



## *Experiencia*



### La «P» mayúscula de los procesos de selección

#### Selection processes' capital letter «P»

**PEDRO ANTONIO DE JUAN GARCÍA**

Responsable de Selección y Desarrollo. Dpto. RR.HH. Informática El Corte Inglés

#### **RESUMEN**

Toda acción de recursos humanos ha de estar alineada con la estrategia de la compañía y debe poder traducirse, bien de un modo directo o indirecto, en aportación al beneficio económico de la misma. El valor que desde la selección podemos aportar es el de la selección profesional de personal, o lo que es equivalente, el de la predicción del rendimiento futuro y, por tanto, el de la elección de los mejores candidatos para nuestra empresa.

Esta elección es traducible a impacto económico, tanto por la aportación del candidato como futuro trabajador de la empresa, como por el coste de oportunidad que toda decisión conlleva. Dado que además se trata de un impacto -positivo o negativo- extrapolable al tiempo de permanencia en la organización del empleado, el acierto en la elección de los instrumentos de selección (predictores) se revela como un aspecto crítico.

#### **ABSTRACT**

Every human resources action must be in tune with the company's strategy and be translated, whether directly or indirectly, in terms of the profits it contributes to the company. The selection added value is that since selection can predict job performance, the best candidates can be selected for the company.

Candidate selection is likely to be translated into economic impact, both because of the contribution of the future employee and because of the opportunity cost inherent to every decision. Since this impact -whether positive or negative- also applies to the employee's stay in the organization, the right choice of selection tests -predictors- turns out to be a key issue.

### **PALABRAS CLAVE**

Predicción, Estrategia, Equilibrio, Validez psicométrica, Validez aparente.

### **KEY WORDS**

Prediction, Strategy, Balance, Psychometric validity, Apparent validity.

## **INTRODUCCIÓN**

Son muchos los artículos y libros escritos sobre la selección de personal y su mundo. Infalibles métodos, recomendaciones de utilidad, pasos para realizar con éxito una selección e, incluso, consejos y trucos para los candidatos...

Pues bien, no pretende ser éste un artículo mágico para solucionar los problemas del lector, sino más bien para todo lo contrario, para reflexionar y, en todo caso, hacer dudar.

La “P” mayúscula hace referencia a la Predicción, pero esta “P” no es posible sin las 2 “E”. 2 “E” no es parte de una fórmula -aunque bien podría serlo-, sino una llamada de atención a dos de los factores que, en los tiempos que corren, más estamos olvidando los profesionales de la selección: la “E” de estrategia y la “E” de equilibrio.

### **“E” DE ESTRATEGIA**

Afortunadamente, en casi la totalidad de

las publicaciones referidas a estrategia empresarial y en las escuelas de negocio más prestigiosas, se califica al departamento de recursos humanos como socio estratégico. Digo afortunadamente porque, hasta hace bien poco, a este departamento se le consideraba como una mera área de servicio sin capacidad ni posibilidad de aportación alguna a la estrategia de la compañía.

El papel actualmente otorgado, el reconocimiento a la aportación de dicho departamento, se debe al “valor añadido” que proporciona. Podríamos entrar en un análisis exhaustivo de la aportación de cada una de las líneas de actividad de recursos humanos (selección, formación, desarrollo, compensación, administración, etc.), pero nos centraremos sólo en la relativa a la selección.

Cabe preguntarse cómo, desde la labor de selección de personal, podemos aportar de modo efectivo valor añadido a la empresa, cómo incrementamos el valor de

la misma, en definitiva, cómo nos alineamos con la estrategia de la organización. Pues bien, centrándonos en la aportación fundamental, la respuesta es sencilla: a través de la predicción.

El objetivo final de un proceso de selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño<sup>1</sup> y rendimiento<sup>2</sup> de un profesional en la organización. Cuando se habla de futuro, se ha de tener en cuenta el corto, medio y largo plazo. En un primer momento, como parece lógico, la preocupación se centra en el ajuste existente entre el candidato y el puesto de trabajo y, por tanto, en cubrir la necesidad existente de un modo exitoso. Pero no hemos de olvidar que, a menos que la política de contratación y permanencia de la empresa sea la de la inmediatez, ese recurso que acaba de incorporarse evolucionará dentro de la compañía a medio y largo plazo. Cómo será esa evolución y cuáles serán las debilidades y fortalezas de la persona para hacer frente a este periplo son, igualmente, objeto de nuestra labor.

