.

E) Descripciones de conducta: (p. ej., cuestiones relacionadas con la conducta pasada o futura) Incluirían tanto las preguntas sobre conductas pasadas como sobre conductas futuras. Es decir, sobre qué hizo y cómo lo hizo el candidato en el pasado, pero también podrían ser preguntas sobre qué haría en una determinada situación o cómo resolvería un determinado problema o tarea. Algunos ejemplos serían: “Su ordenador acaba de averiarse y usted no puede finalizar un importante trabajo que le había sido encomendado y para el cual apenas existe tiempo. ¿Cómo solventaría el contratiempo?” (Pregunta situacional) o “Trabajar con el público es una tarea difícil y a veces un reto. Hábleme de la última vez que tuvo un problema al tratar con un cliente y consiguió solucionarlo. ¿Cuál era el problema? ¿Qué le dijo su cliente?...”.

A partir de esta clasificación de las preguntas, podemos dividir las entrevistas en dos tipos: entrevistas convencionales y entrevistas conductuales estructuradas. Janz (1982) encontró que lo que comúnmente se conoce como entrevistas convencionales estaban compuestas básicamente de preguntas del tipo A, C y D, y son el tipo de entrevistas que se suelen utilizar en la gran mayoría de los procesos de selección. Estas entrevistas se caracterizan fundamentalmente por su falta de estructuración o por carecer de un formato estandarizado. En ellas, el entrevistador posee una gran libertad para decidir qué y cómo preguntar. Esto lleva a que las cuestiones planteadas sean de muy diverso contenido, no teniendo la mayoría de las veces nada que ver con los requisitos del puesto en cuestión. Para un mismo puesto no hay acuerdo entre los entrevistadores con respecto a cuál sería la mejor estrategia a seguir o cuál sería el contenido adecuado de la cuestiones que se van a plantear al candidato. Incluso un mismo entrevistador puede modificar tanto la estrategia como el contenido ante diferentes candidatos para un mismo puesto. Por su parte, las entrevistas conductuales estructuradas se centran en preguntas sobre conocimientos técnicos y, sobre todo, descripciones de conducta (preguntas del tipo B y E).

La Entrevista Conductual Estructurada

Existen varias alternativas que se podrían englobar en esta categoría general denominada entrevista conductual estructurada: (1) la entrevista situacional, (2) la entrevista de descripción de conducta, (3) la entrevista multimodal y (4) la entrevista conductual estructurada (ECE). Todas ellas presentan una serie de características comunes con respecto a su desarrollo, aplicación y evaluación:

- 1) Las preguntas que se hacen mediante este tipo de entrevistas se centran en las conductas eficaces para el desempeño en el puesto. Es decir, se evita toda información que sea irrelevante para poder predecir el futuro rendimiento del candidato. Así, el primer paso en el desarrollo de este tipo de entrevistas es realizar un análisis del puesto. El objeto del mismo es conocer las habilidades, las destrezas y los requisitos necesarios e importantes para un rendimiento adecuado en el puesto. Esta información va a servir para identificar las dimensiones relevantes del puesto y desarrollar las preguntas que se derivarían de esas dimensiones. En la mayoría de las entrevistas se utiliza la técnica de los incidentes críticos (Flanagan, 1954). Este método consiste en recoger ejemplos y anécdotas de conductas adecuadas e inadecuadas para el rendimiento en el puesto y representativas de las tareas y situaciones requeridas en el mismo.
- 2) Se hacen las mismas preguntas a todos los candidatos. Para poder elegir al candidato es necesario tener la misma información de todos ellos para poder compararlos y decidir cuál es el mejor. En algunos tipos de entrevistas conductuales, las cuestiones planteadas pueden variar en función de la información que vaya proporcionando el entrevistado, ya que dependiendo de las respuestas hay que seguir preguntando o no, pero en todos los casos la dimensión que se valora es siempre la misma.
- 3) Otra característica es que para la evaluación se utilizan escalas de valoración que incluyan anclajes conductuales (EVAS). Los EVAS son ejemplos específicos de diferentes niveles de rendimiento que se desarrollan para cada dimensión o pregunta, es decir, de posibles respuestas relacionadas con el puesto en una determinada pregunta o dimensión que ayudan al entrevistador a valorar la respuesta del candidato (Quijano, 1992). Estos anclajes facilitan y hacen más precisa la valoración de los diferentes intervalos de una escala. En una entrevista se utilizan tantas EVAS como dimensiones o preguntas se quieran valorar y normalmente están compuestas de cinco puntos que representan diferentes niveles de eficacia en las conductas medidas por las preguntas o dimensiones.
- 4) Se debe realizar el mismo proceso con todos los candidatos. El mismo entrevistador debe preguntar todas las cuestiones a cada uno de los candidatos. Si hay más de un entrevistador no deben comentar ninguna de las entrevistas

hasta que todas sean completadas. Después, es cuando se discuten las posibles discrepancias y las valoraciones se promedian. El entrevistador va tomando notas o grabando cada entrevista.

- 5) El entrevistador debe recibir entrenamiento. La aplicación de este tipo de entrevistas requiere un curso de formación en el que el entrevistador, además de familiarizarse con las características del puesto, aprende a utilizar correctamente la entrevista, es decir, cómo realizar las preguntas y cómo evaluarlas.
- 6) La decisión de selección se toma después de haber realizado todas las entrevistas. Una de las críticas que se hacía a las entrevistas convencionales era que los entrevistadores tomaban la decisión de contratación en los primeros minutos de la misma y esta decisión normalmente está sesgada (el entrevistador se precipita y hace sus juicios muy pronto). La solución a esto es distanciar de la entrevista el momento de la decisión, y esto es lo que se hace en las entrevistas estructuradas, al tomar la decisión de selección después de haber valorado todas las entrevistas. Las escalas de valoración que se utilizan proporcionan una puntuación total para cada candidato, los que tienen las puntuaciones más altas son los elegidos. Dependiendo de las características del puesto y del proceso se establece un determinado punto de corte que se considera la puntuación mínima aceptable para considerar a los candidatos aptos o no para contratarlos.

De los diferentes tipos de entrevistas conductuales, la Entrevista Conductual Estructurada (ECE), es uno de los tipos de entrevista mejor respaldado por las evidencias empíricas. Las características esenciales de este tipo de entrevista son: (1) Es una entrevista en la que varias dimensiones del puesto (normalmente entre cinco y ocho) son valoradas utilizando la conducta pasada de los candidatos como indicador de su aptitud para el puesto; (2) las preguntas que se utilizan son de descripción de conducta; (3) las respuestas de los candidatos son evaluadas utilizando escalas de valoración con anclajes conductuales (EVAS); (4) se recogen incidentes críticos para identificar las dimensiones relevantes del puesto, crear las preguntas de la entrevista y desarrollar las EVAS y (5) en algunos casos en la entrevista conductual estructurada se utiliza un panel de entrevistadores. Este tipo de entrevista cuenta con una serie de ventajas que hacen que sea una de las herramientas más recomendadas para la selección de personal: (1) las entrevistas conductuales estructuradas poseen una validez predictiva elevada (ver siguiente apartado), similar a la de los mejores instrumentos de selección; (2) al utilizar un sistema de valoración objetivo es mucho más imparcial y se pueden evitar muchos de los sesgos propios de la entrevista convencional; y (3) la ECE presenta una utilidad económica importante en términos de ganancia de productividad, es decir, coloca a personal más adecuado en los puestos, lo que reduce considerablemente el número de malas colocaciones y el coste que esto supone a medio o largo plazo (para más información, ver Salgado, 2007). Sin embargo, las características de este tipo de entrevistas imponen ciertas restricciones y limitaciones que hacen que su uso no sea tan frecuente como cabría esperar: (1) aunque es posible que con un entrenamiento adecuado cualquier profesional pueda realizarla, es necesaria una formación y experiencia previa, tanto en su realización como en su valoración, lo que hace que se reduzca considerablemente el número de usuarios; (2) su generalización a otras situaciones es mucho menor que la de las entrevistas convencionales, debido a que la entrevista conductual estructurada está condicionada a un puesto o familias de puestos concretos; (3) los costes de producción de una ECE son más elevados que los de las entrevistas convencionales, ya que requiere la realización de análisis de puestos sistemáticos, precisa de un número elevado de expertos en el puesto y obliga a importantes análisis psicométricos previos a su validación y utilización.

1.3. PERSONALIDAD

1.3.1. Los cinco grandes factores de la personalidad (Big Five)

En los últimos veinte años se ha consolidado un modelo estructural de personalidad cuyo supuesto básico es que cinco grandes factores de personalidad son suficientes para explicar las relaciones entre las características personales. Este modelo se denomina Modelo de los Cinco Grandes Factores o Dimensiones de la personalidad (Big Five Personality Dimensions). Tales factores reciben diversas denominaciones, dependiendo de los diferentes autores, pero las más utilizadas son:

- I) **Estabilidad Emocional** (frente a Neuroticismo): se refiere al ajuste emocional que presenta el individuo en oposición al desajuste, neuroticismo o inestabilidad emocional y abarcaría características tales como tristeza, ansiedad, inseguridad, irritación, preocupación o enfado frente a su polo opuesto que se caracterizarían por el control emocional, buen humor, seguridad en sí mismo o tranquilidad.
- II) **Extroversión** (frente a Introversión): presenta características como sociabilidad, la asertividad, la ambición, la actividad o el optimismo. Frente a esto, la introversión se caracterizaría por los rasgos opuestos.

- III) **Apertura a la experiencia** (frente a Cierre a la Experiencia): se caracteriza por imaginación activa, sensibilidad estética, atención a los sentimientos internos, preferencia por la variedad, curiosidad intelectual e independencia de juicio, mientras que el polo opuesto se caracterizaría por el conservadurismo en las visiones personales, el convencionalismo en las conductas, el sentido práctico y la falta de imaginación.
- IV) **Amigabilidad** (frente a Antagonismo): caracteriza a las personas amables, amistosas, cooperativas, flexibles en las relaciones con los otros, confiadas y tolerantes, frente a personas rudas, competitivas, egoístas, desconfiadas, hostiles y rígidas en sus relaciones con otros.
- V) **Conciencia** (frente a falta de Escrupulosidad): agruparía características como el sentido del deber, la eficacia, la planificación, el orden y la organización, el rigor, la responsabilidad, la minuciosidad, la perseverancia y la voluntad.

Aunque el Modelo de los Cinco Grandes Factores se ha venido investigando desde hace sesenta años, no ha sido hasta hace dos décadas cuando se han desarrollado instrumentos de medida del mismo. Por ello, una parte de la investigación ha estado encaminada a comprobar si los instrumentos más clásicos de evaluación de la personalidad medían los cinco grandes factores. Estas investigaciones han mostrado que la mayoría de las características de personalidad medidas por diferentes modelos pueden organizarse en torno a los cinco grandes factores y, hoy en día, es el modelo que permite una explicación más amplia de las facetas de personalidad. Actualmente existe un grupo amplio de cuestionarios basados en los Big Five. Algunos cuestionarios basados en los Big Five son el HPI (Hogan y Hogan, 1995), el NEO-PI (Costa y McCrae, 1992), el IP/5F (Salgado, 1998), el PCI (Barrick y Mount, 1993) y el D5D (Rolland y Mogenet, 2001).

1.3.2. La distorsión de las respuestas a los ítems de las medidas de personalidad

A pesar del éxito de las medidas de personalidad para predecir el desempeño ocupacional, su utilización en ámbitos organizacionales no está exenta de problemas y dificultades. Entre ellos, la distorsión y el sesgo en las respuestas a los ítems que componen dichas medidas han sido dos de los que han recibido mayor interés y sobre los que ha habido mayor preocupación.

La distorsión y el sesgo en las respuestas a los ítems de las medidas de personalidad, especialmente en contextos organizacionales, donde las decisiones basadas en las respuestas a los cuestionarios de personalidad tienen importantes implicaciones para las personas que contestan a dichos cuestionarios (p. ej., ser contratado o no), ha recibido considerable atención desde hace más de cincuenta años. En el ámbito de las organizaciones, “tratar de causar una buena impresión” es una opción frecuente como respuesta a los test y cuestionarios. De todas las denominaciones que se le han atribuido a este fenómeno, “**Deseabilidad Social**” es la más frecuentemente utilizada.

