

Métodos mayormente utilizados en la selección de personal en Puerto Rico

José Armando Pérez Santiago, Ph.D.
Michelle Merced Mora, M.S.
Mercedes Sotomayor Añeses, M.S.
Universidad Carlos Albizu
San Juan, Puerto Rico

Resumen

Esta investigación se llevó a cabo con el propósito de conocer los métodos mayormente utilizados en los procesos de selección de personal en las organizaciones en Puerto Rico. Un total de 109 empleados participaron en este estudio, representando cada uno de ellos una organización diferente. Se utilizó un cuestionario desarrollado por el autor principal para la recopilación de los datos. En términos generales, los resultados muestran que la experiencia laboral, responsabilidad y la capacidad en la toma de decisiones son los criterios que mayormente se toman en consideración para evaluar a un candidato para un puesto de trabajo. En cuanto a los métodos de selección mayormente utilizados, se mencionaron el resumé, entrevista por gerente/supervisor/a y varias entrevistas individuales.

Abstract

This study was carried out in order to identify the methods mainly used in the personnel selection processes in the organizations in Puerto Rico. A total of 109 employees participated in this study, representing each one of them a different organization. A questionnaire developed by the main author was used for the compilation of the data. In general terms, the results show that labor experience, responsibility and decision making skills are the characteristics that mainly are taken in consideration to evaluate a candidate for a job. In terms of the selection methods the resume, manager/supervisor interview and several individual interviews were the most frequently mentioned.

Richino (2000) señala que la tarea de seleccionar el personal en una organización ha adquirido una gran importancia en los últimos 10 años. Hoy en día existe mucha competencia entre las organizaciones, por lo cual se argumenta que son las personas dentro de una organización las que determinan y establecen la diferencia productiva al comparar las organizaciones. Esa diferencia, en términos de las competencias del personal, es lo que va a caracterizar a una organización y distinguirla de las demás. Dentro de este contexto, el proceso de selección de personal se convierte en una variable vital en términos de su impacto en el costo-beneficio de la organización. Según De Juan García (2004), el seleccionar un personal adecuado que pueda enfrentar satisfactoriamente las demandas de su puesto y a su vez pueda integrarse efectivamente a la organización, va a tener unas repercusiones en términos monetarios para la empresa.

El propósito principal de un proceso de selección de personal es predecir el comportamiento, el desempeño y la productividad futura de un candidato a empleo en la organización. Al hablar de futuro, se debe tener en cuenta el impacto que va a tener el recurso humano a mediano y a largo plazo para la organización (De Juan García, 2004). Por lo tanto, los métodos de selección de personal que se utilicen deben ser aquellos que provean la mejor información posible de los candidatos, en términos de sus conocimientos, destrezas y habilidades para ocupar un puesto (Richino, 2000). Además, Andújar (1996) señala la importancia de utilizar aquellos métodos de selección que facilitan la predicción de desempeño de un candidato antes de que el mismo comience a trabajar.

De acuerdo a Richino (2000), la selección de personal implica detectar los rasgos relevantes para un puesto que posee un individuo, utilizando unos métodos particulares y de acuerdo a un perfil establecido. Robertson y Smith (2001) comentan que el modelo tradicional para selección no ha cambiado sustancialmente. El modelo consiste en un análisis detallado del puesto de trabajo para luego seleccionar las cualidades y atributos que requiere el mismo. Luego, se utilizan unos métodos de selección que pretenden identificar a aquellas personas que posean esas cualidades y atributos que requiere el puesto. A su vez, De Juan García (2004) señala que al elegir las herramientas de selección debemos tomar en cuenta el perfil profesional que se busca evaluar, las pruebas a utilizarse para cada perfil y el valor predictivo de cada una de ellas.

Desafortunadamente, al elegir los métodos de selección se tiende a usar las mismas herramientas y pruebas para cualquier tipo de perfil y, a su vez, interpretarlas de la misma manera. Este tipo de práctica resulta en uno de los mayores errores que se cometen en los proce-

sos de selección de personal. Además, otro error común en los procesos de selección es utilizar un solo método para seleccionar al personal. Se recomienda utilizar varias técnicas de selección, eligiendo las más apropiadas para el perfil del puesto a evaluarse. De esta manera, se puede aumentar la capacidad predictiva del proceso. Además, es importante conocer los índices de validez y confiabilidad de las herramientas de selección a utilizarse; de lo contrario, se estaría confiando en una herramienta la cual podría poner en riesgo el proceso de selección y la toma de decisión que le acompaña (De Juan García, 2004).

Robertson y Smith (2001) señalan que durante los últimos años la confianza y seguridad en la validez de los diferentes métodos de selección ha aumentado significativamente. Indican estos autores que al estructurar y estandarizar la entrevista, se aumenta significativamente su capacidad predictiva. De igual forma, De Juan García (2004) indica que se ha demostrado que las pruebas de aptitud e inteligencia están entre las mejores herramientas para predecir desempeño futuro, en especial para puestos de alta complejidad. En términos de las pruebas de personalidad, se ha demostrado que los rasgos de personalidad de los candidatos pueden resultar de trascendental importancia al tomar decisiones de selección de personal (Robertson & Smith, 2001).

En el proceso de selección de personal existen diversos métodos que pueden utilizarse, los cuales se subdividen en dos áreas principales: aquellos utilizados para la pre-selección de un candidato y los métodos para la toma de decisiones de selección. Los primeros incluyen el resumé, las cartas de recomendación y la entrevista de pre-selección. Los métodos de selección incluyen la entrevista estructurada, ejercicios situacionales, pruebas de aptitud e inteligencia, personalidad, entre otros (Luthans, 2005). Pasemos a una breve descripción de estos métodos.

Resumé

El resumé es el segundo método más utilizado después de la entrevista. Por lo general, el resumé es el primer contacto que tiene la organización con el candidato (Robertson & Smith, 2001). Según Richino (2000), el resumé se utiliza como un método de pre-selección en donde se evalúa si el solicitante cumple con unos requisitos mínimos. En términos de las investigaciones sobre este método, las mismas se han enfocado en los efectos que tiene el incluir un perfil de competencias e incluir una foto. En términos del perfil de competencias que se busca en un candidato, Bright y Hutton (2000) encontraron que al incluir las mismas en el resumé, el candidato es evaluado mejor aunque las competencias no estén asociadas al puesto de trabajo.

Además, Watkins y Johnston (2000) encontraron que al incluir una foto de una persona atractiva en un resumé, las probabilidades de ser escogido para la próxima etapa de selección son mayores.

