



FACULTADE RELACIÓNS LABORAIS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

**LAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL: USO
Y PERCEPCIÓN POR PARTE DE LOS PROFESIONALES DE
RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA**

Autor/a: Andrea Freire García

Tutor/a: Pamela Alonso Abeijón

Santiago de Compostela

Año académico 2020/2021 - Oportunidad de septiembre

TRABAJO DE FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS
HUMANOS POR LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE
COMPOSTELA

**LAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL:
USO Y PERCEPCIÓN POR PARTE DE LOS
PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA**

**AS FERRAMENTAS DE SELECCIÓN DE PERSOAL: USO E
PERCEPCIÓN POR PARTE DOS PROFESIONAIS DE
RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA**

**PERSONNEL SELECTION TOOLS: USE AND
PRACTITIONERS PERCEPCIONS IN SPANISH COMPANIES**

Autor/a: Andrea Freire García

SINATURA

Tutor/a: Pamela Alonso Abeijón

Santiago de Compostela

Año académico 2020/2021 - Oportunidad de septiembre

Resumen

Los profesionales de Recursos Humanos cuentan con un gran número de herramientas de selección de personal para poder evaluar a los candidatos que se presentan a un puesto. Sin embargo, estas herramientas poseen, a su vez, diferentes capacidades psicométricas relativas a su fiabilidad y validez, lo que hace que el uso de aquellas con mejores capacidades psicométricas sea recomendable en la práctica profesional.

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado consiste en averiguar si el grado de utilización de estas herramientas en las empresas españolas se corresponde con los valores relativos a su validez que refleja la investigación. Asimismo, se tratará de identificar si existen diferencias significativas entre el uso de un determinado instrumento en función del nivel jerárquico en el que se sitúa la vacante – puestos base, supervisores o directivos -, así como del tamaño de la organización – pymes o grandes compañías -.

Finalmente, se analizarán las percepciones que tienen los profesionales de la selección sobre la eficacia de las herramientas más utilizadas en la actualidad.

Palabras clave: selección de personal, herramientas, entrevista, test de personalidad, empresas españolas, percepciones.

Resumo

Os profesionais de Recursos Humanos contan con un gran número de ferramentas de selección de persoal para poder avaliar aos candidatos que se presentan para un posto. Non obstante, estas ferramentas teñen, á súa vez, diferentes capacidades psicométricas relacionadas coa súa fiabilidade e validez, o que fai que o uso de aquelas con mellores capacidades psicométricas sexa recomendable na práctica profesional.

O obxectivo deste Traballo Fin de Grao é descubrir se o grao de uso destas ferramentas nas empresas españolas se corresponde cos valores relativos á súa validez que reflexa a investigación. Do mesmo xeito, intentarase identificar se existen diferenzas significativas entre o uso dun determinado instrumento en función do nivel xerárquico no que se sitúa a vacante - postos base, supervisores ou directivos -, así como do tamaño da organización – pemes ou grandes compañías -.

Finalmente, analizaranse as percepcións que teñen os profesionais da selección sobre a eficacia das ferramentas máis empregadas na actualidade.

Palabras chave: selección de persoal, ferramentas, entrevista, test de personalidade, empresas españolas, percepcións.

Abstrac

Human Resources professionals have a large number of selection tools available to evaluate candidates who apply for a position. However, these tools have different psychometric capacities related to their reliability and validity, which makes the use of those with better psychometric capacities recommended in professional practice.

The objective of this Final Degree Project is to find out if the degree of use of these tools in Spanish companies corresponds to the values related to their validity reflected in the research. Likewise, an attempt will be made to identify if there are significant differences between the use of a certain instrument depending on the hierarchical level in which the vacancy is located - base positions, supervisors or managers -, as well as the size of the organization - SMEs or large companies -.

Finally, the perceptions that recruitment professionals have on the effectiveness of the tools mostly used today will be analyzed.

Key words: personnel selection, tools, interview, personality test, Spanish companies, perceptions.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL	3
2.1. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	3
2.2. INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	5
2.3. ANTECEDENTES EN EL ESTUDIO DEL USO DE LAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN	16
3. PARTE EMPÍRICA.....	23
3.1. ESTUDIO 1. USO DE LAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS	23
<i>Muestra</i>	23
<i>Instrumento de medida</i>	24
<i>Procedimiento</i>	24
<i>Resultados</i>	25
3.2. ESTUDIO 2. PERCEPCIONES DE LOS ENTREVISTADORES SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN UTILIZADAS.....	43
<i>Muestra</i>	43
<i>Instrumento de medida</i>	43
<i>Procedimiento</i>	43
<i>Resultados</i>	44
4. CONCLUSIONES.....	49
4.1. IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL	50
4.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	51
REFERENCIAS.....	53
ANEXO I	57
ANEXO II	67

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, tanto en España como en el resto de los países, se han llevado a cabo importantes avances en la investigación relativa a la selección de personal en las organizaciones. Hoy en día, los profesionales de recursos humanos cuentan con un gran número de instrumentos de selección, que en su mayoría tienen un alto grado de validez. Además, estos instrumentos van a permitir seleccionar al mejor candidato, dependiendo de las necesidades de la empresa y de la vacante.

Sin embargo, numerosos estudios (como el de Anderson et al., 2001) evidencian que existe una gran falta de comunicación entre los investigadores y los profesionales de recursos humanos. Es decir, dichos profesionales cuando diseñan los procesos de selección parecen desconocer las evidencias empíricas que aconsejan el uso de determinados métodos frente a otros que cuentan con un menor respaldo científico.

Desde hace varias décadas se han realizado diferentes estudios en varios países con el fin de conocer cuáles son los instrumentos y procedimientos de selección utilizados por las organizaciones, en qué grado se emplean y hasta qué punto su uso se corresponde con la validez demostrada en investigaciones científicas.

La investigación realizada por Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015), y que va a ser replicada en el presente trabajo, señalaba la necesidad de repetir con cierta frecuencia su estudio para averiguar si se ha conseguido reducir la brecha entre lo que muestra la investigación sobre la eficacia y validez de las herramientas de selección de personal y lo que se realiza en la práctica en las empresas nacionales.

Es por ello que el presente Trabajo de Fin de Grado tiene una doble finalidad. Por un lado, (1) investigar el uso de las distintas herramientas de selección de personal que utilizan los profesionales en las empresas de nuestro país, para comprobar si paulatinamente se va reduciendo la brecha descrita anteriormente. Y, por otro lado, (2) examinar cuál es la percepción que tienen los seleccionadores acerca de la eficacia de los diferentes instrumentos utilizados en el proceso de selección de personal, para averiguar si ello condiciona su utilización.

Para ello, fue necesario el diseño y realización de dos estudios empíricos, con dos muestras diferenciadas. En el primer estudio sobre el uso de los instrumentos de selección la muestra está compuesta por diversas organizaciones; mientras que, en el segundo estudio, el cual versa sobre la percepción de las herramientas, la muestra está compuesta por seleccionadores.

Cabe destacar que en el estudio que nos sirve como base (Alonso et al., 2015) solo se han incluido pequeñas y medianas empresas, por lo que resulta conveniente incorporar en esta investigación compañías de gran tamaño y comprobar si existen diferencias significativas en el uso de las diferentes herramientas de selección en función del tamaño de la organización.

Otro aspecto que conviene investigar es si el uso de las diferentes herramientas depende del nivel jerárquico en el que se sitúa la vacante o, si, por el contrario, nada tiene que ver su utilización con el tipo de puesto a cubrir. A lo sumo, también tiene especial atención estudiar si existen diferencias significativas en el uso entre los diferentes tipos de medidas de personalidad (test de personalidad) y los diferentes tipos de entrevista de selección existentes.

Además, como consecuencia del transcurso de los años, el auge de las nuevas tecnologías y ante una situación extraordinaria derivada de la pandemia por la COVID-19, debemos comprobar si han surgido nuevos instrumentos de selección de personal en las empresas de nuestro país, que hasta ahora desconocemos y que no se han incluido en estudios previos.

En definitiva, los objetivos del presente estudio como se ha mencionado anteriormente son múltiples y revisten toda especial importancia para averiguar si son condicionantes de la utilización de un método u otro de selección en materia de recursos humanos.

