

## **ECONOMIA Y RECURSOS HUMANOS: LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

*Alexander Sassa Torrico Tumaev*  
*Magister en Administración de Empresas*  
*Universidad Católica del Norte de Chile*  
*Licenciado en Economía*  
*Universidad Mayor de San Simón*  
*Jefe de División de Recursos Humanos de COMTECO*  
*Docente Universidad Católica Boliviana*

### **RESUMEN**

La información imperfecta y la asimetría de la misma en el mercado de trabajo, influyen en la toma de decisiones en los procesos de selección de personal, estableciendo supuestos que determinan la asignación de personas a los de cargos de diferente manera que si se tuviese la información completa y no asimétrica de los postulantes. La existencia de diferentes técnicas de selección con su respectiva validez y la estimación de la utilidad esperada de los procesos de selección nos permiten mejorar la toma de decisiones en los mercados de trabajo.

### **1. ¿QUE PERSONA PARA QUE PUESTO?: LO ESENCIAL DE LA SELECCIÓN.**

Una de las preocupaciones mas importantes para cualquier Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Departamento o encargado de la selección de personal<sup>(1)</sup>, es encontrar la persona mas adecuada y competente para el puesto que se requiere contratar

Uno de los requisitos necesarios para iniciar un proceso de selección es contar con el puesto o cargo bien diseñado, es decir contar con los requisitos de desempeño, las condiciones, los resultados esperados y por supuesto, las funciones y objetivos del mismo.

El diseño del cargo por parte de la empresa se la realiza a través de diversas técnicas y procedimientos,- que explicarlas se encuentran alejadas del objetivo del presente articulo- sin embargo, si se hace la aplicación por expertos en diseños y evaluación de cargos en la mayoría de los casos el cargo queda estructurado a los requerimientos establecidos por la empresa, una empresa bien estructurada y gestionada sabe lo que requiere para el logro de sus objetivos y el nivel de desempeño necesario para el cumplimiento eficiente de sus puestos de trabajo. Por lo tanto, es fundamental encontrar al recurso humano competente para cumplir en forma eficiente los requisitos del cargo.

---

<sup>1</sup> . Existen dos procesos de reclutamiento : Interno y externo, el primero se refiere a captación de candidatos de la misma empresa para los cargos vacantes o recién creados, el segundo a atraer y seleccionar candidatos del mercado de trabajo, en el presente articulo nos referiremos exclusivamente a la selección de personal en base al reclutamiento externo..

Los puestos de trabajo son desempeñados por las personas y si bien, el puesto de trabajo puede estar muy bien diseñado, si la persona no esta capacitada o no tiene las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto, nos encontraremos que los objetivos del cargo no se cumplirán; si ese cargo tiene una enorme importancia en la estrategia de la empresa entonces el logro de la estrategia no se podrá concretar o en el mejor de los casos se vera altamente dificultada o retrasada

La adecuación puesto de trabajo y persona que lo desempeñara es la esencia de una gestión eficiente de recursos humanos, por lo tanto el proceso de selección se convierte en un proceso de toma de decisiones importante en los objetivos de las empresas: “Las buenas decisiones de contratación son básicas para obtener un rendimiento más efectivo de los empleados, de los equipos y de la compañía en general. Y a la inversa: las malas contrataciones hundén el rendimiento y son tremendamente caras de corregir”(HARVARD BUSINESS ESSENTIALS, 2003: IX)

Entonces, si el complemento puesto de trabajo- persona es fundamental para la gestión empresarial, encontrar a la persona para el puesto adecuado es un problema de gestión de recursos humanos como también es un problema económico, al ser las “personas” un recurso escaso que se deben asignar eficientemente.

Es evidente que cuando se acude al mercado de trabajo a fin de solicitar ofertas de postulantes, una vez obtenidas las mismas, las empresas se encuentran con un problema de asignación eficiente: deben encontrar del conjunto de postulantes la persona adecuada para el desempeño del cargo ofertado, deben hacer esto con la limitante de carecer de toda la información adecuada sobre el postulante y mas aún sobre, lo que realmente interesa a la empresa, el desempeño efectivo que tendrá cuando ejerza el puesto de trabajo( Cf: BOCHANE CABRERA, 2002: 106). En otras palabras, las empresas deben tomar las decisiones de selección sobre “estimaciones” que deben realizar sobre el desempeño futuro del candidato por lo cual, deben asumir el riesgo derivado de esta decisión.