Cartas de recomendación

Otro de los métodos utilizados durante la fase de pre-selección son las cartas de recomendación. Se ha encontrado que las cartas de recomendación permiten obtener información del candidato acerca de su educación, historial de trabajo, personalidad, carácter y desempeño (Cascio, 1998). Sin embargo, se considera que las cartas de recomendación son de muy poco valor, ya que se ha encontrado que las mismas poseen un índice de validez predictiva bajo. Además, muchos solicitantes encuentran que este método puede violentar disposiciones legales, ya que el mismo puede ser subjetivo. A pesar de esto, las cartas de recomendación son uno de los métodos más utilizados en los procesos de selección (Cascio, 1998).

Entrevista

La entrevista es el método más utilizado en los procesos de selección (Moscoso, 2000). Según Cascio (1998), la entrevista es un proceso de comunicación donde el solicitante conoce el empleo y la organización para comenzar a desarrollar unas expectativas realistas de ambos. Como sistema de selección, la misma tiene dos funciones importantes: obtener aquella información que otros métodos no pueden recopilar y a su vez medir factores que solamente pueden ser obtenidos a través de la interacción cara a cara. Salgado (2004) señala que en la mayoría de los programas de selección que desarrollan las organizaciones privadas y públicas, la entrevista constituye el método más importante. Independientemente si se utilizan otros métodos de selección, la decisión de contratación se toma la mayoría de las veces utilizando los resultados de la entrevista.

Existen diferentes tipos de entrevistas, tales como la entrevista preliminar, la entrevista tradicional y la entrevista estructurada. El propósito de la entrevista preliminar es tener un encuentro interpersonal breve en donde se verifica la información del resumé (Richino, 2000). En cuanto a la entrevista tradicional, ésta por lo general es muy breve, destacándose el hecho de que las preguntas que la constituyen varían de candidato a candidato. Además, se caracteriza por una total ausencia de restricciones formales en el proceso de entrevista, en donde el entrevistador puede utilizar las preguntas que él o ella considere pertinentes, en el orden y prioridad que él o ella decida. El proceso evalúa-

tivo final de las respuestas del candidato queda enmarcado en las impresiones subjetivas que tuvo el/la entrevistador/a sobre el candidato (Moscoso, 2000).

Según Moscoso (2000), la entrevista no estructurada o tradicional posee una validez y confiabilidad muy baja. Se encontró en un estudio utilizando la técnica de meta-análisis que este tipo de entrevista posee un índice de validez predictiva máximo de .38 (Schmidt & Hunter, 1998). Salgado (2004) señala que esto se debe al formato de este tipo de entrevista, descrito previamente. Por otro lado, la entrevista estructurada tiene mayor validez de criterio que la entrevista tradicional (Moscoso, 2000).

De acuerdo a Andújar (1996), la entrevista estructurada se define como aquella que pretende medir unas dimensiones claramente definidas basadas en el análisis del puesto. Utilizando la técnica de meta-análisis, Schmidt y Hunter (1998) encontraron en un estudio que la entrevista estructurada posee un índice de validez predictiva de .51. Este tipo de entrevista presenta una serie de características que controlan o eliminan muchos de los sesgos que producen las entrevistas tradicionales; encontrándose que en la medida en que el nivel de estructuración de la entrevista aumenta, sus índices de validez y confiabilidad también aumentan (Robertson & Smith, 2001; Salgado, 2004).

Las entrevistas estructuradas poseen varias características importantes. Primero, poseen una validez predictiva mayor al compararla con la entrevista tradicional. Segundo, al utilizar un sistema de valoración objetivo aumenta su imparcialidad y contribuye a evitar los sesgos. Tercero, presenta una utilidad económica importante al permitir hacer un buen pareo entre las competencias del individuo y los requisitos del puesto. Esto último ayuda en la reducción de los costos asociados a adiestramientos y despidos (Salgado, 2004). Además, Moscoso (2000) señala que las entrevistas estructuradas también disminuyen el impacto adverso en la selección de candidatos.

Ejercicios situacionales y simulaciones

El propósito de los ejercicios situacionales es observar y evaluar como el candidato enfrentaría situaciones reales de su futuro puesto de trabajo. Por lo general, este método se utiliza para evaluar destrezas asociadas a puestos gerenciales. Este método se puede utilizar de forma individual o de forma grupal (Cascio, 1998).

Entre los ejercicios individuales se utiliza el método de prueba de cesto o *in-basket*. Este método pretende medir la habilidad del candidato para manejar una muestra representativa de las tareas y exigencias de su futuro trabajo. Al candidato se le ofrece la información sobre

la organización y el puesto y luego se le presenta una serie de situaciones que tiene que resolver. Se ha encontrado que este método tiene buena validez aparente y predictiva (Cascio, 1998).

En los procesos de selección también se utilizan los ejercicios simulados. La simulación es una de las estrategias más antiguas en términos de selección, clasificación y adiestramiento de personas. La técnica de simulación proviene de la cultura romana en donde se utilizaba la simulación para adiestrar a las personas en destrezas de combate, utilizando diversos artefactos y encuentros de combate entre los adiestrados. El método de simulación trata de situar al candidato en un ambiente idéntico al ambiente de trabajo para de esta manera aumentar la fidelidad psicológica. Hoy en día, se hacen simulaciones utilizando principalmente las computadoras (Blasco, 2004).

Blasco (2004) comenta que el método de ejercicios simulados ha adquirido mucho prestigio, ya que permite que el candidato se enfrente a situaciones sumamente reales y complejas sin riesgos a su salud física o mental. La simulación es de gran utilidad como técnica de evaluación de competencias así como para desarrollar las mismas. Además, este método tiene un índice de validez predictiva de .54 (Schmidt & Hunter, 1998).

Datos biográficos

Este método es utilizado para obtener información del candidato relacionado con sus actividades e intereses particulares. Tiene su origen en el supuesto de que no hay mejor predictor del comportamiento futuro que el comportamiento pasado. Por lo tanto, busca recopilar información sobre el comportamiento pasado y presente del candidato. El método de datos biográficos no es uno de los más utilizados en comparación con otros como la entrevista. A pesar de no ser un método muy utilizado, el mismo posee altos niveles de validez de criterio y de constructo (Cascio, 1998; Robertson & Smith, 2001; Stokes & Cooper, 2001).

