

Validez del Proceso de Selección



Jack Kelly Clark

“Hace un par de años comenzamos a probar un nuevo procedimiento de empleo para nuestras cuadrillas podadoras. Creo que el único modo justo de contratar a un podador es darle una prueba práctica. Ya no tenemos el problema de contratar a gente que dice que sabe podar y luego, durante el trabajo, descubrimos que no saben. Creo que dentro de 10 ó 15 años, la prueba práctica de podar se va a imponer en la industria.”¹

**Administrador de viñedo
Valle de San Joaquín, California**

La validez mide la eficacia de un enfoque determinado. Un proceso de selección es válido si ayuda a aumentar las posibilidades de contratar a personas aptas para el trabajo. Para evaluar la eficacia del método de contratación pueden medirse tales resultados como la velocidad de la poda, el nivel de ausentismo u observancia de medidas de seguridad. Un proceso de selección no es válido por sí mismo, sino en términos de un propósito específico. Por ejemplo,

una prueba para predecir eficazmente la calidad de trabajo de los cosechadores de arándanos puede resultar inútil para seleccionar a un buen jefe de cuadrilla.

La confiabilidad (o fiabilidad) es uno de los elementos esenciales de la validez. Ésta representa no sólo los resultados positivos derivados de una buena selección, sino también su uniformidad. En este capítulo trataremos los siguientes temas: 1) presentación de los métodos para mejorar la constancia

del proceso de selección; 2) exploración de dos métodos para medir la validez; y 3) exposición de dos casos que ilustran dichos métodos. Pero antes debemos considerar una cuestión legal estrechamente relacionada con la validez, la discriminación laboral.

CÓMO EVITAR LAS ACUSACIONES DE DISCRIMINACIÓN

Según las leyes que lo afecten, puede ser ilegal discriminar por *características amparadas* tales como edad, sexo, raza, color, nacionalidad, discapacidad y religión. Respecto de la discriminación, se puede usar el lenguaje legal para establecer una distinción entre 1) el *tratamiento* diferencial y 2) el *efecto* perjudicial. La discriminación directa o tratamiento diferencial significa considerar a las personas en forma diferente por motivo del grupo al cual pertenecen. Ejemplo: descalificación de todas las mujeres de los trabajos de soldadura porque supuestamente no saben manejar el equipo, o contratar sólo a los trabajadores agrícolas que hayan nacido al sur del río Maule en Chile.

Un agricultor puede someter a una prueba de ordeña a sus candidatos y contratar sólo a aquellos que se desempeñan eficientemente. Si hay una mayor proporción de mujeres que pasaron la prueba, se contratarán más mujeres, por su buen desempeño, no por su sexo.

Las prácticas que aparentemente no son discriminatorias son, asimismo, ilegales si producen resultados discriminatorios, es decir, si tienen efectos perjudiciales. Por ejemplo, lo sería la exigencia —para tractoristas— de haberse graduado de la escuela secundaria. Este requisito puede resultar ilegal cuando no se relaciona con el desempeño de las tareas.

Aunque la apariencia y tal vez la intención de la práctica no sea discriminatoria, esta política puede afectar negativamente a las personas de más bajos recursos. Por ejemplo, un requisito de técnico agrícola para algunos puestos de bajo nivel puede descartar, sin necesidad, a muchos postulantes que pudieran haberse desenvuelto con talento en el puesto de regador. Otro ejemplo: una política que establezca que todos los candidatos deben poder levantar sacos de 60 kilos, sin tomar en cuenta la índole del puesto (podadores, empleados de oficina, vendimiadores), puede afectar negativamente a las mujeres.

Generalmente, si una persona no posee los conocimientos para el puesto, *es legal* negarle el empleo, cualquiera sea su edad, nacionalidad, discapacidad, etc. El agricultor generalmente no está obligado a contratar trabajadores que no estén calificados. Pero sí puede que los empleadores tengan que demostrar que el proceso de selección es útil y se atiene a las exigencias del puesto.²

Un agricultor puede administrar una prueba de ordeña a sus postulantes y contratar sólo a aquellos que se desempeñan eficientemente. Si hay una mayor proporción de mujeres que pasaron la prueba, se contratarán más mujeres, por su buen desempeño, no por su sexo.

Pero si consecuentemente las mujeres se desempeñan mejor que los hombres, el agricultor no puede rechazar de plano a los hombres que soliciten un puesto en el futuro sin someterlos a una prueba. Esta práctica daría lugar a un tratamiento diferencial. Por lo general, a mayor efecto perjudicial, mayor es la responsabilidad del empleador para demostrar la validez del disputado proceso de selección.