Otro problema, aunque menos frecuente, es cuando una empresa ofrece al mercado de trabajo varios puestos de trabajo y se encuentra que un postulante, detectado en su fase de selección, cumple los requisitos para algunos o todos los puestos ofertados; por ejemplo si se ofertan: asistente de gerencia y asistente de finanzas es probable que se de con mas frecuencia la situación mencionada, por lo cual la decisión deberá centrarse en asignar al cargo que se considere tendrá mejor desempeño, nuevamente se deberá tomar la decisión con la información parcial o no completa .

Lo mas critico es no poder acceder a parámetros objetivos y reales de rendimiento que solamente es posible obtenerlos en el desempeño mismo del cargo.(Cf: ARIZA, MORALES Y MORALES, 2004: 183) Aun es mayor esta dificultad porque no se sabrá exactamente si el trabajador asignado a un cargo y no a otro hubiese desempeñado el cargo no asignado, más eficientemente.

Esta dificultad solamente puede ser parcialmente superada en el tiempo y con los resultados objetivos de evaluación del desempeño y mas aun, rotando internamente a los cargos no asignados, pero esta solución solo es posible después del proceso de selección, cuando el trabajador es contratado y esta ejerciendo el puesto, por lo cual el

problema radica en la decisión de asignación del cargo antes de la incorporación del funcionario.

Así, si entendemos a la economía como la ciencia que estudia la mejor manera de asignar los escasos recursos entre sus fines alternativos,( Cf: SAMUELSON NORDHAUS, 2003: 4) los recursos humanos, como cualquier otro recurso, pasan a representar recursos que la empresa tiene que asignar a sus mejores fines alternativos y esta “asignación” se debe hacer antes de contratación de las personas, por lo cual y a diferencia de los otros factores los recursos humanos son personas y las personas difieren entre si, “... difieren en altura, peso, inteligencia, capacidad, personalidad, en sus puntos débiles y fuertes relativos.”(COOPER, ROBERTSON Y TINLINE, 2005:7) aumentando la complejidad en la toma de decisiones y en la asignación eficiente.

Los recursos humanos, como lo dijimos, a diferencia de por ejemplo el capital físico, pueden voluntariamente ocultar o mostrar información relevante de si mismas “ existen muchas situaciones en las que los trabajadores tiene la oportunidad de engañar a los empresarios”( H. FRANK, 2001: 166), por lo tanto la asignación eficiente dependerá en alto grado de la información correcta o exacta que se obtenga de las personas y las personas en general muestran información incompleta de ellas.

Más aun, la asignación eficiente dependerá de información “La información constituye un importante factor en las decisiones.”( H. FRANK, 2001: 163) especialmente de datos no objetivos o posibles de ser medidos como podría hacerse en el caso de un análisis de dinero a ser invertido. Si un proyecto arroja por ejemplo un TIR superior a otro proyecto debemos asignar los recursos económicos al proyecto con TIR más alto. En el proceso de selección, el desempeño futuro del cargo no puede ser totalmente estimado “ ... es importante reconocer que los procedimientos.... de la selección de personal son siempre imperfectos”( COOPER, ROBERTSON Y TINLINE, 2005: 173) menos perfectamente cuantificado. No se puede decir con total certeza que un auxiliar obtendrá un valor x o z de un trabajo de por ejemplo oficina o despacho de correspondencia más si es a futuro. Lo mismo sucede con los puestos directivos: los gerentes deben tomar decisiones bajo múltiples y variables circunstancias por lo que no podemos estimar si la decisión futura será la correcta.

Cargos o puestos de trabajo muy operativos o del sector manufacturero, podrían tener parámetros mas objetivos que aquellos que están en el ámbito del trabajo intelectual o administrativo, sin embargo aun en este tipo de cargo el parámetro de medición para la toma de decisiones y por tanto la asignación eficiente se hace con información imperfecta y con un grado relativamente importante de subjetividad. Como veremos mas adelante el costo de selección es mayor cuando la empresa decide contar con mediciones mas objetivas para la toma de decisiones.

Como mencionamos, las personas están sujetas a objetivos, ambiciones, personalidad, experiencia y otros componentes sociales y psicológicos que pueden influir en su rendimiento y logro de objetivos futuros.

El problema de asignación eficiente de recursos es un problema de toma de decisiones en base a un análisis económico de los factores y condiciones relevantes.

