

SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: EVIDENCIAS BASADAS EN LA INVESTIGACIÓN

por:

Jesús F. Salgado

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

Índice:

I.	INTRODUCCIÓN.....	2
II.	OBJETIVOS Y MODELOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	7
III.	LA ELECCIÓN DEL LOS INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	13
IV.	VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL ESTRATÉGICA (POR COMPETENCIAS).....	26
V.	CONCLUSIONES.....	27
VI.	REFERENCIAS.....	30

I. INTRODUCCIÓN

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 apto 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**. En otro lugar hemos escrito que esta definición de selección de personal implica tres aspectos: “(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, aspectos todos ellos cruciales en las Administraciones públicas españolas. 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 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 la Administración General del Estado, la Administración Autonómica o un ayuntamiento) y, en general, un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con éxito el de aquéllas.

No obstante lo anterior, no debe olvidarse que la Administración pública tiene la obligación de ser garantista con el ciudadano y con los posibles candidatos a los puestos ofertados y, en este sentido, las diversas leyes reguladoras del acceso a la Función pública que se han sucedido a lo largo de la historia de la Administración pública española han incluido normas para garantizar que la selección de personal se realice sobre la base de principios tales como la igualdad y el mérito. **A este respecto el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), ya desde su exposición de motivos establece que en materia de acceso al empleo público, los principios reguladores del mismo han de ser los de igualdad de oportunidades, mérito y capacidad, así como transparencia y agilidad. Incluye también como principios rectores, los de profesionalidad e independencia de los miembros de los órganos de selección y el criterio favorable a la paridad de género.** Más explícitamente, el EBEP en su artículo 1.3

b) señala los principios de igualdad, mérito y capacidad en el acceso y la promoción profesional y la igualdad en el trato entre hombres y mujeres, respectivamente. El artículo 14 i) señala el derecho del empleado público (y se sobreentiende que los aspirantes a serlo) “a la no discriminación por razón de nacimiento, origen racial o étnico, género, sexo u orientación sexual, religión o convicciones, opinión, discapacidad, edad o cualquier otra condición social”. El artículo 18.1 EBEP hace referencia a los procesos selectivos al indicar que “la promoción interna se realizará mediante procedimientos selectivos que garanticen el cumplimiento de los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad”. Más específico sobre selección de personal es el Capítulo I del Título IV, sobre el acceso al empleo público y adquisición de la relación de servicio. Así el artículo 55.1 establece el derecho de todos los ciudadanos al acceso al empleo público con arreglo a los derechos constitucionales de igualdad, mérito y capacidad, mencionados previamente. Más específicamente el artículo 55.2 establece que la selección del empleado público (funcionario y laboral) deberá hacerse mediante procedimientos que garanticen, además de los anteriores principios, los de (a) publicidad de las convocatorias y de sus bases, (b) transparencia, (c) imparcialidad y profesionalidad de los órganos de selección, (d) independencia y discrecionalidad técnica en la actuación de los órganos de selección, (e) *adecuación entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar*, y (f) agilidad, sin perjuicio de la objetividad, en los procesos de selección. Siendo todos estos principios igualmente importantes, **el principio de adecuación entre el contenido de la selección y las funciones y tareas a desarrollar es fundamental, puesto que al ser las funciones y tareas elementos nucleares de los puestos de trabajo, el EBEP está indicando que la selección debe hacerse para predecir la futura realización del trabajo**. Este principio de selección para tareas y funciones aparece reforzado el artículo 56.3 cuando el legislador dice que “*podrá exigirse el cumplimiento de otros requisitos específicos que guarden relación objetiva y proporcionada con las funciones asumidas y las tareas a desempeñar*.” Y esencial para el tema que nos ocupa es todo el artículo 61 del EBEP dedicado a los sistemas selectivos. En su punto 1, el artículo 61 indica que los órganos de selección velarán por el cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades entre sexos, lo que nos va a llevar a examinar qué establece al respecto la

Ley Orgánica 3/2007, de Igualdad efectiva de mujeres y hombres. El 61.2 indica que “*los procedimientos selectivos cuidarán especialmente la conexión entre el tipo de prueba a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos*” lo que, desde una perspectiva técnica significa que los procedimientos deberán ser aceptables en términos de sus propiedades psicométricas de fiabilidad y validez. El mismo 61.2 se encarga de mencionar el tipo de pruebas que pueden usarse, indicando que podrán consistir en pruebas de conocimientos y de capacidad analítica, en forma oral o escrita, ejercicios que demuestren la posesión de habilidades y destrezas, dominio de lenguas extranjeras y, en su caso, pruebas físicas. El 61.3 indica que también pueden usarse valoraciones de méritos, aunque de una forma proporcionada que no determine el resultado del proceso selectivo. El 61.5 añade que también podrán usarse como métodos de selección, los resultados de cursos, períodos de prácticas, currículo, pruebas psicotécnicas y entrevistas.

Así pues, en conjunto, y siguiendo al EBEP, **las Administraciones públicas españolas pueden utilizar legalmente prácticamente todos los métodos e instrumentos que emplea la empresa privada con fines de selección de personal, con pequeñas excepciones** como puede ser, por ejemplo, el uso de referencias de empleadores previos, ampliamente utilizadas en la empresa privada y claramente no adecuadas para la Administración pública por la posible ruptura de la mayoría de los principios constitucionales mencionados. Es importante señalar este aspecto, la posibilidad de utilizar tan amplio bagaje de métodos, porque muchas veces se menciona lo limitado de la Administración pública para hacer uso de lo que está disponible para la empresa privada. A mi modo de ver, no hay tal limitación. **Otra cosa es la prevalencia y preferencia de unos métodos sobre otros, que ciertamente existe en los procesos selectivos de nuestras Administraciones públicas.**

A la anterior normativa reguladora del acceso al empleo público debe añadirse como elementos fundamentantes y determinantes de la actuación en materia de selección para la Administración pública, lo contenido en la mencionada Ley 3/2007 de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres. En esta ley hay cuatro artículos y una disposición adicional que

claramente tienen implicaciones para los procedimientos y sistemas de selección de personal para las Administraciones públicas. Así, el artículo 3 indica que el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, y, especialmente, las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil. El artículo 5 obliga a la igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo. El artículo 6.1 determina lo que es discriminación directa, señalando que “La discriminación directa por razón de sexo es la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable”; y el artículo 6.2 señala que la discriminación directa por razón de sexos es “la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas de otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente con una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados.” Por su parte, el artículo 13 incluye el principio de inversión de la carga de la prueba al legislar que “De acuerdo con las leyes procesales, en aquellos procedimientos en los que las alegaciones de la parte actora se fundamenten en actuaciones discriminatorias, por razón de sexo, corresponderá a la persona demandada probar la ausencia de discriminación en las medidas adoptadas y su proporcionalidad.” Por último, la Disposición adicional primera, sobre *Presencia o composición equilibrada*, indica que “A los efectos de esta Ley, se entenderá por composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.”