2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL

En primer lugar y antes de sumergirnos en los objetivos que persigue este Trabajo de Fin de Grado conviene mostrar una introducción más teórica de la selección de personal para facilitar la comprensión del estudio.

Cabe destacar que el proceso de selección de personal se encuentra dentro de un conjunto de procesos encadenados que van desde que se produce o se prevé una vacante hasta que se hace efectivo el compromiso de contraprestaciones entre la organización y el empleado. Estos procesos que se tienen que realizar de forma sucesiva y siguiendo el siguiente orden son: (1) reclutamiento, (2) selección, (3) clasificación y (4) contratación. En este sentido, el presente Trabajo de Fin de Grado solo versa sobre el segundo proceso, es decir, sobre el proceso de selección de personal.

Para ello, se definirá de forma clara y amplia el concepto de selección de personal, así como los instrumentos que se utilizan en esta fase del proceso de selección. Además, se mostrarán los estudios más relevantes que se han realizado en España, como en otros países, acerca del uso de dichas herramientas para comprobar si con el paso de los años se ha conseguido avanzar en la práctica profesional de los RR.HH. como sugiere la investigación.

2.1. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

No existe una definición única del concepto de selección de personal, sino que a lo largo de estos últimos 25 años diferentes autores han ido matizando con sus propias palabras dicho concepto. Siguiendo a Nebot (1999, pág.13) la selección de personal es “un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo de una empresa determinada”. Unos años más tarde, Bretones y Rodríguez (2008; pág. 102), especificaron que se trata de “un proceso psicosocial cuyo objetivo es encontrar a los candidatos adecuados según el perfil requerido por la empresa, con la finalidad de optimizar su utilidad y lograr satisfacer así los intereses de la organización”. De la Calle y Ortiz (2004; pág. 105) definen el proceso de selección como “el conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo”. Más recientemente, León y Díaz (2019), describen la selección de personal como “la técnica que nos permitirá escoger entre las personas reclutadas aquellas más adecuadas para ocupar los puestos de trabajo existentes” (pág. 103).

En síntesis, la selección de personal es “un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto vacante es el más apto para desempeñarlo” (Salgado y Moscoso, 2008). Según estos autores, la selección de personal y su definición implican tres aspectos: en primer lugar, que es preciso emplear instrumentos de evaluación que, en caso de no utilizarse, el proceso de selección dejará de ser tal para convertirse, sencillamente, en un proceso de incorporación. En segundo lugar, los autores consideran que los instrumentos de evaluación tienen que tener como requisito el permitir que posterior a su uso se pueda desarrollar una toma de decisiones sobre la adecuación de los candidatos al puesto de trabajo; y, por último, afirman que se requiere, para el proceso de selección, un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos y que conozca al detalle las características del puesto.

Salgado y Moscoso (2008) afirman que existen dos modelos de selección de personal. Por un lado, nos encontramos ante el modelo de selección tradicional, que se basa en una concepción del mercado económico y laboral caracterizados por una gran estabilidad. Este modelo supone que un empleado realiza y realizará las mismas tareas de un año a otro y así sucesivamente durante una gran cantidad de años. Siguiendo esta línea, las organizaciones que utilizan este modelo eligen los métodos de selección más o menos adaptados a los entornos en los que operan. Cabe destacar que los tres instrumentos de selección que son utilizados, generalmente, bajo este modelo son el curriculum vitae, la entrevista y las referencias. En definitiva, en este modelo clásico, los requisitos necesarios que van a determinar la eficacia del proceso de contratación de un candidato va a ser la posesión de conocimientos y la experiencia.

Por otro lado, el modelo de selección estratégica se basa en una concepción del mercado económico y laboral caracterizados por la globalidad y que operan en un entorno muy cambiante y volátil. En este contexto, ya nada sirve que una persona tenga los conocimientos y la experiencia necesaria para llevar a cabo sus funciones correctamente, ya que ello no es garantía de que sea productiva en un futuro. Así, los requisitos que se les van a exigir a los demandantes de empleo serán la creatividad y la innovación, la flexibilidad, la capacidad de trabajar en equipo, los idiomas, etc.; por lo que los instrumentos requeridos de selección de personal son las pruebas de personalidad, las entrevistas conductuales estructuradas y las simulaciones, entre otros.

En este sentido, que se utilicen unos u otros métodos de selección dependerá del modelo de selección en el que nos encontremos (tradicional o estratégico). Sin embargo, el éxito del proceso de selección no depende de los modelos mencionados con anterioridad, sino de los métodos o herramientas utilizadas, según indican los autores.

En conclusión, la selección de personal es un proceso fundamental que determina y condiciona la eficacia de los procesos de contratación, una vez realizada la selección. Como consecuencia, un buen proceso de selección permitirá incorporar efectivos de alto rendimiento, lo que disminuirá la tasa de rotación y aumentará la retención de los empleados e indubitablemente llevará al éxito de las organizaciones, aumentando sus beneficios.

2.2. INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Los instrumentos o las herramientas de selección de personal de las que disponen los profesionales de RR.HH. para llevar a cabo sus procesos de selección son innumerables y cada empresa decidirá usar unas u otras en función de sus propios criterios.

A continuación, se procede a explicar y definir los diferentes instrumentos de selección de personal que más se utilizan en las organizaciones españolas, y que son:

- **El curriculum vitae:** es el instrumento que permite un primer contacto inicial entre el candidato y la empresa. Asimismo, recoge diferente información sobre los candidatos y que ellos mismos proporcionan en el momento de presentar su candidatura. De forma habitual, dicha información está relacionada con la formación, el conocimiento de idiomas y la experiencia laboral. De este modo es el primer filtro que deben superar los solicitantes (Alonso et al., 2015).
- **Las referencias:** son una modalidad de evaluación que se utiliza frecuentemente en la selección de personal y que, en la mayoría de los casos, suponen el cierre del proceso de recogida de información sobre un candidato (Salgado y Moscoso, 2017). En este sentido, las referencias consisten en la solicitud de información relevante sobre el candidato que se está evaluando a antiguos empleadores o a otras personas que puedan corroborar la información proporcionada por el candidato.

- **La entrevista de selección de personal:** Según Dipboye (1992) la entrevista consiste en un diálogo entre una o más personas para conseguir información y evaluar las cualidades de un solicitante para un puesto. Además, la entrevista presenta tres ventajas principales sobre otros instrumentos de selección también utilizados como son: (1) el contacto personal que se produce entre el entrevistador y el candidato permite a ambos recibir y transmitir información útil, (2) la entrevista es una herramienta que cuenta con una gran flexibilidad, puesto que sirve para cualquier puesto u organización, lo que a su vez hace posible su bajo coste y (3) tanto los candidatos como los entrevistadores la aceptan mejor que otros métodos de selección (Salgado y Moscoso, 2008). Sin embargo, las organizaciones no emplean un único tipo de entrevista, sino que existen diferencias importantes en función del contenido y la estructura de la misma. A continuación, se muestran las entrevistas de selección de personal más utilizadas en las empresas españolas:

- Entrevista adaptada a cada candidato: estas entrevistas se caracterizan por una total ausencia de restricciones formales. El entrevistador puede plantear las preguntas que él considere oportunas durante el transcurso de la entrevista (Salgado y Moscoso, 2017).
- Entrevista con los puntos sobre los que evaluar: en estas entrevistas el entrevistador cuenta con un guion o con una serie de pautas previas, de modo que la información requerida a todos los candidatos es similar. Sin embargo, no se indican las preguntas concretas que se van a formular.
- Entrevista convencional estructurada: es aquella entrevista que cuenta con ciertas pautas o indicaciones, en las que el entrevistador debe seguir una guía de las áreas sobre las que debe preguntar al entrevistado. Así, la información que el entrevistador considera importante no siempre parte de un análisis previo del puesto, por lo que en muchas ocasiones se centra en lo que, según su criterio personal, sería un trabajador ideal. Además, es habitual que se le solicite al entrevistado información relacionada con diversos ámbitos de su vida, como pueden ser su experiencia laboral, sus expectativas, sus intereses personales o su etapa académica (Alonso, 2015).