Para asignar eficientemente los recursos escasos es alta importancia contar con la mejor y mayor información posible sobre el recurso a ser asignado, por ejemplo si en un mercado queremos asignar recursos para la producción de un bien, debemos conocer el precio del bien, sus costos, su cantidad, su calidad, su demanda, la oferta de los mismos, etc. En los mercados teóricos de competencia perfecta la información de los bienes y servicios es absoluta, no queda nada oculto al tomador de decisiones, en cambio en un mercado como es el real, que no es perfecto, la información no es nada absoluta y mas bien parcial e imperfecta, por lo cual la toma de decisiones debe hacerse bajo esta condición, y la toma de decisión con información no completa esta condicionada a riesgo.

La manera de tomar la decisión mas eficiente en estos casos, esta sujeta en gran parte a “supuestos” que hacen los agentes económicos respecto al comportamiento de los agentes económicos ( Cf: H.FRANK, 2001, 163) y al recurso en cuestión. En los mercados la falta de información, puede provenir tanto del productor u oferente como del consumidor o demandante o de ambos, en el caso del mercado de trabajo cuando se da un proceso selección la falta de información mas relevante se encuentra por parte de los demandantes, es decir de las empresas, las que requieren contratar personal y no tienen posibilidad alguna de que puedan conocer en forma absoluta todos los aspectos relevantes de los postulantes, siendo obvio que cada postulante conoce con un alto grado de fiabilidad sus fortalezas y debilidades como también sus expectativas y el rendimiento que puede ser capaz de lograr, por lo cual la transacción en el mercado se hará con información imperfecta y sobre todo esta es asimétrica.

En la medida que la información no es totalmente conocida y nos encontramos con información asimétrica los resultados en las transacciones mercantiles – La contratación de personal es una transacción mercantil- se producen acuerdos que no siempre,- y en general sucede- asignan eficientemente los recursos,( Cf: O`SULLIVAN y M.SHEFFRIN: 2004, 340) como podemos observar en el ejemplo clásico de un mercado de autos usados en el cual denominaremos autos “cacharros” a los que son de baja calidad y autos “modelo” a los de mejor calidad, pero que a simple vista o ante un análisis no muy acucioso sea difícil diferenciarlos, es decir para el comprador le es dificultoso distinguir fácilmente un “cacharro” de un “ modelo” ( Cf: O`SULLIVAN y M.SHEFFRIN: 2004, 340-341).

Si por un auto “cacharro” estaría dispuesto el mercado en pagar 1000 dólares y por un auto “modelo” 2000 dólares, ( si abstraemos la marca, modelo y otras características diferenciadores) los compradores no sabrían a ciencia cierta si el auto ofertado es un “Cacharro” o un “modelo”, - a fin de tener la información mejor información deberían incurrir en mayores costos- por lo cual establecerían un precio de acuerdo a sus supuesto o anterior información sobre los cacharros o modelos, por ejemplo si los cacharros generalmente son más en el mercado que los modelos nuevos, el consumidor supondrá que el auto que le ofertan tiene mayor probabilidad de ser cacharro que modelo, entonces estará dispuesto a pagar sólo lo que cuesta un “cacharro”, aunque en realidad el auto que pretende comprar será un “modelo”, los vendedores de autos “modelo” ofertan muy pocos de esos “modelos” ya que el precio no será atractivo para ellos, por lo cual se cumple la “profecía” de los consumidores, los autos modelos son menos ofrecidos que los cacharros y por lo tanto el precio reflejara evidentemente este hecho, por lo cual posiblemente los cacharros se vendan a un precio mayor y los pocos modelos a un precio menor... Solamente esto es producido por la falta de información o

información imperfecta en el mercado, lo que lleva a un comportamiento esperado de los consumidores y productores, si la información sería perfecta el precio reflejaría las expectativas del mercado, es decir se pagaría por los cacharros 1000 dólares y por los modelos 2000. Pero la información imperfecta y asimétrica establece y condiciona un resultado alejado del óptimo en las transacciones de mercado. ( Cf: O`SULLIVAN y M.SHEFFRIN: 2004, 342 al 344).

Estas consideraciones nos muestran dos condicionantes que influyen en el proceso de selección y contratación de los recursos humanos:

1.- Se debe tomar en cuenta son los costos de obtener la información completa del recurso o factor a ser transado. Los costos son incrementales mientras se busca cada vez mas información, mientras los beneficios son decrecientes, "la actividad de recabar información genera a la larga rendimientos decrecientes, lo que, traducido en costes, implica que el coste marginal de obtener información aumenta conforme se recaba mas"( McCONNELL, BRUE Y MACPHERSON, 2003: 326) en términos marginales se debe obtener información hasta el punto en que los costos marginales de la información relevante se iguala a los beneficios marginales derivados de la contratación.