El rendimiento del candidato seleccionado, una vez incorporado a la empresa, es directamente trasladable a dinero, lo que permite el cálculo del impacto económico

de la selección<sup>3</sup>. Vemos, pues, cómo empieza a poder traducirse ese valor añadido proporcionado por una selección profesional de personal, en valor monetario real. Es entonces cuando cobra sentido el hablar de coste de oportunidad<sup>4</sup>. Se trata éste de un término habitualmente utilizado en la jerga económica, pero plenamente aplicable al asunto que nos compete, pues existe un coste real devengado del resultado de la elección. Los niveles de rendimiento por empleado difieren significativamente y, por tanto, también su aportación al beneficio empresarial, bien sea de un modo directo o indirecto. Cabría preguntarse cuál es el “valor económico relativo”<sup>5</sup> de un empleado que desarrolla un cincuenta por ciento en comparación con otro empleado que lo hace al ochenta y cuatro por ciento.

Imaginemos un comercial cuyo objetivo de venta fuese de 1 millón de euros. Suponiendo un entorno y mercado parejos (igualdad de condiciones) para todos los candidatos, la diferencia entre un excelente comercial cuyo rendimiento a final de ejercicio fuese de 115%, frente a un buen comercial que se situase en el entorno del 95% de cumplimiento y frente a un deficiente comercial que apenas llegase a un

<sup>1</sup> DESEMPEÑO: Acción y efecto de desempeñar. DESEMPEÑAR: Cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos. R.A.E. 2001. *Diccionario de la Lengua Española*.

<sup>2</sup> RENDIMIENTO: Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo. UTILIDAD: Provecho, conveniencia, interés o fruto que se saca de algo. R.A.E. 2001. *Diccionario de la Lengua Española*.

<sup>3</sup> Para la estimación del *impacto económico de la selección*, consúltese Hunter y Hunter (1984) y Juan Espinosa, Colom y Quiroga, 1996 y 2004 (obra en preparación).

<sup>4</sup> COSTE DE OPORTUNIDAD: Coste derivado de la aplicación de una decisión sobre una alternativa en lugar de aplicar otra distinta. Al existir recursos limitados, las alternativas o decisiones tomadas dejan atrás otras posibilidades con otros beneficios alternativos y, al no conseguirse, incurren en una pérdida potencial que representa el mencionado coste. Al no representar una opción cierta, puede ser de difícil medición (...) aunque (...) se tiene en consideración en los análisis de costes y en los análisis de coste-beneficio (relacionados sobre todo con las perspectivas del análisis de inversiones). M.Fernández-Ríos, 1999. Ed. Díaz de Santos. *Diccionario de Recursos Humanos*.

<sup>5</sup> Para más información, consultar B.Beaker, M.A. Huselid y D.Ulrich, 2001. Ed. Gestión 2000. *“El Cuadro de Mando de RR.HH.”*.

60%, es mucha para la empresa. El coste de oportunidad de haber optado por el candidato "c" (rendimiento insuficiente) en vez de por el candidato "a" (rendimiento excelente), ha impactado en la cuenta de resultados de la compañía en un hipotético -550.000. Sin irnos a extremos, si la comparación la realizásemos entre el "a" y el "b", encontraríamos una diferencia de 200.000, equivalente a un 20% de rendimiento. Si todo ello lo extrapolásemos a una permanencia media en la empresa de diez años, los números hablan por sí mismos. Qué decir si esto sucede con el resto de incorporaciones. No hemos de olvidar que, bien directa o indirectamente, todo empleado tiene una repercusión en los resultados de la compañía.

En el caso de la fuerza comercial, resulta fácil calcular el coste de oportunidad que supone la elección, pero ¿qué sucede con las demás áreas? Este problema lo presentan habitualmente las empresas de consultoría, cuyo capital es realmente su capital intelectual, pues su negocio se centra en la venta de servicios profesionales y soluciones especializadas a las necesidades de sus clientes. Tomemos como ejemplo una consultora informática. La mayoría de sus empleados son técnicos que han de ser capaces, con la formación y medios necesarios, de desarrollar complejos programas, de implantar sofisticadas soluciones informáticas, de gestionar redes de información a distancia, etc., es decir, de dar solución a tantos problemas según el proyecto o servicio que presten. El acierto o no con el candidato seleccionado, el que sea o no capaz de hacer frente satisfactoriamente a las exigencias del puesto y del equipo en el que se integra, tiene también un impacto en la cuenta de resultados de la empresa.