- Entrevista situacional: este tipo de entrevista fue desarrollado por Latham, Saari, Pursell y Campion (1981) y está basado en el principio de que las intenciones de una persona están relacionadas con su conducta. Esto quiere decir que lo que una persona dice está correlacionado significativamente con lo que esa persona hace, por lo que el futuro rendimiento del candidato puede predecirse si se conocen sus metas e intenciones.

 - Entrevista de descripción de conducta: esta tipología de entrevista fue desarrollado por Janz (1982) y se basa en el principio de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada en similares circunstancias. Con esta entrevista se pretende conocer el comportamiento del candidato en anteriores situaciones que sea lo más parecido posible a las conductas que el candidato deberá realizar en el puesto. Además, Motowidlo y sus colaboradores (1992) dotaron a esta entrevista de un mayor grado de estructura e incorporaron las Escalas de Evaluación con Anclajes Conductuales para mejorar la evaluación de los candidatos, consiguiendo una importante mejora en la capacidad predictiva de este instrumento.
- **Los test de inteligencia o aptitudes**: la habilidad mental general (HMG) se puede definir como la capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima (Salgado y Moscoso, 2008).

 - **Los test y cuestionarios de personalidad**: la personalidad puede definirse como la tendencia a mostrar formas consistentes de pensamientos, sentimientos y conductas y que permiten caracterizar a los seres humanos (Salgado, 2003, 2004; Salgado, Moscoso y Lado, 2003; citado en Alonso et al., 2015). Además, dependiendo de la medida utilizada, se pueden obtener tres tipologías de test:
 - Test normativo: según Salgado, Anderson y Táuriz (2015), la característica principal de este tipo de medida es que los ítems que representan una escala bipolar dada nunca se emparejan con ítems que representan otra escala bipolar. Es decir, los elementos que evalúan, por ejemplo, la conciencia nunca se emparejan con elementos

de apertura a la experiencia. Así, las puntuaciones de un individuo dependen estadísticamente de otras personas y son independientes de otras puntuaciones del individuo evaluado. En consecuencia, la puntuación normativa permite la comparación de individuos o grupos en cada variable medida.

- Test quasi-ipsativo: este tipo de test incluye medidas que no cumplen totalmente el criterio de ipsatividad sugerido por Clemans porque, por ejemplo, no se puntúan todas las alternativas clasificadas por los encuestados o las escalas tienen diferente número de ítems. Así, se obtienen puntuaciones quasi-ipsativas si se cumple alguna de las siguientes condiciones: (1) los atributos sumados varían entre individuos en un cierto rango de unidades de puntuación de las pruebas, (2) el inventario produce puntuaciones de atributos que no suman la misma constante para todos los individuos, incluso si las puntuaciones en estas pruebas poseen propiedades en común con las pruebas ipsativas, y (3) la elevación de la puntuación en un atributo no produce necesariamente una reducción de la puntuación en otros atributos. En vista de esto, las puntuaciones quasi-ipsativas comparten algunas características psicométricas con puntuaciones tanto normativas como puramente ipsativos (Salgado et al., 2015).

- Test ipsativo: según Clemans (1966), cualquier matriz de puntuación se dice que es ipsativa cuando la suma de las puntuaciones obtenidas sobre los atributos medidos para cada encuestado es constante. En este supuesto, las puntuaciones en una variable dependen del nivel del individuo en otras variables que se evalúan y estadísticamente independientes de los puntuaciones de otros individuos. Es decir, una puntuación alta en un atributo exige una puntuación baja en otro atributo debido a la dependencia estadística entre las dos puntuaciones. Por lo tanto, las puntuaciones ipsativas permiten comparar el nivel del individuo a través de variables, pero pueden ser menos apropiados para comparaciones entre individuos (Salgado et al., 2015).

- **Test de muestras de trabajo:** los test de muestras de trabajo consisten en una muestra típica de una tarea o una parte relevante del trabajo realizado en condiciones habituales. En este supuesto, se evalúan determinados aspectos del proceso de trabajo o de los resultados, o de ambos. Cabe destacar que la característica principal de esta herramienta de selección es que la prueba imita de un modo realista el trabajo que se hará en un futuro, pero eliminando aquellos aspectos más triviales o irrelevantes, aquellos que pueden ser peligrosos o los que son excesivamente caros (Salgado y Moscoso, 2017).
- **Simulaciones o role playing:** según Xus Martín (1992, pág. 64), el role-playing “consiste en dramatizar, a través del diálogo y la interpretación quizás improvisada, una situación que presente un conflicto con trascendencia moral”. Asimismo, el problema o situación planteada debe de ser de carácter abierto para que los individuos puedan llegar a diferentes interpretaciones y soluciones. La autora añade además que “la presencia de distintos personajes permitirá introducir puntos de vista distintos y lecturas diferentes ante el mismo suceso” (pág. 64).
- **Assessment Centers:** los assessment centers o centros de evaluación están compuestos de diferentes ejercicios destinados a evaluar la conducta directiva. Además de la utilización de los test de personalidad, habilidades cognitivas y entrevistas, se realizan ejercicios situacionales como los role-playing, ejercicios de discusión grupal o el test in-basket (Salgado y Moscoso, 2008).
- **Valoraciones de méritos:** la valoración de los méritos de los candidatos, basada en la puntuación de la experiencia, la educación y la formación, es uno de los métodos más utilizados por las Administraciones Públicas y, en menor medida, por las empresas en sus procesos de selección de personal (Alonso, Táuriz y Choragwicka, 2009). Asimismo, la valoración de méritos se basa en el supuesto de que la experiencia previa en el puesto y la formación se relacionan positivamente con el futuro desempeño en el trabajo, apoyándose en el principio de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada. Este método de evaluación de los candidatos está basado en criterios racionales, que establecen que la acreditación de una determinada formación o experiencia son indicadores suficientes para predecir el desempeño laboral en un puesto concreto (Ash et al., 1989; citado en Alonso et al., 2009).

- **Pruebas de idiomas:** el dominio de idiomas es un requisito indispensable para determinados puestos. En estos casos, es necesario realizar una evaluación del nivel del idioma o idiomas requeridos, con la finalidad de comprobar que los candidatos podrán desempeñar sus funciones (Alonso et al., 2015)

Definidos los diferentes métodos de selección de personal, la cuestión clave consiste en averiguar cuáles son los instrumentos que nos va a permitir incorporar al candidato idóneo. Indagando por la literatura, nos encontramos con diferentes posturas acerca de la elección de los instrumentos para llevar a cabo un buen proceso de selección de personal.

En este sentido, Terpstra y Rozell (1993) encontraron una relación positiva entre el mayor uso de métodos de selección y el desempeño de la organización. Según estos autores, cuantos más instrumentos de selección se utilicen para cubrir una vacante, más exitoso será el proceso.

Sin embargo, Guion (1998) indica que no todos los métodos de selección son relevantes y, además, las empresas deben de escoger bien estos métodos que van a utilizar, puesto que la selección de personal es un proceso demasiado costoso. Por lo que las organizaciones deberán de tomar sus propias decisiones sobre los métodos de selección que le proporcionarán la información más útil de cada candidato para la selección.

Ryan, McFarland, Baron y Page (1999) examinaron el papel de las diferencias nacionales y culturales para explicar las variaciones en el uso por parte del empleador de las prácticas de selección. Así, descubrieron que algunas de las diferencias en el uso de las herramientas de selección se explicaban por diferencias culturales en las que no existe la incertidumbre en el mercado. Por ejemplo, es más probable que una empresa en una cultura que evite la incertidumbre utilice pruebas y realice entrevistas como parte del proceso de selección.