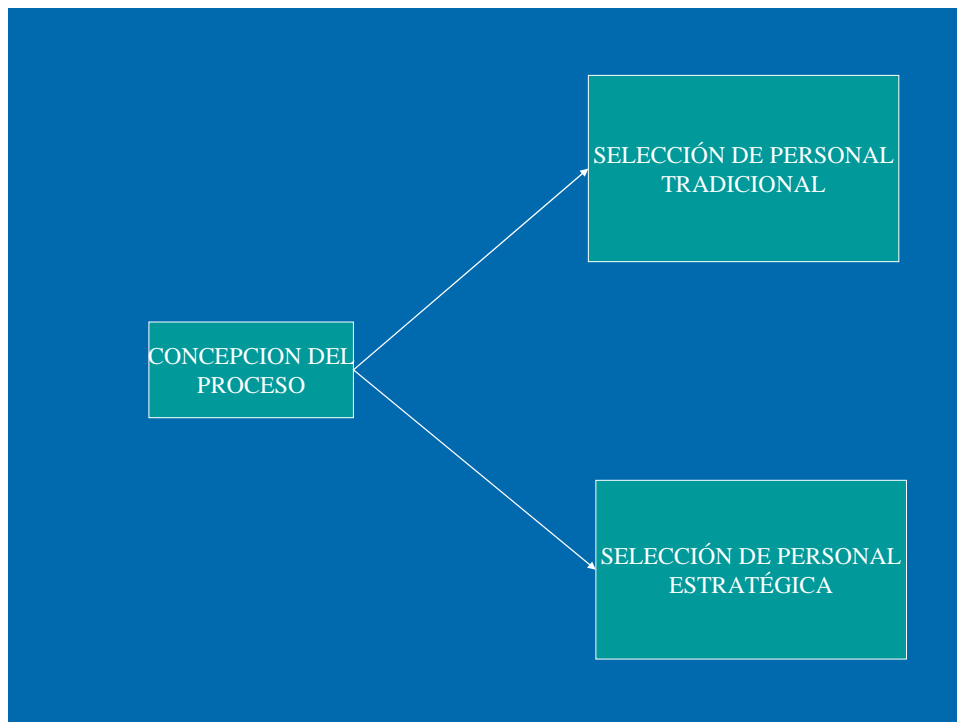
Todos estos preceptos legales tienen importancia práctica decisiva para la composición de los tribunales de selección y, especialmente, para los resultados de los procesos selectivos, ya que, por ejemplo, una interpretación estricta de la disposición transitoria podría sugerir que cuando en un proceso selectivo son aprobados más de un sesenta por ciento de hombres, y ello no está justificado por los requisitos necesarios para la ejecución de las

tareas y funciones del puesto, podríamos estar ante un método que produce discriminación indirecta para las mujeres y, en consecuencia, estar vulnerado el principio constitucional de igualdad de oportunidades, el EBEP sobre la igualdad al acceso en el empleo y la Ley de Igualdad al poner a las mujeres en desventaja. Este último podría ser el caso, en ciertas situaciones, de la utilización de un método objetivo y aparentemente neutro como es la valoración de méritos.

II. 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**. Los instrumentos que se podrían emplear en un proceso de selección son innumerables y entre ellos se encuentran: hojas de solicitud, currículums, historiales profesionales, entrevistas no estructuradas, estructuradas, entrevistas conductuales, tests de habilidades cognitivas, tests de habilidades psicomotoras, tests y cuestionarios de personalidad normal, tests de desórdenes de personalidad, simulaciones (dinámicas de grupo, tests "in-basket", juegos de empresa, etc.), assessment center, tests de juicio situacional, pruebas de realidad virtual, tests de muestras de trabajo, tests de integridad y honestidad, tests orientados al criterio, referencias, pruebas físicas (por ejemplo, en el caso de la selección de policías y bomberos), etc. Hemos visto que, con arreglo al ordenamiento normativo, las Administraciones públicas pueden hacer uso de la mayoría de ellos. Que se utilicen unos u otros instrumentos depende fundamentalmente del enfoque o modelo de selección que se está usando en cada organización concreta y de la estrategia de gestión (dirección) que se está utilizando: el modelo de selección tradicional (incluida la versión tradicional del modelo de competencias) o el modelo de selección estratégica. Estos dos enfoques se relacionan directamente con las estrategias de gestión identificadas por Miles y Snow para la empresa privada, pero aplicables a la Administración pública. Se puede fácilmente apreciar que el modelo tradicional está muy vinculado con las

estrategias defensoras, mientras que el modelo de selección estratégica está más asociado con las **estrategias de gestión prospectoras**.¹