En el caso de los recursos humanos los beneficios marginales que se podrían estimar es el rendimiento esperado del desempeño del cargo,( Cf: BECKER E., HUSELID A. y ULRICH: 2001, 133 al 136) el cual solo puede estar estimado mediante las técnicas de selección, las cuales, como veremos adelante, tienen sus grados de validez y fiabilidad para determinar el rendimiento esperado, sin embargo al estar sujeto el rendimiento esperado en el cargo a condiciones externas no posibles de ser totalmente detectadas en el proceso de selección y contratación como por ejemplo, el ambiente de trabajo o las herramientas, por lo que el rendimiento esperado como calculo del beneficio esperado del desempeño del cargo a ser contratado esta sujeto a posibles errores o sesgos de estimación. Por lo tanto, mayor información a partir de cierto punto solo incrementa el peso relativo de los factores externos al desempeño en desmedro del rendimiento intrínseco del sujeto mismo que pueda ser detectado mediante las técnicas de selección "... no cabe esperar muchos beneficios de obtener la misma información de los candidatos de métodos diferentes" (COOPER, ROBERTSON y TINLINE, 2005: 176). Por ejemplo si se evalúa el conocimiento académico necesario para desempeñarse mediante la técnica de la entrevista se asume que un trabajador con mejores respuestas tendrá mayor rendimiento que uno que haya emitido respuestas u opiniones no claras o equivocadas, sin embargo esta competencia del trabajador se puede ver mermada al desempeñarse en el cargo al interactuar con personal dependiente con conocimientos técnicos muy especializados o un equipo de trabajo de alto desempeño o finalmente factores como el ambiente o un jefe autoritario.

Los costos para obtener la información relevante son aquellos que derivan de la aplicación de las técnicas de selección, el grado de incertidumbre de estas y el costo de oportunidad de la aplicación de las mismas. Por ejemplo, la aplicación de la entrevista requiere de tiempo, preparar a los entrevistadores, definir la técnica específica, la incertidumbre del instrumento aplicado, el tiempo en que el cargo no pueda ser cubierto ( por ejemplo la entrevista de varios candidatos puede llevar varios días), la repetición del proceso si todos los candidatos son rechazados, etc. representan un costo para las empresas que pueden llegar a ser importantes.

2.- Las suposiciones respecto al mercado de trabajo que se hacen los agentes económicos, son conceptos y premisas deductivas derivados de la experiencia sobre el comportamiento del mercado y la experiencia que tuviesen en casos similares.

Las condiciones que derivan del “supuesto” que realizan las empresas para la selección influyen en la persona o sujeto a ser seleccionado, sobre el salario o precio del trabajo además del tiempo de contratación pre establecido: “ la evidencia disponible revela que los trabajadores temporales ganan salarios inferiores a los de los trabajadores permanentes”( McCONNELL, BRUE Y MACPHERSON, 2003: 311) es decir, las empresas tienden a contratar inicialmente en forma temporal para luego, si el rendimiento es el adecuado, en forma permanente.

En el caso de las personas uno de los supuestos que hacen las empresas es que en el mercado de trabajo los que carecen de empleo y los que se incorporan a la población económicamente activa y desean trabajar, es decir lo que se conoce como aspirantes, carecen en su mayoría del conocimiento y competencias adecuados o tienen rendimientos de desempeños por debajo la media, es decir que son parte del desempleo friccional y estructural. En concreto, que si alguien esta desempleado<sup>(2)</sup> se debe a que las empresas estiman que tendrá inicialmente un bajo desempeño, una falta de competencias, problemas de conducta “ un entrevistador puede deducir que un candidato al que han despedido por reducción de la plantilla ha debido ser uno del los empleados con menos rendimiento, cuando , de hecho el despido no tiene nada que ver con sus capacidades personales” (COOPER, ROBERTSON y TINLINE, 2005: 181) y en el caso de los nuevos profesionales a la falta de experiencia y conocimientos. Esto hace por ejemplo que en el proceso de selección y mas específicamente en la entrevista y “Cualquier responsable de la toma de decisiones de selección al que le preocupen las serias consecuencias de realizar una elección inadecuada puede querer evitar a toda costa las consecuencias negativas de contratar a un individuo no idóneo, por lo que concentrar su atención en los aspectos negativos de los candidatos y hará que el responsable de la toma decisiones tenga una formulación negativa”(COOPER, ROBERTSON y TINLINE, 2005: 182) con serias consecuencias en la asignación eficiente de recursos, pudiendo en todo caso dejar “escapar” al candidato adecuado al hacer una oferta salarial o contrato no adecuado a las aspiraciones del candidato.