Aunque muchas veces la deseabilidad social ha sido considerada como un constructo unidimensional, ésta contiene dos dimensiones, que han sido denominadas **manejo de impresiones** (*impresión management*) y **auto-engaño** (*self-deception*). El manejo de impresiones indica una tendencia a adaptar intencionalmente la imagen pública de uno mismo con objeto de obtener una visión favorable por parte de los demás. El auto-engaño, por el contrario, se refiere a la tendencia no intencionada de describirse a uno mismo de un modo favorable y que se manifiesta en auto-descripciones sesgadas positivamente pero en las que se cree honestamente. En este sentido, el manejo de impresiones es una manipulación voluntaria de la propia imagen para que los demás nos perciban de modo positivo mientras que el auto-engaño no es una manipulación deliberada aunque pueda conducir a distorsiones en la percepción que los otros tienen de nosotros. Teniendo en cuenta esta diferenciación entre las dos dimensiones de la deseabilidad social, en el ámbito de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, los efectos del manejo de impresiones sobre las puntuaciones de las medidas de personalidad parecen más relevantes.

Los efectos de la deseabilidad social sobre las medidas de la personalidad y sobre otros instrumentos evaluativos (p. ej., la entrevista) están ampliamente documentados en la literatura y son particularmente conocidos por los responsables de la selección de personal en las organizaciones. El principal efecto es que la deseabilidad social tiende a inflar (aumentar) las puntuaciones en las dimensiones que están (o que los candidatos creen que están) relacionadas positivamente con el desempeño laboral y a desinflar (reducir) las puntuaciones en aquellas dimensiones que están (o que los candidatos creen que están) relacionadas negativamente con el desempeño laboral.

Además del efecto de inflar las puntuaciones en las medidas de personalidad, un segundo posible efecto que ha sido mencionado en diversas ocasiones y que, probablemente, es el que más ha preocupado a los profesionales de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones que tienen responsabilidades derivadas del uso de las medidas de personali-

dad (p. ej., decisiones de contratación, formación desarrollo, promoción, etc.), es el que se refiere al impacto de la deseabilidad sobre la capacidad predictiva de dichas medidas. Algunos investigadores y no pocos profesionales creen que la deseabilidad social afecta negativamente a la validez de las medidas, haciendo que ésta se reduzca y que, en consecuencia, lleguen a ser inválidas. Dicho en otras palabras, la capacidad de predicción del desempeño ocupacional y otros criterios organizacionales que tienen las medidas de personalidad se vería sustancialmente reducida o incluso anulada como consecuencia de los efectos de la deseabilidad. Sin embargo, se demostró que era falsa la creencia sostenida por algunos investigadores y bastantes profesionales respecto a los efectos negativos de la deseabilidad social sobre la validez de las medidas de personalidad.

La investigación llevada a cabo en las dos últimas décadas y especialmente en los últimos años, ha permitido llegar a conclusiones sólidas sobre los efectos y los posibles paliativos de la deseabilidad social. El empleo simultáneo de las estrategias de utilizar cuestionarios quasi-ipsativos, informar a los evaluados y usar baremos elaborados con muestras de solicitantes produciría resultados óptimos para la reducción de la deseabilidad social. Estas conclusiones están basadas en la evidencia disponible en la actualidad, fundamentalmente lograda a partir de meta-análisis y de estudios con muestras grandes. A la vista de las mismas, los profesionales de la selección de personal pueden utilizar con confianza las medidas de personalidad para tomar decisiones, con las limitaciones inherentes a cualquier medida psicológica (es decir, fiabilidad, validez y utilidad económica), sin que la deseabilidad social sea un problema que inhabilite su uso.

1.3.3. Utilización de escalas con ítems de elección forzosa

En la actualidad es realmente escasa la utilización de cuestionarios con formato de elección forzosa para evaluar la personalidad en ambientes organizacionales y, especialmente, para propósitos de selección de personal. No obstante, existen diversos inventarios que emplean este formato con la idea de que reducirá la distorsión de las respuestas. Ejemplos de cuestionarios de personalidad que utilizan este formato de respuesta son el Occupational Personality Questionnaire 3.2 (OPQ 3.2; SHL, 1999), el Personality Inventory de Thomas, también conocido como el DISC (Thomas Internacional) o el Description in Cinq Dimensions (D5D, Rolland y Mogenet, 2001). El supuesto de partida de los creadores de cuestionarios con este formato es que si los ítems están agrupados, por ejemplo en tétradas, con similar deseabilidad social y los evaluados tienen que indicar cuál de los ítems es el que mejor lo define y cuál es el que peor, descartando los otros, la respuesta final reflejará mejor sus características de personalidad y eliminará los efectos de la deseabilidad social.

La investigación más reciente (Salgado y Tauriz, 2014; Salgado, Anderson y Tauriz, 2015) ha demostrado que los cuestionarios de elección forzosa normativos e ipsativos no muestran mayor capacidad predictiva que los tradicionales normativos. Sin embargo, los quasi-ipsativos son mucho más válidos que cualquier otro cuestionario. Por tanto, y teniendo en cuenta que este último formato de respuesta no tiene las serias limitaciones de índole psicométrica de los cuestionarios ipsativos, tanto en lo que se refiere a su fiabilidad, como a su factorización, a su validez y a la comparación entre individuos, la decisión respecto a la estrategia de elección forzosa es que debe usarse indiscutiblemente si es quasi-ipsativa, que podría usarse si es normativa (aunque no ofrece mejoría en la predicción) y que debería ser descartada y no utilizada con propósitos de evaluación en contextos organizacionales, en los cuáles haya que comparar personas (p. ej., selección), si es ipsativa.

1.4. OTROS INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN

1.4.1. Test de Muestras de Trabajo y Simulaciones

En selección de personal se utilizan, entre otras, dos tipos de simulaciones que tratan de captar tanto los aspectos psicológicos como físicos de las situaciones de trabajo. En esta sección veremos, por un lado, los test de muestras de trabajo y, por otro, los assessment centres.

A) **Test de Muestras de Trabajo:** Un test de muestras de trabajo consiste en una muestra típica de una tarea o una parte relevante del trabajo realizado en condiciones habituales. Lo que se evalúa son determinados aspectos del proceso de trabajo o de los resultados o de ambos. En todos los casos, la característica más destacada de los test de muestras de trabajo es que la prueba imita de un modo realista el trabajo que se hará en un futuro, pero eliminando aquellos aspectos más triviales o irrelevantes, aquellos que pueden ser peligrosos o los que son excesivamente caros. Existen tres tipos diferentes: test de muestras de trabajo, videotecnología y test de realidad virtual. Los primeros se llevan utilizando desde los años veinte, aunque su uso en selección de personal es muy escaso (Ryan, McFarland,

Baron y Page, 1999). Los test de realidad virtual son un tipo de simulación sugerida por Pierce y Aguinis (1997), en los que el candidato percibe o siente que está presente en el medio ambiente multisensorial generado por un ordenador.

B) **Assessment Centres** o centros de evaluación: están compuestos de diferentes ejercicios destinados a evaluar la conducta de los candidatos y, aunque se pueden emplear en cualquier tipo de ocupación, por lo general se emplean en la selección de puestos de dirección y de alta cualificación. Además de la utilización de test tradicionales (p. ej., personalidad, capacidades cognitivas) y entrevistas, se realizan ejercicios situacionales y simulaciones: role-playing, ejercicios de discusión grupal o el test in-basket. Esta última es una prueba muy común y en ella a los candidatos se les presenta un conjunto de memorandos, cartas, mensajes telefónicos, etc., similares a los que tendrían en el puesto real y se les pide que organicen toda esa información del modo que lo harían en la situación real.

1.4.2. Test de Conocimientos Relacionados con el Puesto

Bajo esta etiqueta pueden incluirse al menos tres tipos de medidas: test de conocimientos del puesto, test de conocimiento tácito y test de juicio situacional. El uso de este tipo de pruebas está limitado a si los candidatos han sido entrenados previamente para el puesto.

En un test de juicio situacional, los ítems incluidos normalmente plantean al evaluado una situación o problema laboral típico y le preguntan qué haría (cuál sería su conducta o su actuación) si en la realidad le ocurriese a él dicha situación. Seguidamente se le presentan al sujetos varias alternativas y tiene que elegir la que él haría. Dichas alternativas, a su vez, representan formas típicas de actuación o respuesta a la situación y están graduadas en función de su eficacia o corrección en dicha situación.

1.4.3. Instrumentos Evaluativos Clásicos

Entre los instrumentos que se consideran clásicos en la selección de personal figuran: el currículum o historial profesional y las referencias.

A) **El Currículum / Experiencia:** cumple dos funciones diferenciadas: (1) es el modo de contacto inicial entre el candidato y la empresa y (2) es el primer filtro que deben superar los solicitantes. Sin embargo, el currículum no ha recibido la importancia que merece entre los investigadores de la selección de personal ni los profesionales prestan excesiva atención a un instrumento tan empleado.

B) **Biodata:** es un formulario de preguntas que, basadas en investigación previa, son indicativas de diferencias entre quienes muestran un buen rendimiento y quienes no lo muestran. Cada una de las preguntas puede recibir un peso distinto, en función de la importancia para el puesto en cuestión. Las preguntas contienen información sobre el empleado referida a: empleo previo, formación, intereses profesionales y de carrera, características sociodemográficas o estudios realizados.

C) **Las Referencias:** son una modalidad evaluativa de frecuente utilización en la selección de personal y habitualmente suponen el cierre del proceso de recogida de información sobre un candidato.

Los datos indican que la mayoría de las organizaciones consultadas utilizan las referencias laborales en sus procesos de selección (Lado, 2001). En cuanto a la información que más se solicita en las referencias es aquella relacionada con las características del trabajo que ha realizado el candidato, hábitos de trabajo, personalidad, destrezas, habilidades, los resultados académicos, datos clínicos, posibles conductas contraproductivas y otros datos personales. No obstante, el proceso de solicitud de referencias puede verse afectado por algunos problemas que pueden surgir y que pueden limitar su eficacia. Estos problemas deben ser tenidos en cuenta y están relacionados con la sobrevaloración de los candidatos, las dificultades en la recepción de la información y los sesgos producidos por los suministradores de referencias. La sobrevaloración se produce debido a la tendencia a presentar referencias extremadamente positivas de un candidato. Este problema puede minimizarse con la construcción de cuestionarios adecuados que eviten frases socialmente desfavorables, para evitar así el deseo de conceder referencias positivas.

En la práctica habitual, tanto el contenido como la estructura de las referencias recogidas presentan una gran diversidad. De hecho, apenas existen formatos estándares de recogida de referencias. Sin embargo, los formatos estructurados para la recogida de referencias permiten unificar las competencias a evaluar y la comparación de los resultados pertenecientes a los distintos candidatos. Entre los posibles formatos estructurados para recoger referencias están las listas de chequeos y los formularios estandarizados. Las primeras incluyen una lista de palabras o frases que deben ser señaladas cuando se identifiquen con el sujeto a evaluar. Los formularios de recomendación

habitualmente incluyen un conjunto de preguntas que se le plantean o se le formulan todas ellas en el mismo orden a la persona que proporcionará las referencias. Estos formatos estructurados incluyen preguntas o ítems generales y específicos de cada puesto. Como ítems generales se incluyen aquellos relacionados con la personalidad, actitud hacia la organización e historial laboral anterior. Los ítems específicos incluyen aspectos propios del puesto, como preguntas acerca de su habilidad laboral o conocimientos técnico-profesionales.

2. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

En el momento de decidir qué herramientas utilizar para la selección de personal, los profesionales de recursos humanos pueden tener en cuenta diversos criterios. Estos se pueden clasificar en (1) criterios psicométricos: basados en la bondad de las medidas o (2) criterios no psicométricos: basados en las características de las situaciones, como por ejemplo, la validez aparente o la justicia percibida de la medida, el tiempo de aplicación y corrección, el coste de la evaluación, etc. Aún sin restar la importancia que este tipo de cuestiones puedan tener para cada organización particular, los seleccionadores deben tener en cuenta que el grado de acierto de las decisiones de contratación depende de las propiedades psicométricas del instrumental utilizado para llegar a tal decisión. *“La fiabilidad y la validez son las dos propiedades empleadas por los investigadores para establecer la calidad de las medidas que emplean o crean en sus investigaciones”* (Schmitt y Klimoski, 1991; pág. 89). Es por este motivo que es conveniente revisar los datos actuales sobre la validez y fiabilidad de las herramientas que utilizamos o que podríamos utilizar en el trabajo profesional. Antes de esto, para comprender en mayor profundidad el significado de los resultados sobre las propiedades psicométricas de las diferentes herramientas de selección de personal, se presenta un resumen de los mismos en los siguientes apartados.