Que un proyecto se entregue a tiempo, que la solución implantada sea la adecuada y, en definitiva, que el cliente quede satisfecho –lo que facilitaría que vuelva a confiar en los servicios de dicha empresa–, depende en gran medida de ese y otros técnicos que, como él, han participado en dicha labor.

Pero no sólo en el corto-medio plazo, sino también sobre el medio-largo plazo tiene repercusión la selección realizada. La tecnología que hoy conoce el candidato, mañana quedará obsoleta y será sustituida por otra, y otra y otra más. Hemos de garantizar, en la medida de lo posible, el conocimiento futuro, y la única forma de hacerlo es asegurando que la persona no sólo tiene la capacidad y el conocimiento para hacer frente a los retos actuales, sino que posee el potencial suficiente para el aprendizaje continuo y la adaptación a nuevos entornos.

De igual modo, no hemos de olvidar el necesario y deseable desarrollo profesional de los empleados. El comercial que se seleccionó cuatro años atrás, es hoy jefe de zona; el programador que hoy seleccionamos, podrá ser, con el paso de los años, jefe de proyecto. Por tanto, no basta con predecir el desempeño inmediato, sino que el objetivo ha de ser más ambicioso y prever el rendimiento futuro.

El valor añadido que aporta una selección realizada profesionalmente (frente a la realizada por no profesionales) es la predicción del desempeño, rendimiento y desarrollo de los candidatos evaluados. Esta predicción, por lo que supone de coste de oportunidad y de facilitación de ajustes a puestos y desarrollos profesionales, repercute directa o indirectamente en los

beneficios actuales y futuros de la compañía. Por tanto, a la pregunta de cuál es el valor añadido que se aporta desde la labor de selección, la respuesta final es: dinero.

### “E” DE EQUILIBRIO

Todos hemos oído decir en muchas ocasiones que “en el equilibrio está la virtud” y, probablemente, cuando tanto se dice será porque es verdad. Si consultamos el Diccionario de la Lengua Española de la R.A.E., podemos encontrar que, en su cuarta y quinta acepción, define equilibrio como “(...) armonía entre las cosas”, “ecuanimidad, mesura, sensatez en los actos y juicios”. Pues bien, ese equilibrio es el que habremos de perseguir en la elección y utilización de herramientas de selección de personal.

La mesura y sensatez en la elección de las herramientas que utilizaremos para conseguir el objetivo de la predicción, es una de las claves del éxito del proceso. Tan inapropiado resulta abusar de las pruebas de evaluación, como arriesgado quedarnos escasos sacrificando capacidad de predicción. Bien es cierto que hay que ser sensibles a las diferentes situaciones que se presentan, pero no es menos cierto que, o sabemos establecer los mínimos del proceso, o no podremos garantizar que la selección llevada a cabo sea realmente útil y aporte valor añadido. La diferencia entre una selección técnica de personal y una selección realizada por no profesionales es demasiado grande como para que una empresa pueda pasarla por alto y el único modo, en términos de predicción, de garantizar esa profesionalidad es reivindicando los tiempos y procesos necesarios.

Son muchas las herramientas de selección existentes, y más aún la variedad de pruebas que de cada una de ellas encontramos. No existe un único cuestionario de personalidad en el mercado, sino decenas; no será difícil encontrar un modelo de dinámica de grupo entre las miles publicadas; tampoco lo será el disponer de cientos de modos de efectuar un *assessment center*; qué decir de los modos de enfocar una entrevista... Vemos, pues, que si algo existe a disposición de un profesional de la selección, son herramientas y pruebas.

Una vez más nos encontramos ante el reiterado problema de la sociedad actual, el exceso de información. No cabe lugar a dudas de que esta infinidad de posibilidades de elección abre ante nosotros un infinito panorama de oportunidades, pero –y aunque esté mal pensarlo y, todavía peor decirlo-, ¿no ha deseado nunca que ojalá existiesen sólo media docena de ellas? Sería todo más sencillo, ¿no cree? Alejándonos de deseos impuros, hay que reconocer que nunca como ahora un profesional de la selección ha tenido ante sí tantas posibilidades para hacer bien su trabajo, y eso es lo que hay que saber valorar. Pues bien, la solución a esta saturación de información pasa por convertir ese deseo de “media docena” de herramientas y pruebas en realidad. Hemos de perseguir la mesura, habremos de elegir, de entre las disponibles, el conjunto de ellas que nos garanticen el objetivo final.