Van aumentando los países que tienen leyes que protegen a las personas discapacitadas. El proceso sistemático de selección de personal, en el cual los candidatos tienen la oportunidad de demostrar sus habilidades, seguramente le ayudará a cumplir con tales leyes. En vez de tratar a las personas con discapacidades en forma diferente, dónde muchas veces se presume saber quién puede o no puede desempeñar un puesto, todos los candidatos tienen la misma oportunidad de demostrar sus habilidades. En algunos casos, los postulantes con discapacidades pueden pedir ciertas facilidades siempre que sean razonables.

La investigación ha mostrado que las personas tienden a presumir sin fundamentos y muchas veces se basan en tales factores como la estatura y el atractivo. Para evitar los estereotipos y las decisiones discriminatorias, los empleadores pueden diseñar exámenes prácticos y otros modos de obtener mayores datos sobre los méritos de un candidato. Por ejemplo, conozco a un talentoso soldador que a pesar que carece de la mayor parte de su brazo es uno de los mejores profesionales en su tema, haciendo de su aparente discapacidad algo totalmente intrascendente.

Un enfoque debidamente desarrollado puede ayudar a los agricultores a contratar empleados en forma legal y eficaz. Algunas sugerencias para tratar con las personas discapacitadas se encuentran en el Recuadro 3-1.

CÓMO MEJORAR LA CONFIABILIDAD DE LA SELECCIÓN

Para ser válido, el proceso de selección debe también ser confiable. Esto significa que el proceso mide no sólo lo que se propone, sino que lo hace en forma constante. Por ejemplo, ¿cuál es la constancia de un medidor de azúcar Brix para uvas de mesa? ¿Se puede confiar en una balanza para pesar terneros? Y, ¿con cuánta frecuencia se contratan buenos empleados con un determinado proceso de selección?

Para que un proceso de selección sea válido, tanto el puntaje del proceso de selección (otorgado a los *postulantes*) como el de la evaluación de desempeño (otorgado a los *empleados*) deben rendir una medición confiable de los logros. La falta de exactitud en cualquiera de estos dos aspectos invalida el proceso. Por ejemplo, aunque los recolectores de manzanas cosechen en forma constante, si la prueba de cosecha da diferentes resultados cada vez que se administra a la misma persona, la prueba tiene poca validez por falta de constancia. Pero, con mayor frecuencia, la falta de constancia se presenta en la medida del desempeño en el mismo puesto. Las evaluaciones de desempeño se ven, a menudo, afectadas por la subjetividad del encargado (véase el Capítulo 6).

La confiabilidad puede mejorar si: 1) las preguntas y tareas del proceso de selección representan fielmente el trabajo y 2) quienes valoran las tareas descartan prejuicios y contradicciones al calificar el desempeño de los trabajadores.³

Evite errores de contenido

Los errores de contenido se producen cuando las preguntas y las pruebas no son las mismas para cada postulante. Por ejemplo, a uno de los candidatos al cargo de administrador de viñedos se le pregunta sobre la araña roja mientras que a otro sobre la filoxera.

Debido a que los postulantes pueden contestar una serie de preguntas mejor que otras, todos los postulantes deben

Para evitar los estereotipos y las decisiones discriminatorias, los empleadores pueden diseñar exámenes prácticos y otros modos de obtener mayores datos sobre los méritos de un postulante.



RECUADRO 3-1

Sugerencias para la Interacción con las Personas Discapacitadas:⁴

- 1) Diríjase directamente a la persona y no a su acompañante;
- 2) Mire a la persona a los ojos, sin prestar atención a otros aspectos (esto es importante cuando se habla con alguien que sufre una desfiguración grave);
- 3) Tenga paciencia. (Si una persona tiene un impedimento del habla, puede expresarse con dificultad. Asimismo, demuestre paciencia hacia las personas con retraso mental y aquellas cuyo impedimento disminuye su actividad o rapidez de comunicación);
- 4) Recuerde que una persona discapacitada tiene los mismos sentimientos y aspiraciones que los demás (aunque sus músculos, oídos o vista no funcionen perfectamente);
- 5) No piense que una persona está ebria porque no coordina bien sus movimientos o porque arrastra las palabras;
- 6) Hable en tono normal, pero más despacio, con las personas que tienen problemas de oído (no hay necesidad de gritar);
- 7) No se tape la boca cuando hable con alguien que no oye bien (ya que tal vez puedan leer los labios);
- 8) Escriba el mensaje, si es

necesario, al comunicarse con las personas que no oyen bien;

9) Comunique sus intenciones a las personas que no ven bien (preséntese al llegar y despídase cuando se va);

10) Evite hacer gestos al dar instrucciones a las personas que no ven bien;