Otros autores como Wilk y Cappelli (2003) sugieren que tanto las características como la complejidad del puesto de trabajo están relacionadas con el proceso de selección. En este sentido, el proceso de selección ideal comienza extrayendo la información necesaria acerca de las características, habilidades, experiencia, etc. que debe de reunir el futuro empleado a través del documento denominado “análisis de puestos”. Así, el análisis del puesto es “el proceso para conseguir información sobre los puestos mediante la determinación de las necesidades, tareas o las actividades de los mismos”

(Bohlander y Snell, 2008; pág. 127). Por lo que las características del trabajo deberían de estar relacionadas con las decisiones de selección. Estos autores encontraron que las organizaciones están vinculando el trabajo y la selección de una forma para maximizar el ajuste persona-trabajo; sin embargo, a medida que aumenta la complejidad del trabajo, las empresas utilizan más métodos de selección de personal, sobre todo, basados en las capacidades del solicitante. Los hallazgos también revelan que la selección no se trata solo de recopilar la mayor cantidad de datos sobre un candidato, sino que, dependiendo de las características del trabajo, las empresas dependen más de ciertos tipos de métodos de selección que de otros. Asimismo, las organizaciones deben examinar las diversas características del trabajo y, a partir de ahí, considerar la información más útil para ese tipo de trabajo en el diseño de un proceso de selección.

Además de basarse en factores como la cantidad, el coste, la cultura y las características del trabajo para escoger un método u otro de selección, el profesor Salgado (2010) sugiere que también se tenga en cuenta en esta elección la alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Según Porter (1980), se han venido considerando tres estrategias competitivas genéricas, que son: la estrategia de costes reducidos (cuyo objetivo es conseguir el liderazgo total en costes), la estrategia de diferenciación (la organización ofrece un producto único y diferenciado) y la estrategia focalizada o de alta segmentación (se centra en un grupo de usuarios o clientes). Más recientemente, Dess y Miller (1993) han sugerido una cuarta estrategia denominada "respuesta rápida", que consiste en actuar más rápido que los competidores. En este sentido, las cuatro estrategias de negocio están ligadas con los objetivos generales de la selección de personal y, dependiendo del tipo de estrategia que quiera perseguir la empresa, se utilizarán unos métodos u otros de selección de personal como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1*Tipos de estrategias de negocio e instrumentos de selección asociados a cada una*

Estrategia	Instrumentos de selección
Liderazgo de costes reducidos	Test de Habilidad Mental Inventarios de personalidad basados en "Big Five" Escalas de Integridad Referencias personales Entrevista convencional
Diferenciación	Test de Habilidad Mental Test de orientación al servicio Test de orientación a la calidad Assessment Center Test de conocimientos Inventarios de personalidad basados en "Big Five" Entrevista conductual Referencias personales
Respuesta rápida	Sistemas en Internet Test de Habilidad Mental Test de orientación al servicio Inventarios de personalidad basados en "Big Five" Entrevista conductual

Nota. Fuente: Salgado (2010).

Si bien es cierto que todos estos factores influyen en el proceso de elección de uno u otro método de selección de personal y que todos ellos son relevantes, cabe mencionar que la evidencia empírica ha demostrado que esta elección debe basarse en las propiedades psicométricas del instrumento, es decir, su fiabilidad y validez, así como su utilidad económica.

La fiabilidad de una medida hace referencia "al grado en que las medidas nos dan los mismos valores cuando se repiten" (Schmitt y Klimoski, 1991; pág. 89). Según Dipboye (1992) este concepto hace referencia a la parte en la que una medida está libre de error. Por su parte, Guilford y Fruchter (1984) la definen como "la proporción de la

varianza total que es varianza verdadera” (pág. 369). De modo similar, para Schmidt, Le y Ilies (2003) es del ratio de la varianza verdadera entre la varianza observada. En definitiva, la fiabilidad es un requisito indispensable para que las pruebas puedan ser válidas. Una prueba que no muestra valores aceptables de fiabilidad no debe ser utilizada en el proceso de selección, pues se asumiría un error de medida demasiado grande como para que la prueba pudiese ser considerada válida.

Por su parte, la validez es el factor crucial que determina el grado de acierto de la decisión de contratación es la validez de los instrumentos utilizados. Así, la validez es “el grado en que las inferencias hechas sobre las puntuaciones de una encuesta o cualquier otro instrumento son correctas o seguras” (Salgado y Moscoso, 2017; pág. 32). Prieto y Delgado (2010) definen la validez como “el grado en que las interpretaciones y los usos que se hacen de las puntuaciones están justificados científicamente” (pág. 70). Siguiendo a Aliaga (2007), la validez se define como “un juicio evaluativo global en que la evidencia empírica y los supuestos teóricos respaldan la suficiencia y lo apropiado de las interpretaciones y acciones en base a las puntuaciones de las pruebas, que son función no sólo de los ítems, sino también de la forma de responder de las personas, así como del contexto de la evaluación” (pág. 95).

Desde la primera década del siglo XX se han realizado estudios de investigación que evalúan la capacidad de los métodos de evaluación del personal para predecir el desempeño laboral y el aprendizaje futuro. Sin embargo, ya en la década de 1920 se hizo evidente que diferentes estudios realizados sobre el mismo procedimiento de evaluación no parecían coincidir en sus resultados. Los investigadores concluyeron que la validez de un procedimiento era distinta en diferentes entornos para lo que parecía ser el mismo trabajo. Esta creencia siguió siendo dominante en la psicología del personal hasta finales de la década de 1970, cuando se descubrió que la mayoría de las diferencias entre los estudios se debían a artefactos estadísticos y de medición y no a diferencias reales en los trabajos (Schmidt y Hunter, 1977; Schmidt, Hunter, Pearlman y Shane, 1979). Así, los estudios basados en el meta-análisis proporcionaron estimaciones más precisas de la validez operativa promedio y mostraron que el nivel de variabilidad real de las validez era generalmente bastante pequeño y, de hecho, podría ser cero. Estos hallazgos permitieron seleccionar las medidas de personal más válidas para cualquier trabajo.

En este sentido, conviene detallar los resultados que se obtuvieron en la investigación sobre la validez de las diferentes herramientas de selección de personal para tener

una visión más global de cuáles son los mejores métodos de selección que sugiere la investigación y compararlos con la realidad española. Asimismo, Salgado y Moscoso (2008) nos muestran que el método de selección de personal que cuenta con un mayor nivel de validez son los test de habilidades cognitivas, alcanzando una validez operativa promedio ponderada por el tamaño de la muestra de .71. En segundo lugar, se encuentra la entrevista conductual estructurada con una validez operativa de .63. Sin embargo, los valores de validez operativa son más bajos cuando hablamos de las entrevistas convencionales estructuradas (.33) y, aún mucho más inferiores en los supuestos de las entrevistas no estructuradas (.14). En el caso de los test de conocimientos del puesto, los mismos obtienen una validez operativa de .45. Además, los resultados de la investigación muestran que la validez predictiva de los assessment centers o simulaciones es de .37. En cuanto a las referencias y por lo que respecta a su validez, Hunter y Hunter (1984) encontraron una validez de .26. Si bien es cierto, Lado (2001) sugiere que dicha validez puede ser más elevada si se utilizan con un formato estructurado. Finalmente, las valoraciones de méritos tan solo alcanzan una validez operativa de .18.

En cuanto a los cuestionarios de personalidad se ha demostrado que existen diferencias significativas relativas a la validez entre los diferentes tipos de medida disponibles. Salgado y Táuriz (2014) examinaron si el tipo de medida empleada, es decir, normativa, ipsativa o quasi-ipsativa, modera la validez predictiva de los cuestionarios de elección forzosa. Los principales hallazgos que encontraron estos autores fueron que (1) el formato quasi-ipsativo mostró ser un predictor más válido del desempeño que el formato ipsativo y (2) las medidas quasi-ipsativas de conciencia son el mejor predictor del desempeño laboral (.40), mientras que las medidas ipsativas y normativas obtuvieron niveles inferiores (.26 y .22 respectivamente). Además, un año más tarde, Salgado et al. (2015) analizaron la validez predictiva de los formatos quasi-ipsativos e ipsativos para predecir el desempeño de nueve categorías de puestos. Sin embargo, apenas se encontraron novedades en los resultados obtenidos, puesto que los autores llegaron a la conclusión de que las medidas quasi-ipsativas de personalidad eran los mejores predictores del desempeño para todas las categorías de puestos.

A continuación, en la Tabla 2 se detallan los resultados obtenidos en la investigación acerca de la validez de los diferentes instrumentos de selección de personal y que se han comentado anteriormente.