Para ello habremos de tener en cuenta, al menos, dos parámetros. El primero, el perfil profesional que queremos evaluar y, consecuentemente, las herramientas y pruebas a utilizar en cada caso; el segundo, el valor predictivo de cada una de ellas.

<b>Tabla 1. Validez predictiva de diferentes instrumentos de evaluación (tomado de Schmidt y Hunter, 1998)</b>		
<b>PREDICTORES</b>	<b>VALIDEZ PREDICTIVA</b>	<b>% (*)</b>
Pruebas de Trabajo Real	0.54	24
Tests de Aptitudes e Inteligencia	0.51	–
Entrevista Estructurada	0.51	24
Evaluación por Compañeros	0.49	14
Pruebas de Conocimientos	0.48	14
Observación de la Conducta Anterior	0.45	14
Periodo de Prueba en el Trabajo	0.44	14
Test de Personalidad	0.41	27
Entrevista Libre	0.38	8
Assessment Center	0.37	4
Datos Biográficos	0.35	2
Análisis de Referencias	0.26	12
Años de Experiencia en el Trabajo	0.18	6
Formación y Experiencia	0.11	2
Intereses	0.10	2
Grafología	0.02	0
Edad	-0.01	0

(\*) % de incremento de la validez sobre el uso de Tests de Aptitudes e Inteligencia.

Aunque el primero de ellos resulte obvio, es uno de los más incumplidos. Aquí entramos en lo que podríamos denominar el temido “efecto aspirina”. Si duele la cabeza, aspirina, si tiene fiebre, aspirina, si lo que le molesta es la úlcera, ¿aspirina?... Si bien es cierto que el ácido acetilsalicílico es una excelente solución para ciertas dolencias, parece algo poco recomendable para otras. Esta tentación de recetar aspirina para todo, es frecuente en el día a día de los departamentos de selección. Tendemos a utilizar las mismas herramientas y pruebas para cualquier tipo de perfiles, y, lo que es más grave, interpretarlas de un mismo modo. No configuraríamos (o, al menos, no deberíamos) un *assessment center* del mismo modo si de lo que se tratase fuese de la selección de jóvenes con potencial, que si lo que pretendemos seleccionar un posible director

comercial de entre el grupo de comerciales de nuestra empresa. Igualmente, no enfocáramos del mismo modo la entrevista de trabajo en un caso que en el otro. Pues bien, lo más seguro es que no respondiéramos con la misma seguridad si se tratase de la utilización de otras herramientas, como las pruebas psicométricas. Probablemente, los cuestionarios y tests sean los que más sufran, en su utilización por nuestra parte, ese peligroso “efecto aspirina”. Vale la pena hacer un inciso para llamar la atención sobre la utilización de estas herramientas. Resulta muy frecuente que utilizemos e interpretemos este tipo de pruebas de un modo casi idéntico, independientemente del perfil a evaluar. Si se opta por la administración de una prueba psicométrica, es conveniente elegir cuál de ellas pasar, pues de la elección de la prueba -o grupo de ellas- y, en especial, de su inter-

pretación, depende la utilidad de las mismas. Es habitual encontrar empresas que administran un test inadecuado para la necesidad que tienen, siendo las menos las que conforman una batería de tests específica y adaptada al perfil que han de seleccionar. En general, hablemos de las herramientas de las que hablemos, la utilización de pruebas inadecuadas para las necesidades concretas, como consecuencia de no detenemos a analizar previamente el perfil a evaluar, es uno de los grandes errores de la selección de personal.

Pero la llamada a la “armonía” y “sensatez en los actos y juicios” que la definición anterior apuntaba, también hace referencia al necesario equilibrio que ha de existir entre la investigación y la práctica, entre lo teórico y lo empírico. El día a día de la empresa nos puede hacer llegar a perder de vista la importancia de basar nuestros análisis y argumentaciones en teorías sólidas que garanticen nuestro trabajo. Cabría preguntarse con preocupación por qué perdemos tan pronto ese bagaje universitario, esa buena costumbre de basar nuestras decisiones en estudios científicos y en teorías contrastadas. ¿Seríamos capaces de explicar en qué teoría científica nos basamos cuando analizamos -bien por medio de cuestionarios, bien por otro tipo de pruebas- la personalidad de un candidato?, ¿estaríamos preparados para explicar mínimamente la estructura de la inteligencia y, por tanto, el resultado de una prueba de aptitudes?, ¿por qué apenas nos paramos a analizar la validez de las herramientas con las que trabajamos...? Lo teórico y