11) Ofrézcase a cortar los alimentos, si se sirven comidas; ordene que corten los alimentos en la cocina antes de servirlos a personas con problemas musculares; informe a las personas que no ven bien dónde están los utensilios, platos, etc. en relación con las horas del reloj, por ejemplo: su leche está en las 12, el cuchillo está en las 3);

12) No se asuste si un individuo sufre un ataque epiléptico (usted no puede evitarlo ni acortarlo). Siga estos pasos: a) proteja a la víctima de objetos peligrosos que pueda tocar; b) no ponga algo entre los dientes de la víctima; c) gire la cabeza de la víctima hacia un costado cuando se relaje; y d) permita que la víctima permanezca donde está hasta que vuelva en sí;

13) Si ofrece su ayuda, asegúrese que la persona se sienta segura antes de retirarse (no abandone a una persona ciega antes que sepa dónde se encuentra o dónde va);

14) Recuerde que la persona discapacitada sabe bien cómo usted puede ayudarle mejor.

ser examinados en las mismas áreas. Los errores de contenido disminuyen cuando se determinan los conocimientos o destrezas esenciales para el trabajo. Se requiere cierta flexibilidad para explorar las áreas de conocimientos específicos de los diversos postulantes, pero a medida que aumenta la variedad de preguntas crece la posibilidad de error.

La contratación no debe basarse en resultados parciales. Puede resultar un error entusiasmarse con un postulante antes de conocer todos los resultados o eliminar candidatos antes de tiempo. Un candidato puede destacarse durante la entrevista pero fallar en la prueba práctica o viceversa.

Reducción de la falta de consistencia en el evaluador

La falta de confiabilidad en las medidas de selección tanto como en las de desempeño se debe, en gran parte, a la carencia de habilidad de las personas que las califican. Los indicadores objetivos (tal como el porcentaje de injertos que brotaron) merecen mayor confianza que los subjetivos (tal como una evaluación de habilidad para montar a caballo), pero no están totalmente libres de error humano.

Un fruticultor cerca de Santiago, Chile, confiaba que sus siete supervisores sabían exactamente cómo debía podarse el huerto. Sin embargo

acordó hacer una pequeña prueba. Los siete supervisores y un par de administradores discutieron, y decidieron evaluar, la calidad de la poda. Se eligieron cuatro árboles para que los supervisores votaran por el mejor y el peor podado. Los resultados mostraron que no había consistencia entre los supervisores. Mientras unos pensaban que la poda de un árbol era la mejor, otros pensaban que era la peor. Pasó algo parecido con cada ejemplar.

En otro caso, cuatro viñateros californianos bien establecidos y dos asesores vitícolas participaron en un estudio de calidad de poda. A pesar que los calificadores se pusieron de acuerdo sobre asuntos de calidad, no tuvieron mejor éxito. Los expertos asignaron puntaje a diez vides marcadas, cada una de ellas podada por un colaborador distinto. Al entregar su puntaje, se le pidió en voz baja a cada evaluador a que volviera a evaluar las mismas vides. Este procedimiento puso de manifiesto una gran variación en la capacidad de evaluar las vides uniformemente. La mayoría ni siquiera estuvo de acuerdo, en la segunda serie de calificaciones, con la que acababan de dar unos minutos antes sobre las mismas vides. Esto significa que si los resultados de cada evaluador varían dentro de lo que habían realizado unos minutos antes, es aún más difícil obtener uniformidad entre diferentes evaluadores.

Para disminuir los errores de evaluación, se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Uniformidad de obstáculos para los postulantes. Pueden prepararse una serie de preguntas y situaciones sobre el trabajo para las entrevistas, pruebas prácticas y verificación de referencias (véase el Capítulo 2). También pueden prepararse previamente respuestas a preguntas típicas de parte de los candidatos, para tratarlos a todos en forma pareja. Por ejemplo, instrucciones por escrito sobre el examen y leerlas ante los candidatos para que todos escuchen lo mismo. O tal vez grabarlas. Todos los postulantes deben someterse a las reglas y plazos establecidos. Si un supervisor da instrucciones diferentes o más tiempo a los que están haciendo una

prueba de mecánica, por ejemplo, el puntaje de los que tuvieron más tiempo puede salir aumentado artificialmente.

2. Use escalas de evaluación simples. Cuanto más amplia es la escala de evaluación, mayores son las distinciones de los niveles de desempeño. Por ejemplo, se trabaja más fácil y uniformemente con una escala de 0 a 3 que con una escala de 1 a 10 (véase la Figura 3-1). Creo que ayuda pensar sobre estos números de la siguiente manera: un 0 significa que el postulante es incapaz de cumplir con la tarea; un 1, que tiene dificultades con la tarea; un 2, que podría hacer el trabajo con algo de capacitación; y finalmente un 3, que ya puede hacer la tarea correctamente. Algunos evaluadores le agregarán un símbolo más o menos para distinguir mejor entre múltiples candidatos, tal como un 2+ ó un 3-, y esto está bien ya que los números básicos están lo suficientemente fijos.