Schmidt y Hunter (1998) encontraron que los datos biográficos poseen un buen índice de validez de criterio. Además, este método puede medir una variedad de dimensiones, tales como destrezas de comunicación, iniciativa, persistencia, planificación y liderazgo (Stokes & Cooper, 2001). A su vez, Barrick y Zimmerman (2005) encontraron que el método de datos biográficos es un buen predictor de terminación de empleo.

Habilidades cognitivas, pruebas de inteligencia y aptitud

Las pruebas de habilidades cognitivas, de inteligencia y aptitud son una familia de pruebas diseñadas para medir la capacidad intelectual. La diferencia básica entre las pruebas es que unas pretenden medir la capacidad intelectual general y otras miden componentes específicos de la misma (Hogan, 1990). Las investigaciones indican que las pruebas de habilidades cognitivas poseen altos índices de validez y confiabilidad (Robertson & Smith, 2001). Específicamente, estas pruebas tienen un alto nivel de validez de criterio, lo cual implica que pueden predecir satisfactoriamente el comportamiento futuro. A su vez, De Juan García (2004) señala que las pruebas de inteligencia son uno de los métodos que mejor predicen el desempeño laboral de un candidato, especialmente para puestos de alta complejidad, puestos que están en constante cambio y que requieran de mucho aprendizaje. Schmidt y Hunter (1998) encontraron que las pruebas de inteligencia tienen un índice de validez predictiva de .51.

Existe una controversia entre utilizar pruebas que midan inteligencia general o escoger pruebas que midan habilidades específicas. Se ha propuesto que la inteligencia consiste de un solo factor general (g) y algunos factores específicos (s). Por otro lado, se ha propuesto que la inteligencia consiste de muchos factores específicos (Hogan, 1990). Según Robertson y Smith (2001) para propósitos laborales, el factor general es suficiente para predecir el éxito en el desempeño futuro.

Pruebas de personalidad

Hogan (1990) argumenta que no es suficiente medir solamente la habilidad cognitiva del candidato. Es necesario evaluar las motivaciones, valores, necesidades y metas de una persona junto con su habilidad cognitiva. Por lo tanto, es necesario evaluar sus rasgos de personalidad. Desde la década de 1990 al presente, ha aumentado el uso de las pruebas de personalidad en los procesos de selección de personal. Schmidt y Hunter (1998) encontraron en su estudio que estas pruebas tienen un índice de validez predictiva de .37.

Robertson y Smith (2001) indican que para predecir desempeño en el trabajo por medio de las pruebas de personalidad es mejor utilizar o medir dimensiones de personalidad abarcadoras, como los *Big Five*. La mayor preocupación al utilizar estas pruebas es el riesgo de que las personas distorsionen sus contestaciones por deseabilidad social, lo cual puede afectar la validez de la prueba.

Centros de evaluación (Assessment Centers)

Este método conlleva la utilización de una variedad de técnicas de evaluación acompañadas de procesos estandarizados para evaluar y elegir candidatos. Cascio (1998) argumenta que no existe una sola manera de estructurar este método, todo depende de los objetivos que tenga el centro de evaluación. De acuerdo a este autor, los centros de evaluación tienen un buen índice de validez de criterio y bajo impacto adverso. Schmidt y Hunter (1998) encontraron en su meta-análisis que los centros de evaluación poseen un índice de validez de criterio de .37.

Sin embargo, se ha encontrado que el constructo que miden estos centros es generalmente el de habilidad mental general. Robertson y Smith (2001) cuestionan el valor que poseen los centros de evaluación en un proceso de selección. Si los centros de evaluación miden un solo constructo, habilidad mental general, entonces no son costo-efectivos para una organización. En vez de recurrir a un centro de evaluación, los cuales son costosos, es más conveniente recurrir a otros métodos más económicos, como pruebas psicométricas. Además, Hough y Oswald (2000) mencionan otras deficiencias de los centros de evaluación, tales como confusión acerca de los constructos a medir, errores de evaluación, inconsistencia en los procesos de evaluación e inconsistencias en comportamientos de los participantes a través de los ejercicios.

Innovaciones en los métodos de selección

Actualmente se está utilizando el Internet para procesos de selección de personal. De acuerdo a McManus (2003) el uso de Internet como medio para seleccionar personal ha aumentado dramáticamente durante los últimos años. La población que toma ventaja de este nuevo método son los jóvenes, ya que están más familiarizados con este sistema que la población adulta. Como consecuencia, este medio puede limitar la selección de candidatos y marginar algunas poblaciones. Otra desventaja de utilizar el Internet es que todavía muchas personas prefieren el contacto personal al uso de una computadora para estos procesos. Por otro lado, utilizar el Internet conlleva ciertos beneficios organizacionales, como disminución de costos y rapidez en el proceso de selección (McMaus, 2003).

La entrevista a través de la videoconferencia es un método que se está utilizando en las organizaciones con mayor frecuencia. Las entrevistas han sido y serán instrumentos importantes en los procesos de selección del futuro. Debido al cambio en la naturaleza de los negocios, no siempre es posible tener entrevistas de cara a cara. Con los

avances tecnológicos, las organizaciones pueden continuar utilizando las entrevistas como método principal de selección a través de una videoconferencia (Blasco, 2004).

Investigaciones en Puerto Rico

En Puerto Rico, la investigación acerca de los procesos de selección de personal es muy escasa. Andújar (1996) argumenta que en Puerto Rico no se utilizan pruebas válidas y confiables en los procesos de selección de personal. A pesar de no tener validez y confiabilidad, las pruebas se siguen utilizando en las organizaciones por costumbre y tradición.

Según Andújar (1996), para medir habilidad cognitiva las organizaciones en Puerto Rico utilizan con mayor frecuencia la prueba Wonderlic. La prueba Wonderlic mide la habilidad cognitiva general de un individuo, examinando su capacidad de aprendizaje, de entender instrucciones y de resolver problemas. Para propósitos organizacionales, esta prueba busca analizar el tipo de adiestramiento que necesita la persona y cómo la misma se va adaptar a su trabajo.

En Puerto Rico se han realizado dos investigaciones para demostrar la validez y la confiabilidad de la prueba mencionada. En su análisis, Andújar (1996) cita a Ortoloza (1990) quien llevó a cabo un estudio para auscultar la validez de constructo de la prueba Wonderlic con una muestra de 100 empleados de empresas de alta y baja tecnología de Ponce. En su estudio, Ortoloza comparó los resultados de los participantes de la prueba Wonderlic con los resultados de la prueba Raven de Matrices Progresivas. Los resultados indicaron que existe un índice moderado alto de validez concurrente, $r = .57, p < .01$, y un índice de confiabilidad de consistencia interna de .83. Concluyó este autor que la prueba Wonderlic es una buena herramienta para utilizarse en el proceso de selección de gerentes.