Tabla 2*Validez de los instrumentos de selección de personal evaluados en la encuesta*

	Validez
Curriculum vitae	.14
Referencias	.26
Entrevista adaptada a cada candidato	.14
Entrevista conductual estructurada	.63
Entrevista convencional estructurada	.33
Test de inteligencia o aptitudes	.71
Test y cuestionarios de personalidad	.33*
Test normativo	.22 ^a
Test quasi-ipsativo	.40 ^a
Test ipsativo	.26 ^a
Test de muestras de trabajo	.45
Assessment Center	.37
Valoraciones de méritos	.18

Nota. Fuente: Salgado y Moscoso (2008); ^a Fuente: Salgado y Táuriz (2014); * validez para el factor conciencia.

Finalmente, además de los datos actuales de los que disponen los profesionales sobre la fiabilidad y validez de las diferentes herramientas de selección, la investigación también ha permitido conocer cuáles son las herramientas que aportarán una mayor utilidad económica a la organización. En este sentido, Brodgen (1949) y Cronbach y Gleser (1965) mostraron que existía una relación lineal entre la validez de un predictor y el rendimiento en el trabajo medido en unidades monetarias (euros). Por tanto, un análisis de utilidad económica no es más que una estimación de la rentabilidad económica que la organización obtiene con su uso o las pérdidas que tendría si no lo utiliza (Salgado, 2007). Siguiendo al autor, para saber si un método de selección de personal va a ser rentable en una empresa es necesario que se cuente con varias fuentes informativas, siendo fundamentales: (1) la validez de la herramienta de selección, (2) la validez del anterior procedimiento de selección, (3) la desviación típica del desempeño expresado en unidades monetarias y (4) el coste de aplicación de la herramienta. En definitiva, la utilidad económica de un instrumento determinado de selección aumentará cuanto mayor sea su validez.

2.3. ANTECEDENTES EN EL ESTUDIO DEL USO DE LAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN

Uno de los principales objetivos que persigue este Trabajo de Fin de Grado es comprobar si la brecha existente entre lo que sugiere la investigación científica y lo que se realiza realmente en la práctica se ha ido reduciendo con el paso de los años. Es decir, si cada vez más los profesionales de RR.HH. utilizan en sus procesos de selección aquellas herramientas que cuentan con un mayor grado de validez.

Para ello, a continuación, se mostrarán las principales investigaciones que se han realizado en los últimos tiempos sobre el uso de dichas herramientas.

En Gran Bretaña, el estudio de Robertson y Makin (1986) con una muestra de 108 organizaciones revela que, si bien aumenta el uso por parte de las grandes organizaciones de herramientas como los assessment centers, la mayoría de las organizaciones aún seleccionan a los gerentes sobre la base de la entrevista (utilizada por el 99% de la muestra) y las referencias (utilizada por el 96,3%).

Taylor, Mills y O'Driscoll (1993) analizaron los instrumentos de selección que más se empleaban en Nueva Zelanda. Para ello administraron un cuestionario a 100 organizaciones y 30 consultoras. Así, encontraron que las herramientas más usadas eran la entrevista (utilizada por el 100% de las organizaciones y consultoras); las referencias (el 99% de las organizaciones y el 100% de las consultoras) y las historias personales (el 99% y 40% respectivamente). Nueve años más tarde, Taylor, Keelty y McDonnell (2002) repitieron el estudio de Taylor y sus colaboradores (1993) y los resultados mostraron que todas las empresas encuestadas utilizaban la entrevista y, la gran mayoría, utilizaban el curriculum y las referencias. Además, los test de personalidad eran aplicados por el 89% de las consultoras y el 46% de las empresas; mientras que los assessment centers y los test de muestras de trabajo los utilizaban el 37% de las consultoras y el 14% de las empresas. Esta investigación evidencia el incremento del uso de los test de habilidades cognitivas y de personalidad por parte de las organizaciones y consultoras en relación al año 1993. En definitiva, la brecha entre la investigación y la práctica se está reduciendo en Nueva Zelanda.

Un año más tarde, Shackleton y Newell (1994) investigaron los métodos de selección que se empleaban para los directivos en tres países de la Unión Europea (Bélgica, Alemania e Italia), utilizando para ello el mismo cuestionario y las mismas características de muestra que se utilizaron anteriormente en Gran Bretaña y Francia,

lo que permite una comparación directa entre los cinco países. Los resultados pusieron de manifiesto grandes diferencias en su utilización dependiendo del país. En este sentido, las empresas británicas y alemanas tienden a utilizar los assessment centers con mucha más frecuencia que las otras compañías, mientras que en Italia y Alemania se utilizan con poca frecuencia los test psicológicos. Además, las empresas belgas son las más propensas a utilizar datos biológicos, mientras que las francesas tienden a usar la grafología. Asimismo, tanto Bélgica como Francia utilizan mucho menos las referencias que Gran Bretaña, Alemania e Italia. En este sentido, la tradición y la cultura determinan la elección del método de selección mucho más que la validez predictiva de las mismas, como sugieren Ryan, McFarland, Baron y Page (1999).

Milia, Smith y Brown (1994), encontraron que tanto en Reino Unido, Francia como Australia el uso de formularios de aplicación, la entrevista y los test de personalidad era muy similar. Sin embargo, conviene destacar que las compañías australianas y británicas eran más propensas a tener más de una entrevista con el candidato, a usar más de un entrevistador, a emplear referencias, a hacer mayor uso de test cognitivos que de personalidad y a emplear biodatas. Además, casi todas excluían la grafología.

Ryan, McFarland, Baron y Page (1999) enviaron una encuesta a 300 organizaciones de 22 países (Australia, Bélgica, Canadá, China, Francia, Alemania, Grecia, Hong Kong, Italia, Japón, Malasia, Países Bajos, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Singapur, Sudáfrica, España, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos). Las conclusiones a las que llegaron estos autores fueron que el uso de las herramientas de selección de personal variaba en función del país. En este sentido, la mayor variación entre países se encontraba en el uso de las entrevistas estructuradas.

Pereira, Primi y Cobêro (2003) estudiaron los métodos de selección de personal más empleados por las empresas brasileñas. Los resultados mostraron que las herramientas más empleadas eran el test de Warteff (un tipo específico de test de personalidad) y la dinámica de grupos (utilizada por el 59% de las empresas). Además, las entrevistas estructuradas eran utilizadas por el 44% de la muestra; mientras que el 29,4% empleaba las entrevistas sin estructura o las informales.

Más recientemente, Kantrowitz (2014) realizó una investigación, cuya muestra estaba compuesta por 1406 profesionales de RR.HH. de todo el mundo. Los resultados indicaron que los tipos de evaluación más utilizados por las organizaciones son: (1) los test de destrezas y conocimientos (73%), (2) los test de personalidad (62%), (3) los

test de habilidades cognitivas (59%), (4) los test de ajuste con el puesto (47%), (5) los test de habilidades específicas (47%), (6) los test de juicio situacional (43%), (7) los assessment centers (41%), (8) los test de muestras de trabajo (39%), (9) los biodatos (37%), (10) los test de ajuste a la cultura organizacional (33%), (11) las simulaciones (32%) y (12) la evaluación de intereses (23%).

También podemos destacar el estudio de Kadnikov y Kosintseva (2017) que cuenta con una muestra de 40 empresas de diferentes áreas de negocio de San Petersburgo, Rusia. Los autores encontraron que cuantas más habilidades se requieren para un puesto de trabajo, mayor es el grado de uso de los métodos de selección de personal por parte de las empresas. Además, los autores observan que el ámbito empresarial influye en el grado de uso de los métodos de selección. En particular, las empresas de la construcción utilizan las entrevistas telefónicas de forma más intensiva que las empresas de otras áreas. Las empresas financieras utilizan el detector de mentiras con más frecuencia que otras; y las empresas de fabricación los datos biográfico y las referencias. En cuanto al tamaño, grandes empresas utilizan más entrevistas telefónicas, test de personalidad, cuestionarios y detectores de mentiras que las pequeñas empresas. Finalmente, los métodos más empleados son la entrevista, la entrevista telefónica y la entrevista por competencias; mientras que los assessment centers y el detector de mentiras son los que menos se utilizan.