2.1. El Error de la Medida: los Coeficientes de Fiabilidad

La fiabilidad, tal y como se ha mencionado, es una de las propiedades que determina la calidad de una medida. Según Dipboye (1992), este concepto hace referencia a la parte en la que una medida está libre de error. Por su parte, Guilford y Fruchter (1984) la definen como *“la proporción de la varianza total que es varianza verdadera”* (pág. 369). De modo similar, para Schmidt, Le y Ilies (2003) se trata de la ratio de la varianza verdadera entre la varianza observada.

Schmidt y sus colegas (2003) exponen que, en general, las medidas empleadas en las evaluaciones psicológicas se ven afectadas, fundamentalmente, por tres fuentes de error: (1) *el error de respuesta aleatorio*: causado por las variaciones momentáneas en la atención, en la eficiencia mental, las distracciones, etc., en un momento dado; (2) *el error transitorio*: que se produce por las variaciones en el tiempo de las respuestas afectivas, los sentimientos o la eficiencia de los mecanismos de procesamiento de la información de los candidatos, mientras que el error anterior se produce a través de los ítems en una única ocasión y (3) *el error específico del factor*: es el producido por la interpretación específica que el evaluado hace del contenido de las cuestiones. Además, los autores añaden la existencia de un 4º tipo de error, específico de aquellas medidas en las que se usan múltiples evaluadores: *el desacuerdo entre evaluadores*. La entrevista de empleo entraría dentro de este último grupo de medidas, por lo que también se vería afectada por este tipo de error.

Con el objetivo de estimar y calibrar la fiabilidad de las medidas, se desarrollaron una serie de coeficientes de fiabilidad, entre los que el alfa de Cronbach y el coeficiente de Spearman-Brown son los más comúnmente utilizados (Cortina, 1993; Salgado, 2015). Sin embargo, estos dos coeficientes de fiabilidad estiman sólo el grado de error aleatorio (Salgado 2015; Schmidt et al., 2003). Por su parte, el coeficiente test-retest (coeficiente de estabilidad) calcula el grado de error transitorio y el error aleatorio. El coeficiente entre evaluadores, calculado con las calificaciones de dos o más evaluadores recogidas en una misma ocasión, controla las variaciones debidas a las diferencias entre los evaluadores, así como la coherencia interna, si se considera que las calificaciones de los evaluadores pueden ser consideradas como formas paralelas de la medida (Salgado, 2015). Por tanto, la fiabilidad entre jueces puede considerarse un coeficiente de equivalencia entre los evaluadores. Teniendo esto en cuenta, sólo el coeficiente de equivalencia y estabilidad (CES), que se obtiene a partir de dos o más evaluadores en dos o más ocasiones convenientemente separadas en el tiempo, controla las cuatro principales fuentes de error y, en consecuencia, es el único coeficiente que proporciona la estimación de la varianza verdadera en este tipo de medidas (Salgado, 2015). Sin embargo, los estudios realizados hasta el momento, no siempre han podido calcular este tipo de coeficiente para estimar la fiabilidad de las medidas.

2.2. La Validez de la Medida

La validez de un instrumento de medida hace referencia a si éste mide realmente lo que se supone que debe medir. Es decir, a si las inferencias que se realizan a partir de las medidas obtenidas son correctas o no (Schmitt y Klimoski, 1991; SIOP, 2003). En el caso que nos ocupa, una herramienta de selección tendría un mayor grado de validez en la medida en que los resultados obtenidos por los evaluados se correspondiesen con los resultados de la evaluación del desempeño. En los “Principios para la Validación y Uso de los Procedimientos de Selección de Personal” (SIOP, 2003) se distinguen tres tipos de evidencia de validez: (a) basada en la relación con criterios externos, (b) basada en el contenido y (c) basada en la estructura interna (constructo).

En el campo de la selección de personal, la investigación se ha centrado principalmente en el conocimiento de la validez de criterio de los instrumentos, es decir, en aquélla que permite conocer si un determinado instrumento podría predecir los criterios relacionados con los resultados organizacionales, fundamentalmente, el desempeño en el puesto. La correlación entre las puntuaciones en el instrumento empleado y las puntuaciones de los criterios que tratemos de predecir (p. ej., el éxito en la formación) determina el valor de la validez de criterio o predictiva. Un modo sencillo de interpretar este resultado es a partir de R^2 , es decir, del valor que resulta al elevar esta correlación al cuadrado. Este valor indica el porcentaje de la varianza del criterio que queremos predecir que conseguimos explicar a partir de la medida empleada. Por ejemplo, tal y como se verá más adelante, los resultados meta-analíticos han indicado que los test de capacidades cognitivas tienen una validez de .71. Esto indica que este constructo permite explicar un 50% (.71²) de la varianza del futuro desempeño en el puesto de trabajo.

2.3. Propiedades psicométricas de los principales instrumentos de evaluación

En la actualidad, se cuenta con resultados meta-analíticos sobre la validez de prácticamente todas las medidas que pueden ser empleadas para la selección de personal. En la Tabla 1, se presenta un resumen con los principales resultados sobre la fiabilidad y la validez de los instrumentos de selección que han sido explicados en el apartado anterior. Además, se incluyen los resultados de los coeficientes de validez al cuadrado (R^2), de modo que resulte más intuitivo interpretar la capacidad predictiva de cada una de las herramientas que aparecen en la tabla.

A continuación, realizaremos un pequeño resumen sobre los principales resultados hallados en relación con las propiedades psicométricas de las diferentes herramientas:

A) TEST DE CAPACIDADES COGNITIVAS

Actualmente existen dos líneas principales de trabajo en selección de personal con respecto a las medidas de capacidades cognitivas. Una de ellas sugiere que las habilidades específicas no añaden validez más allá del factor general. La segunda línea propone la existencia de múltiples habilidades que proporcionan validez por encima del factor g.

Los resultados de las investigaciones llevadas a cabo parecen indicar que las habilidades específicas no sirven para incrementar la predicción de las valoraciones del rendimiento en el puesto o el éxito en la formación (ver Salgado, Viswesvaran y Ones, 2001).

Los resultados obtenidos en los trabajos de investigación realizados hasta el momento han mostrado que los mejores instrumentos para tomar decisiones de empleo en aquellos puestos de nivel inicial o primeras contrataciones en una empresa son los test de habilidades cognitivas, por encima de cualquier otro instrumental.

Sin embargo, el hecho de que los test de habilidades cognitivas sean potenciales predictores del éxito laboral, no los libra de ser objeto de tratamiento inadecuado que, en última instancia, conduce a deficiencias en la práctica profesional. De hecho, en nuestro país pueden encontrarse en el mercado

TABLA 1
RESUMEN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ
CORREGIDA DE LOS INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

	Fiabilidad	Validez	R^2
Test de capacidades cognitivas	.83	.71	.50
Entrevistas de selección:			
Entrevista convencional no estructurada	.50	.14	.02
Entrevista convencional estructurada	.65	.33	.11
Entrevista conductual o por competencias	.83	.63	.40
Test y cuestionarios de personalidad ¹ :			
Conciencia	.83	.33	.11
Estabilidad Emocional:	.82	.21	.04
Extroversión:	.81	.10	.01
Apertura a la Experiencia:	.80	.09	.01
Amigabilidad:	.74	.19	.04
Pruebas profesionales (TMT) ²	.71	.33	.11
Assessment Center – Simulaciones	.70	.37	.14
Test de conocimientos	.80	.45	.20
Currículum (Valoración de méritos y formación)	.80	.14	.02
Biodata ³	-	.28	.08
Referencias	.60	.26	.07

Nota. Fuente: Salgado y Moscoso (2008); TMT: Test de muestras de trabajo; ¹Viswesvaran y Ones (2000) y Salgado y De Fruyt (2005); ²Roth et al., 2005; ³Vinchr et al., 1998.

muchos test de habilidades cognitivas, de los cuales no se presentan datos sobre sus propiedades psicométricas o baremos, y en algunos casos, aun contando con baremos, éstos no han sido elaborados sobre muestras representativas de adultos en situaciones laborales. Esto hace que su uso no sea recomendable, pues no permite cumplir con los objetivos de la selección de personal. Todo profesional que quiera emplear este tipo de medida en un proceso de selección, debe cerciorarse de que el instrumento cumpla con estos criterios de calidad.

b) LA ENTREVISTA

La entrevista de selección de personal puede poseer fiabilidad, validez, incrementar la validez aportada por otros instrumentos de selección e incluso presentar una apreciable utilidad económica (ver Salgado y Moscoso, 2011). Sin embargo, no todos los tipos de entrevista lo hacen de igual modo.

El formato o grado de estructura de la entrevista determina en gran medida sus propiedades psicométricas, a mayor grado de estructura, mejores será los resultados obtenidos a partir de esta técnica.

Otro aspecto que también tiene un impacto importante en los resultados de la entrevista es su contenido, de hecho, las entrevistas de tipo conductual son las que cuentan con índices más elevados de fiabilidad y validez. Algunos estudios llevados a cabo en España sitúan a la Entrevista Conductual Estructurada entre los mejores instrumentos de selección de personal.

c) PERSONALIDAD

Varios meta-análisis han puesto de manifiesto la capacidad de los Big Five para predecir criterios organizacionales, tales como el desempeño en el trabajo. Concretamente, se encontró que el factor conciencia sirve para predecir diferentes criterios ocupacionales y que su validez es semejante para todos los puestos y organizaciones. Otra dimensión de personalidad que predice el rendimiento ocupacional en prácticamente todos los puestos es la Estabilidad Emocional.

En lo que se refiere a los test de integridad, éstos miden conciencia, amigabilidad y estabilidad emocional y la investigación ha mostrado que son válidos predictores del desempeño en el puesto y de conductas contraproductivas tales como robos, problemas de disciplina y absentismo (Ones, Viswesvaran y Schmidt, 1993).

d) OTROS INSTRUMENTOS

a. Test de Muestras de trabajo y simulaciones: Los resultados de las investigaciones, principalmente inglesas y norteamericanas, han mostrado que los test de muestras de trabajo entran dentro del conjunto de instrumentos que presentan coeficientes de validez más altos (.52), es decir, que su capacidad predictiva es mayor que la mayoría de los restantes instrumentos.

b. Assessment Center: Los resultados de la investigación con meta-análisis muestran que la validez predictiva de los assessment centers es de .37, sensiblemente más baja que la de otros instrumentos (p. ej., la ECE) mucho más baratos, flexibles y que consumen menos tiempo.

c. Test de conocimientos: Los estudios realizados sobre la validez predictiva de los test de conocimientos del puesto muestran que éstos sirven para predecir criterios como el desempeño en el puesto, el éxito en el entrenamiento o el rendimiento en test de muestras de trabajo. Los coeficientes de validez encontrados oscilan entre .45 y .78. También se encontró que la validez del test depende de la similitud de éste con el puesto de trabajo y de su complejidad. Cuanto mayor sea la similitud con el puesto y mayor sea su complejidad, mayor será también la capacidad predictiva de la prueba.

d. Instrumentos clásicos:

i. Curriculum / Experiencia: A pesar de su amplio uso como herramienta de selección, esta herramienta apenas ha sido investigada. Es por este motivo, que no se encuentran en la literatura resultados concluyentes sobre sus propiedades psicométricas. Los resultados de los meta-análisis encontraron un coeficiente de validez de la experiencia .18 para predecir el desempeño en el puesto y de .02 para el éxito en la formación.

ii. Biodata: Los biodata pueden construirse para predecir no solo el desempeño, sino también otros criterios, tales como el absentismo, la rotación, la contraproduktividad, las ventas y los accidentes de trabajo. Vinchur y sus colaboradores (1998) encontraron una validez de .28 para este instrumento.

iii. Referencias: La fiabilidad de las referencias hace mención al grado de acuerdo entre quienes las proporcionan. La investigación ha indicado que las referencias son un instrumento con una buena fiabilidad, cuya mejor estima-

ción es .70. Por lo que respecta a su validez para predecir los criterios y comportamientos organizacionales, Hunter y Hunter (1984) encontraron una validez de .26, aunque los resultados de Lado (2001) sugieren que si se utiliza un formato estructurado, la validez puede ser más elevada.