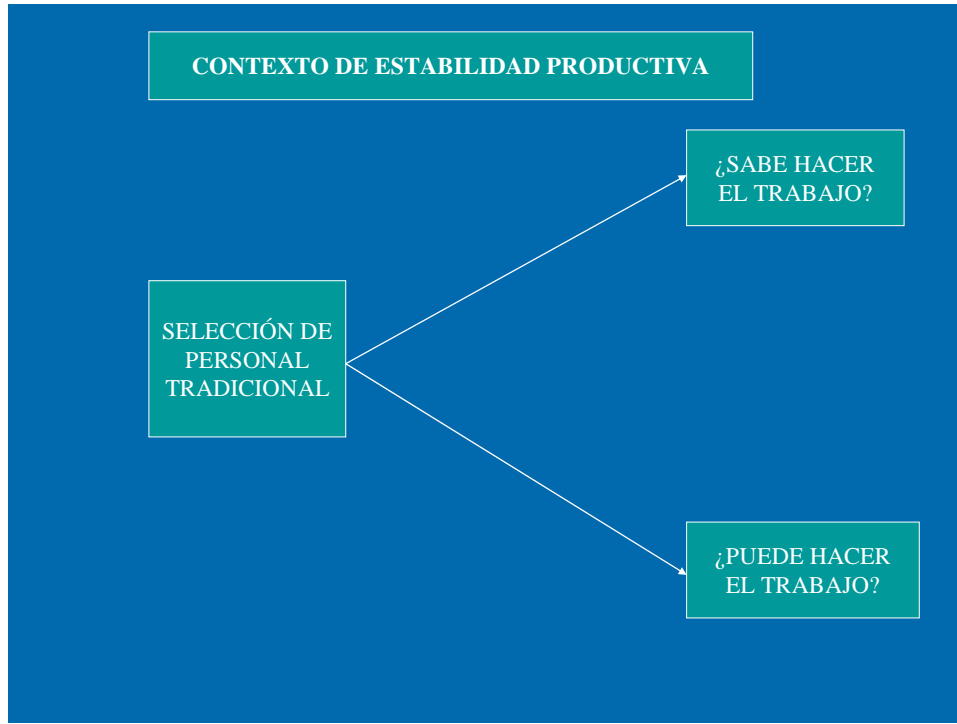


El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años. De este modo, si una Administración pública concreta desea

¹ Miles y Snow denominan **estrategias de gestión defensoras** a aquellas prácticas que se caracterizan por realizarse en entornos económicos y mercados laborales estables, mediante las cuáles se trata de defender el "territorio" en lugar de buscar nuevas posibilidades, introducir innovaciones, practicas mediante las cuales las empresas están altamente centralizadas y los empleados, a cambio de su lealtad, son recompensados con puestos de trabajo seguros y con cierta posibilidad de ascender a través de sistemas altamente formalizados. Serían **estrategias de gestión prospectoras o exploradoras** aquellas prácticas consistentes en buscar nuevas posibilidades y oportunidades, ofertando nuevos servicios y sistemas, desarrollando nuevos ámbitos de actuación, para lo cual utilizan estructuras organizativas flexibles y descentralizadas que permitan dar respuestas rápidas en entornos inestables. A poco que se analicen podrá verse que en las organizaciones que componen las Administraciones públicas españolas podemos encontrar los dos tipos de estrategias, si bien las defensoras son predominantes.

tener un empleado altamente productivo, debe lograr que sus procesos de acceso y selección consigan determinar qué candidatos (potenciales 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 en los que desarrollan su actividad. Así, por ejemplo, tres métodos de selección utilizados en la generalidad de los procesos de selección, en el ámbito de la Administración pública son las pruebas (exámenes) de conocimiento, la valoración de méritos (puntuación de la formación y de la experiencia, entendiéndola habitualmente como el tiempo que ha desempeñado un determinado puesto o el tiempo trabajado)² y, en menor lugar, entrevistas no estructuradas. En el ámbito privado, los métodos más comunes son el currículum vitae, la entrevista y las referencias, que analizaremos más adelante. Si reflexionamos un poco sobre el proceso de selección clásico, nos daremos cuenta de que, independientemente de los instrumentos utilizados, la base de la toma de decisiones de contratación reside en que la persona a seleccionar posea buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar seguidamente. Si la persona posee experiencia y conocimientos, existen muchas probabilidades de que pueda hacer con eficacia el trabajo que se le va a demandar.

² Debe señalarse que casi ninguna Administración pública española valora adecuadamente la experiencia, ya que ésta por definición es el “saber hacer”, mientras que lo que se valora es simplemente la permanencia o antigüedad.

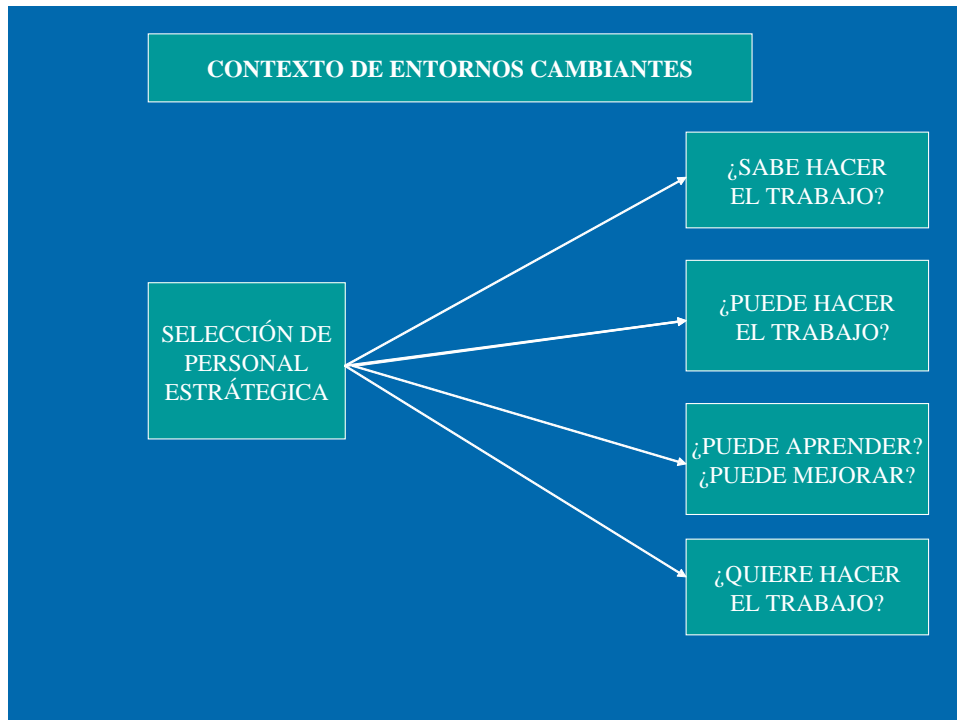


El segundo modelo de selección de personal, el denominado **modelo de selección de personal estratégica (modelo de selección por competencias)**, se basa en una concepción diferente del mercado económico y laboral. Este modelo **parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará.** Además, cada vez más el mercado económico y el mercado laboral se caracterizan por su globalidad y por la reducción de las fronteras. Un ejemplo ilustrativo de esta volatilidad lo ofrece el ciclo de vida de muchos bienes, servicios y productos. Hace años era frecuente observar ciclos de vida de diez, quince o veinte años y más. Sin embargo, hoy en día el ciclo de vida de la mayoría de los bienes e incluso servicios es inferior a cinco años³ y, como ejemplo extremo, en algunos casos no llega al año (piénsese, por ejemplo, en la industria de