López, Ortega y León (2018) encuestaron a los responsables de 52 microempresas del sector textil del municipio de Uriangato (México) y encontraron que, de las herramientas utilizadas en el proceso de selección, el 46% de los encuestados afirma emplear las referencias, un 30% la entrevista estructurada y un 23% el curriculum. Cabe mencionar que el 61,5% de las personas empleadas no realiza ningún tipo de prueba profesional a los candidatos; mientras que solo un 38,4% sí lo hace con el fin de analizar su desempeño y verificar si realmente cuentan con el perfil adecuado para el puesto.

El informe *Resourcing and Talent Planning* elaborado por el Chartered Institute of Personnel Development de Reino Unido nos es de gran relevancia en este estudio, puesto que podemos observar cómo ha ido evolucionando el porcentaje de uso de las diferentes herramientas de selección de personal a lo largo del periodo 2011 – 2017. Para una mayor comprensión, se han recogido los resultados sobre el porcentaje de uso de dichas herramientas en los correspondientes años en la Tabla 3.

Tabla 3

Porcentaje de uso de las herramientas de selección de personal en Reino Unido por año

	2017	2015	2013	2011
Entrevista basada en competencias	78	77	82	70
Entrevistas siguiendo el contenido del CV	74	83	71	63
Pruebas de habilidades	53	52	55	49
Test de capacidad general	41	47	45	23
Assessment centers	39	38	43	35
Test de capacidades cognitivas	38	45	45	38
Test de personalidad	35	36	42	35
Role – playing	24	27	28	21
Pruebas online	23	24	22	-
Referencias previas a la entrevista	16	22	22	9
Herramientas para habilitar la autoselección	4	3	-	-
Gamificación	2	1	-	-
N	691	505	460	605

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de *Resourcing and Talent Planning* (Chartered Institute of Personnel Development, 2011, 2013, 2015, 2017)

Como se puede observar, las entrevistas basadas en competencias han superado a las entrevistas que siguen el contenido del CV en todos los años, a excepción del año 2015, en el que estas últimas han superado a las entrevistas basadas en competencias. Sin embargo, en general, los métodos utilizados para seleccionar a los solicitantes siguen un patrón similar a años anteriores. Basándonos en los resultados de la última encuesta, es decir, en la de 2017, el tercer y cuarto método más utilizado son las pruebas de habilidades (53%) y los test de capacidad mental general (41%). Aunque lo mismo ocurre en los años 2015, 2013 y 2011. Sí que es cierto que hay menos organizaciones en 2017 en comparación con 2015 que están haciendo uso de los test de capacidades cognitivas (38%, en comparación con el 45%). Finalmente, muy pocas organizaciones utilizan la gamificación (2%), ya que se trata de una técnica de selección muy novedosa, pero que parece que poco a poco se va haciendo un hueco en la selección de personal.

En 2020, se ha publicado un nuevo informe *Resourcing and Talent Planning*; sin embargo, los métodos de selección incluidos en esta encuesta no eran los mismos que los de años anteriores, por lo que conviene mostrar ambos resultados de forma separada. En este sentido, el informe refleja que la mayoría de las organizaciones utilizan una combinación de métodos en su proceso de selección, aunque la mayor parte de las organizaciones utilizan la experiencia laboral previa (un 89%), el curriculum vitae (78%), las entrevistas basadas en competencias (76%) y la preparación académica (66%) . Si bien el uso de entrevistas basadas en competencias sigue siendo popular, en 2020 el uso de las entrevistas siguiendo el contenido del CV ha disminuido en comparación con el 2017 (se redujo de un 74% en 2017 a un 57% en 2020). De las pruebas o evaluaciones utilizadas en el proceso de selección, el 37% utilizan los test de capacidades cognitivas, el 35% test de personalidad y el 34% evaluaciones previas a la solicitud. Las pruebas de muestras de trabajo y las simulaciones o role – playing son menos comunes. Un dato curioso para destacar es que los assessment centers cuentan con su menor porcentaje de uso en 2020 en comparación a años anteriores (un 32%, respecto al 39% de 2017 y el 38% de 2015).

En resumen, los resultados de los estudios internacionales reflejan que en los últimos años se está produciendo una reducción de la brecha entre el conocimiento científico y la práctica profesional.

En cuanto al uso de los métodos de selección en España, Salgado, Moscoso y Lado (2006) resumiendo los resultados de las investigaciones realizadas indicaron que, de forma similar al resto de países, la herramienta más empleada era la entrevista convencional no estructurada, que se utilizaba prácticamente en el 100% de los procesos de selección. Los otros instrumentos más empleados eran el curriculum, los test de habilidades cognitivas y psicomotoras y, por último, los test de personalidad. Además, estos autores indicaron que, aunque apenas había datos, se podría presuponer que las referencias también se empleaban con gran frecuencia a través de fuentes indirectas. Finalmente, señalaron que en España rara vez se utilizaban otros instrumentos de amplio uso en otros países, como los test de muestras de trabajo, las simulaciones, las pruebas in-basket, la entrevista conductual estructurada, los test de baja fidelidad y los test computarizados.

En el estudio que sirve como base de este Trabajo de Fin de Grado y que se intenta replicar, Alonso et al. (2015) encontraron que el método de selección más empleado por las empresas españolas era el curriculum, alcanzando dicho uso un porcentaje del 100%. A continuación, se encontraban las referencias (92%), la entrevista no

estructurada (90,7%), la entrevista conductual y los test de muestras de trabajo (52% ambos), la entrevista convencional estructurada (48%), los test de personalidad (40%), los test de inteligencia o aptitudes (28%), las simulaciones o role – playing (20%), los assessment center (8%) y, finalmente, los otros instrumentos como las valoraciones de méritos y las pruebas de idiomas (6,7%).

Como podemos observar, en España apenas existen investigaciones acerca del uso de las herramientas de selección de personal; y, además, de las pocas existentes, los resultados indican que su uso no se corresponde con la validez. Tal vez se deba a que, haciendo una simple búsqueda en Internet de las mejores técnicas de selección para encontrar al candidato ideal, los primeros resultados que nos aparecen nos redirigen a páginas web, las cuales indican como mejores métodos las redes sociales, los portales de empleo online y las entrevistas personales; y muy pocas incluyen en su listado los test de inteligencia o aptitudes, los assessment centers o las entrevistas conductuales estructuradas.

Ante esta situación, conviene averiguar cuáles son las herramientas más empleadas por las empresas españolas en este año 2021 y saber el porqué de la utilización de esos métodos de selección por los profesionales de los RR.HH.

3. PARTE EMPÍRICA

Para poder llevar a cabo el presente Trabajo de Fin de Grado y dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se llevaron a cabo dos estudios empíricos. Por un lado, en el primer estudio se trata de investigar el porcentaje de uso de las diferentes herramientas de selección de personal en las compañías españolas y comprobar si existen relaciones importantes entre el grado de utilización y otras variables como puede ser el nivel jerárquico en el que se sitúa la vacante o el tamaño de la empresa. Por otro lado, el segundo estudio tiene por objetivo mostrar las percepciones que tienen los profesionales de la selección acerca de los instrumentos que utilizan para llevar a cabo dicho proceso. Es decir, con el segundo estudio se pretende intentar dar respuesta al porqué los profesionales de RR.HH. utilizan unas determinadas herramientas con mayor frecuencia que otras.

3.1. ESTUDIO 1. USO DE LAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Muestra

Para identificar las organizaciones de este estudio, se utilizó la base de datos Informa D&B S.A.U., que es un servicio de información empresarial en el que aparecen recogidas las diferentes empresas clasificadas por su actividad o región; y la red profesional LinkedIn.

Para la realización del estudio se contactó con 5.508 organizaciones y 167 profesionales de los recursos humanos, con estos últimos se conectó a través de la plataforma LinkedIn. De esta forma, se intentó que la muestra fuese representativa de todo el tejido empresarial español, incorporando así a un gran número de empresas, independientemente del número de trabajadores que prestaban servicios en ellas y procurando, en la medida de lo posible, que hubiese un cierto equilibrio entre todas las Comunidades Autónomas. Si bien es cierto, que, en este sentido, sobresalen por exceso las empresas con sede en la Comunidad Autónoma de Madrid y Cataluña y por defecto las situadas en las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla. Aunque la variable CC-AA no guarda relación directa con el número de respuestas obtenidas. Indicar así que el mayor porcentaje de las empresas que han contestado a la encuesta se sitúan en la Comunidad Autónoma Gallega, con el 24,1% del total.