El concepto prevaleciente es que el mercado selecciona a los más capaces o mejores por lo que otorgan a este supuesto un alto grado de validez.

Desde el punto de vista del mercado perfecto o puro de trabajo, los que mejor se desempeñen, muestren o aparenten tener mejor competencia , tienen mayor probabilidad de ser seleccionados que los que no lo hacen, por lo que deberían existir mas desempleados con rendimientos esperados menores o bajos. Esto influiría en el proceso de selección, por lo que las empresas que acuden al mercado de trabajo realizan comportamientos acordes al mismo:

---

<sup>2</sup> .Hacemos notar que estamos refiriéndonos a aquella porción de la oferta que no ofrece su trabajo por ser el salario en equilibrio bajo respecto a su aspiración salarial. Son aquellas personas que se encuentran en la población económicamente activa, buscan trabajo pero no desean trabajar por ese salario. Si el salario ofrecido fuese excesivamente alto, como el costo de oportunidad aumenta, es posible que nadie deje de ofrecer su trabajo quedando entonces en la población “desempleada”.

- Establecen procesos de selección más rigurosos.
- Ofertan inicialmente contratos de corta duración
- Fijan sueldos bajos iniciales
- Acuden a centros especializados en reclutamiento
- Acuden a referencias, etc.

Por lo cual el nuevamente la “predicción” del demandante tiende a cumplirse, es decir que quedarían en el mercado como desempleados aquellos no adecuados al cargo o con menores rendimientos esperados.

Sin embargo, este supuesto- que en la realidad no tiene la alta validez en la medida que pueden muchos talentos o personas con altos rendimientos ofertar sus trabajo y/o estar desempleados por circunstancias ajenas a su desempeño o conocimientos, como puede ser el cierre de fabricas, renuncias, etc. Como vimos en la cita anterior,- y el costo del proceso de selección restringen a la vez el poder incorporar a los mejores talentos o al personal mas adecuado al cargo, por ejemplo al igual que en los autos cacharros y modelos, la oferta del salario se la hace es menor a lo que seria el salario en caso de que el trabajador sea realmente el adecuado para el puesto. La validez de las pruebas de selección y la imposibilidad de prolongar el tiempo de selección a procesos muy largos y tediosos ya que de darse estos la mayoría de los más capaces abandonan el proceso” Al largo de todo el proceso de selección es importante que los candidatos obtenga una impresión preciso de la empresa y del empleo en cuestión.... Por lo que es importante que los sentimientos y las necesidades de los candidatos reciban la consideración adecuada” (COOPER, ROBERTSON y TINLINE, 2005: 182). La existencia de competencia en la mayoría de los cargos ofertados y las oportunidades y alternativas de los oferentes del trabajo, hacen que las empresas tengan dificultades en encontrar la persona mas adecuada al puesto de trabajo e incorporar al mismo a alguien que tenga las competencias y rendimiento mas aproximados al requerido, lo que hace que muchas empresas contraten basados mas en la oferta de un salario menor y a personas “parcialmente” adecuadas a los cargos, reduciendo o en el mejor de los casos minimizando el cumplimiento de sus objetivos empresariales, por lo que las empresas deben adecuar su actuación en el proceso de selección a consideraciones respecto al comportamiento del mercado para seleccionar y contratar a las personas adecuadas a sus requerimientos, paralelamente la utilización de técnicas de selección que les permita reducir la falta de información en la selección de personal y/o encontrar a los mas adecuados es de suma importancia para la toma de decisiones. La aplicación del concepto de costo marginal y el beneficio marginal de proceso es importante para una eficiente asignación.

## **2. VALIDEZ DE LAS TECNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Es fundamental establecer la validez de las técnicas de selección de personal, “ la validez (de un método) para que sea preciso, debe medir lo que pretende medir”( COOPER, ROBERTSON y TINLINE, 2005: 52) , y contrastar esta validez, la aplicación de varios instrumentos o uno solo , con el costo que representa la aplicación de los mismos que permita una toma de decisiones y asignación adecuada del recurso humano.

Entre las principales técnicas de selección de personal mas aplicadas se encuentran las siguientes:

- Análisis de currículum
- Entrevistas estructuradas y no estructuradas
- Test Psicometricos
- Centros de evaluación
- Agencias de empleos y Headhunter
- Grafología y otras.