2.4. Predicción múltiple del desempeño ocupacional a partir de los mejores instrumentos y variables

Es sabido que en los procesos de selección en las organizaciones rara vez se utiliza un método único (en solitario), sino que se utilizan varios, cuyos resultados se combinan de algún modo. Una vez conocida la validez de los distintos instrumentos (variables) y métodos de selección de personal, lo que se ha presentado en los capítulos anteriores, estamos en condiciones de establecer cuál será el grado máximo de predicción que se podrá lograr mediante la aplicación combinada de dichos procedimientos selectivos. La combinación óptima de los procedimientos de selección que garantiza la mejor predicción del desempeño ocupacional se obtiene a partir de una ecuación de predicción desarrollada después de un análisis de regresión múltiple. Mediante la regresión múltiple estamos en condiciones de establecer dos aspectos diferentes: (a) cuánta varianza de desempeño ocupacional explicamos a través de los instrumentos selectivos, es decir, cuánto somos capaces de predecir y (b) cuál es el peso diferencial de cada uno de los instrumentos en la calificación final de cada aspirante. Estos dos aspectos se obtienen a través del conocimiento de la validez predictiva de cada una de las variables y del grado en que están correlacionadas entre ellas. Es fácilmente comprensible que si dos variables, dos instrumentos o dos métodos están altamente relacionados, el resultado final será muy semejante si se utiliza uno solo de ellos o los dos conjuntamente, por lo cual, la utilización del segundo no contribuye en nada al proceso selectivo.

Hay diversas posibilidades combinatorias y nosotros vamos a examinar las más sencillas en términos del número de métodos a utilizar. Vamos a establecer procesos selectivos consistentes en la aplicación de dos y tres instrumentos y determinar el grado máximo de predicción que lograríamos. Como variable inicial utilizaremos la capacidad cognitiva general por la razón de que es la que ha mostrado el coeficiente de validez más elevado de entre todas las variables (es el mejor predictor singular del desempeño). A partir de ahí, haremos combinaciones con las restantes variables más importantes para obtener el grado máximo de validez. Los resultados de la predicción del desempeño usando dos variables aparecen en la Tabla 2 y los resultados de la predicción utilizando grupos de tres variables aparecen en la Tabla 3.

Como puede apreciarse en la Tabla 2, la mejor combinación de dos predictores del desempeño se logra utilizando una medida de capacidad cognitiva general acompañada con una entrevista conductual estructurada ($R=.84$). La segunda mejor opción es combinar la medida de capacidad cognitiva general con el factor de personalidad denominado "conciencia" ($R=.77$) y la tercera mejor combinación se logra con una medida de experiencia laboral ($R=.75$). A partir de aquí, la contribución de un segundo predictor es relativamente escasa o nula. Por ejemplo, una medida de razonamiento matemático, de amigabilidad, o de valoración de méritos produce un incremento de .02 en la predicción total. Suplementar la capacidad cognitiva general con una medida de estabilidad emocional, o de conocimientos, o un assessment center o una medida de capacidad perceptiva o espacial-mecánica o una de memoria, incrementa la capacidad perceptiva en .01. Suplementar la capacidad cognitiva general con una medida de razonamiento verbal o una entrevista convencional estructurada no aporta nada a la predicción realizada por la capacidad cognitiva general. Por lo cual, utilizando simultáneamente estos tres métodos y, desde una perspectiva predictiva del desempeño en el trabajo, lo único que estaría-

TABLA 2
PREDICCIÓN MÚLTIPLE DEL DESEMPEÑO
CON DOS PREDICTORES

Combinación de predictores	Validez operativa múltiple	R ²	% pérdida de eficiencia predictiva
CCG + ECE	.84	.71	00
CCG + CO	.77	.59	17
CCG + EXP	.75	.56	21
CCG + RM	.73	.53	25
CCG + AM	.73	.53	25
CCG + VME	.73	.53	25
CCG + ES	.72	.52	25
CCG + CPT	.72	.52	25
CCG + ASC	.72	.52	25
CCG + CP	.72	.52	25
CCG + CEM	.72	.52	25
CCG + MEM	.72	.52	25
CCG + RV	.71	.50	30
CCG + ECO	.71	.50	30

Nota. CCG = Capacidad Cognitiva General; ECE = Entrevista Conductual Estructurada; CO = Conciencia; RM= Razonamiento Matemático; ES = Estabilidad Emocional; CP = Capacidad Perceptiva; CEM = Capacidad Espacial-Mecánica; MEM = Memoria; RV = Razonamiento Verbal; ECO = Entrevista Convencional Estructurada; EXP = Experiencia; AM = Amigabilidad; VME = Valoración de Méritos del Empleado; CPT = Conocimientos del Puesto de Trabajo; ASC = Assessment Center; % pérdida de eficiencia predictiva = Porcentaje de pérdida de la capacidad predictiva con respecto a la combinación óptima, que en este caso es la que aparece en primer lugar.

mos realmente logrando es incrementar sustancialmente los costes del proceso de selección, el tiempo para alcanzar una clasificación de los aspirantes y un aumento considerable del trabajo que tienen que hacer los profesionales y los miembros del tribunal de selección.

Cuando la predicción de desempeño se hace mediante tres variables predictoras, hay un grupo de tres posibilidades que ofrece una combinación óptima con resultados muy parecidos. La mejor combinación y, en consecuencia, el mejor sistema de selección sería aquel que incluyese una medida de capacidad cognitiva general junto con una entrevista conductual estructurada y una medida del factor de personalidad "conciencia". Una segunda alternativa que produciría también excelentes resultados sería sustituir la medida de "conciencia" por una valoración de méritos y una tercera sería la sustitución de la medida de "conciencia" o la valoración de méritos por un examen (test) de conocimientos. Cualquiera de estas tres alternativas produciría efectos esencialmente semejantes y la decisión sobre si utilizar una u otra tendría que basarse en criterios de carácter no psicométricos, tales como el número de aspirantes, el tiempo disponible, la existencia o no de medidas de "conciencia" o el test de conocimientos o acuerdos con los representantes sindicales para tener en cuenta la valoración de méritos.

Un segundo grupo de alternativas que también produciría excelentes resultados estaría compuesto por una combinación de una medida de capacidad cognitiva general, suplementada por una medida de experiencia y una medida de "conciencia". Alternativamente, se podría sustituir la medida de "conciencia" por una entrevista conductual estructurada. Un tercer grupo de combinaciones de tres predictores que produciría buenos resultados sería la combinación de una medida de capacidad cognitiva general, suplementada con un examen de conocimientos y una medida de la experiencia en el puesto o una valoración de méritos.

Las últimas combinaciones de métodos selectivos que producirían buenos resultados, aunque notablemente inferiores a los resultados óptimos, consistirían en una combinación de una entrevista conductual estructurada, suplementada por un examen de conocimientos y una valoración de méritos o una valoración de la experiencia en el puesto de trabajo.

V. TOMA DE DECISIONES EN SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que las pruebas de selección han sido administradas al grupo de aspirantes, se debe tomar la decisión de cuáles son los que serán contratados. Existen varias formas de valorar los resultados de los aspirantes en las pruebas aplicadas. A continuación, presentamos un resumen de los modelos más importantes para la toma de decisiones y para la clasificación de los candidatos al puesto.

1. MODELOS DE TOMA DE DECISIONES

Los modelos existentes para la toma de decisiones se pueden clasificar en base a dos criterios:

- 1) En función de cómo se obtienen los pesos para ponderar los resultados de diversos instrumentos. Partiendo de este primer criterio, existen dos modelos para la toma de decisiones:
 - A) **Modelo Experiencial o de Caso Único**, en el que el seleccionador se basa en su experiencia para tomar la decisión y las características esenciales de este modelo son las siguientes: (1) Está basado en la experiencia personal del seleccionador o del responsable directo. (2) Los instrumentos se ponderan según el juicio del seleccionador. (3) No se chequean los resultados a posteriori. En el hecho de que los instrumentos se ponderan según el juicio y la experiencia del seleccionador reside la explicación de porqué a este modelo se le denomina también de Caso Único, ya que cada caso es diferente, cada seleccionador hace uso de su propio y diferente criterio, lo que hace que la capacidad de generalización de las potenciales ventajas del Modelo sean limitadas.
 - B) **Modelo Estadístico**: Se basa en la estimación de las puntuaciones que tendría en el desempeño un determinado candidato, puntuación resultante de aplicar una ecuación de predicción. Las características esenciales de este mo-

Combinación de predictores	Validez operativa múltiple	R ²	% pérdida de eficiencia predictiva
CCG + ECE + CO	.86	.75	0
CCG + ECE + VME	.85	.73	3
CCG + ECE + CPT	.84	.71	5
CCG + EXP + CO	.81	.66	12
CCG + EXP + ECE	.79	.62	17
CCG + EXP + CPT	.76	.58	23
CCG + CPT + VME	.73	.54	28
ECE + CPT + VME	.66	.43	43
ECE + CPT + EXP	.60	.36	52

Nota. CCG = Capacidad Cognitiva General; ECE = Entrevista Conductual Estructurada; CO = Conciencia; VME = Valoración de Méritos en el Puesto; CPT = Conocimientos del Puesto de Trabajo; EXP = Experiencia; % pérdida de eficiencia predictiva = Porcentaje de pérdida de la capacidad predictiva con respecto a la combinación óptima, que en este caso es la que aparece en primer lugar

delo son: (1) Está basado en el cálculo de coeficientes de validez y de las correlaciones entre predictores, cuando se emplea más de uno. (2) Requiere el desarrollo de una ecuación de predicción para cada uno de los criterios que se deseen predecir. (3) Los pesos de las variables en la ecuación de predicción están determinados por su validez de criterio y por las correlaciones con los demás predictores. (4) Las ecuaciones de predicción se pueden derivar a partir de estudios de validación local y a partir de los coeficientes de predicción que se obtienen en los estudios de generalización de la validez/meta-análisis.

2) En función de si se produce o no un efecto compensatorio de las puntuaciones de unos instrumentos sobre otros, existirían tres tipos de modelos:

A) **Modelo Compensatorio:** La característica esencial de este modelo es que las puntuaciones altas en un instrumento compensan las puntuaciones bajas en otro, lo que hace que no sea la diferencia en las puntuaciones entre los instrumentos lo relevante, sino la puntuación final total. Por ejemplo, podría obtenerse la misma puntuación final con un 10 en CCG y un 5 en personalidad o con un 5 en CCG y un 10 en personalidad o con un 7.5 en cada uno de los instrumentos. La puntuación final es la suma o el promedio de las puntuaciones en los instrumentos de selección empleados.

B) **Modelo No Compensatorio:** Tiene la característica opuesta al anterior modelo. En este caso, la puntuación obtenida en cada instrumento es determinante de las posibilidades de que un candidato resulte finalmente seleccionado. En otras palabras, las puntuaciones altas en un instrumento no compensan las puntuaciones bajas en otro. Empleando el ejemplo utilizado en el modelo compensatorio, las puntuaciones de 10 en CCG y 5 en conciencia darían lugar a una decisión diferente a la que produciría una puntuación de 5 en CCG y de 10 en conciencia.

Un caso paradigmático del modelo no compensatorio es el que se denomina modelo de obstáculos múltiples. Con este sistema, un candidato tiene que obtener una puntuación suficiente en cada uno de los instrumentos utilizados para la selección y los candidatos que no obtienen el mínimo necesario en uno de ellos son rechazados. Una consecuencia de este modelo de selección es la pérdida o reducción del número de candidatos a medida que el proceso de selección avanza. Dicha reducción puede ser muy elevada si las puntuaciones mínimas para superar un determinado instrumento (un obstáculo) son muy exigentes. La restricción en el rango es progresiva y, en cualquier caso, es mayor para los instrumentos que se emplean al final del proceso que para los que se emplean al inicio. El efecto fundamental de este sistema y de la restricción en el rango que lo acompaña es que los coeficientes de validez observados tendrán una mayor subestimación en los últimos instrumentos que en los primeros.

C) **Modelo Mixto:** es una combinación de los dos modelos anteriores, de tal modo que existe compensación entre algunos instrumentos pero no entre todos y simultáneamente se producen obstáculos (exigencias) durante las diversas etapas del proceso de selección, lo que hace que se produzca reducción en el número de candidatos finales.

2. CLASIFICACIÓN DE LOS CANDIDATOS

El último paso en la toma de decisiones selección, antes de ofrecer los puestos a los candidatos elegidos, es clasificar a los mismos de acuerdo con los resultados obtenidos en las pruebas e instrumentos incluidos en el proceso de selección. Existen varias estrategias para clasificar a los candidatos y cada una de ellas responde a objetivos diferentes, teniendo también ventajas y limitaciones. Básicamente existen cuatro métodos (estrategias) para clasificar a los candidatos:

A) **Método Top-Down (Arriba-Abajo):** Los candidatos son ordenados de mayor a menor, teniendo en cuenta la puntuación final en el proceso de selección. Se procede ofreciendo el puesto en primer lugar al candidato que ocupa la posición más alta, si éste lo rechaza al siguiente en la clasificación y así sucesivamente. Si hay varios puestos, se comienza del mismo modo y se van ofreciendo a los candidatos hasta agotar las ofertas disponibles. Desde el punto de vista de la utilidad económica de los procesos, si la puntuación obtenida se derivó de la predicción basada en la validez, este sistema es la mejor opción disponible a día de hoy.