Finalmente, de las empresas que fueron encuestadas respondieron un total de 116. De éstas, el 45,7% cuentan con más de 250 trabajadores; mientras que el 54,3% emplean a menos de 250 trabajadores.

Instrumento de medida

El cuestionario que se ha elaborado para el presente estudio consta de 6 partes. Así, en una primera parte se pregunta a los encuestados por los datos de la organización a la que correspondían. A continuación, la segunda parte estaba compuesta por las preguntas relativas al grado de utilización de los diferentes instrumentos de selección de personal; mientras que la tercera y cuarta parte concretaba el porcentaje de utilización de las diferentes tipologías de entrevistas y test de personalidad, respectivamente. La quinta parte del cuestionario hacía referencia al peso en las tomas de decisiones de selección; y, finalmente, en la sexta parte se hacía hincapié en la importancia de proceder a realizar el segundo cuestionario, correspondiente al segundo estudio de este trabajo (ver Anexo I para más profundización).

Procedimiento

Para llevar a cabo este estudio se elaboró un cuestionario online a través de la plataforma *Google Forms*, que permitía a la empresa acceder a dicho cuestionario a través de un enlace web, facilitado previamente en un correo electrónico.

Antes de proceder a enviar la encuesta a las distintas direcciones de correo electrónico, se realizó un pequeño estudio piloto con profesionales de la selección en el que se le pidió que contestasen a todas las preguntas con la finalidad de poder comunicarnos si alguna de ellas revestía especial complejidad o ambigüedad. No nos comunicaron ningún tipo de problema en cuanto a las preguntas, por lo que se mantuvo el formato original.

Los datos identificativos de contacto se han obtenido a través de la base de datos Informa D&B S.A.U y de la información personal disponible (concretamente, el correo electrónico) en la plataforma de LinkedIn. A continuación, se procedió a crear en una hoja de Excel una lista de estas empresas y profesionales, indicando así la provincia y, por consiguiente, la Comunidad Autónoma a la que pertenecen y su correo electrónico.

La fase de recogida de datos se inició en enero de 2021 y finalizó en marzo de 2021. Cabe mencionar que un problema encontrado fue que algunos de los correos electrónicos se encontraban por duplicado e, incluso, por triplicado. Esto es una

muestra de que nuestro tejido empresarial está disperso por toda la geografía española, pero, en realidad, pertenece a una misma empresa matriz. Además, algunas de las empresas eran de tal tamaño que no disponían de un profesional que realizase los procesos de selección y tenían estas actividades externalizadas. Sin embargo, estos no fueron los únicos tropiezos en la fase de recogida de datos, sino que en innumerables casos no se pudo contactar con las organizaciones debido a que, al no disponer del dominio empresarial, los mensajes no llegaban a su bandeja de entrada. A pesar de estas dificultades, se ha conseguido contactar con un gran número de profesionales.

Resultados

En primer lugar, y antes de explicar los resultados más específicos que se han obtenido en este Trabajo de Fin de Grado, conviene mostrar las principales diferencias y similitudes que se han encontrado entre el estudio de Alonso et al. (2015) y este estudio, reflejados en la Tabla 4.

Tabla 4

Comparativa entre el estudio de Alonso et al. (2015) y el presente estudio

	% empresas	
	Alonso et al. (2015)	Presente estudio
Curriculum vitae	100,0	100,0
Referencias	92,0	99,1
Entrevista	94,7	100
Entrevista adaptada a cada candidato	90,7	85,3
Entrevista con los puntos sobre los que evaluar	-	89,7
Entrevista convencional estructurada	48,0	73,3
Entrevista situacional	-	80,2
Entrevista de descripción de conducta	52,0	86,2
Test de inteligencia o aptitudes	28,0	64,7
Test y cuestionarios de personalidad	40,0	67,2
Test de muestras de trabajo	52,0	58,6
Simulaciones o role playing	20,0	47,4
Assessment Center	8,0	40,5
Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	6,7	75,0

Como se puede observar en la Tabla 4 y tal y como cabría esperar, el curriculum, las referencias y la entrevista de selección de personal son las tres herramientas de selección de personal más empleadas por las organizaciones tanto en el estudio de Alonso et al. (2015) como en el presente estudio. En cuanto a los diferentes tipos de entrevista de selección de personal, la más empleada en el primer estudio fue la entrevista adaptada a cada candidato; mientras que en el presente estudio es la entrevista con los puntos sobre los que evaluar. Si bien es cierto, el porcentaje de uso de la entrevista convencional estructurada se ha incrementado notablemente, pasando de un 48% en el 2015 a un 73,3% en el 2021. Otros datos que conviene destacar son los obtenidos para los assessment centers y las valoraciones de méritos y pruebas de idiomas, pasando a quintuplicar sus porcentajes de uso en tan solo 5 años.

A grandes rasgos, se puede afirmar que todos los instrumentos de selección de personal han ido aumentando su porcentaje de uso en estos últimos 5 años, a excepción de la entrevista adaptada a cada candidato, que se redujo su utilización en 5 puntos. Esto puede ser un claro ejemplo de que cada vez la brecha entre la investigación y la práctica de recursos humanos se está reduciendo.

Además, en el estudio base, las herramientas que utilizaban en menor medida los profesionales de la selección eran las valoraciones de méritos y las pruebas de idiomas; mientras que en esta investigación fueron los assessment center, aunque su uso se ha incrementado notablemente en estos años, como se ha comentado anteriormente.

Uno de los objetivos principales que perseguía este TFG era examinar el grado en el que se utilizaban las distintas herramientas de selección, puesto que el estudio de Alonso et al. (2015) tan solo se evaluaba si la organización utilizaba una determinada herramienta o no. Además, un objetivo a mayores era comprobar si realmente existían diferencias en el uso de los distintos instrumentos en función del nivel jerárquico en el que se sitúa la vacante a cubrir, diferenciando así entre puestos base, puestos intermedios o supervisores y puestos superiores o directivos. Todos estos hallazgos se pueden visualizar en las Tablas 5, 6 y 7.

En concreto, la Tabla 5 recoge los datos de la investigación acerca del uso de las herramientas de selección en los puestos base.

Tabla 5*Porcentaje de uso de los diferentes instrumentos de selección en puestos base*

Instrumento	Porcentaje de uso						
	Nunca	Menos del 20%	Entre el 20% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	Entre el 60% y el 80%	Entre el 80% y el 99%	En el 100% de los casos
Curriculum vitae	4,3	2,6	6,9	5,2	11,2	15,5	54,3
Referencias	5,2	14,7	15,5	16,4	24,1	16,4	7,8
Entrevista	3,4	3,4	4,3	5,2	6,9	14,7	62,1
Entrevista adaptada a cada candidato	24,1	11,2	5,2	13,8	12,1	11,2	22,4
Entrevista con los puntos sobre los que evaluar	14,7	7,8	7,8	7,8	17,2	18,1	26,7
Entrevista convencional estructurada	20,7	7,8	6,9	13,8	13,8	13,8	23,3
Entrevista situacional	31,9	15,5	9,5	9,5	16,4	7,8	9,5
Entrevista de descripción de conducta	42,2	13,8	7,8	10,3	10,3	6,9	8,6
Test de inteligencia o aptitudes	56,9	23,3	7,8	6,9	2,6	0,9	1,7
Test y cuestionarios de personalidad	55,2	19,8	8,6	6,9	2,6	0,9	6,0
Test de muestras de trabajo	57,8	15,5	15,5	5,2	4,3	-	1,7
Simulaciones o role playing	65,5	12,9	9,5	3,4	5,2	0,9	2,6
Assessment Centers	73,3	18,1	4,3	0,9	1,7	0,9	0,9
Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	42,2	10,3	11,2	15,5	6,0	6,9	7,8