3. Conozca el propósito de cada obstáculo. Si resulta difícil explicar la razón por la cual se incluye una pregunta o cuál sería una buena

Hoja de Calificación de Calidad para la Poda de Viñedos			
<i>Factor de calidad</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>
Selección de madera frutal		x4	
Ubicación de pitones		x3	
Número de pitones		x2	
Largo de los pitones		x2	
Proximidad del corte		x2	
Angulo del corte en el espolón		x1	
Distancia del corte a la yema		x1	
Remoción de vástagos		x1	
Total:			
<small>Evalúe cada categoría dándole un puntaje de tres (superior) a cero (inaceptable). Luego multiplique esto por el peso de importancia para obtener la calificación. Determine de antemano el error de tolerancia para cada factor de calidad para una determinada muestra de parras bajo evaluación.</small>			

FIGURA 3-1

Tarjeta Para Calificar la Poda.



Para ser válido, el proceso de selección debe también ser confiable. Esto significa que el proceso mide no sólo lo que se propone, sino que lo hace en forma constante.

respuesta, es mejor expresarla de otro modo o eliminarla.

4. Disminución del sesgo del evaluador. Los evaluadores también necesitan capacitación, práctica y retroalimentación sobre su desempeño como calificadores. Use evaluadores eficaces, capaces de obtener criterios uniformes, y proporcione pautas claras para la calificación. Por último, si es posible, desglose las posibles evaluaciones subjetivas en componentes objetivos. (El Capítulo 6 brinda mayor información sobre el proceso de evaluación.)

5. Use múltiples evaluadores. Los candidatos pueden presentarse ante uno o varios evaluadores a la vez, según el enfoque del proceso. La ventaja de la evaluación múltiple —a cada paso del proceso— reside en que los evaluadores tienen una base en la cual pueden compartir sus observaciones y resultados. Esto obliga también a cada

evaluador a defender la lógica de sus preguntas y conclusiones. De este modo también se evitan las preguntas impropias y el abuso de autoridad.

Es aconsejable que los evaluadores reserven para sí mismos sus puntajes individuales hasta haber examinado a todos los postulantes. Algunos evaluadores se dejan llevar fácilmente por las opiniones de otras personas. De este modo pueden desarrollar observaciones independientes, particularmente si difieren en grado administrativo o de personalidad. Por lo general es conveniente reprimir los comentarios sobre los candidatos hasta que todos hayan pasado por las pruebas o las entrevistas. Una ventaja de compartir opiniones después de cada postulante, en vez de esperar hasta el fin, es que la información está más fresca en las mentes de los evaluadores. Es esencial que los evaluadores tengan el tiempo suficiente para tomar notas entre candidatos.

Algunos evaluadores pueden dejarse influir fácilmente por las opiniones de los demás. Otros pueden estar más interesados en justificar su postura que en contratar al trabajador adecuado. Esto se manifiesta cuando un evaluador elogia a un candidato y critica al resto. Un hábil facilitador, menos vinculado al puesto vacante, puede resultar útil. Dicho facilitador puede animar a los evaluadores tímidos y controlar los desacuerdos de los más audaces. Los aspectos positivos y negativos de cada candidato pueden anotarse o exhibirse en un lugar visible, donde se puedan resumir todos los resultados. Por último, los participantes pueden compartir sus calificaciones individuales dentro de una discusión general.

6. Verifique de antemano el plazo y la claridad de cada paso del proceso de selección. El ensayo de pruebas y entrevistas ayuda a delinear el contenido y determinar el tiempo requerido. Un empleado o vecino de confianza que siga los pasos de selección puede recomendar modificaciones para mayor claridad o lógica. Es más, los resultados de un ensayo pueden usarse para capacitar a quienes evalúan el desempeño de los postulantes.

A menudo, una duda “madura” durante varias entrevistas. Al formular repetidamente una pregunta, los entrevistadores se dan cuenta que, en realidad, la pregunta debería haber sido distinta. El proceso de selección es parejo para todos cuando esta situación se corrige antes de entrevistar a los candidatos.

7. *Preste mucha atención al candidato.* Para evitar que los evaluadores emitan juicios prematuros, es necesario evaluar cuidadosamente el desempeño del postulante y escuchar sus comentarios. Además, si los encargados de la entrevista hablan más de lo que escuchan, algo va mal. Las entrevistas eficaces requieren lo siguiente: 1) prestar atención al candidato para que comparta sus ideas; y 2) poder concentrarse en el proceso. Vale la pena dejar un tiempo libre entre una entrevista y la siguiente para despejar la mente, ya que el proceso de entrevistar ejerce mucha demanda sobre la mente.