### **2.1. ANALISIS DE CURRICULO**

Esta técnica consiste en recibir de un conjunto de postulantes sus antecedentes documentados resumidos en un currículum. En realidad lo que hace esta técnica es asumir un grado de validez inicial de la información presentada por el postulante, y las referencias consignadas en las mismas (generalmente se verifican datos relevantes o dudosos mediante llamadas telefónicas o visitas) y se da un valor pre establecido a los antecedentes que se adecuan al las condiciones exigidas en el cargo. El grado de validez de esta técnica ronda el 0.20 sobre 1 y su grado de fiabilidad es baja, sin embargo es la técnica mas aplicada por las empresas. La estimación del rendimiento esperado del postulante se basa en el concepto de que los antecedentes del sujeto determinaran su rendimiento futuro. ( Cf: FINANCIAL TIMES, 2003: 281)

Al recibirse, generalmente por correo los curriculums de los postulantes, el costo de aplicación de la técnica es relativamente bajo, ya que solo implica básicamente el tiempo del analista de recursos humanos.

### **2.2. ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS Y NO ESTRUCTURADAS**

Esta técnica se aplica generalmente en la ultima fase del proceso de selección y consiste en el caso de la entrevista estructurada, establecer un cuestionario pre establecido que permite interrogar al candidato, mientras que la entrevista no estructurada se hace la interrogación sin una “batería” previa de preguntas adecuándose generalmente al candidato y a la experiencia del entrevistador. De estas dos técnicas el grado de validez de las entrevistas estructuradas es de 0,30 y el de las no estructuradas es de 0,20, siendo esta la mas baja y lo paradójico, también son una de las mas aplicadas en el mercado. Mediante la interacción con los postulantes esta técnica pretende establecer el rendimiento y la adecuación al cargo del postulante. ( Cf: FINANCIAL TIMES, 2003: 280,281)

Esta técnica es también de relativo bajo costo, en la medida que se utiliza básicamente el tiempo del recurso humano que se encuentra llevando la entrevista.

### **2.3. TEST PSICOMETRICOS**

Esta es una de las técnicas que tiene un alto grado de validez, oscila entre 0,44 y 0,65, pero sin embargo es la que se aplica en menor medida por la complejidad de contar con

profesionales expertos en el manejo e interpretación de los mismos, y los costos que implica contar con pruebas científicamente desarrolladas y el pago a expertos para llevarlas a cabo. Esta técnica asume que la información del rendimiento esperado deriva de la personalidad e intereses del postulante. ( Cf: BOCHANE y CABRERA, 2002: 109 al 111)

Tiene la dificultad de ser en muchos casos rechazada por los postulantes y la interpretación de la misma por inexpertos que ocasiona un dudoso valor a su fiabilidad.

#### **2.4. LOS CENTROS DE EVALUACION**

Son muy utilizados por las grandes empresas mundiales, sin embargo tienen un costo elevado por lo que son casi prohibitivos para las empresas pequeñas, el costo de tener un equipo de personas especializado estableciendo pruebas y test a los candidatos o ejercicios de role playing, es elevado. Su validez es relativamente alta alrededor del 0,6 lo que hace un instrumento que reduce enormemente el problema de información comentado. Su alto grado de validez deriva de que asume que los que la persona que postula al puesto muestra en las pruebas se reflejará en el desempeño del cargo, sin embargo su inconveniente es el alto costo tanto derivado de su aplicabilidad como del costo de oportunidad por el tiempo tanto para la empresa como para los candidatos.( Cf: FINANCIAL TIMES, 2003: 282 al 284)

#### **2.5. AGENCIAS DE EMPLEOS Y HEADHUNTERS**

Son entidades externas contratadas y especializadas en encontrar personas con perfiles adecuados a los puestos, generalmente las agencias son para personal operativo mientras los Headhunters para puestos directivos, la validez de estas no esta comprobada, sin embargo el alto costo especialmente la contratación de los Headhunter, garantiza en cierta medida un alto grado de fiabilidad en sus recomendaciones.

Una característica de los especialistas en captar talentos directivos, es que realiza una investigación sobre el desempeño real de los que serán ofertados a la empresa, por lo cual la información oculta o desconocida se reduce en gran medida, ese es el costo fundamental de la información del postulante, sin embargo no debe dejar de implicarse el personal especializado de la empresa en la supervisión y responsabilidad de asignación y contratación.( Cf: HARVARD BUSINESS ESSENTIALS, 2003: 39 al 41)

#### **2.6. GRAFOLOGIA Y OTRAS**

“Sorprendentemente, la grafología ( el análisis de muestras manuscritas) la utilizan muchas empresas en Europa continental”(FINANCIAL TIMES, 2003,280), la misma que no tiene prácticamente validez, alrededor del 0,1 sobre 1, ya que su subjetividad es enorme y solamente pretende recoger rasgos de personalidad del candidato y no mejora ni la información sobre el rendimiento futuro que podría tener candidato ni siquiera referencias sobre los rasgos actuales o competencias.