³ Es frecuente pensar que tales cambios sólo ocurren en la empresa privada, pero cada vez más se producen en el sector público y en las Administraciones. No hay más que pensar en la cantidad de instituciones, servicios sociales y asistenciales de todo tipo que desaparecen tan pronto el programa o la fuente de financiación que los sustenta deja de hacerlo, con la consiguiente modificación de los recursos humanos.

los ordenadores). 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 tareas, 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. Y no porque el empleado no desee ser un elemento productivo de la organización, sino simplemente porque puede no reunir las características necesarias para realizar con éxito las nuevas demandas de su empleo. 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 usuario actual y potencial de la organización, 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.** Es común denominar **competencias** a las características acabadas de mencionar.



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 de los usados por la selección tradicional, y así se utilizarían: tests de habilidad mental general, inventarios de personalidad basados en los "Big Five"⁴, pruebas de personalidad centradas en los criterios, entrevistas conductuales estructuradas, tests de juicio situacional, simulaciones, referencias estructuradas, y sistemas de evaluación vía Internet.

⁴ Se conoce con el nombre de modelo de los Big Five, el modelo actual más aceptado de la personalidad. De acuerdo a este modelo, cinco factores de personalidad permiten describir este conjunto de características humanas. Los cinco factores se denominan, en español, estabilidad emocional, extraversión, apertura a la experiencia, amigabilidad y conciencia. El factor de **estabilidad emocional** describe a las personas que son calmadas, tranquilas y relajadas frente a aquellas que con tendencias a experimentar tristeza, miedo o afectos negativos en mayor propensión a la que es habitual. El factor de **extraversión** caracteriza a las personas que son sociables, prefieren estar en grupo, suelen ser optimistas y asertivos. La **apertura a la experiencia** define a las personas curiosas intelectualmente, experimentales, creativas, imaginativas y perceptivas. **Amigabilidad** caracteriza a aquellas personas tendentes a ser cooperativas, altruistas, solidarias en oposición a quienes son desconfiados, antagonistas o escépticos sobre los demás. Por último el factor denominado **conciencia** describe a las personas que se muestran organizadas, cuidadosas, minuciosas, prudentes, esforzadas, con interés en lograr los mejores resultados, con alto rendimiento y con elevado sentido del deber.

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.

III. LA ELECCIÓN DEL LOS INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La elección de los instrumentos de selección y su combinación en sistemas integrados tiene que fundamentarse en la alineación con los objetivos estratégicos de la organización, además de estar basada en sus características psicométricas (por ejemplo, fiabilidad y validez) y en otras características no psicométricas relevantes como por ejemplo su apariencia (mayor o menor fidelidad a las tareas del puesto de trabajo), su formato (grupalo o individual), el tiempo requerido para aplicarlas, o su coste de utilización. Siguiendo a Porter (1980), **tradicionalmente se han venido considerando tres estrategias competitivas genéricas**: (a) la estrategia de liderazgo de costes reducidos, (b) la estrategia de diferenciación, y (c) la estrategia focalizada o de alta segmentación. Aunque originadas en la empresa privada, son de aplicación en las organizaciones y Administraciones públicas.

De acuerdo a **la estrategia de costes reducidos, el objetivo básico es lograr el liderazgo total en costes** y para alcanzar este liderazgo las organizaciones necesitan una elevada participación en el mercado y evitar todo tipo de factores o agentes que provoquen

un incremento en los costes. Por lo que se refiere a la **estrategia de diferenciación**, se caracteriza porque **la compañía ofrece un producto que es percibido por el mercado como algo único**, de tal modo que los costes no son percibidos como un objetivo estratégico, aunque ello no quiere decir que la empresa los pueda ignorar. Para desarrollar una estrategia de diferenciación, las organizaciones deben hacer una alta inversión en personal de excelencia (por ejemplo, premios Nobel, científicos destacados, reputados gestores) y servicios únicos, junto con una alta orientación al servicio del cliente o una elevada innovación. La tercera **estrategia**, la **focalizada o de alta segmentación**, **se caracteriza por centrarse en un grupo de usuarios o clientes** en particular o en un mercado geográfico particular. De acuerdo a Gomez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), la estrategia focalizada sería una combinación de las dos anteriores, dirigida a un objetivo estratégico particular. Más recientemente, Dess y Miller (1993) han sugerido una **cuarta estrategia**, denominada de **"respuesta rápida"** y que consiste en actuar de un modo mucho más rápido que los competidores. Consiste en dar una respuesta rápida a los clientes mediante un nuevo servicio o producto, una mejora del producto o acelerar una decisión.

Lo que se acaba de decir sobre las diversas modalidades de estrategias junto con la afirmación de que las organizaciones están en un sistema o mercado competitivo (en competencia) podría llevar a pensar a algunas personas que tales estrategias sólo son válidas y aplicables en las organizaciones privadas (fundamentalmente empresas) que son las que realmente deben competir. Sin embargo, si se profundiza un poco puede comprobarse que nada más alejado de la realidad. Los ayuntamientos compiten con otros ayuntamientos para lograr la instalación de empresas, servicios (por ejemplo, un parque de bomberos mancomunado), o centros e instituciones (por ejemplo, una universidad, un centro de investigación) en su demarcación. Las comunidades autónomas compiten entre sí por la obtención de fondos, celebración de acontecimientos, instalación de grandes compañías, que se sitúen las sedes corporativas en dichas comunidades, de tal modo que redunde, por ejemplo, en beneficios fiscales para tales comunidades. Incluso organizaciones públicas que trascienden a las comunidades autónomas, como puede ser el Insalud, están en competencia

con los servicios prestados por empresas privadas, por ejemplo los ofertados por Adeslas o Sanitas en este ejemplo, que pueden provocar tensiones en la gerencia y el personal de los centros públicos de salud, cuando se hacen estudios comparativos.