8. *Evite errores en cálculos y registros.* Compruebe los cálculos matemáticos dos veces para evitar errores. En un predio, los capataces administran y evalúan parte de una prueba práctica. Pero, para simplificar su tarea, la suma del puntaje y la factorización de los pesos (que se dan según la importancia de cada factor) se calcula en la oficina.

Ya hemos dicho que un instrumento puede resultar idóneo para medir, pero no para predecir éxito en el trabajo. Examinemos el caso de un agricultor que contrata cosechadores de cerezas basándose en los conocimientos de la calidad de la fruta que éstos posean. Una vez contratados, la velocidad de los cosechadores puede ser el único factor de pago. La motivación de los trabajadores puede ser muy diferente cuando se trata de cosechar fruta en el examen (donde el aspecto calidad reviste gran importancia) que después de contratados (donde se les paga por cantidad y no por calidad). Esto no significa que no resulta beneficioso usar un método de selección que mida el desempeño en un entorno laboral muy distinto. Aun cuando se contrata una cuadrilla por hora, por ejemplo, puede



usarse una prueba de poda equivalente a lo que sería un trabajo por trato. Es así como se pueden eliminar a los podadores de calidad o rapidez inferior al mínimo establecido.

CUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS DE VALIDEZ

Los métodos *estadísticos* y de *contenido* son dos formas importantes para establecer la validez de un instrumento de selección. Un factor afín es la validez *aparente*, la que aun cuando no representa una estrategia de validez, refleja el grado de eficacia otorgado a una prueba por los candidatos y los jueces (en caso que se dispute en la corte). En rigor, un proceso de selección adquiere validez mediante múltiples estrategias. Pero, aparte de las estrategias escogidas, el agricultor debe, en primer lugar, hacer un análisis riguroso de la vacante.

Una técnica de selección puede ser confiable, pero no válida para predecir el éxito en el puesto. Un examen de recolección de cerezas como método de selección puede resultar útil para un trabajo, pero no para otro. Considere al agricultor que contrata a cosechadores basándose en sus habilidades de hacer un trabajo de alta calidad, pero una vez contratados éstos, sólo les paga a trato considerando su rapidez.

La estrategia estadística

Una estrategia estadística (el término técnico es *validez acorde al baremo*) calcula matemáticamente la relación entre la prueba y el desempeño laboral. En el método estadístico se hace una inferencia mediante estadísticas, por lo general un *coeficiente de correlación* (una estadística que puede usarse para demostrar el grado de relación de dos series de datos; vea Recuadro 3-2).

Un productor de fruta, por ejemplo, puede querer determinar la validez para pronosticar la calidad de injerto de una prueba de destreza manual en la cual los trabajadores deben colocar clavijas de madera rápidamente en una caja. Si existe una amplia relación estadística

entre el desempeño en la prueba y en el campo, el agricultor puede usar la prueba para contratar personal de injerto, los que en su labor nunca manejarán clavijas de madera.

La estrategia orientada hacia el contenido

En este tipo de estrategia, el contenido del trabajo se refleja claramente en el proceso de selección. Este enfoque es útil porque el proceso de selección se relaciona con el trabajo. Por lo tanto, tiene sentido que un encargado de inseminaciones artificiales en una lechería sea examinado en esta área, o que un empleado de oficina del predio rinda una prueba de dactilografía.

RECUADRO 3-2

Los Coeficientes de Correlación Pueden Medir la Confiabilidad y la Validez

Los coeficientes de correlación se usan para medir la confiabilidad y la validez. La estadística demuestra principalmente el grado de relación de dos elementos. No puede suponerse una relación de causa y efecto simplemente porque existe un alto grado de correlación. Los factores pueden relacionarse sin que uno sea causa del otro. Con las calculadoras modernas se pueden hacer todas las operaciones para determinar el coeficiente de correlación utilizado en el método estadístico. Las correlaciones pueden variar de -1, pasando por 0 hasta +1. En una relación lineal (positiva) los candidatos que se desempeñaron bien en una prueba realizarán bien su trabajo; quienes se desempeñaron mal, no trabajarán bien. En una relación negativa (o inversa), los postulantes que se desempeñaron mal en la prueba, harán bien su trabajo y viceversa. Un puntaje de "0" se asignaría cuando la prueba y el desempeño no se relacionan en absoluto. Los coeficientes de correlación serán más altos para medir la confiabilidad que para la validez (ver el cuadro a continuación que muestra

los significados más o menos subjetivos para evaluar la confiabilidad y validez). Un factor afín es el de la importancia estadística. Ésta responde a la pregunta: "¿Se relacionan estos factores al azar?" Si no se relacionan al azar, diremos que existe una importancia estadística. Cuanto menor es el número de pares comparados, mayor es el coeficiente de correlación necesario para demostrar la importancia estadística. Las tablas de importancia estadística figuran en la mayoría de los textos de estadística. Aquí vemos lo que significan estos números (sin tomar en cuenta el signo positivo o negativo en este caso tal como un -0,56 ó un 0,48, que deberían leerse simplemente como un 0,56 y 0,48, respectivamente):