Además, Mora (citado en Andújar, 1996) investigó la validez de constructo de la prueba Wonderlic a través de un análisis exploratorio de factores en una muestra de 276 gerentes de la industria farmacéutica. Encontró 18 factores opuestos a los ocho encontrados por Wonderlic. Sin embargo, los resultados indicaron un índice de confiabilidad interna de .76. Por lo tanto, Mora (1995) concluyó que la prueba puede seguir utilizándose en Puerto Rico, pero recomendó continuar investigando.

Por otro lado, Martínez (1996) realizó un estudio con el propósito de investigar la importancia de medir actitudes en el proceso de selección de personal. Estudió una muestra de 63 organizaciones,

representadas por sus presidentes, supervisores, psicólogos, gerentes y personal de recursos humanos. Encontró que en la mayoría de las organizaciones pensaban que era importante medir las actitudes en el proceso de selección. Las actitudes mayormente mencionadas como importantes a considerar en un proceso de selección fueron la superación, la actitud ganar-ganar, una actitud positiva para el aprendizaje, compromiso y actitud hacia el servicio. Además, este autor encontró que el método más utilizado para medir actitudes es la entrevista tradicional o no estructurada.

Los representantes de las organizaciones participantes opinaron que era importante medir actitudes, ya que esto les facilitaba el predecir el comportamiento futuro del solicitante. Sin embargo, se encontró que cuando se les pidió colocar en orden de importancia elementos como conocimiento, experiencia, personalidad, actitudes y adiestramientos especializados, la mayoría de las organizaciones encontraban que el conocimiento y la experiencia son elementos más importantes al compararlos con las actitudes para tomar decisiones sobre la selección de personal (Martínez, 1996).

Ante la falta de estudios sobre este tema en Puerto Rico y su importancia ante las nuevas condiciones socio-económicas de este nuevo siglo, donde los rápidos cambios tecnológicos y la globalización obligan a las organizaciones a hacer más con menos, cobra relevancia examinar cuál es la tendencia actual en el uso de métodos de selección de personal en nuestras organizaciones. Si partimos de la premisa que el mayor valor que las organizaciones tienen en este momento son sus recursos humanos, la identificación y selección de aquellas personas que poseen las competencias necesarias para realizar sus funciones de manera efectiva se convierte en la estrategia inicial de un sistema estructurado y planificado de este recurso.

Dado lo anterior, el propósito de esta investigación fue explorar los métodos de selección de personal prevalecientes actualmente en Puerto Rico. De igual forma, deseamos identificar las cualidades que las personas a cargo de procesos de selección de personal consideran importantes al momento de seleccionar un candidato para un puesto de trabajo. Para cumplir con este propósito nuestras actividades se guiarán por los siguientes objetivos:

1. Identificar las cualidades individuales que son mayormente consideradas al momento de seleccionar un candidato para un puesto de trabajo.
2. Identificar las posibles diferencias en la consideración de estas cualidades de acuerdo al puesto que solicita el candidato.

3. Identificar los métodos de selección de personal que se utilizan con mayor frecuencia en una muestra de organizaciones.
4. Identificar los métodos de selección de personal mayormente utilizados para los candidatos a puestos gerenciales.
5. Identificar los métodos de selección de personal mayormente utilizados para los candidatos a puestos no gerenciales.

Método

Participantes

Un total de 109 personas participaron en este estudio tipo encuesta, representando los mismos igual cantidad de organizaciones. Al momento del estudio la mayoría de los participantes ocupaban puestos de gerente de recursos humanos ($n=13$), director de recursos humanos ($n=12$), gerente ($n=12$), oficial de recursos humanos ($n=9$) y técnico de recursos humanos ($n=6$).

En términos de las características demográficas de los participantes, el 74.3% eran féminas y el 25.7% eran varones. La edad mínima informada fue de 23 años y la máxima de 62 años, con una edad promedio de 39.44 años y una desviación estándar de 8.89. En cuanto a los años de trabajo en la organización, lo mínimo informado fue 2 años y lo máximo fue 32 años, con un promedio de 9.31 años y una desviación estándar de 7.83.

Respecto al número de empleados que trabajaban en la organización, el mínimo informado fue de 7 empleados y el máximo de 7,000 empleados, siendo 200 la mediana de empleados. Por último, el 68.8% de las organizaciones estaban ubicadas en el área metropolitana y el 31.2% fuera del área metropolitana.

Instrumento

Para la recopilación de los datos utilizamos un cuestionario. El mismo fue desarrollado por el investigador principal con el propósito de determinar cuáles son los métodos de selección de personal más utilizados en las organizaciones de Puerto Rico. De igual manera, el cuestionario permite identificar aquellas cualidades consideradas importantes a observar en un candidato a empleo.

El instrumento constó de dos partes. La primera parte contenía una serie de preguntas que auscultaban los datos demográficos de la población, tales como la edad, género, puesto que ocupa, años de servicio, ubicación geográfica de la organización y la cantidad de emple-

ados que tenía la organización.

La segunda parte contenía cinco preguntas para auscultar información detallada sobre el proceso de selección de la organización. Incluía una lista de varios métodos de selección, para que el encuestado indicara si los utilizaba en su organización y si su administración era exclusivamente a candidatos para puestos gerenciales, no gerenciales o si se administraba por igual a ambos tipos de puestos. Además, presentaba una lista de 23 cualidades para que el encuestado indicara cuáles consideraba importantes al tomar decisiones de selección e indicara si eran exclusivas para candidatos a puestos gerenciales, no gerenciales o si se consideraban para ambos tipos de puesto. Tanto en la sección de métodos de selección como la de cualidades hacíamos una pregunta abierta a los encuestados para que incluyeran cualquier otro método y cualidad no incluido en las listas.

Procedimiento

Como parte de los requisitos del curso titulado Técnicas de Evaluación Psicológica en la Industria, el investigador principal pidió a los estudiantes seleccionar cinco organizaciones de Puerto Rico que tuvieran un mínimo de cinco empleados. Cada estudiante tuvo la responsabilidad de contactar a la persona encargada de los procesos de selección de personal de la organización y solicitar una reunión con esta persona para explicar el propósito del estudio, las garantías éticas a considerarse y entregarle una carta solicitando autorización para llevar a cabo el estudio. En aquellas organizaciones que accedieron a nuestra petición, los estudiantes coordinaron la administración y recibo de los cuestionarios, estando todos los procesos descritos anteriormente bajo la supervisión del investigador principal.