Y lo mismo es cierto para las estrategias de gestión mencionadas más arriba. Voy a servirme del ejemplo de las universidades públicas para ilustrar el caso. La UNED podría ser un buen ejemplo de una estrategia de costes reducidos. La Universidad Pompeu Fabra, con su apuesta por la contratación de científicos de reconocido prestigio y la implantación de grados y estudios no existentes en otras universidades, podría ser un ejemplo del segundo tipo de estrategia, la de diferenciación. La última estrategia, la de segmentación, podría representarla cualquier universidad cuyo objetivo es servir en exclusiva a los ciudadanos de una comunidad autónoma o de una localidad o comarca concreta (por ejemplo, el campus de Teruel de la Universidad de Zaragoza o la Universidad de Lérida podrían ser ejemplos de esta estrategia).

Estas cuatro estrategias de negocio están a su vez ligadas con los objetivos generales de la selección de personal. Entre los objetivos generales, los más comúnmente perseguidos son: (a) el desempeño de tarea, (b) el desempeño contextual, (c) el progreso de carreras (por ejemplo promociones), (d) la evitación de conductas contraproductivas, (e) las conductas de retirada y abandono (absentismo y rotación), y (f) el aprovechamiento de la formación.

Así, por ejemplo, la estrategia de liderazgo de costes reducidos tiene como objetivos fundamentales (1) la utilización de instrumentos que permitan predecir las conductas de retirada y abandono para tratar de reducir al máximo los costes de la rotación del personal, (2) mejorar la eficiencia y la efectividad a través de la mejora del desempeño de tarea, (3) evitación de conductas contraproductivas y (4) que los instrumentos sean de bajo coste y produzcan una elevada utilidad económica.

La estrategia de diferenciación requiere personal que (1) muestre un alto desempeño contextual (por ejemplo servicio al usuario, a los clientes internos y compromiso con la

organización), (2) elevada capacidad de aprendizaje e innovación, (3) aprovechamiento de la formación, (4) avances de carrera. A su vez, la estrategia focalizada utilizaría una combinación de los objetivos de las dos estrategias anteriores.

Por último, la estrategia de respuesta rápida está asociada a (1) una reducción importante en el tiempo requerido para la toma de decisiones de selección y que la información se realice en "tiempo real", (2) que el personal muestre un alto desempeño contextual (por ejemplo una elevada orientación al servicio del usuario), (3) que tenga potencial de promoción, y (4) elevado desempeño de tarea.

Selección de recursos humanos por competencias

Tabla 1. Tipos de estrategias de negocio e instrumentos de reclutamiento y selección asociados a cada una

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	RECLUTAMIENTO	INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN
Liderazgo de costes reducidos	<ul style="list-style-type: none"> . Predicción de rotación . Predicción del desempeño de tarea . Evitación de conductas contra-productivas . Instrumentos de bajo coste y alta utilidad económica 	<ul style="list-style-type: none"> . Referencias de empleados . Vía Internet . Web propia . Agencias de empleo . Organizaciones profesionales . Asociados de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> . Tests de Habilidad Mental . Inventarios de personalidad basados en "Big Five". . Escalas de Integridad . Referencias personales . Entrevista convencional
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> . Predicción del desempeño contextual . Predicción de la capacidad de aprendizaje . Predicción del aprovechamiento de la formación . Predicción de avances de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> . Anuncios en prensa . Vía Internet . Web propia . Consultores externos . Convenciones de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> . Tests de Habilidad Mental . T. Orientación de servicio . T. orientación a la calidad . Assessment center . Tests de conocimientos . Inventarios de personalidad basados en los "Big Five" . Entrevista conductual . Referencias personales
Respuesta rápida	<ul style="list-style-type: none"> . Reducción del tiempo de toma de decisiones de selección . Predicción de desempeño contextual . Predicción del potencial de promoción . Predicción del desempeño de tarea 	<ul style="list-style-type: none"> . Vía Internet . Anuncios en prensa . Web propia . Consultores externos 	<ul style="list-style-type: none"> . Sistemas en Internet . Tests de Habilidad Mental . T. Orientación al Servicio . Inventarios de Personalidad basados en Big Five . Entrevista conductual

A la vista de lo anterior cabe hacerse dos preguntas: ¿cuáles son los instrumentos de selección que presentan mejores coeficientes de fiabilidad y de validez? y ¿cuál es la capacidad predictiva que se conseguiría con la combinación de los mejores instrumentos de selección?

Validez predictiva de los métodos e Instrumentos de selección.

Como señalábamos en las páginas precedentes, el EBEP en su artículo 61.2 establece que “*los procedimientos selectivos cuidarán especialmente la conexión entre el tipo de prueba a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos*” y también indicábamos que, desde un punto de vista técnico-científico, dicha conexión entre las pruebas y el desempeño es lo que se conoce con el nombre de validez. En el caso que nos ocupa, la validez puede establecerse mediante dos procedimientos. El primero se conoce con el nombre de validez de contenido y trata de determinar el grado de convergencia entre el contenido exacto de las pruebas y métodos y el contenido de las tareas y funciones del puesto. Es obvio que no siempre es posible (y de hecho en la mayoría de los casos no lo es) que existe tal convergencia en los contenidos, a veces porque el número de personas que se presentan lo hacen impracticable, a veces porque el tipo de tareas no pueden ser reproducidas por los métodos con absoluta fidelidad (por ejemplo, determinadas tareas y actuación de los policías, bomberos o médicos). El segundo procedimiento se denomina validez predictiva y con el mismo se trata de lograr una convergencia, no en los contenidos, sino en los resultados, es decir, que los que resultan aptos en las pruebas selectivas son también aptos cuando realizan cotidianamente las funciones y tareas del puesto. En otras palabras, no es precisa una semejanza entre las pruebas para que se produzcan dos órdenes clasificatorios idénticos o muy semejantes para las pruebas y el desempeño en el trabajo, respectivamente. Dado que desde el punto de vista de la organización (Administraciones públicas, en nuestro caso), lo importante es la convergencia entre los dos órdenes clasificatorios, y dadas todas las ventajas de orden técnico que supone el empleo del procedimiento de validez predictiva, este último es el procedimiento por excelencia para determinar el grado de validez de las pruebas y métodos de selección de personal.