B) **Cuotas:** se basa en que las ofertas de empleo están condicionadas a cuotas pre-establecidas, en función de preferencias grupales, por ejemplo, el sexo de los candidatos, el origen nacional o local, características físicas (p. ej., minusvalías). Una vez establecidas las cuotas, y dentro de cada grupo protegido, la ordenación de los candidatos sigue, normalmente, el procedimiento Top-Down explicado en el punto anterior. La principal ventaja de este método es que puede ayudar a superar desventajas de origen social o socio-laboral en aquellos grupos que están infra-representados en una ocupación particular. La limitación principal es que puede producir un quebranto importante de la utilidad económica del sistema de selección, porque se pueden incorporar a la organización candidatos que

son menos competentes que otros que han sido rechazados y, por consiguiente, su futuro desempeño será menor que el que se hubiese obtenido con el sistema Top-Down generalizado.

- C) **Bandas (Banding):** Este sistema es un intento de superar las limitaciones del sistema de cuotas y del sistema Top-Down. Su fundamentación es estadística. Se basa en la utilización del error de medida para establecer si dos puntuaciones pueden considerarse diferentes o no puede concluirse, desde un punto de vista psicométrico, que haya diferencias entre ellas. Si dos puntuaciones no son psicométricamente diferentes, entonces sería igualmente aceptable elegir a un candidato o a otro. Si los dos candidatos pertenecen a grupos diferentes, en tal caso se optaría por el candidato correspondiente al grupo minoritario hasta que se produzca un equilibrio en el número de candidatos del grupo mayoritario y del minoritario (protegido). Algunos autores han criticado este método sugiriendo que aunque se consideren equivalentes dos puntuaciones no lo son en la realidad y la selección de un candidato con puntuaciones más bajas producirá pérdida de utilidad económica.
- D) **Puntos de corte múltiples (Cut-off):** En este sistema se establecen las puntuaciones mínimas en las pruebas que se considerarían aceptables para superar el proceso de selección. A veces, estas puntuaciones de corte se establecen sobre la base de una lógica claramente definida y otras se establecen de forma arbitraria. Las directrices para el uso de los instrumentos de evaluación creadas por las asociaciones de científicos y profesionales (p. ej., la APA y la SIOP) no especifican cómo deben establecerse estas puntuaciones de corte. Sin embargo, recomiendan que para determinar cualquier punto de corte, éstos deben basarse en alguna cuestión lógica, entre las que destaca la consideración de los niveles mínimos de competencias requeridos para el puesto.

REFERENCIAS

- Alonso, P., Moscoso, S. y Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 79-89. doi:10.1016/j.rpto.2015.04.002.
- Baron, H. (1996). Strengths and limitation of ipsative measurement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 49-56. doi: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00599.x
- Barrick, M. R. y Mount, M. K. (1993). Autonomy as moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.111>
- Bartram, D. (1996). The relationship between ipsatized and normative measures of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 25-39. doi: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00597.x
- Caldwell, D. F. y Spivey, W. A. (1983). The relationship between recruiting source and employee success: An analysis by race. *Personnel Psychology*, 36, 67-72. doi: 10.1111/j.1744-6570.1983.tb00503.x
- Campion, M. A., Palmer, D. K. y Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 1-64. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x
- Closs, S. J. (1996). On the factoring and interpretation of ipsative data. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 41-47. doi: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00598.x
- Cornwell, J. M. y Dunlap, W. P. (1994). On the questionable soundness of factoring ipsative data: A response to Saville and Wilson (1991). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 89-100. doi: 10.1111/j.2044-8325.1994.tb00553.x
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104. doi: 10.1037/0021-9010.78.1.98
- Costa, P. T. y McCrae, R. R. (1992). *Professional Manual: Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor-Inventory (NEO-FFI)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Dipboye, R. L., (1992). *Selection interviews: Process perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Dunnette, M. D. (1976). Aptitudes, abilities, and skills. En M.D.Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358. <http://dx.doi.org/10.1037/h0061470>
- Fleishman, E. A. y Reilly, M. E. (1992). *Handbook of Human Abilities*. Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.
- Guilford, J. P. y Fruchter, B. (1984). *Estadística Aplicada a la Psicología y a la Educación*. Mexico City: McGraw-Hill.
- Goodale, J.G. (1982). *The fine art of interviewing*. Nueva York: Prentice-Hall. [Traducción española: La entrevista. Madrid: Pirámide, 1988].

- Hicks, L. E. (1970). Some properties of ipsative, normative, and forced-choice normative measures. *Psychological Bulletin*, 74, 167-184. <http://dx.doi.org/10.1037/h0029780>
- Hogan R. T. y Hogan, J. C. (1995). *Technical manual for the Hogan Personality Inventory*. Tulsa, OK: Hogan Assessments Systems.
- Huffcutt, A. I. y Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190. doi: 10.1037/0021-9010.79.2.184
- Hunter, J. E. y Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.96.1.72>
- Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.67.5.577>
- Janz, T., Hellervik, L. y Gilmore, D. C. (1986) *Behavior Description Interviewing. New, Accurate, Cost effective*. Newton MA: Allyn and Bacon.
- Lado, M. (2001). *Validez de Constructo y de Criterio de las Referencias Personales*. Tesis Doctoral. Universidad de Santiago de Compostela.
- McCormick, E. J. (1979). *Job analysis: Methods and applications*. New York: Amacom.
- Meade, A.W. (2004) Psychometric problems and issues involved with creating and using ipsative measures for selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 531-552. doi: 10.1348/0963179042596504
- Ones, D. S. y Viswesvaran, C. (1998). Integrity testing in organizations. In R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly y J. Collins (Eds). *Dysfunctional behaviour in organizations: Vol. 2. Nonviolent behaviours in organizations* (pp. 243-276). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. y Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.679>
- Pierce, C. A. y Aguinis, H. A. (1997). Using virtual reality technology in organizational behavior research. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 407-410.
- Quijano, S. D. (1992). *Sistemas efectivos de evaluación y rendimiento: Resultados y desempeños*. Barcelona: PPU.
- Rolland, J. P. y Mogenet, J. L. (2001). *Système de description en cinq dimensions (D5D)*. Manuel réservé aux psychologues. Paris: Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée.
- Roth, P. L., Bobko, P. y McFarland, L. Y. N. N. (2005). A meta analysis of work sample test validity: Updating and integrating some classic literature. *Personnel Psychology*, 58, 1009-1037. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00714.x
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. y Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359-391. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00165.x
- Salgado, J. F. (1998). *Manual Técnico para el Inventario de Personalidad de Cinco factores (IP/5F)*. Tórculo Ediciones: Santiago de Compostela
- Salgado, J. F. (2007). Análisis de utilidad económica de la Entrevista Conductual Estructurada en la selección de personal de la administración general del País Vasco. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, 139-154.
- Salgado, J. F. (2015). Estimating Coefficients of Equivalence and Stability for Job Performance Ratings: The importance of controlling for transient error on criterion measurement. *International Journal of Selection and Assessment*, 23, 37-44. doi: 10.1111/ijsa.12093
- Salgado, J. F., Anderson, N. y Tauriz, G. (2015). The validity of ipsative and quasi ipsative forced choice personality inventories for different occupational groups: A comprehensive meta analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 797-834. doi: 10.1111/joop.12098
- Salgado, J. F. y De Fruyt, F. (2005). Personality in personnel selection. En A. Evers, O. Schmit-Voskuyl y N. Anderson (Eds). *Handbook of Personnel Selection*. Oxford, UK: Blackwell.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29, 16-24.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2011). *La Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal* (3ª Edición). Madrid: Pirámide.

- Salgado, J. F., Moscoso, S. y Lado, M. (2005). Reclutamiento y Selección. En Bonache, J. y Cabrera, A. (Directores). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Financial Times- Prentice Hall.
- Salgado, J. F. y Tauriz, G. (2014). The Five-Factor Model, forced-choice personality inventories and performance: A comprehensive meta-analysis of academic and occupational validity studies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 3-30. doi: 10.1080/1359432X.2012.716198
- Salgado, J. F., Viswesvaran, C. y Ones, D. S. (2001). Predictors used for personnel selection: an overview of construct, methods and technichs. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol 1* (pp 165-199). Londres: Sage.
- Schmidt, F. L., Le, H. y Ilies, R. (2003). Beyond alpha: An empirical examination of the effects of different sources of measurement error on reliability estimates for measures of individual-differences constructs. *Psychological Methods*, 8, 206-224. doi: 10.1037/1082-989X.8.2.206
- Schmitt, N. y Klimoski, R. (1991). *Research Methods in Human Resources Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- SHL (1999). *OPQ32 Manual and User's Guide*. Surrey: SHL.
- Society for Industrial and Organizational Psychology (2003). *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Techniques*. Bowling Green: APA.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer III, F. S. y Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83, 586-597. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.586>
- Viswesvaran, C. y Ones, D. S. (2000). Measurement error in "Big Five Factors" personality assessment: Reliability generalization across studies and measures. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 224-235. doi: 10.1177/00131640021970475

Ficha 1.

Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas

(Fragmento extraído de: Alonso, P., Moscoso, S. y Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 79-89. doi:10.1016/j.rpto.2015.04.002)

Es fundamental para las organizaciones elegir de modo correcto las herramientas que van a ser empleadas en sus procesos de selección, pues de ello dependerá tanto el éxito del proceso de selección diseñado, es decir, que se consiga que los mejores solicitantes cubran los puestos ofertados por la empresa, como que no se origine la posibilidad de una demanda legal por parte de alguno de los solicitantes, cuando éste crea que puede haber sido discriminado durante el proceso.

En las últimas tres décadas en la investigación sobre selección de personal se han logrado grandes avances en el conocimiento de la validez predictiva de los instrumentos gracias a las nuevas técnicas metodológicas empleadas, particularmente la utilización del meta-análisis psicométrico (Hunter y Schmidt, 2004). Así, en este momento se conocen cuáles son las herramientas de selección más fiables y válidas y, además, cuáles aportarán una mayor utilidad económica a la organización (Salgado y Moscoso, 2008). También se ha estudiado cuáles son las herramientas mejor percibidas por los candidatos (Anderson, Salgado y Hülsheger, 2010) y cuáles no producen, o apenas producen, impacto adverso.

Si bien gracias a los últimos avances el trabajo de los profesionales de la selección de personal se ha visto reforzado y su rol en las organizaciones es cada vez más reconocido y apreciado, también es sabido que todavía existe una brecha entre el mundo académico y el ámbito profesional. Dicha brecha se debe, en parte, a que cuando los profesionales de la selección de personal diseñan sus procesos de selección parecen desconocer las nuevas técnicas desarrolladas por los investigadores y las evidencias empíricas que aconsejan el uso de determinadas técnicas frente a otras que cuentan con menor respaldo científico.

La preocupación por dicha brecha entre investigadores y profesionales se menciona con frecuencia tanto en la literatura como en congresos y en reuniones científicas (ver por ejemplo, Anderson, Herriot y Hodkinson, 2001). Para conocer el alcance de la misma, desde hace varias décadas se vienen llevando a cabo estudios en diferentes países con el objetivo de conocer cuáles son los instrumentos y procedimientos de selección empleados por las organizaciones, en qué grado se utiliza cada una de ellos y hasta qué punto su uso se corresponde con la validez obtenida en las investigaciones científicas. Entre las razones por las que periódicamente se examina la utilización de instrumentos de selección, dos son especialmente destacadas. En primer lugar, para conocer si la brecha entre científicos y profesionales se va paulatinamente reduciendo y, en segundo lugar, porque los avances científicos dan lugar a la aparición de nuevas técnicas que no habían sido incluidas en los estudios previos.