lo empírico han de ir unidos de la mano. Una prueba de inteligencia la comprendemos mejor si seguimos una teoría -vg. Tres Estratos de Carroll-, al igual que las características de personalidad de un candidato será más sencilla de comprender si estamos familiarizados con las aportaciones de Eysenck o con los conocidos “big five”, por poner un ejemplo. De igual modo, cuando elegimos las herramientas de selección con las que trabajar, es necesario conocer la validez predictiva de cada una de ellas. De lo contrario, podemos estar confiando en exceso en herramientas escasamente predictivas, poniendo en riesgo el conjunto del proceso y, por ende, la decisión final a adoptar.

Para este fin podemos basarnos en el exhaustivo estudio de Schmidt y Hunter de 1991<sup>6</sup> al respecto. Se trata de un estudio sobre la validez predictiva de un grupo de herramientas utilizadas frecuentemente en la selección de personal. Estos datos vienen a confirmar los obtenidos en otros estudios realizados en las dos últimas décadas, como el que el propio Hunter publicó en 1984<sup>7</sup> u otros posteriores realizados sobre el mismo asunto (Tett y cols., 1991, 1994).

Con la lectura de los datos sorprende descubrir como algunos de los métodos de selección en los que a priori confiamos, presentan en realidad una escasa validez predictiva y, por contra, otros menos utilizados, pueden aportar mayor seguridad a nuestra decisión.

Resulta preocupante ver que, en ocasio-

<sup>6</sup> 1998. “The validity and utility of selection methods in personnel psychology”. *Psychological Bulletin*, vol. 124, pp. 262-274.

<sup>7</sup> 1984. “Validity and utility of alternative predictors of job performance”. *Psychological Bulletin*, vol. 96, pp. 72-98.

nes, estamos perdiendo capacidad de predicción por no conjugar de modo efectivo distintos predictores, optando por uno sólo de ellos. La entrevista es, con seguridad, la herramienta más utilizada en selección de personal y, en muchas ocasiones, la única. Se trata de la prueba que nunca falta en los procesos y que, probablemente, no debería faltar nunca por lo que supone de personalización y comunicación bidireccional, pero hemos de ser conscientes de la importancia de ser rigurosos en su aplicación. La diferencia existente entre la entrevista estructurada y la desestructurada o libre, en términos de validez predictiva, es claramente significativa. El rigor, la metodología y la estructuración aplicados a la entrevista hacen ganar a este método de selección gran capacidad de predicción. Este extremo ha sido muy estudiado. Autores como Wiesner y Cronshaw, Hesketh o Schmidt y Hunter –mirar tabla 1–, lo han refrendado con sus investigaciones y apuntan las importantes diferencias existentes entre la utilización de un tipo y otro de entrevista.

Sin embargo, reiteradamente se ha venido demostrando que una de las herramientas que mejor predicen el rendimiento futuro de un candidato son los tests de aptitudes e inteligencia. Esto es, la capacidad, la potencialidad de la persona predice positivamente su futuro desempeño laboral. Esta realidad se hace más patente cuando se trata de puestos de trabajo de elevada complejidad técnica y/o de puestos sometidos a constantes cambios y necesidad de nuevos aprendizajes. En muchos sectores esta tónica es la dominante. Un claro ejemplo de la exigencia cognitiva a la que están sometidos en su labor los trabajadores, lo hemos podido ver reflejado cuando anteriormente hablábamos de la

actividad de la consultoría informática o tecnológica.

Nos hemos detenido mínimamente en dos de los múltiples predictores existentes, aunque en todos y cada uno de ellos podríamos extendernos ampliamente. Sin entrar a ese nivel de detalle, y a la luz de los datos emanados de las distintas investigaciones realizadas, llegamos a la conclusión de que sólo siendo conscientes de la validez predictiva real que aporta cada herramienta, podremos valorarlas en su justa medida y estimar así el “coste de oportunidad” en términos de selección que supone no valernos de las mejores opciones en cada caso.