La clasificación de los aspirantes resultante del empleo de las pruebas o métodos debe ser muy semejante a la clasificación resultante de la evaluación del desempeño en el trabajo de dichos aspirantes, si éstos fueran incorporados a la organización. En otras palabras, el orden de clasificación debería ser idéntico o muy semejante. Cuanto menos semejante sea, menos validez tiene el método en cuestión. Este principio de identidad o semejanza entre los dos órdenes clasificatorios, el de las pruebas por un lado y el de la evaluación del desempeño en el trabajo por otro, se da por supuesto en la mayoría de las actuaciones (procesos selectivos) en la Administración pública, pero esto dista de ser verdad y, en muchas ocasiones, se asume sin más que el primer orden clasificatorio (el resultante de las pruebas) no tiene que demostrar que es justo, no discriminatorio, fiable y válido.

Los datos de validez predictiva⁵ que seguidamente se presentan son el resultado de la aplicación del meta-análisis psicométrico⁶ a decenas y centenas de estudios singulares realizados a lo largo de años y muestran el valor promedio de la validez de cada uno de dichos métodos e instrumentos, cuando se han eliminado las fuentes de error que podrían afectar al cálculo de los resultados (información más completa puede obtenerse en McDaniel, Schmidt y Hunter, 1988; Salgado, 1997, 1998, 1999, 2002, 2003; Salgado y Anderson, 2002, 2003; Salgado, Anderson, Moscoso y otros, 2003a, 2003b; Salgado y Moscoso, 1995, 2001, 2002; Salgado, Moscoso y Lado, 2001; Salgado, Viswesvaran y Ones, 2001; Schmidt y Hunter, 1998). Son una puesta al día de los resultados previos ya que se han calculado usando como constante la fiabilidad de la medida del desempeño ($r_{yy}=.52$) y aplicando los nuevos métodos de corrección de la restricción indirecta del rango de puntuaciones en el predictor. Ambas aplicaciones hacen que los datos incluidos en las tablas sean mucho más exactos que los datos calculados previamente.

⁵ En el ámbito de la selección de personal se suele considerar como escasamente válidos los coeficientes inferiores a .15; la validez comprendida entre .16 y .30 suele ser considerada pequeña; moderadamente válidos los coeficientes comprendidos entre .31 y .40 y de apreciable validez los superiores a .40. A partir de .50 se entiende que la validez es excelente. No obstante, es preciso tener en cuenta también el tipo de criterio que se está prediciendo y que algunos instrumentos que muestran poca validez, aún así, pueden ser interesantes, puesto que dicha validez podría incrementarse a la lograda por otros.

⁶ El meta-análisis es un método de investigación ampliamente utilizado en psicología y medicina para acumular, integrar y producir un resultado único a partir de múltiples estudios individuales, lo que permite acumular la evidencia científica, de decenas o centenas de estudios realizados con miles de personas.

Tabla 2. Fiabilidad y Validez de diversos Métodos de Selección de Personal

Método	Fiabilidad	Validez operativa
Sección 1		
Capacidad Cognitiva General	.83	.71
Razonamiento Matemático	.85	.52
Razonamiento Espacial-Mecánico	.77	.51
Razonamiento Verbal	.83	.35
Capacidad Perceptiva	.67	.52
Memoria	.77	.56
Personalidad – Conciencia	.80	.30
Experiencia	1.0	.25 ¹
Personalidad – Estabilidad Emocional	.85	.20
Personalidad – Amigabilidad	.79	.17
Sección 2		
Entrevista Conductual Estructurada	.83	.63
Exámenes (Tests) de Conocimientos	.80	.45
Assessment Center - Simulaciones	.70	.37
Entrevistas Convencionales Estructuradas	.65	.33
Referencias Personales	.60	.26
Inteligencia Emocional	.70	.23
Entrevistas No Estructuradas	.50	.15
Valoración de Méritos y Formación	.80	.16

Nota: Validez operativa= validez observada corregida por fiabilidad del criterio y restricción indirecta en el predictor.

1 = validez operativa para una experiencia entre 5 y 10 años en el puesto de trabajo.

Es preciso señalar que, para ser precisos, la lista de métodos incluidos en la Tabla 2 debería ser dividida entre variables individuales por un lado y métodos propiamente dichos por otra. La diferencia entre una variable y un método reside en el hecho de las variables no están compuestas a su vez por otros elementos, mientras que los métodos consisten en agrupamientos de diversas variables, aunque no siempre estén identificadas formalmente. Por ejemplo, la Capacidad Cognitiva General no está formada por otras variables, mientras que las valoraciones de una entrevista están compuestas de los efectos en diversos grados de la Capacidad Cognitiva General

junto con diversas características de personalidad, conocimientos del puesto, experiencia y habilidades sociales, entre otras variables. Lo dicho para la entrevista podría afirmarse para las simulaciones, tales como el assessment center, o las valoraciones de méritos y formación o los exámenes de conocimientos, aunque las variables implicadas y su grado de implicación variarían. En la Tabla 2, la primera sección es un listado de variables y la segunda sección un listado de métodos.