No obstante, la evidencia disponible sobre cuáles son los instrumentos más utilizados en España es reducida y data de hace varias décadas, con lo que puede conjeturarse que dicha evidencia podría no responder a las prácticas actuales en selección de personal. Concretamente, las encuestas más recientes sobre los instrumentos empleados para la selección de personal en organizaciones españolas fueron realizadas hace más de veinte años. Salgado, Moscoso y Lado (2006) resumieron los resultados encontrados en estas encuestas e indicaron que, de forma similar al resto de países, el instrumento más empleado era la entrevista convencional no estructurada, utilizada prácticamente en el 100% de los procesos de selección. Los otros instrumentos más frecuentemente empleados eran el curriculum o historial profesional, los test de habilidades cognitivas y psicomotoras y, por último, los cuestionarios y test de personalidad. Además, estos autores indicaron que, aunque apenas había datos, a través de fuentes indirectas se podría

presuponer que las referencias también se empleaban con alta frecuencia. Por último, señalaron que en España rara vez se utilizaban otros instrumentos de amplio uso en otros países, como los test de muestras de trabajo, las simulaciones, los test in-basket, la entrevista conductual estructurada, los test de baja fidelidad y los test computerizados.

Por otro lado, en el estudio llevado a cabo por Lévy-Leboyer (1994) se encontró que el tamaño de las organizaciones influía en los métodos empleados en la selección. Sin embargo, los estudios previos no han examinado si esta cuestión condiciona el empleo de un tipo u otro de instrumentos, por lo que parece conveniente, además, realizar un análisis que permita conocer si existen diferencias en las herramientas empleadas por las empresas según cuál sea su dimensión.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo de este estudio es doble: (1) conocer el grado de uso de los diferentes instrumentos de selección en las organizaciones españolas y, (2) examinar si el uso está determinado por el tamaño de la organización, para lo cual se dividirán en pequeñas y medianas empresas.

MÉTODO

Muestra

El estudio se ha centrado en una muestra de empresas situadas en la Comunidad Autónoma de Galicia. De las 75 empresas que respondieron a la encuesta, el 32% cuentan con más de 250 trabajadores, el 22% tienen entre 150 y 250 y el 46% menos de 150. Por otra parte, el sector económico al que pertenece el grupo mayoritario de la muestra es al de servicios (36%), seguido por el de industria (29%). Además, el 13% de la muestra pertenece al sector de la construcción, el 3% al de pesca y el 19% restante a otros sectores.

Por lo que se refiere a las personas que han facilitado la información sobre sus respectivas empresas, en el 59% de los casos fue el director de recursos humanos, en el 11% fue un técnico de RRHH, en el 4% el gerente de la empresa, en el 10% otros directivos y en el 16% restante se trataba de otros puestos de la empresa. En cuanto a la formación de éstos, el 31% contaban con algún master relacionado con los RRHH, el 38% eran licenciados, el 24% diplomados y el 7% restante contaban con estudios de FP o bachillerato.

Cuestionario

En relación con el objetivo del presente estudio, las empresas debían responder a las dos cuestiones siguientes: (1) seleccionar cuáles eran los instrumentos que se emplean en la empresa, para lo que se les aportaba un listado y (2) indicar cuáles de los instrumentos utilizados tenían un mayor peso sobre la decisión final de contratación. Los instrumentos incluidos en la encuesta fueron los siguientes: 1) currículum; 2) referencias; 3) entrevista de selección de personal en tres modalidades: (a) adaptada a cada candidato, (b) con el mismo guion para todos los candidatos, (c) conductual o por competencias; 4) test de inteligencia o aptitudes, 5) test y cuestionarios de personalidad, 6) pruebas profesionales (p.ej., test de muestras de trabajo, pruebas de conocimientos técnicos); 7) simulaciones o role playing; 8) Assessment Center; 9) Otros instrumentos (p. ej., realidad virtual, video games).

RESULTADOS

En la Tabla 1 se muestran los porcentajes de las empresas que emplean cada uno de los instrumentos de selección de personal propuestos en el cuestionario. Tal y como cabía esperar, a la vista de los resultados encontrados en las encuestas anteriores,

TABLA 1
PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE EMPLEAN LAS DIFERENTES HERRAMIENTAS EN SUS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

	% Empresas que emplean la herramienta
Currículum	100.0
Referencias	92.0
Entrevista	94.7
Entrevista adaptada a cada candidato (no estructurada)	90.7
Entrevista con el mismo guion para todos los candidatos (convencional estructurada)	48.0
Entrevista conductual o por competencias	52.0
Test de inteligencia o aptitudes	28.0
Test y cuestionarios de personalidad	40.0
Pruebas profesionales (test de muestras de trabajo, test de conocimientos)	52.0
Simulaciones o Role Playing	20.0
Centro de Evaluación / Assessment Center	8.0
Otros instrumentos (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	6.7

Nota. N=75

el currículum, las referencias y la entrevista de selección de personal son las tres herramientas más empleadas por las empresas.

Examinando los diferentes tipos de entrevista de empleo, el más empleado por las empresas es la no estructurada. Este tipo de entrevista es empleada por el 94,7% de las organizaciones encuestadas. No obstante, a pesar de que el porcentaje de uso de los otros dos tipos de entrevista (convencional estructurada y entrevista conductual o por competencias) es claramente inferior, puede decirse que se emplean en un número considerable de empresas, lo que es un resultado esperanzador para la reducción de la brecha entre investigadores y profesionales. En concreto, el 48% de las empresas encuestadas emplean entrevistas convencionales estructuradas y el 52% entrevistas conductuales o por competencias.

Por lo que respecta al resto de instrumentos, las pruebas profesionales (p. ej., test de muestras de trabajo y test de conocimiento profesional) son empleadas en aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas (52%). Los test de personalidad se emplean en un 40% de las empresas. Por lo que se refiere a los test cognitivos o de aptitudes, a pesar de ser la herramienta que proporciona una mayor validez predictiva, se emplea tan solo en un 28% de las empresas que forman parte de la muestra. Por último, es importante mencionar que un 6.7% las empresas que emplean otros como la valoración de méritos, o las pruebas de idiomas.

En cuanto al peso de los diferentes instrumentos de selección sobre la decisión final de contratación, sólo un 24% de la muestra respondió a esta cuestión. Los resultados muestran que el 50% de las empresas que han respondido a esta pregunta indican que la entrevista es el instrumento con mayor peso en la toma de decisiones. Además, otro 6% la señala como el segundo instrumento más relevante en la toma de decisiones. El currículum y las pruebas profesionales resultaron ser el instrumento más relevante para un 11% de las empresas. Otro dato a tener en cuenta es que, aunque ninguna de las empresas indicó que las referencias fuese el método al que se le otorga mayor relevancia en el proceso de toma de decisiones, un 17% indicó que era el segundo instrumento más importante dentro del proceso.

Por último, en lo que se refiere al examen de las diferencias entre pequeñas y medianas empresas, la Tabla 2 recoge los porcentajes de uso de las herramientas de selección para cada uno de estos grupos. Como cabía esperar, los porcentajes de uso de los tres instrumentos más empleados por las compañías siguen siendo los más elevados en ambos casos. Sin embargo, se encuentran algunas diferencias en el porcentaje de organizaciones que los emplean en cada caso. Así, en el caso de las referencias, éstas son empleadas por más del 95% de las medianas empresas y este porcentaje desciende hasta el 88% en el caso de las pequeñas empresas.

Analizando ahora los resultados encontrados en el caso de la entrevista, mientras que más del 97% de las medianas empresas dicen emplear esta herramienta en sus procesos de selección, este porcentaje disminuye hasta el 91% en el caso de las pequeñas empresas. Estudiando por separado cada uno de los tipos de entrevista, los resultados muestran que el porcentaje de uso de la entrevista convencional sin estructura es ligeramente inferior en el caso de las pequeñas empresas. Así, prácticamente el 93% de las grandes empresas emplean este tipo de entrevista y este porcentaje se reduce a cerca del 90% en el caso de las empresas de menor tamaño. Por otro lado, aunque el porcentaje de uso de la entrevista convencional estructurada se mantiene semejante en ambos grupos, no ocurre lo mismo con el uso de la entrevista conductual estructurada o por competencias. En lo que respecta a esta entrevista, los resultados muestran que es empleada por el 64.3% de compañías medianas, frente al 36.4% de las pequeñas empresas.

En el resto de herramientas empleadas en la selec-

TABLA 2
PORCENTAJE DE EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS QUE EMPLEAN LAS DIFERENTES HERRAMIENTAS EN SUS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

	% Medianas	% Pequeñas
Currículum	100.0	100.0
Referencias	95.2	87.9
Entrevista	97.6	90.9
Entrevista adaptada a cada candidato (No estructurada)	92.9	87.9
Entrevista con el mismo guión para todos los candidatos (Convencional estructurada)	50.0	45.5
Entrevista conductual o por competencias	64.3	36.4
Test de inteligencia o aptitudes	40.5	12.1
Test y cuestionarios de personalidad	50.0	27.3
Pruebas profesionales (Test de muestras de trabajo, test de conocimientos técnico-profesionales)	57.1	45.5
Simulaciones o Role Playing	28.6	9.1
Centro de Evaluación / Assessment Center	11.9	3.0
Otros instrumentos (Valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	7.1	6.1
N	42	33

Nota. N= tamaño de la muestra

ción, las diferencias en los porcentajes de uso se incrementan de modo considerable en la mayor parte de los casos, siendo en todos ellos las empresas medianas las que más emplean este tipo de instrumentos. En concreto, los test de habilidades cognitivas son empleados por el 40.5% de las medianas empresas y por el 12.1% de las pequeñas. Los diferencias encontradas para los test de personalidad son similares, ya que estos se usan en el 50% de las medianas empresas, frente al 27.3% de las pequeñas. El resto de herramientas en las que también se encuentran diferencias importantes en el porcentaje de uso son el Role playing (empleado por el 28.6% de las grandes empresas y el 9.1% de las pequeñas) y el Assessment Center (usado prácticamente por el 12% de las empresas medianas, frente al 3% de las empresas más pequeñas). Por último, las diferencias en los porcentajes de uso de las pruebas profesionales y de otros instrumentos son más reducidas. Concretamente, éstas son empleadas por aproximadamente el 57% de las medianas empresas y por el 45.5% de las pequeñas. Finalmente, el 7.1% de las medianas empresas y el 6.1% de las empresas de menores dimensiones dicen emplear otras herramientas en la selección de personal.

DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio muestran, de forma similar a lo ya encontrado en las encuestas previas, que el currículum, la entrevista sin estructura y las referencias son los instrumentos más empleados por las compañías. Es importante indicar que estas herramientas son, a su vez, las que cuentan con índices de validez y fiabilidad más bajos (ver Tabla 3). No obstante, los resultados también indican que otros instrumentos que presentan buenas propiedades psicométricas han aumentado considerablemente su uso. Es el caso de los test de habilidades cognitivas, las medidas de personalidad, las entrevistas estructuradas, las simulaciones y las pruebas profesionales. Este incremento es más acusado en las medianas empresas que en las pequeñas. Estos datos evidencian que sigue existiendo una brecha entre el ámbito de la investigación y la práctica profesional en selección de personal, pero que ésta está disminuyendo.

Es importante insistir en la mejora de la comunicación entre el ámbito de la investigación y la práctica profesional de la gestión de los RRHH. Las empresas deben ser conscientes de la importancia de emplear herramientas fiables, válidas y que, por tanto, contribuirán al incremento de la utilidad económica de sus procesos de selección y a la justicia de los mismos. En este sentido, este estudio debería repetirse con cierta frecuencia, de modo que sea posible comprobar el avance conseguido en el incremento de la eficacia y eficiencia de los procesos de selección de las compañías españolas.

Por otro lado, los resultados del análisis de las diferencias en función del tamaño de la organización mostraron que la fisura entre el ámbito de la investigación y el profesional es más evidente en el caso de las empresas con menor número de trabajadores. Lo que a su vez indica que es en este colectivo donde la optimización de los procesos de selección es más necesaria y, por tanto, sería importante realizar una mayor concienciación entre los profesionales que se encargan de la gestión de los recursos humanos en este tipo de organizaciones.

Una limitación del presente estudio es que se ha centrado exclusivamente en el examen de empresas pequeñas y medianas, por lo que no se han incluido en la muestra grandes empresas. Estudios posteriores deberían, además de ampliar la muestra de la presente investigación, incluir compañías de gran tamaño para contemplar todo el espectro de las empresas españolas y comprobar si hay diferencias entre ellas en función del tamaño.