A cada participante entregamos en un sobre sellado una hoja de consentimiento y el cuestionario anteriormente descrito. En la hoja de consentimiento explicamos al participante el propósito del estudio y las garantías éticas que le cobijaban, de acuerdo al Código de Ética de la Junta Examinadora de Psicólogos (1992), la Asociación de Psicología de Puerto Rico (1978) y el Código de Ética de la *American Psychological Association* (2002). Una vez dado su consentimiento, el participante procedió a completar el cuestionario. Finalizado el mismo, éste fue entregado a los estudiantes quienes lo colocaron en un sobre sellado.

Los datos fueron procesados por los estudiantes, utilizando el programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versión 12. Una vez procesados, fueron entregados al investigador principal, quien unificó los datos en una sola matriz de datos. Sometimos los datos a

diversos análisis estadísticos descriptivos, tales como frecuencias, media aritmética y desviación estándar.

Resultados

El 80.6% de los participantes indicaron que en su organización existe un departamento o personal cuya responsabilidad primaria es la selección de personal. Gerentes de recursos humanos, supervisores y asistentes de recursos humanos fueron mencionados mayormente como las personas encargadas de estos procesos ($n=85$). El 37.6% de los encuestados indicó que utilizan el apoyo de firmas de consultoría externas en sus procesos de selección.

Presentamos a los participantes una serie de cualidades para que indicaran cuáles de ellas consideraban importantes para ocupar un puesto de trabajo en su organización y si eran consideradas importantes para puestos gerenciales, no gerenciales o ambos tipos de puesto. Los resultados se presentan en la Tabla 1.

Además de las cualidades seleccionadas en la Tabla 1, se les ofreció a los participantes la oportunidad de mencionar otras cualidades que consideraban importantes prestarle atención en los procesos de selección de personal. Las respuestas fueron variadas, tomando en consideración los escenarios organizacionales particulares de los cuales provienen los participantes. Tanto para puestos gerenciales como para puestos no gerenciales, al menos un encuestado mencionó los siguientes aspectos:

1. Orientación a resultados
2. Destrezas en sistemas de información
3. Fuerza física
4. Orientación hacia el servicio al cliente
5. Disponibilidad para viajar y trabajar horas extras
6. Capaz de mantener buenas relaciones interpersonales
7. Innovación

En cuanto a los puestos gerenciales se refiere, al menos un encuestado entiende de suma importancia considerar las siguientes cualidades en los candidatos:

1. Capacidad de pensamiento crítico
2. Liderazgo
3. Destrezas de negociación y supervisión
4. Habilidades en gerencia de proyectos
5. Inteligencia emocional
6. Sentido ético

TABLA 1
Cualidades consideradas importantes para ocupar un puesto de trabajo

Cualidad	Tipo de puesto							
	Gerencial		No gerencial		Ambos		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Experiencia	30	28.3	1	0.9	75	70.8	106	100.0
Preparación	29	28.2	1	1.0	73	70.9	103	100.0
Buena expresión	24	24.7	1	1.0	72	74.3	97	100.0
Conocimiento sobre la organización	32	47.1	1	1.5	35	51.4	68	100.0
Capacidad para trabajar en equipo	8	8.7	2	2.2	82	89.1	92	100.0
Jovialidad	3	4.6	6	9.2	56	86.2	65	100.0
Destrezas en Escritura	30	34.9	2	2.3	54	62.8	86	100.0
Dominio de dos o más idiomas	45	51.2	1	1.1	42	47.7	88	100.0
Interés por aprender	1	1.0	8	8.3	88	90.7	97	100.0
Capacidad para cooperar	1	1.2	7	8.1	78	90.7	86	100.0
Tolerancia al estrés	19	21.1	1	1.1	70	77.8	90	100.0
Asertividad	31	38.3	---	---	50	61.7	81	100.0
Destrezas en manejo del cambio	40	44.0	---	---	51	56.0	91	100.0
Capacidad en la toma de decisiones	66	63.5	---	---	38	36.5	104	100.0
Destrezas de planificación	59	66.3	---	---	30	33.7	89	100.0
Iniciativa	20	19.8	1	1.0	80	79.2	101	100.0
Evita conflictos	10	13.3	2	2.7	63	84.0	75	100.0
Capacidad en la solución de problemas	44	43.1	1	1.0	57	55.9	102	100.0
Mantener una actitud positiva	5	5.5	2	2.2	84	92.3	91	100.0
Responsabilidad	2	1.8	1	1.0	101	97.2	104	100.0
Honestidad	1	1.1	1	1.1	92	97.9	94	100.0
Compromiso	3	2.9	1	1.0	98	96.1	102	100.0
Creatividad	15	18.8	2	2.5	63	78.7	80	100.0

Por último, para los puestos no gerenciales los participantes indicaron como relevante el que la persona tenga un dominio en las materias básicas (Español, Inglés y Matemáticas). De igual forma, los participantes consideraron importante que el candidato posea conocimientos en el uso de programas computadorizados.

Si tomamos en consideración los datos presentados en la Tabla 1, los mismos permiten identificar las cualidades mayormente mencionadas por los participantes. De las 23 cualidades incluidas en la tabla aquellas mencionadas por 100 o más participantes fueron las siguientes:

1. Experiencia ($n = 106$)
2. Responsabilidad ($n = 104$)
3. Capacidad en la toma de decisiones ($n = 104$)
4. Preparación académica ($n = 103$)
5. Capacidad en la solución de problemas ($n = 102$)
6. Compromiso ($n = 102$)
7. Iniciativa ($n = 101$)

En cuanto a los puestos de trabajo se refiere, observamos una tendencia general a mencionar las 23 cualidades presentadas en la Tabla 1 como propias a considerar tanto en candidatos para puesto gerenciales como no gerenciales. Las excepciones a esto fueron la capacidad en la toma de decisiones, dominio de dos o más idiomas y las destrezas de planificación, las cuales se consideran mayormente en candidatos para puestos gerenciales. De hecho, si se observa específicamente las cualidades consideradas importantes sólo para candidatos a puesto gerencial, las cinco más importantes fueron las siguientes:

1. Capacidad en la toma de decisiones ($n = 66$)
2. Destrezas de planificación ($n = 59$)
3. Dominio de dos o más idiomas ($n = 45$)
4. Capacidad para la solución de problemas ($n = 44$)
5. Destrezas en manejo del cambio ($n = 40$)

Por último, se destacan varias cualidades consideradas importantes para candidatos a puestos de trabajo gerencial y no gerencial. Las cinco mayormente mencionadas fueron:

1. Responsabilidad ($n = 101$)
2. Compromiso ($n = 98$)
3. Honestidad ($n = 92$)
4. Interés por aprender ($n = 88$)
5. Mantener una actitud positiva ($n = 84$)

Por otro lado, auscultamos los métodos de selección de personal utilizados por las organizaciones en ese momento. De igual forma, pedimos a los participantes indicar si los métodos se utilizan para la selección en puestos gerenciales, no gerenciales o ambos. La Tabla 2 presenta estos resultados.