Como puede apreciarse en la Tabla 2, **el mejor predictor singular (usado en solitario) que existe del desempeño en el puesto de trabajo es la capacidad cognitiva general**, seguida de las restantes capacidades cognitivas. El factor de personalidad “conciencia” también ofrece una buena validez y en un nivel más reducido se encuentran los factores de estabilidad emocional y amigabilidad y la experiencia en el puesto de trabajo. En relación con esta última variable, es preciso tener en cuenta que tiene una diferencia importante con respecto a todas las restantes y es que su validez predictiva decrece a medida que aumenta la duración de la experiencia. Esta forma de relación es exactamente la opuesta de las restantes variables y se produce independientemente de la complejidad cognitiva del puesto de trabajo.

En relación a los métodos de selección, es decir, los instrumentos que a su vez están compuestos de otras variables, la **entrevista convencional estructurada es el mejor predictor singular** seguido por los exámenes (tests) de conocimientos, las simulaciones y las entrevistas convencionales estructuradas. Salvo en el caso de la entrevista conductual estructurada, la validez de los restantes métodos es inferior al de cualquier medida de capacidades cognitivas. Las entrevistas convencionales no estructuradas tienen una validez predictiva muy reducida y la valoración de los méritos, uno de los instrumentos por excelencia utilizados en la Administración pública (especialmente en los concursos), más baja aún.

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

Es sabido que en los procesos de selección tanto en la Administración pública como en la empresa privada, 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, 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 múltiple⁷. 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 sí. 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

⁷ Sintéticamente, el análisis de regresión múltiple es un procedimiento matemático que trata de establecer el mejor conjunto de variables (predictores) para pronosticar los valores de una variable objetivo (por ejemplo, el desempeño en el trabajo). El mejor conjunto se logra cuando las variables predictoras están muy relacionadas con la variable objetivo y a la vez muy poco o nada relacionadas entre ellas. El análisis de regresión múltiple produce un coeficiente de regresión (representado por la letra R) cuyos valores oscilan entre 0 y 1 y que en el caso que nos ocupa, es un indicador de la validez predictiva del conjunto de métodos utilizado en la selección, considerados como un todo. En otras palabras, el coeficiente de regresión indicaría la validez de la clasificación final de un proceso selección que utilizase un determinado conjunto de métodos.

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 3 y los resultados de la predicción utilizando grupos de tres variables aparecen en la Tabla 4.

Como puede apreciarse en la Tabla 3, la mejor combinación de dos predictores del desempeño se logra utilizando una medida de capacidad cognitiva general suplementada con una entrevista conductual estructurada ($R=.84$). La segunda mejor opción es combinar la medida de capacidad cognitiva general y 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 estaríamos 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.

Tabla 3. 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= Porcentaje de pérdida de la capacidad predictiva con respecto a la combinación óptima, que en este caso es la que aparece en primer lugar.

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 examen 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.

Tabla 4. Predicción Múltiple del Desempeño con Tres Predictores

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= Porcentaje de pérdida de la capacidad predictiva con respecto a la combinación óptima, que en este caso es la que aparece en primer lugar.

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.

Una vez conocida la capacidad predictiva de los instrumentos de selección (considerados en solitario o en combinación con otros) estamos en condiciones de responder a la pregunta de ¿cuáles serían los más aconsejables para cada una de las estrategias de gestión mencionadas previamente? Los propios objetivos de cada una de las estrategias y los criterios laborales que se pretenden optimizar, junto con el grado de validez y fiabilidad de los distintos instrumentos y otros criterios de carácter no psicométrico, determinan la respuesta a dicha pregunta. En la última columna de la Tabla 1 figuran algunas respuestas posibles para la estrategia de liderazgo de costes reducidos, la estrategia de diferenciación y la estrategia de reducción de tiempo (obviamos las respuestas para la estrategia focalizada por ser una combinación de las dos primeras).

IV. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL ESTRATÉGICA (POR COMPETENCIAS)

La comparación del modelo tradicional de selección de personal con el modelo de selección estratégica indica que este último es muy superior desde distintos puntos de vista. Sin embargo, un examen crítico del modelo debería mostrar también cuales son sus potenciales desventajas o limitaciones frente al modelo tradicional. De este modo, quienes tengan que tomar decisiones podrán sopesar en su caso concreto tanto las ventajas como las limitaciones que les ofrece la selección estratégica y, finalmente, optar por un modelo u otro. Seguidamente, y para finalizar este trabajo, planteo cuales son, desde mi punto de vista, las ventajas y limitaciones del modelo de selección estratégica:

Ventajas del Modelo de Selección Estratégica:

- Para la Organización:
 - Mayor ajuste persona-puesto.
 - Mayor ajuste persona-organización.
 - Mayor respaldo legal.
 - Integración con otros procesos de la función de recursos humanos.

- Para el candidato:
 - Mayor justicia e imparcialidad en el proceso de toma de decisiones.
 - Mayor percepción de relación entre el proceso de selección y el posterior desempeño en el puesto de trabajo.

Limitaciones del Modelo de Selección Estratégica:

- Mayor exigencia y rigor metodológico.
- Requiere profesionales competentemente formados.
- Reduce la "latitud" (libertad) de la dirección en la toma de decisiones.
- Requiere la integración con otros procesos de la función de recursos humanos, tales como la formación, la planificación de plantillas, la promoción y el desarrollo de personal, y la evaluación del desempeño.
- Requiere una mayor variedad de instrumentos de selección.

V. CONCLUSIONES

La gestión de los recursos humanos en las organizaciones se enfrenta a un reto apasionante en relación con la selección de su personal si los resultados recientes de la investigación científica son aplicados y se generalizan en la práctica profesional. La introducción de los nuevos conocimientos modificará sustancialmente los procedimientos que se han venido utilizando hasta el presente y harán que los resultados finales (productividad) sean mucho más efectivos al ligar los procesos de selección con el desempeño en el puesto de trabajo y con las competencias necesarias para desempeñarlo eficazmente.