Otras técnicas, como referencias personales, horóscopos, etc. No tienen estudio de validez realizados y sus aplicaciones son muy bajas por lo que no vale la pena comentarlas, sin embargo debemos recomendar no acudir a las mismas porque su valor predictivo es insignificamente tan bajo que ningún costo asociado a las mismas es

justificable.” Algunos de los métodos de selección mas coloristas( horóscopos, grafología, etc.) Tienen poca validez y pueden costar a las empresas enormes sumas de dinero”( COOPER, ROBERTSON y TINLINE, 2005: 147)

Es importante la selección de la técnica o la combinación adecuada para poder establecer un selección y por tanto una asignación eficiente del recurso humano a la empresa,

### **3. UTILIDAD ESTIMADA DE UNA BUENA SELECCIÓN**

La siguiente formula nos muestra cual la utilidad esperada producto de proceso adecuado de selección:

$$U = SD * Z * R - C \quad (\text{COOPER, ROBERTSON y TINLINE, 2005: 201})$$

Siendo: SD : la desviación estándar de los sueldos del mercado del cargo o cargos similares en valores monetarios.

Z: El rendimiento normalizado del ratio seleccionado o mejor “ es el rendimiento medio ( en unidades de desviación estándar) del grupo seleccionado” ( COOPER, ROBERTSON y TINLINE, 2005: 201)

R : “ Es el coeficiente de validez” y C :“ representa los costes del procedimiento de selección”. ( COOPER, ROBERTSON y TINLINE, 2005: 201)

Si consideramos la desviación Standard y el costo como dados, podemos decir que solo los dos factores como es el ratio de selección, que influye con el rendimiento normalizado estimado y la prueba de validez como controlables o manejables por la empresa. Así a mayor valor normalizado del conjunto de postulantes y mayor la validez de la prueba o pruebas de selección, la utilidad esperada será mayor.

Toda variación en el costo de obtener la información debe estar contrastada con la variación positiva de los factores que permitan mejorar la información útil para el proceso de toma de decisiones en la selección de personal y así mantener en máximo la utilidad obtenida del proceso.

Por ejemplo si queremos aumentar la validez de las pruebas de selección y solamente mejoraremos un 1% las mismas aplicando un instrumento costoso y que este costo sea mayor que el incremento del beneficio económico estimado, entonces no se justifica la aplicación de la misma, por lo cual las empresas deberán estimar hasta que punto es factible aplicar mayores técnicas de selección que compensen el costo en que incurrirán y muestren que la mayor información obtenida permitirá una mejor toma de decisiones.

### **4. CONSIDERACIONES FINALES**

Como hemos analizado, la información imperfecta del mercado de trabajo que tienen los agentes económicos influye en sus decisiones, además esta información ocasiona supuestos que se asumen para la toma de decisiones al margen de técnicas de selección que se utilizan con el fin de reducir la falta de información.

La ocultación de la información deliberadamente especialmente las negativas o no expresar claramente las competencias; pretender exagerarlas, especialmente en la

primera fase de la selección, donde el costo es mayor para las empresas debería ser, también, “costosa” para los postulantes lo que reduciría la falta de información por parte de las empresas. Para los postulantes debería ser “costoso mentir” respecto a sus referencias, sus habilidades o valores, con lo que las empresas podrían asumir un alto grado de certidumbre en las pruebas a que los postulantes sean sometidos mejorando su grado de validez, por ejemplo en el caso del instrumento de entrevista si el postulante tiene habilidad de mentir u ocultar información, es posible que la prueba arroje resultados totalmente errados reduciendo aun mas su grado de validez <sup>(3)</sup>, por lo que esta técnica asume en si, que el postulante contestara con alto grado de verdad sus respuestas y podrá “engañar” a sus entrevistadores. Por lo tanto el costo de “mentir” debe ser alto, como por ejemplo si la verificación de una mentira, ocultamiento deliberado o exageración de habilidades, sea sancionado con alejarlo del proceso y emitir referencias malas, para los postulante será mas “costoso” mentir y preferirán decir la verdad, lo que permite a las empresas reducir su costo de selección y trabajar con ratios totalmente confiables de candidatos.