En este caso también los participantes tuvieron la oportunidad de mencionar otros métodos de selección utilizados en aquel momento en sus organizaciones. La mayoría mencionó la verificación de trasfondo (*background check*) con mayor frecuencia ($n = 6$), seguido por pruebas de redacción ($n = 3$), pruebas de manejo de computadoras ($n = 3$), referencias de patronos anteriores ($n = 3$), cotejo de referencias y trabajos previos ($n = 2$), pruebas en materias básicas ($n = 2$), verificación de crédito ($n = 2$), anuncios en el periódico ($n = 1$), examen físico ($n = 1$), prueba de honestidad ($n = 1$), prueba de servicio al cliente ($n = 1$), recomendaciones de otras personas en la industria ($n = 1$) y la solicitud de empleo ($n = 1$). Todos estos métodos mencionados se utilizaban tanto con candidatos para puestos gerenciales como no gerenciales.

Al considerar las frecuencias en las cuales fueron mencionados cada uno de los métodos que aparecen en la Tabla 2, logramos identificar aquellos métodos mayormente utilizados en las organizaciones. Éstos fueron los siguientes:

1. Resumé ($n = 106$)
2. Entrevista por gerente/supervisor/a ($n = 99$)
3. Varias entrevistas individuales ($n = 88$)
4. Detección de drogas ($n = 74$)
5. Una sola entrevista individual ($n = 62$)
6. Carta de recomendación ($n = 60$)

De la misma forma podemos identificar los métodos que menos se utilizaban en las organizaciones en ese momento. Estos fueron los siguientes:

1. Polígrafo ($n = 2$)
2. Grafología ($n = 4$)
3. Pruebas de habilidad psico-motora ($n = 8$)
4. Centros de evaluación ($n = 12$)
5. Entrevista por psicólogo/a ($n = 17$)
6. Biodatos ($n = 18$)

En cuanto al uso de estos métodos de acuerdo al puesto que solicita el candidato, observamos que mayormente eran administrados a candidatos tanto a puestos gerenciales como no gerenciales. Las excepciones a esto fueron una sola entrevista individual, la entrevista

por panel y la entrevista por psicólogo, utilizándose la primera mayormente para puestos no gerenciales y las dos últimas para puestos gerenciales.

TABLA 2

Métodos de selección de personal utilizados en las organizaciones

Método	Tipo de puesto							
	Gerencial		No gerencial		Ambos		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Una sola entrevista individual	9	14.5	34	54.8	19	30.6	62	100.0
Varias entrevistas individuales	27	30.7	3	3.4	58	65.9	88	100.0
Entrevistas por panel	34	68.0	1	2.0	15	30.0	50	100.0
Entrevista por psicólogo/a	11	64.7	---	---	6	35.3	17	100.0
Entrevista por gerente/supervisor/a	12	12.1	15	15.2	72	72.7	99	100.0
Pruebas de personalidad	6	25.0	1	4.2	17	70.8	24	100.0
Inventarios de intereses	5	25.0	3	15.0	12	60.0	20	100.0
Pruebas de inteligencia	7	29.2	3	12.5	14	58.3	24	100.0
Biodatos	2	11.1	---	---	16	88.9	18	100.0
Detección de drogas	2	2.7	2	2.7	70	94.6	74	100.0
Polígrafo	---	---	---	---	2	100.0	2	100.0
Centros de evaluación	3	25.0	1	8.3	8	66.7	12	100.0
Grafología	---	---	1	25.0	3	75.0	4	100.0
Ejercicios situacionales	15	28.3	4	7.5	34	64.2	53	100.0
Pruebas de habilidad psico-motora	1	12.5	1	12.5	6	75.0	8	100.0
Simulaciones	11	39.3	4	14.3	13	46.4	28	100.0
Resumé	6	5.7	3	2.8	97	91.5	100.0	
Carta de recomendación	10	16.7	2	3.3	48	80.0	100.0	

Si consideramos los métodos que mayormente se utilizaban exclusivamente para candidatos a puestos gerenciales podemos destacar varios de ellos. A continuación presentamos los mismos.

1. Entrevista por panel ($n = 34$)
2. Varias entrevistas individuales ($n = 27$)
3. Ejercicios situacionales ($n = 15$)
4. Entrevista por gerente/supervisor/a ($n = 12$)
5. Entrevista por psicólogo/a ($n = 11$)

De igual forma, se observa una tendencia similar en los candidatos a puestos no gerencial. Los métodos que mayormente se utilizaban exclusivamente con estos candidatos fueron:

1. Entrevista individual ($n = 34$)
2. Entrevista por gerente o supervisor/a ($n = 15$)
3. Ejercicios situacionales ($n = 4$)
4. Simulaciones ($n = 4$)

Discusión

Los resultados indican que actualmente la mayoría de las organizaciones en Puerto Rico tienen una persona encargada de los procesos de selección de personal. De acuerdo a estos datos, las organizaciones en Puerto Rico están prestando mayor importancia a los procesos de selección de personal, lo cual puede explicarse por una mayor conciencia sobre las repercusiones financieras y de costo-beneficio que estos procesos tienen (De Juan García, 2004; Richino, 2000).

Sin embargo, no es suficiente el tener personal encargado de los procesos de selección para que los mismos sean efectivos. Richino (2000) comenta sobre la importancia de utilizar aquellos métodos de selección que tengan la capacidad de proveer la información adecuada sobre el candidato para poder predecir su desempeño futuro. Es por esto que en la presente investigación se recopiló información sobre los métodos de selección que se utilizan en las organizaciones de Puerto Rico. A continuación discutimos los resultados del estudio en el orden en que se presentaron los objetivos de la investigación.