Las propuestas que se han hecho en este trabajo están amparadas por la investigación reciente en el ámbito de la selección de personal, por lo cual no existe motivo para demorar su aplicación inmediata. En cierta medida este amparo científico hace que no sea imprescindible, al menos en los primeros momentos, el desarrollo de nuevos estudios de validez predictiva de los instrumentos de selección. Sin embargo, sí sería necesario que los instrumentos utilizados mostrasen dos evidencias importantes: (a) su fiabilidad, en términos del coeficiente más apropiado para cada

caso y (b) su validez de constructo o de contenido, o lo que es lo mismo, que se aporte evidencia de que el instrumento mencionado es una buena medida de la variable que se pretende medir. En otras palabras, a partir de la investigación mencionada y establecida en las tablas de resultados precedentes, estamos en condiciones de demostrar que los instrumentos de una determinada categoría (por ejemplo, medidas de capacidad cognitiva general o exámenes de conocimiento) son capaces de predecir el desempeño en el trabajo en un determinado grado (su validez predictiva), pero lo que no sabemos a priori es si la medida concreta de capacidad cognitiva general o el test de conocimiento utilizados en un determinado proceso de selección son buenas medidas de dicha capacidad cognitiva y de tales conocimientos y desconocemos a priori su fiabilidad y esto es lo que habría que demostrar.

De llevarse a efecto, la aplicación de los nuevos conocimientos y modelos de selección va a tener importantes consecuencias para las organizaciones, para los empleados y para los sindicatos. Para las organizaciones, un primer cambio es el paso de una concepción administrativista de los procesos de personal a una concepción de gestión de los recursos humanos, donde sin que decaiga la importancia de los procesos administrativos como garantes de la legalidad vigente, cobran más importancia de la que tenían hasta ahora los procesos de gestión del personal que quedan incorporados en aspectos tales como (a) la identificación de las competencias, capacidades, conocimientos, características personales y otras variables que se demandan para una realización efectiva del trabajo, (b) la necesidad de garantizar la adecuación de la persona al puesto de trabajo mediante métodos y procedimientos que han demostrado su fiabilidad, validez y ausencia de impacto adverso; (c) la obligación de demostrar los niveles de desempeño laboral individual y colectivo y cómo dichos niveles mejoran con la aplicación de los métodos y procedimientos selectivos utilizados; (d) la facilitación del aprovechamiento de la formación, la cuantificación de dicho aprovechamiento, la puesta en práctica del mismo y su relación con las evaluaciones anteriores de competencias y desempeño; (e) el servir para evaluar la utilidad económica de las distintas intervenciones organizacionales en materias de personal y comprobar si los métodos e instrumentos de selección utilizados producen mejoras en la utilidad económica.

Desde la perspectiva de los empleados, se plantean sistemas que tienen que demostrar objetivamente su bondad para ser aplicados en el proceso y dicha bondad ha de establecerse en términos de la fiabilidad y la validez de las pruebas así como de su imparcialidad; es decir se habrá de demostrar la relación entre las puntuaciones de los métodos y técnicas evaluativos y las funciones y tareas del puesto de trabajo. Este punto es especialmente importante a tenor de dos leyes: El Estatuto Básico del Empleado Público y la Ley de Igualdad. Por otra parte, la aplicación de las normas derivadas de estas leyes requerirá la presencia de personal técnicamente cualificado para la aplicación de dichos métodos y técnicas, lo que garantiza una mejor aplicación de los contenidos del proceso de selección.

Por último desde el punto de vista de la actuación sindical como garante de la defensa de los empleados, el cambio propuesto también tiene repercusiones decisivas. En primer lugar, la aplicación de los nuevos modelos e instrumentos contribuye a garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo y a objetivar dichas garantías mediante índices específicos, lo que conducirá a facilitar la labor de control de los sindicatos sin requerir la presencia de los mismos en todos los procesos selectivos. Al mismo tiempo, la existencia de tales índices favorecerá y clarificará su actuación ante los tribunales. En segundo lugar, la identificación de los criterios para establecer la bondad de los aspirantes se hace objetiva en términos de puntuaciones, fiabilidad y validez, por lo cual los sindicatos podrán reclamar a las organizaciones (empresas o Administraciones públicas) la utilización de métodos y sistemas que hayan demostrado dichas propiedades de acuerdo a las convenciones científicas internacionales. Finalmente, la utilización de instrumentos fiables y válidos impide o reduce grandemente que las decisiones de selección se guíen por formulismos tales como “el juicio del seleccionador” o “a juicio del tribunal”. También los seleccionadores o tribunales en su caso deberán mostrar su fiabilidad y validez si se utiliza su juicio para tomar decisiones de selección y, en consecuencia, dichas decisiones serán recurribles ante los tribunales de justicia si no se aportan los correspondientes valores de fiabilidad y validez.

VI. REFERENCIAS

Gómez-Mejía, L, Balkin, FD. y Cardy (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

McDaniel, M., Schmidt, F.L. y Hunter, J.E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 327-330.

Salgado, J.F. (1997). The Five Factor Model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.

Salgado, J.F. (1998). The Big Five personality dimensions and job performance in army and civil occupations: A European perspective. *Human Performance*, 11, 271-288.

Salgado, J.F. (1999). Personnel selection methods. In C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 14 (pp 1-53). Chichester, Uk: Wiley.

Salgado, J.F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.

Salgado, J.F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 323-346.

Salgado, J.F. y Anderson, N. (2002). Cognitive and GMA testing in the European Community: Issues and Evidence. *Human Performance*, 15, 75-96.

Salgado, J.F. y Anderson, N. (2003). Validity generalization of GMA tests across the European Community Countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 1-17

Salgado, J.F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., De Fruyt, F. y Rolland, J.P. (2003b). A meta-analytic study of GMA validity for different occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1068-1081.

Salgado, J.F., Moscoso, S. y Gorriti, M. (2004). Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada (ECE) en la selección de personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*.

Salgado, J.F. y Moscoso, S. (1995). Validez de las entrevistas conductuales estructuradas. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 11, 9-24.

Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 299-324.

Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2006). *La entrevista conductual estructurada de selección de personal*. 2a edición. Madrid. Pirámide.

Salgado, J.F., Moscoso, S. y Lado, M. (2005). Reclutamiento y Selección de Personal. En J. Bonache y A. Cabrera (Dirs). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice-Hall.

Salgado, J.F., Viswesvaran, C., y Ones, D.S. (2001). Predictors used for personnel selection. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds). *Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology. Vol 1. (pp. 165-199)*. London, UK: Sage.

Schmidt, F.L. y Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-2