REFERENCIAS

- Anderson, N., Herriot, P. y Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 391-411. doi: 10.1348/096317901167451
- Anderson, N., Salgado, J. F. y Hülshager, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generaliza-

TABLA 3
FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EVALUADOS EN LA ENCUESTA

	Fiabilidad	Validez
Currículum (Valoración de méritos y formación)	.80	.14
Referencias	.60	.26
Entrevista adaptada a cada candidato (no estructurada)	.50	.14
Entrevista con el mismo guion para todos los candidatos (estructurada)	.65	.33
Entrevista conductual o por competencias	.83	.63
Test de inteligencia o aptitudes	.83	.71
Test y cuestionarios de personalidad:		
Conciencia:	.80	.30
Estabilidad Emocional:	.85	.20
Pruebas profesionales (TMT) ¹	.71	.33
Assessment Center – Simulaciones	.70	.37

Nota. Fuente: Salgado y Moscoso (2008); TMT: Test de muestras de trabajo; ¹Fuente: Roth et al. 2005.

- tion versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291-304. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x
- Hunter, J. E. y Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Newbury Park, CA: Sage.
- Levy-leboyer, C. (1994). Selection and Assessment in Europe. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 4, pp. 173-190). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29, 16-24.
- Salgado, J. F., Moscoso, S. y Lado, M. (2006). *Reclutamiento y selección de personal. Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice-Hall.

Ficha 2.

Desarrollo práctico de una Entrevista Conductual Estructurada (ECE)

La técnica de análisis de puestos más adecuada para desarrollar una ECE es la de los incidentes críticos. En aquellos casos en los que no es posible recoger un número suficientemente amplio de incidentes, esta técnica se puede completar con cualquier otro método de análisis de puestos que permita obtener la información necesaria para establecer las competencias relevantes para el puesto (ver Salgado y Moscoso, 2011).

A continuación, se propone un modelo de desarrollo de la ECE, basado en la técnica de incidentes críticos, que consta de las siguientes cuatro fases:

1. Identificación de los Incidentes Críticos: En esta primera fase se solicita a los expertos en el puesto que relaten anécdotas que representen o ejemplifiquen una ejecución especialmente buena o mala del mismo. Para ello se les aporta un formulario de recogida de información estandarizado en el que se relatan dichas anécdotas, de forma estructurada. Esta primera fase es esencial para el desarrollo de las tres siguientes, puesto que los incidentes críticos servirán, en primer lugar, para conocer y desarrollar las dimensiones que representan las características necesarias para un comportamiento eficaz en el puesto. Además, se utilizarán para crear las preguntas de descripción de conducta de la entrevista referidas a las dimensiones del puesto. Finalmente, esta información también será utilizada para desarrollar los anclajes conductuales de las escalas de valoración.

El modelo ideal de registro de incidentes es aquel que incluye: (a) La situación en la que se produjo, (b) en qué consistió el incidente, (c) qué hizo la persona, (d) cuáles fueron las consecuencias, (e) cuál es la importancia del incidente para el trabajo y (f) con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.

2. Identificación de las dimensiones/competencias: Este proceso consiste en decidir cuáles son los elementos claves del desempeño en el trabajo y sobre los que preguntar a los candidatos. A tales elementos se les denomina dimensiones, aunque en algunas ocasiones también reciben la denominación de competencias. Estas competencias o dimensiones serán identificadas a partir del análisis del puesto, realizado, preferiblemente a partir de la técnica de incidentes críticos.

A continuación, se muestra un ejemplo de incidente crítico a partir del cual se puede identificar lo que podría ser un elemento clave para un buen desempeño en ese puesto de trabajo:

- a) *La situación en la que se produjo:* El día antes de una reunión con un cliente para la entrega de un trabajo importante.
- b) *En qué consistió el incidente:* En las últimas pruebas sobre el programa desarrollado se detecta un fallo en el software, que da un error y no permite continuar empleando la aplicación.
- c) *Qué hizo la persona:* Se dio cuenta de que el problema se producía al introducir un determinado valor en el programa. Comprobó los rangos establecidos para esa variable y descubrió que se habría producido un error en la definición de la misma. Al darse cuenta de este error, realizó una depuración del código y detectó errores en otras dos, de menor importancia, por lo que el error no habría sido detectado en los test de prueba, pero que de no ser modificadas daría problema en un futuro a nuestro cliente.
- d) *Cuáles fueron las consecuencias:* El programa diseñado fue entregado al cliente al día siguiente y no contenía ningún error. De momento no hemos recibido ninguna queja por parte de este cliente.
- e) *Cuál es la importancia del incidente para el trabajo:* El incidente es importante pues evitó un problema con el cliente y contribuyó a incrementar la calidad del producto.
- f) *Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes:* Antes de la entrega de un producto final se realiza una comprobación por parte del equipo, es frecuente que se encuentren errores durante la realización de estos test.

A partir de este incidente crítico, se puede deducir que la capacidad para **solucionar problemas**, podrá ser una dimensión relevante para este puesto. Debe repetirse este procedimiento para cada uno de los incidentes críticos recogidos.

Las dimensiones o competencias identificadas a partir del análisis de los incidentes críticos deben ser refrendadas por acuerdo de los expertos en el puesto, de manera que aquéllas que sean más valoradas y más acuerdo haya sobre dicha valoración, serán las que formarán las dimensiones de la ECE.

En el próximo apartado se presenta un ejemplo de las dimensiones identificadas para un puesto de analista informático y sus correspondientes definiciones.

3. Diseño de los anclajes: Al utilizar los anclajes todos los evaluadores tienen la misma referencia a la hora de valorar las dimensiones en función de las respuestas del candidato. Dichos anclajes se obtienen de los propios incidentes críticos y de los criterios para un desempeño eficaz del análisis de puestos. Los incidentes críticos recogidos para el desarrollo de la entrevista recogen ejemplos de conductas que pueden ser valoradas por los expertos del puesto y que, posteriormente, podrán ser empleadas como ejemplos característicos de las diferentes puntuaciones que componen la escala de valoración.

En este documento también se presentan, a modo de ejemplo, los anclajes conductuales diseñados para valorar las dimensiones del puesto de analista informático.

4. Diseño de las preguntas y re-preguntas: Sabiendo las conductas que ejemplifican los anclajes, el siguiente paso consiste en generar las preguntas que permiten obtener evidencias conductuales del grado de presencia en los candidatos de la dimensión evaluada por la pregunta. Tales preguntas pueden ser de dos tipos: una pregunta general e introductoria a la dimensión y re-preguntas que orientan y centran al candidato hacia el tipo de repuestas que necesita el entrevistador para realizar de forma correcta su evaluación. Dichas preguntas tienen que ser exclusivamente referidas a las conductas pasadas del candidato.

EJEMPLO DE UNA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA	
Puesto: Analista Informático Dimensiones Conductuales	
1. Organización: Establecer las estrategias correctas para el desempeño eficaz del puesto, mediante el agrupamiento de actividades, establecimiento de prioridades en la realización de las tareas, utilización óptima del tiempo y de todos los medios y recursos.	
2. Solución de problemas: Identificar y solventar las incidencias o imprevistos que se presentan de modo satisfactorio y de forma rápida.	
3. Orientación al cliente: Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente a través de un servicio de calidad, rápido y fiable. Tener empatía, intentar ponerse siempre en el lugar del cliente y buscando siempre la identificación con el mismo y mostrando un interés sincero.	
4. Previsión: Ser capaz de anticiparse a las incidencias o situaciones negativas que puedan surgir en el desempeño del trabajo adoptando las medidas necesarias para que éstas no se produzcan o para minimizar su impacto.	
5. Conocimientos técnicos: Conocer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos/profesionales necesarios para el desempeño del puesto de analista informático. Mantenerse al día, mejorando continuamente los conocimientos técnico/profesionales.	
6. Trabajo en equipo: Ser cooperativo y preocuparse por la coordinación y ejecución del equipo. Esforzarse en resolver los problemas que puedan surgir entre los miembros del equipo y prestar el apoyo necesario para alcanzar los objetivos.	

Escalas de Valoración con Anclajes Conductuales

Dimensión 1. Organización

Bajo (1)	Medio (3)	Alto (5)
Es incapaz de planificar sus tareas, no sigue ningún orden o criterio a la hora de realizarlas lo que provoca un total descontrol en su trabajo. No cumple los plazos en la entrega del producto o realización del servicio.	Normalmente organiza y planifica su trabajo, intentando buscar los métodos más adecuados para optimizar resultados y ganar tiempo, aunque suele olvidarse de algunos aspectos que provocan el retraso en la entrega del producto o en la realización del servicio.	Planifica el trabajo con la antelación y la precisión necesaria para que éste no se acumule y surjan imprevistos que puedan retrasarlo o entorpecerlo. Establece prioridades en las tareas. Analiza y aplica los métodos y procedimientos que le sean más rentables en tiempo y dinero.
1	2	3
		4
		5

Dimensión 2. Solución de Problemas

Bajo (1)		Medio (3)		Alto (5)	
Nunca o casi nunca es capaz de encontrar soluciones a los problemas que se le plantean, y normalmente ya no intenta encontrar soluciones, ni identificar las incidencias.		Normalmente encuentra soluciones eficaces a los problemas que se le plantean pero suele necesitar un cierto tiempo para alcanzarlas y a veces, aunque puede ser una solución aceptable en un caso determinado, no es satisfactoria para todas las partes implicadas.		Es capaz de hallar soluciones originales y eficaces a los problemas que se le presentan en el desempeño de su puesto. Siempre consigue llegar a soluciones satisfactorias para todas las partes implicadas. Encuentra soluciones rápidamente.	
1	2	3	4	5	

Dimensión 3. Orientación al Cliente

Bajo (1)		Medio (3)		Alto (5)	
Normalmente los clientes se muestran insatisfechos con el servicio ofrecido porque suele entregarlo fuera de plazo y sin la calidad adecuada. Los clientes se quejan de falta de interés.		Habitualmente satisface las demandas de los clientes y les ofrece un servicio de calidad, rápido y correcto y para ello no va más allá de lo estrictamente necesario.		Los clientes se sienten muy satisfechos con su trabajo. Se implica completamente con ellos e intenta que obtengan un resultado de máxima calidad.	
1	2	3	4	5	

Dimensión 4. Previsión

Bajo (1)		Medio (3)		Alto (5)	
Nunca se anticipa a las posibles incidencias que puedan ocurrir, ni adopta las medidas necesarias para reducir su impacto. Las consecuencias son un desempeño lento, incorrecto y con resultados negativos.		Habitualmente trata de anticipar las posibles incidencias y preparar medidas correctoras, aunque no siempre son suficientes. En ocasiones no se encuentra preparado y el resultado es un servicio o producto de menor calidad.		Se anticipa a las incidencias o problemas que pueden surgir y adopta las medidas necesarias para poder solucionar los problemas rápidamente de manera que la calidad del trabajo o producto no se vea afectada.	
1	2	3	4	5	

Dimensión 5. Conocimientos Técnicos

Bajo (1)		Medio (3)		Alto (5)	
No tiene los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto o no sabe cómo aplicarlos en el trabajo. Cuando es evidente su falta de conocimiento no recurre a fuentes de información que le permitan adquirir los conocimientos necesarios para solventar las situaciones o para identificar la causa del fallo. No se mantiene al día.		Dispone de conocimientos, aunque no siempre es capaz de aplicarlos correctamente en su trabajo diario, lo que le lleva a cometer errores de vez en cuando. Con cierta frecuencia se encuentra con que no está al día con respecto a cierta información que necesita para desempeñar su puesto, pero en estos casos trata de subsanarlo.		Conoce, comprende y aplica los conocimientos técnicos de su puesto. Está siempre al día en los últimos avances en su área de trabajo, que aplica en la elaboración de soluciones técnicas eficaces e innovadoras.	
1	2	3	4	5	

Dimensión 6. Trabajo en Equipo

Bajo (1)		Medio (2)		Alto (3)	
No se coordina bien con el grupo de trabajo y no suele ayudar a otros compañeros con problemas porque considera que no es asunto suyo. En lugar de intentar solucionar los conflictos que puedan surgir, suele provocarlos o empeorar los que ya existen.		Es capaz de trabajar en equipo con un buen desempeño, aunque, si puede, prefiere trabajar en solitario. Ayuda a sus compañeros si se lo piden y a veces interviene si se producen conflictos entre compañeros para solucionarlos.		Trabaja bien en equipo y le gusta. Tiene una buena coordinación con sus compañeros y se muestra siempre dispuesto a hacer un esfuerzo extra. Intenta ayudar a los compañeros cuando éstos tienen algún problema. Soluciona los problemas que impiden el buen trabajo del grupo.	
1	2	3	4	5	

PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA

Dimensión 1. Organización

- 1.1. Me gustaría que me comentase un ejemplo reciente que demuestre su habilidad para organizar, estructurar y priorizar la información, las tareas y el tiempo de modo que el resultado del trabajo sea un producto o servicio de calidad.
 - ¿Cuál era la tarea que tenía que realizar?
 - ¿Qué información y qué plazos debía usted cumplir?
 - ¿Cómo decidió organizarse?
 - ¿Estaban otras personas implicadas? ¿Qué hicieron estas personas?
 - ¿Tenía alguna dificultad especial esta tarea?
 - ¿Qué hubiera ocurrido si no se hubiera organizado de esta forma?
 - ¿Le dijeron algo sus superiores o clientes?
 - ¿Con qué frecuencia suele organizarse de este modo?