Puntaje de <i>Fiabilidad</i>	
<i>Coefficiente de correlación</i>	<i>Significado subjetivo</i>
r = 0,70 o mayor	Parcialmente aceptable
r = 0,80 o mayor	Bueno
r = 0,90 o mayor	Excelente
Puntaje de <i>Validez</i>	
<i>Coefficiente de correlación</i>	<i>Significado subjetivo</i>
r = 0,40 o mayor	Parcialmente aceptable
r = 0,50 o mayor	Bueno
r = 0,60 o mayor	Excelente

La “validez aparente” designa aquello aparentemente medido por el proceso de selección. Por ejemplo, los postulantes para un puesto de administrador de un predio verán inmediatamente la relación entre las preguntas sobre leyes laborales y el puesto.





Una estrategia estadística (validez acorde al baremo) calcula matemáticamente la relación entre la prueba y el desempeño laboral. Por ejemplo, se comprobó que una prueba de poda de viñedos de 46 minutos de duración pudo predecir con precisión el desempeño de los podadores una vez contratados.

El peligro de este método es que se tiende a examinar a los trabajadores en las áreas fáciles de medir. El método resulta ineficaz cuando no se comprueban todos los conocimientos esenciales de las tareas.

Validez aparente

La “validez aparente” designa aquello aparentemente medido por el proceso de selección. Por ejemplo, los candidatos para un puesto de administrador de un predio verán inmediatamente la relación entre las preguntas sobre leyes laborales o planillas para los trabajadores y el puesto. Aunque la validez aparente no es un tipo exacto de estrategia de validez, es esencial que el método de selección parezca válido, particularmente al

postulante. Un agricultor que desee comprobar los conocimientos matemáticos del personal de lechería debe usar problemas sobre temas de lechería en lugar de cultivos de frutas. Los conocimientos pueden determinarse mediante ambos temas, pero, a menudo, los candidatos reaccionan negativamente ante las preguntas que no se relacionan con el puesto anunciado.

La validez aparente es un buen atributo del proceso de selección. No sólo contribuye a una presentación realista del trabajo, sino que elimina sentimientos negativos durante el proceso. Además, en caso de un escrutinio legal, un proceso de selección aparentemente válido tendría mayores posibilidades de recibir un fallo favorable.

ESTUDIO DE CASOS PARA LA SELECCIÓN: DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO

Dos de los estudios realizados por el autor, uno de selección de podadores de vides y otro de selección de personal de oficina, demuestran la aplicación práctica de las estrategias de validación estadística y de orientación hacia el contenido.

Estrategia estadística: prueba de los podadores de vides⁵

¿Puede un examen práctico, cuando los trabajadores saben que están siendo puestos a prueba, predecir con seguridad el desempeño laboral de los podadores de vides con pago a trato? Trescientos podadores, distribuidos en cuatro grupos dentro de tres predios, participaron en un estudio estadístico para ayudar a responder a esta pregunta. (Aunque esta prueba destacaba la evaluación estadística, también puede clasificarse como una prueba de contenido: los trabajadores debían desempeñar las

mismas tareas en la prueba que en el trabajo.)

Resultados de la prueba de selección. Los podadores fueron sometidos a la prueba dos veces, durante 46 minutos cada vez. Se les pidió a los trabajadores que se desempeñaran lo más rápidamente posible, pero al mismo tiempo que mantuviesen un alto nivel de calidad. Una comparación de las actividades dentro de los dos períodos demostró uniformidad en los resultados. Hubo grandes diferencias de puntajes entre los trabajadores: por ejemplo, dentro de uno de los grupos el trabajador más lento podó sólo 3 parras en el tiempo que el más veloz podaba 24. Pero no hubo relación entre la velocidad y la calidad. Tanto algunos trabajadores lentos y veloces desempeñaron un trabajo de mejor calidad que los demás.

Resultados del desempeño laboral. Los datos del desempeño laboral se obtuvieron de la nómina de pagos de dos días y dos variedades de vides, ambos seleccionados al azar. Para evitar cualquier influencia sobre los jefes de

En la estrategia orientada hacia el contenido, el contenido del trabajo se refleja claramente en el proceso de selección. Por lo tanto, tiene sentido que un encargado de inseminación artificial en una lechería sea examinado en esta área, que un empleado de oficina del predio rinda una prueba de dactilografía, y así sucesivamente.