Habitualmente esas “mejores opciones” no hacen referencia a la elección de un sólo predictor, sino de una combinación de ellos. Confiar el conjunto del proceso selectivo a los resultados emanados de la utilización de un único predictor, es un riesgo innecesario. Resulta altamente recomendable la utilización conjunta de diferentes herramientas de selección o, cuanto menos de distintas pruebas dentro de esas herramientas, focalizadas a la necesidad concreta de evaluación, eligiendo las más apropiadas para cada caso. De este modo ganaremos en capacidad predictiva conjunta en nuestros procesos de selección. Éste es otro de los más típicos errores en los procesos de selección, dar la misma importancia a todas las pruebas o, lo que es todavía más grave, dar mayor relevancia en la decisión a predictores con menor validez real.

Constantemente se hace referencia al concepto de validez. Se trata de una de las principales garantías estadísticas que cualquier profesional ha de exigir a las herramientas de las que se valga para la toma de decisiones. Como se apuntó al inicio, en la



actualidad existe una gran variedad de herramientas por las que podemos optar. Son muchas las posibilidades que nos brinda el mercado y, varias de ellas, tremendamente atractivas e impactantes a la vista. Facilitado por la utilización de los ordenadores en los procesos de selección y el desarrollo del software específico, existen pruebas que parecen garantizar con apenas dos juegos y tres preguntas, mil y una informaciones gráficas y escritas sobre los candidatos. Candidatos que, por otra parte, quedan gratamente impactados por la tecnología "punta" utilizada en el proceso. Bien, todo esto no tiene por qué ser malo, sino todo lo contrario, siempre y cuando no perdamos por ello capacidad predictiva en pro de la apariencia. He aquí el peligro de garantizar sólo la validez... aparente.

Sin lugar a dudas, uno de los principales peligros en la actual selección es el esnobismo. Parece que todo lo nuevo es siempre mejor que lo anterior. Bajo esa insignia, están proliferando pruebas con escasas garantías psicométricas, pero con una apariencia excepcional. Hay que saber diferenciar lo que realmente supone un avance y una ayuda, de lo que tan sólo aporta apariencia. Probablemente, bajo el destello de la validez aparente, estemos olvidando pruebas clásicas ampliamente contrastadas y validadas, así como otras modernas perfectamente válidas que han supuesto a sus autores un gran esfuerzo por aportar todas las garantías psicométricas exigibles.

No hemos de conformarnos con la "validez aparente". Si bien es cierto que es muy importante en el mundo de la empresa, especialmente por lo que supone de marketing de nuestros procesos –aspecto éste realmente necesario y frecuentemente olvidado–, hemos de buscar garantías rea-

les. Por ello, no hemos de quedarnos en una superficial validez aparente, sino que hemos de trabajar con herramientas con suficiente validez predictiva, amparada por estudios psicométricos.

A modo de resumen de lo dicho hasta ahora, es importante recordar que toda acción de recursos humanos ha de estar alineada con la estrategia de la compañía y ha de poder traducirse, bien de un modo directo o indirecto, en aportación al beneficio económico de la misma. El valor que desde la labor de selección podemos aportar, es el de la selección profesional de personal, o lo que es equivalente, el de la predicción del rendimiento futuro y, por tanto, el de la elección de los mejores candidatos para nuestra empresa. Esta elección es traducible a impacto económico, tanto por la aportación del candidato como futuro trabajador de la empresa, como por el coste de oportunidad que toda decisión conlleva. Dado que, además, se trata de un impacto –positivo o negativo– extrapolable al tiempo de permanencia en la organización del empleado, el acierto en la elección se revela como un aspecto crítico. Para emitir dicho juicio de un modo profesional hemos de confiar en una serie de herramientas que, a modo de predictores, nos aportarán la información necesaria para el fallo final. La elección de las mismas y la confianza en ellas no ha de ser otorgada de un modo ciego, sino amparada en la validez predictiva de cada una de ellas, que, pertinentemente ponderadas, conformarán el conjunto del proceso de selección.

Como corolario, tan sólo recordar que el fin último de una empresa es la obtención de beneficio y, desde la labor de selección, podemos colaborar de un modo muy significativo a dicho fin.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beaker, B.; Huselid, M.A. y Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de Recursos Humanos*. Barcelona, Ed. Gestión 2000.
- Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. Madrid, Ed. Díaz de Santos.
- Hunter, J.E. y Hunter, H.R. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, vol. 96, pp 77-98.
- Juan-Espinosa, M.; Colom, R. y Quiroga, M.A. (Dir.) (1996). *La práctica de la Psicología Diferencial en industria y organizaciones*. Madrid, Ed. Pirámide.
- Real Academia de la Lengua Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, RAE.
- Schmidt, F.L. y Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological Bulletin*, vol. 124, pp 262-274.