Cualidades individuales consideradas al seleccionar un candidato para un puesto

Entre las siete cualidades mayormente mencionadas, la experiencia fue la primera y la preparación académica la cuarta. Este hallazgo es cónsono con los resultados presentados por Martínez (1996),

quien en su estudio encontró que la experiencia y el conocimiento son los elementos de mayor importancia al tomar decisiones sobre la selección de personal.

Un hallazgo interesante fue la consideración de la capacidad en la toma de decisiones como cualidad importante en la selección de personal; fue la tercera cualidad mayormente mencionada. Stevens y Ash (2001) comentan sobre la capacidad en toma de decisiones y la importancia que ha cobrado en las organizaciones de hoy día. Ellos argumentan que el contexto tradicional de trabajo ha cambiado sustancialmente, incorporando, entre otras cosas, una definición abarcadora sobre las capacidades del empleado y la importancia del uso de equipos de trabajo. Actualmente se espera que el empleado sea más autónomo al momento de tomar decisiones de trabajo, lo cual debe manifestarse no sólo en el plano individual sino también al trabajar en coordinación con otros compañeros/as.

De las siete cualidades mayormente mencionadas, tres de ellas se asocian a actitudes individuales (responsabilidad, compromiso e iniciativa). Offermann y Gowing (1993) argumentan que existe la necesidad de considerar otras cualidades además de la experiencia, conocimientos, destrezas y habilidades. Entre las cualidades a considerar en el proceso de selección se deben incluir la motivación, actitudes y valores del candidato. Al incorporar estas cualidades, ellos consideran que se estaría realizando una evaluación completa de la persona. Según estos autores, la evaluación completa de la persona aumenta la validez predictiva del proceso de selección.

Los participantes de la presente investigación tuvieron la oportunidad de añadir otras cualidades que ellos consideraban importantes al momento de seleccionar un candidato. Entre las mencionadas, están las destrezas de sistemas de información, la cual es muy necesaria en las organizaciones de hoy día. Offermann y Gowing (1993) señalan que los empleados tienen que desarrollar destrezas para manejar la tecnología. Ellos argumentan que el uso de la tecnología en las organizaciones ha aumentado y seguirá aumentando en los próximos años. Por lo tanto, es necesario evaluar las destrezas de sistemas de información y tecnología en los procesos de selección.

Otra de las cualidades mencionadas por los participantes del presente estudio es la orientación hacia el servicio al cliente. Offermann y Gowing (1993) indican que ha ocurrido un aumento en el número de organizaciones dedicadas al servicio al cliente y una disminución en el número de organizaciones dedicadas a la manufactura. Por lo tanto, la destreza de poder ofrecer un buen servicio al cliente se convierte en una cualidad importante a considerar en el proceso de selección.

Diferencias en la consideración de estas cualidades de acuerdo al puesto solicitado

Los resultados indican que la mayoría de las organizaciones evalúan prácticamente las mismas cualidades tanto para puestos gerenciales como para los puestos no gerenciales. Las excepciones a esto son las siguientes cualidades: capacidad en toma de decisiones, dominio de dos o más idiomas y destrezas de planificación que se consideran con mayor frecuencia para puestos gerenciales.

Según Stevens y Ash (2001), estas cualidades son importantes para puestos gerenciales en un contexto tradicional de trabajo. En un contexto tradicional de trabajo, el gerente o supervisor tiene la responsabilidad de tomar decisiones, de planificar y de supervisar el plan de trabajo de sus empleados. Por otro lado, varios autores señalan el hecho de que el contexto tradicional de trabajo está cambiando (Offerman & Gowing, 1993; Stevens & Ash, 2001). Como mencionamos anteriormente, actualmente existen organizaciones que han incorporado los equipos de trabajo en su estructura organizacional. En estos equipos de trabajo, el gerente deja de ser un supervisor y se convierte en un facilitador de información y en un guía para el logro de las metas.

Stevens y Ash (2001) argumentan que este nuevo gerente requiere de ciertos rasgos de personalidad para guiar al grupo de trabajo y facilitar el trabajo. Por esta razón, ellos consideran que entre los aspectos a evaluar en el proceso de selección se deben considerar los rasgos de personalidad para puestos gerenciales. Sin embargo, nuestros datos revelan que el uso de las pruebas de personalidad como método de selección es poco frecuente. A su vez, se observa que los puestos no gerenciales están adquiriendo más responsabilidades que en tiempos pasados. Por lo tanto, se deben considerar también cualidades como capacidad para la planificación y toma de decisiones, tanto para puestos gerenciales como para puestos no gerenciales.

Métodos de selección de personal que se utilizan con mayor frecuencia

Los resultados indican que el resumé, la entrevista y la carta de recomendación son los métodos más utilizados. Los resultados son consonos con la literatura científica consultada. El resumé es el segundo método de selección más utilizado después de la entrevista (Robertson & Smith, 2001). Sin embargo, Richino (2000) indica que se utiliza en la mayoría de los casos como método de pre-selección, no para tomar decisiones finales de selección de personal.

De igual manera Cascio (1998) indica que las cartas de recomen-

dación es uno de los métodos de selección más utilizados, a pesar de poseer un índice de validez predictivo bajo. Indica este autor que su alto uso se debe esencialmente a su potencial para auscultar información sobre la educación, historial de trabajo, personalidad, carácter y desempeño anterior del candidato.

Al igual que en los resultados del presente estudio, investigaciones anteriores indican que la entrevista es el método más utilizado en los procesos de selección (Martínez, 1996; Moscoso, 2000; Salgado, 2004). La entrevista constituye el elemento más importante en la mayoría de los programas de selección, tanto en organizaciones públicas como privadas (Salgado, 2004). En términos de su validez predictiva, la entrevista estructurada posee mayor validez predictiva que la entrevista tradicional o no estructurada (Robertson & Smith, 2001; Salgado, 2004). No obstante, el cuestionario que administramos en la presente investigación no hace diferencia entre los dos tipos de entrevista. Por lo tanto, no conocemos cuál es el tipo de entrevista que se está utilizando con mayor frecuencia en estas organizaciones.