Este examen de estrategia de contenido también tenía “validez aparente”, ya que la prueba estaba directamente relacionada con el desempeño requerido en el puesto. Si hubiéramos seleccionado a una secretaria sin la ayuda de un examen práctico, es probable que hubiese surgido una postulante mucho menos calificada.

cuadrillas o sobre los podadores, los datos del desempeño laboral se examinaron después de acabada la temporada de poda, por medio de los archivos de los agricultores. Los trabajadores que habían podado velozmente un día, tendían a repetir su desempeño veloz. Asimismo, los trabajadores lentos seguían trabajando con lentitud.

Validez. Se hallaron relaciones válidas importantes entre la evaluación de la prueba y el desempeño laboral. Esto demostraba que los podadores que se desempeñaron bien en la prueba tendían a un buen desempeño en el trabajo, también. La prueba constituyó una buena herramienta para pronosticar el desempeño de los trabajadores en sus tareas. Se observaron resultados similares en la cosecha a mano de tomates.⁶

Alguien puede argumentar que la eficacia de los trabajadores no tiene importancia, ya que se les paga a trato. Pero el dinero economizado por los agricultores que contratan menos trabajadores, pero de mayor eficiencia, proviene de: 1) menos supervisores, 2) menos costos y prestaciones por colaborador sin tomar en cuenta su eficiencia (por ejemplo: vacaciones, capacitación, seguro), y 3) fijación de un precio razonable por parra. Si algunos trabajadores son muy lentos, el precio por parra debe elevarse para todos a fin que los trabajadores más lentos puedan alcanzar el sueldo mínimo decretado por ley.

Estrategia de contenido: selección de personal de oficina

Nuestro segundo caso demuestra una estrategia orientada hacia el contenido, utilizada para llenar una vacante de secretaria en la Universidad de California. Se establecieron los requisitos específicos para el puesto.⁷ Al desarrollar la estrategia se prestó atención especial a los conocimientos de trazados artísticos y habilidades de secretaria necesarios para este desempeño.

En dos oportunidades se colocó un anuncio en el periódico local

especificando los requisitos, una velocidad mínima de 60 palabras por minuto en dactilografía y habilidad para el diseño relacionado con la publicación de manuscritos. El puesto se anunció, además, en un instituto cercano de educación superior.

De las 108 solicitudes completadas, sólo unas pocas indicaban velocidades inferiores a las 60 palabras por minuto. Estas solicitudes se eliminaron del proceso de selección. Los demás postulantes fueron invitados a demostrar sus dotes para el diseño. Hubo diferencias en cuanto a la calidad artística, que fue evaluada por tres examinadores. Los 25 mejores candidatos pasaron a la siguiente etapa de prueba.

La velocidad declarada por los postulantes difería de los resultados de sus pruebas (Figura 3-2). El promedio de los candidatos declaró que escribía a máquina a razón de 65 palabras por minuto; el promedio de velocidad de la prueba fue de 44 —tal vez nuestro examen fue más difícil que los típicos. Aun así la discrepancia entre la teoría y la práctica fue bastante grande y era imposible adivinar, basándose en los datos de las solicitudes, quién sería el

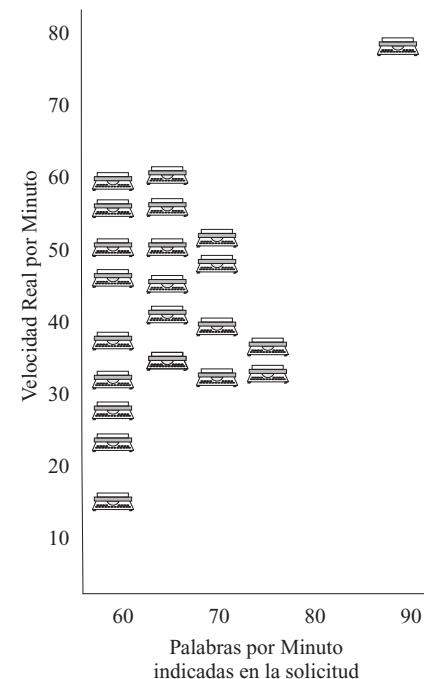


FIGURA 3-2

Velocidades de los Dactilógrafos.

postulante más veloz. Algunas personas, por ejemplo, que habían indicado 60 palabras por minuto se desempeñaron mejor que otras que pretendían velocidades mayores. Es verdad que una candidata que había declarado mucho talento para el desempeño resultó, en realidad, ser altamente calificada, pero esta persona fue una excepción.