- 1.2. De vez en cuando, a todos nos ocurre que se nos acumula el trabajo o las tareas que tenemos que hacer y se nos atrasan algunas. Hábleme de la última vez que le ocurrió que se encontraba atrasado en alguna tarea o en la entrega de algún trabajo.
 - Describame la situación
 - ¿Por qué se encontraba en esa situación?
 - ¿Cómo intentó solucionarla?
 - ¿Con qué dificultades se encontró para poder organizarse?
 - ¿Cuál fue el resultado final de sus esfuerzos por ponerse al día?
 - ¿Cuánto tiempo adicional fue necesario para ponerse al día?
 - ¿Cuántas veces le ha ocurrido algo semejante en el último año?

Dimensión 2. Solución de Problemas

- 2.1. En su trabajo pueden surgir situaciones imprevistas que requieren una actuación rápida por su parte para que las partes implicadas no se vean negativamente afectadas. Hábleme de la última vez que tuvo un imprevisto y lo solucionó de modo que las partes implicadas salieron beneficiadas.
 - ¿Cuál era el problema o imprevisto?
 - ¿Qué hizo usted para resolverlo?
 - ¿Analizó diferentes alternativas?
 - ¿Cuánto tiempo invirtió en la resolución del problema?
 - ¿Cuáles fueron las consecuencias?
 - ¿Por qué se decidió por esa solución?
 - ¿Cree que fue la mejor de las soluciones?
 - ¿Qué le comentaron las partes implicadas?
 - ¿Con qué frecuencia ha utilizado esta estrategia? ¿Con igual éxito?

- 2.2. En algunas ocasiones pueden surgir problemas o imprevistos que no se solucionan en forma o tiempo. Hábleme de la última vez que su actuación ante un imprevisto provocó algún tipo de consecuencia negativa para todas o alguna de las partes afectadas por el mismo.
 - ¿Cuál fue el imprevisto?
 - ¿Qué hizo usted?
 - ¿Qué le llevó a decidirse por esa solución?
 - ¿Intentó buscar otras alternativas?
 - ¿Cuáles fueron las consecuencias?
 - ¿Qué le dijeron las partes implicadas? ¿Y su jefe?
 - ¿Le ha ocurrido esto en otras ocasiones? ¿Cuáles?

Dimensión 3. Orientación al Cliente

- 3.1. En algunas ocasiones los clientes pueden sentirse tan satisfechos con el servicio prestado y por la atención recibida que lo pueden agradecer explícitamente ¿Podría pensar en alguna ocasión reciente en la que usted recibió feedback positivo de un cliente acerca del trabajo que había realizado y el trato que le había dado?
 - ¿Cuál era la demanda que tenía que atender del cliente?
 - ¿Qué es lo que hizo usted?
 - ¿Qué le llevó a actuar así?
 - ¿Qué le dijo exactamente el cliente?
 - ¿Por qué cree que estaba tan satisfecho el cliente con su trato hacia él?
 - ¿Qué diferencia había en el trato a este cliente y al resto?
 - ¿Qué le dijeron sus superiores? ¿Y el cliente?
 - ¿Con qué frecuencia realiza usted esfuerzos más allá de los requeridos en el puesto?
 - ¿Volvió a recibir felicitaciones de este cliente en otras ocasiones?
 - ¿Felicitó este cliente a otras personas del departamento, compañía?
 - ¿Le dijo algo su jefe al respecto?
 - ¿Le ocurrió esto en más ocasiones con otros clientes?

- 3.2. Algunas veces los clientes nos pueden hacer una pregunta o demanda sobre nuestros productos o servicios a la que no tenemos respuesta o solución en el momento, lo que puede llevar a que el cliente se muestre insatisfecho. Hábleme de la última ocasión en que le ocurrió esto.
 - ¿Cuál fue la pregunta o demanda?
 - ¿Cuál fue su primera reacción ante esa situación?
 - ¿Cuál fue la reacción del cliente?
 - ¿Por qué desconocía la respuesta o solución?

PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA (Continuación)

- ¿Cómo intentó solucionar el problema con el cliente?
- ¿Tenían sus compañeros de trabajo esa respuesta o solución?
- ¿Cuánto tiempo le llevó encontrar y comunicar la respuesta o solución?
- ¿Se ha visto en otras ocasiones en esta misma situación (si contesta sí) ¿Cómo manejó en estas ocasiones la situación?
- ¿Qué reacción o comentario recibió al final del cliente?
- ¿Cuáles fueron las relaciones futuras con el cliente afectado?
- ¿Sus superiores le comentaron algo al respecto?

Dimensión 4. Previsión

- 4.1. En algunas ocasiones puede ser necesario realizar cambios en el trabajo programado debido a la aparición de imprevistos o problemas. Me gustaría que me hablara de la última vez en la que el hecho de haber tomado medidas con antelación hizo que la calidad y los plazos de entrega de un trabajo no se vieran afectados.
- ¿Cuál era la situación?
 - ¿Qué medidas adoptó?
 - ¿Por qué había decidido anticiparse a lo que posteriormente ocurrió?
 - ¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?
 - ¿Cuáles habrían sido las consecuencias si usted no se hubiera anticipado?
 - ¿Qué le dijeron sus superiores?
 - ¿Con qué frecuencia se suele comportar así?
- 4.2. Aunque uno sea previsor, en ocasiones es difícil o imposible anticiparse a los cambios o imprevistos que pueden surgir en el desarrollo del trabajo. Hábleme de la ocasión más reciente en la que la falta de previsión le ocasionó algún problema en el desempeño de su trabajo.
- ¿Cuál era la situación?
 - ¿Qué es lo que hizo usted?
 - ¿Por qué no había previsto esa posible situación? ¿Era posible hacerlo?
 - ¿Cuáles fueron las consecuencias?
 - ¿Cuál habría sido el resultado si se hubiera anticipado al problema?
 - ¿Qué hizo para resolver la situación?
 - ¿Le sirvió esta experiencia en el futuro?
 - ¿Qué le dijeron sus superiores?
 - ¿Se ha vuelto a encontrar en una situación semejante?

Dimensión 5. Conocimientos Técnicos

- 5.1. La mayoría de las veces que realizamos alguna tarea, trabajo o desarrollamos alguna aplicación informática concreta necesitamos no solo conocer, sino comprender y aplicar determinados conocimientos técnicos. ¿Podría hablarme del trabajo más reciente y complicado que tuvo que realizar y que le exigió poner en práctica su conocimiento previo?
- ¿Cuál era la situación?
 - ¿Qué conocimientos tuvo que poner en práctica?
 - ¿Cuándo los había adquirido?
 - ¿Cuál fue el resultado del trabajo?
 - ¿Qué le dijeron sus superiores?
 - ¿Había aplicado estos conocimientos concretos previamente?
 - ¿En qué medida le ayudó todo el conocimiento previo que poseía?
 - ¿Le hizo algún comentario su supervisor?
 - ¿Con qué frecuencia tiene ocasión de poner en práctica por primera vez algún conocimiento adquirido previamente?
- 5.2. Los avances en el área de la informática y las nuevas tecnologías son tan rápidos y tan amplios que no siempre es posible estar al día en todo. Hábleme de la ocasión más reciente en la que fue consciente de que necesitaba ponerse al día en algún ámbito concreto de su trabajo para poder desempeñar correctamente su puesto.
- ¿Cuál era la situación o problema? Describala brevemente
 - ¿Cómo intentó solucionarlo?
 - ¿A qué fuentes de información recurrió?
 - ¿Cómo y cuándo se dio cuenta de que le faltaban conocimientos o información?
 - ¿Exactamente en qué tipo de información no estaba al día?
 - ¿Cómo intentó solventar la situación?
 - ¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?
 - ¿Cuánto tiempo tardó en ponerse al día?
 - ¿Le volvió a ocurrir esto en alguna ocasión?

Dimensión 6. Trabajo en Equipo

- 6.1. Cuando se trabaja en equipo pueden surgir conflictos entre los miembros y es necesaria la solución del mismo para que se pueda realizar eficazmente el trabajo. Hábleme de la última ocasión en que ayudó a resolver un problema surgido en el equipo.
- ¿Cuál era la situación?
 - ¿Qué implicaciones tenía para la eficacia del equipo?
 - ¿Hasta qué punto estaba usted implicado?
 - ¿Qué fue lo que hizo usted?
 - ¿Qué hubiera ocurrido de no haber intervenido usted?
 - ¿Cómo reaccionó el resto del equipo?

PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA (Continuación)

¿Qué le dijeron las personas implicadas?

¿Con qué frecuencia se comporta así en estas situaciones?

6.2. Algunas veces uno tiene que hacer un esfuerzo extra para que el trabajo en equipo se realice eficazmente. Hábleme de la última ocasión en la que su esfuerzo (p. ej., ayudando a otro compañero, realizando más horas de las habituales, coordinando el trabajo del grupo) ayudó claramente a la consecución de resultados satisfactorios en el trabajo de equipo.

¿Cuál era la situación?

¿Por qué consideró necesario hacer un esfuerzo extra?

¿Qué hizo usted exactamente?

¿Cuáles fueron las consecuencias?

¿Cuál habría sido el resultado si usted no hubiese intervenido de esa forma?

¿Algún otro compañero se comportó como usted?

¿Qué le dijeron sus compañeros? ¿Y su jefe?

¿Ha actuado igual en otras ocasiones? ¿Con qué frecuencia?

SUGERENCIAS PARA LA REALIZACIÓN PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA

La investigación llevada a cabo sobre la fiabilidad, validez de constructo y validez de criterio de la entrevista conductual estructurada nos permite establecer algunas sugerencias y recomendaciones para la práctica de la entrevista en selección de personal.

- 1) Una primera recomendación sería la de utilizar entrevistas estructuradas basadas en un análisis de puestos y especialmente relacionados con el contenido del puesto. Así, los profesionales pueden utilizar los diferentes formatos de entrevistas conductuales estructuradas. La técnica de incidentes críticos de análisis de puestos es el mejor método para identificar las dimensiones relevantes de cada puesto, para desarrollar las preguntas de la entrevistas y para crear las escalas de valoración con anclajes conductuales para evaluar las respuestas a las preguntas de la entrevista.
- 2) Una segunda sugerencia sería restringir el uso de la entrevista para valorar sólo las dimensiones identificadas en el análisis de puestos. Otros posibles usos de la entrevista, como pueden ser dar una determinada imagen del puesto y la organización al candidato, comprobar algunos requisitos o datos importantes del mismo o conocer sus expectativas o motivación, podrían ser realizados o evaluados con las entrevistas estructuradas convencionales, mejor que con las ECE.
- 3) La tercera sugerencia es la de que es importante entrenar adecuadamente a los entrevistadores y los miembros del panel de evaluadores (si fuese el caso) cuando se utilicen entrevistas conductuales estructuradas. Las ECE son menos conocidas por los entrevistadores y los entrevistados y es necesario un entrenamiento específico tanto en lo que se refiere a la conducción de la entrevista como en la valoración de la información obtenida.
- 4) Se debe utilizar un sistema conductual de valoración de las respuestas de los candidatos. Lo ideal sería usar escalas de valoración con anclajes conductuales (EVAS).
- 5) En la medida de lo posible sería recomendable poder grabar las entrevistas (siempre con el permiso del candidato) ya que esto permite no perder ninguna información.
- 6) Otra recomendación es que la decisión se debe tomar una vez que todos los candidatos hayan sido entrevistados. Con frecuencia, en las entrevistas convencionales, los entrevistadores toman sus decisiones sobre los candidatos antes de que todos hayan sido entrevistados o incluso antes de que la entrevista haya finalizado.
- 7) Resumiendo, se debe utilizar la entrevista conductual estructurada para selección de personal porque es uno de los mejores predictores del desempeño, los candidatos aceptan este instrumento mejor que otros procedimientos alternativos y los entrevistadores se sienten más confiados en sus decisiones utilizando este tipo de entrevista frente a otros.