Si los postulantes establecen con un alto grado de veracidad sus habilidades, valores y competencias, el ratio de selección mejora elevando para las empresas la posibilidad de contratar a los mejores postulantes, esto también mejorara los salarios iniciales, ya que la certeza para las empresas, de que se esta contratando a la persona mas adecuado para el puesto será mayor, y en la medida que las empresas oferten salarios iniciales cada vez mas elevados mejorara también la oferta de personal con capacidades y habilidades requeridos..

La aplicación de algunas técnicas de selección debe ser hasta el punto en que iguallen su costo con el beneficio derivado de estimar el rendimiento real del candidato o establecer un grado aceptable de información para la toma de decisión. El incremento de mayores pruebas o instrumentos de selección a partir de este punto no compensan la mejora en la decisión y es más costoso incluyendo el riesgo de fatiga o desanimo de los postulantes.

En resumen, lo ideal es combinar las pruebas que nos permitan inicialmente contar con un ratio de selección fiable- reduciendo la asimetría de información- a continuación aplicar los instrumentos con mas alto valor predictivo (validez) aplicándolas hasta donde el beneficio marginal de estas sea igual a su costo marginal, paralelamente el ofrecimiento de un salario inicial adecuado al cargo, - y no bajo como se acostumbra- de acuerdo al mercado de trabajo o las políticas internas en base a la estrategia empresarial y la aplicación un contrato mas estable, ayudarían a la empresa a atraer y contar, con muy alta probabilidad, con el personal adecuado al puesto de trabajo que este ofertando.

---

<sup>3</sup> “ La validez se define en términos de contenido, construcción y relación con los criterios, cada uno de los cuales es un estándar de evaluación por derecho propio...la validez de contenido se divide a veces en dos aspectos diferenciados : la validez aparente y la validez de contenido propiamente dicha. La validez aparente se refiere a la percepción que tienen las personas sobre la forma en la que una prueba mide lo que se supone debe medir y, como tal, no es un tipo de validez en el sentido estricto de la palabra.... Pero en realidad quizás sea uno de los factores que mayor importancia practica tenga, puesto que puede hacer que una prueba sea rechazada, bien por la empresa o por los candidatos”( COOPER, ROBERTSON y TINLINE, 2005: 53)

El proceso de selección de personal debe ser asumido como un proceso de asignación óptima de los recursos humanos, que permitan a las empresas obtener el máximo valor de esta asignación.

## **BIBLIOGRAFIA**

-ARIZA MONTES, José Antonio; MORALES GUTIERREZ, Alfonso Carlos y MORALES FERNANDEZ, Emilio “DIRECCION Y ADMINISTRACION INTEGRADA DE PERSONAS”. España , 2004 ; McGrawHill.

-BECKER E. Brian; HUSELID A. Mark y ULRICH Dave: “EL CUADRO DE MANDO DE RRHH.” España, 2001; Gestión 2000.

-SAMUELSON A. Paúl , NORDHAUS D. William: “ECONOMIA”, Traducido por : Esther Rabasco y Luis Toharia. Décimo séptima edición. España; 2003 McGrawHill

-O`SULLIVAN. Arthur , SHEFFRIN M. Steven: “ ECONOMIA PRINCIPIOS E INSTRUMENTOS”: Traducido por : Esther Rabasco y Luis Toharia. Tercera Edición. España, 2004 Pearson Prentice Hall.

-FRANK H. Robert “ MICROECONOMIA Y CONDUCTA”. Traducido por: Esther Rabasco y Luis Toharia. Cuarta Edicion, España, 2001: McGrawHill.

-BONACHE Jaime, CABRERA Angel (Directores): “ DIRECCION ESTREGICA DE PERSONAS” : España, 2002 : Financial Times Prentice Hall.

-FINANCIAL TIMES : “ MASTER EN GESTION DE PERSONAS” Traducido por: Francisco Ortiz , Editor Ejecutivo: James Pickford: España : Prentice Hall.

-HARVARD BUSINESS ESSENTIALS: “CONTRATAR Y RETENER A LOS MEJORES EMPLEADOS” Traducido por: Betty Trabal. España, 2003 , Ediciones Deusto.

-COOPER Dominic, ROBERTSON T. Ivan y TINLINE Gordon: “ RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN” Traducido por: Nuria Bueno, 2005 , Edit. Thomson

-McCONNELL R. Campbell, BRUE L. Stanley y MACPHERSON A.David: “ ECONOMIA LABORAL” Traduccion: Esther Rabasco , Sexta Edicion: 2003. McGrawHill.