Debido a que el inglés no es mi lengua materna, todavía tengo cierta dificultad en la construcción de frases en este idioma. Por ejemplo, en castellano no tenemos que preocuparnos de los “in” y “on”. Necesito que se me recuerde que “I get *in* my car” pero “I get *on* my horse”. En español no hay diferencia en la construcción porque en ambas frases “me subo *al* caballo y *al* auto”. Preparamos una prueba con diez faltas de puntuación, ortografía y gramática, con tiempo suficiente para que los postulantes la completasen. A los candidatos se les proporcionó un diccionario y se les pidió que luego escribieran una carta a máquina, haciendo las correcciones necesarias.

Hubo candidatas que corrigieron cada uno de los errores, incluso algunos cuya existencia ignorábamos. En cambio, unos pocos cambiaron la ortografía de palabras correctas. Ocho postulantes fueron seleccionadas para la entrevista final; tres demostraron grandes posibilidades; una fue

unánimemente elegida por el panel de cinco examinadores.

Este estudio orientado hacia el contenido tiene también “validez aparente”, porque la prueba está directamente relacionada con el nivel de desempeño exigido en el puesto. El proceso de selección reveló las diferencias entre más de 100 candidatas. Si le hubiese dado más crédito a las solicitudes, no hubiese ni siquiera entrevistado a la excelente postulante que resultó la mejor ya que no se destacaba tanto como otras personas en su solicitud.

RESUMEN

Los administradores interesados en cultivar la productividad del personal pueden comenzar a hacerlo durante el proceso de selección. Cualquier método utilizado para evaluar los conocimientos, capacidad, educación o personalidad puede ser evaluado, a su vez, en términos de uniformidad de criterio (confiabilidad) y de eficacia en la predicción de los resultados que debe medir (validez).

Para mejorar la validez de un método de selección es necesario preparar preguntas o pruebas relacionadas con las tareas, aplicarlas uniformemente a todos los postulantes y descartar la

Cualquier método utilizado para evaluar los conocimientos, capacidad, educación o personalidad de los postulantes puede ser evaluado, a su vez, en términos de uniformidad de criterio (confiabilidad) y de eficacia en la predicción de los resultados que debe medir (validez).



predisposición a la subjetividad del evaluador (sesgo de evaluador).

Una estrategia orientada hacia el contenido es aquella en la cual el proceso de selección refleja adecuadamente el contenido de las tareas. Por ejemplo, los candidatos a un trabajo de tractorista deben demostrar su habilidad para manejar el vehículo y los equipos asociados. Por el contrario, una estrategia estadística estudia la relación entre una prueba y el desempeño real de las tareas. Una prueba puede resultar útil aun cuando no parezca pertinente a primera vista. Por ejemplo, un buen desempeño en el uso de pinzas puede revelar buena mano para el injerto.

La validez de un instrumento específico de selección se puede establecer mediante estrategias estadísticas o de contenido. La presencia de una validez aparente aumenta la aceptación del proceso por parte del postulante. A mayor validez del instrumento de selección, mayores son las oportunidades del agricultor de contratar a la persona adecuada para el puesto, y de defender su elección si surge una protesta legal.

Un método cuidadoso de selección de personal destaca las diferencias entre la capacidad de los candidatos. Los agricultores no deben basar su elección en la autoevaluación de los postulantes. A la larga, un buen proceso de selección ayuda a los agricultores a contratar trabajadores más productivos; disminuir el ausentismo, la rotación de personal y los accidentes; y a conservar una mano de obra eficaz y más motivada.

CAPÍTULO 3—OBRAS DE CONSULTA

1. Billikopf, G. y Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video.
2. Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures. (1978). *Federal Register* Vol.43-166. Aug. 25. See also Vol. 44-43 (1979) and Vol.45-87 (1980).
3. Anastasi, A. (1982). *Psychological Testing* (5th ed.) (p. 120). New York: Macmillan.
4. For Those who Serve the Public Face to Face. Comité de Colaboración Glendale para el Año Internacional de las Personas Discapacitadas. 1981. Reimpreso por el Departamento de Desarrollo Laboral, Estado de California. Octubre de 1990, junto con los comentarios de Charles Wall, Ley para los Estadounidenses Discapacitados, Undécimo Foro Anual de la Asociación de Administradores Agrícolas, Modesto, California, 7 de marzo de 1991.
5. Billikopf, G. (1988). Predicting Vineyard Pruner Performance, *California Agriculture* (Vol. 42, No. 2) (pp. 13-14).
6. Billikopf, G. (1987). Testing to Predict Tomato Harvest Worker Performance, *California Agriculture* (Vol. 41, Nos. 5 & 6) (pp. 16-17).
7. Billikopf, G. (1988). *Agricultural Employment Testing: Opportunities for Increased Worker Performance*, Giannini Foundation Special Report No. 88-1. (pp. 17-18).