Métodos de selección de personal para candidatos a puestos gerenciales y puestos no gerenciales

En términos generales, los resultados indican que no existe mucha diferencia entre los métodos utilizados con candidatos a puestos gerenciales y candidatos a puestos no gerenciales. Sin embargo, sí se reflejaron diferencias en términos del tipo de entrevista utilizada. La entrevista de panel se utiliza más para puestos gerenciales mientras que la entrevista individual se utiliza con mayor frecuencia para puestos no gerenciales. La entrevista de panel consiste en una sola entrevista realizada por un grupo o un equipo de entrevistadores, quienes entrevistan al candidato simultáneamente, a diferencia de la entrevista individual, en la cual una sola persona entrevista al candidato.

Dixon, Wang, Calvin, Dineen, y Tomlinson (2002) en su meta-análisis de la entrevista de panel, no encontraron ninguna investigación reciente que establezca que la entrevista de panel es un mejor método de selección para puestos gerenciales que para no gerenciales. Sin embargo, consideran que la entrevista de panel es de más utilidad para puestos gerenciales. Además, argumentan que el costo para la organización de un mal proceso de selección para un puesto gerencial es mayor. Por lo tanto, es justificable que una organización invierta más tiempo, dinero y personal en una entrevista de panel para un puesto gerencial que para un puesto no gerencial.

Jereb, Rajkovic, y Rajkovic (2005) comentan sobre la importancia de utilizar buenos predictores a la hora de seleccionar un emplea-

do. Ellos argumentan que mientras más fuerte sea la relación entre el predictor y el criterio, más precisa será la selección de los empleados. Esto a su vez garantiza un procedimiento más objetivo y no discriminatorio. Sin embargo, entre los métodos mayormente utilizados en las organizaciones, según la presente investigación, se encuentran el resumé y las cartas de presentación, los cuales no poseen el mejor índice de predicción, comparados con otros métodos. Por ejemplo, los métodos de datos biográficos, pruebas de inteligencia, aptitud y las entrevistas estructuradas demuestran un mayor nivel de validez predictiva al compararlos con el resumé y las cartas de presentación.

En cuanto a las pruebas de capacidad intelectual, se encontró que como método de selección es muy poco utilizado. Esto contrasta con la consideración de la solución de problemas y toma de decisiones como cualidades importantes a evaluarse en un candidato. Esto puede plantear la posibilidad de que se utilicen la entrevista u otros métodos para tratar de obtener este tipo de dato cuando las pruebas escritas en esta área han demostrado consistentemente ser costo-efectivas y contar con buenos índices de validez predictiva.

Limitaciones y recomendaciones

La presente investigación tuvo como limitación principal el haber utilizado una muestra seleccionada por disponibilidad. Por lo tanto, la muestra utilizada no fue representativa, lo cual limitó la generalización de los hallazgos. A su vez, la muestra utilizada estuvo compuesta en su mayoría por organizaciones ubicadas en el área metropolitana de Puerto Rico. Esto limitó aún más el alcance de los resultados a sólo una zona geográfica particular.

Dado el hecho del predominio de la entrevista como método de selección, se recomienda explorar el grado de estructuración en el uso de la misma. Por otro lado, es importante investigar los criterios bajo los cuales las organizaciones escogen estos métodos de selección y si los mismos se aproximan a los estándares profesionales y legales recomendados (validez, confiabilidad, impacto adverso).

La presente investigación fue un paso inicial para ampliar el área de conocimiento e investigación sobre los procesos de selección de personal en las organizaciones de Puerto Rico. En conclusión, los datos apoyan el interés de las organizaciones en obtener información de los candidatos a un puesto de trabajo en las áreas de experiencia, conocimientos, destrezas y actitudes. Sin embargo, las herramientas que mayormente se utilizan para identificar dichas áreas no están apoyadas por evidencia que respalde su valor predictivo. Siendo ésta un área especializada de la práctica de la Psicología Industrial

Organizacional se exhorta a que se continúen realizando investigaciones sobre este tema, que permitan a las organizaciones comprender el papel importante que juegan los psicólogos industriales en este proceso, particularmente al ofrecerle una visión científica del mismo.

REFERENCIAS

- Andujar Rojas, C. (1996). Nuevas tendencias en la selección de recursos humanos en Puerto Rico. *Ciencias de la Conducta*, 11, 71-82.
- Barrick, M.R., & Zimmerman, R.D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90, 159-166.
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 141-167.
- Bright, J. E., & Hutton, S. (2000). The impact of competences statements on resumes for short listings decisions. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 41-53.
- Cascio, W. (1998). *Applied psychology in human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- De Juan García, P.A. (2004). La "P" mayúscula de los procesos de selección. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 263-272.
- Dixon, M., Wang, S., Calvin, J., Dineen, B., & Tomlinson, E., (2002). The panel interview: A review of empirical research and guidelines for practices. *Public Personnel Management*, 31, 397-428.
- Hogan, R. (1990). What kinds of tests are useful in organizations? In J. Hogan & R. Hogan (Eds.) *Business and industry testing: Current practices and test review*. Austin, Texas: Pro-ed.
- Hough, L., & Oswald, F. (2000). Personnel selection: Looking toward the future-remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631-664.
- Jereb, E., Rajkovic, U., & Rajkovic, V. (2005). A hierarchical multi-attribute system approach to personnel selection. *International*

- Journal of Selection and Assessment*, 51, 198-205.
- Martínez, M.E. (1996). La importancia de la medición de las actitudes en la selección de personal: Un estudio exploratorio. *Ciencias de la Conducta*, 11, 85-96.
- McManus, M., & Ferguson, M. (2003). Bio data, personality and demographic differences of recruits from three sources. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 175-183.
- Moscoso, S. (2000). Selection interview: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 237-247.
- Offerman, L.R., & Gowing, M.K. (1993). Personnel selection in the future: The impact of changing demographics and the nature of work. En N. Schmitt, W.C. Borman & Associates (Eds.) *Personnel selection in organizations* (pp. 385-417). San Francisco: Jossey-Bass.
- Richino, S.V. (2000). *Selección de personal*. Buenos Aires, Argentina: Grafica MPS.
- Robertson, I.T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74, 441-473.
- Salgado, J., Moscoso, S., & 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 de las Organizaciones*, 20, 107-139.
- Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in Personnel psychology. *Psychological Bulletin*, 96, 77-98.
- Stevens, C., & Ash, R. (2001). Selecting employees for fit: Personality and preferred Managerial style. *Journal of Managerial Issues*, 13, 500-517.
- Stokes, G.S., & Cooper, L.A. (2001). Content/ construct approaches in life history form development for selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 138-151.
- Watkins, L.M., & Johnston, L. (2000). Screening of job applicants: The impact of physical attractiveness and application quality. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 126-131.