En cuanto al Curriculum vitae, el dato más llamativo con el que nos topamos es que tan solo el 4,3% de las empresas dicen no utilizarlo nunca y más de la mitad (el 54,3%) afirman utilizarlo en el 100% de los casos para los puestos base. En el caso de las referencias, los porcentajes de uso se encuentran mucho más compensados. En este sentido, el 24,1% de la muestra utilizan las referencias entre el 60% y el 80% de los casos, siendo el porcentaje de uso más elevado; mientras que el 16,4% dicen utilizarlo entre el 40% y el 60% de los casos, al igual que entre el 80% y el 99%. Por lo que respecta a la entrevista, el 76,8% de los encuestados la utilizan entre el 80% y el 99% y en el 100% de los casos, alcanzando un porcentaje altísimo de utilización en casi todos los procesos de selección y en casi todas las empresas nacionales. Diferenciando entre los distintos tipos de entrevista, la entrevista adaptada a cada candidato obtiene un porcentaje bastante elevado de utilización (el 22,4%) en el 100% de los casos, siendo una tipología de entrevista que en la práctica actual no se recomienda para evaluar a los distintos candidatos debido a su falta de estructura. Asimismo, el 24,1% de la muestra nunca utiliza dicha entrevista. En cuanto a la entrevista con los puntos sobre los que evaluar, la mayor parte de muestra afirma utilizarla en la gran mayoría de los casos, alcanzando sus porcentajes de utilización más alto según nos movemos en la escala de frecuencias de forma ascendente. La entrevista convencional estructurada dicen utilizarla el 23,3% de los encuestados en el 100% de los casos; mientras que el 20,7% nunca la han llegado a utilizar. La entrevista situacional no se utiliza en el 31,9% de los casos y se utiliza tan solo un 9,5% en el 100% de los casos, por lo que se puede concluir que, grosso modo, la entrevista situacional no se emplea de manera generalizada en España para los puestos base. Finalmente, la entrevista de descripción de conducta no es utilizada por casi la mitad de las empresas (42,2%), por lo que su porcentaje de utilización es muy pequeño para ser la entrevista por excelencia que goza de un mayor grado de fiabilidad y validez.

En el caso de los test de inteligencia o aptitudes, el 56,9% niega haberlo utilizado alguna vez, siendo más de la mitad de las empresas las que no utilizan la herramienta de selección que cuenta con un mayor respaldo científico; y tan solo el 1,7% afirma utilizarlos en el 100% de los casos. Siguiendo esta línea, los test y cuestionarios de personalidad nunca se utilizan en el 55,2% de los casos, seguido por un porcentaje del 19,8% de empresas que lo utilizan en menos del 20% de los casos. Es decir, el 75% de la muestra nunca utiliza esta herramienta o la utiliza de forma muy infrecuente.

En supuestos parecidos se encuentran los test de muestras de trabajo, las simulaciones o role-playing y los assessment centers, en los que la mayoría de los encuestados – el 57,8%, 65,5% y el 73,3% respectivamente - establecen que nunca han usado dichas herramientas para un proceso de selección de puestos base. Cabe destacar que tan solo el 0,9% dice utilizar los assessment centers en el 100% de los casos, aun siendo la segunda herramienta de selección

que cuenta con un mayor grado de validez. Finalmente, las valoraciones de méritos y las pruebas de idiomas son utilizadas en la gran mayoría de los casos, aunque el 42,2% nunca las hubiesen utilizado, el 15,5% afirma haberlas utilizado entre el 40% y el 60% de los casos.

Siguiendo la línea de estudio, en la Tabla 6 se muestran los distintos porcentajes de uso para cada herramienta de selección para los puestos intermedios o supervisores.

Tabla 6*Porcentaje de uso de los diferentes instrumentos de selección en puestos intermedios o supervisores*

Instrumento	Porcentaje de uso						
	Nunca	Menos del 20%	Entre el 20% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	Entre el 60% y el 80%	Entre el 80% y el 99%	En el 100% de los casos
Curriculum vitae	2,6	3,4	4,3	4,3	2,6	19,0	63,8
Referencias	4,3	7,8	8,6	19,8	15,5	22,4	21,6
Entrevista	2,6	-	1,7	6,9	3,4	8,6	76,7
Entrevista adaptada a cada candidato	19,0	3,4	5,2	8,6	12,1	20,7	31,0
Entrevista con los puntos sobre los que evaluar	11,2	4,3	7,8	10,3	14,7	20,7	31,0
Entrevista convencional estructurada	16,4	7,8	11,2	14,7	21,6	8,6	19,8
Entrevista situacional	24,1	8,6	7,8	14,7	12,9	12,9	19,0
Entrevista de descripción de conducta	31,9	5,2	8,6	7,8	12,1	16,4	18,1
Test de inteligencia o aptitudes	42,2	17,2	10,3	11,2	6,9	5,2	6,9
Test y cuestionarios de personalidad	37,9	19,0	11,2	11,2	5,2	4,3	11,2
Test de muestras de trabajo	50,9	12,1	13,8	12,9	2,6	1,7	6,0
Simulaciones o role playing	60,3	13,8	8,6	5,2	5,2	2,6	4,3
Assessment Center	65,5	13,8	4,3	8,6	4,3	2,6	0,9
Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	31,9	7,8	11,2	13,8	10,3	12,1	12,9

En cuanto al curriculum vitae, como se puede visualizar, el 63,8% de los profesionales de RR.HH. afirman utilizarlo en el 100% de los casos para evaluar a los supervisores y tan solo el 2,6% niega haberlo utilizado alguna vez. En el caso de las referencias, el porcentaje más elevado de los encuestados, es decir, el 22,4%, utilizan dicha herramienta entre el 80% y el 99% de los casos, si bien dicho porcentaje desciende hasta el 21,6% en el supuesto de utilizarlas en el 100% de los casos. Por lo que respecta a las entrevistas, su utilización por los profesionales de RR.HH. españoles es similar al uso del CV, puesto que ambos los dos nunca son utilizados por el 2,6% de dichos profesionales. Sin embargo, las entrevistas alcanzan un porcentaje más alto de empleo (76,7%) en el 100% de los casos. Diferenciando entre los distintos tipos de entrevistas, la entrevista adaptada a cada candidato y la entrevista con los puntos sobre los que evaluar se utilizan en el 100% de los casos por el 31% de los encuestados, mientras que el porcentaje desciende hasta el 19,8% en el caso de la entrevista convencional estructurada, seguida de la entrevista situacional con un porcentaje de uso del 19% y, por último, nos encontramos con la entrevista de descripción de conducta con un porcentaje del 18,1%. Además, si nos fijamos en los porcentajes de la no utilización por parte de los entrevistadores de dichas entrevistas, los datos nos reflejan la misma idea, es decir, la entrevista de descripción de conducta no se utiliza en el 31,9% de los casos, seguida de la entrevista situacional con un 24,1%, etc.

En cuanto a los test de inteligencia o aptitudes, el 42,2% niega haberlo utilizado alguna vez, por lo que más de la mitad de los encuestados sí que los utilizan. En este sentido, el 17,2% los utilizan menos del 20% y tan solo el 6,9% lo utilizan en el 100% de los casos. Los test y cuestionarios de personalidad también son utilizados en menor medida que otros instrumentos de selección, aunque en el 11,2% de las empresas se utilizan en todos los casos

Un poco más de la mitad de los encuestados (50,9%) dicen no haber utilizado nunca los test de muestras de trabajo y el 13,8% los usan entre el 20% y el 40% de los casos. Porcentajes similares nos los encontramos en las herramientas de role-playing (60,3%) y en los assessment centers (65,5%). Además, en este último caso, solo el 0,9% de la muestra utilizan los assessment centers en el 100% de los casos. Finalmente, las valoraciones de méritos y las pruebas de idiomas no son utilizadas en el 31,9% de los casos, pero sí son utilizadas en el 100% de los casos por el 12,9% de encuestados.

Para dar por finalizados los hallazgos encontrados entre los distintos niveles jerárquicos y el grado de utilización de las herramientas de selección, la Tabla 7 muestra los datos obtenidos en el presente estudio para los puestos superiores o directivos.

Tabla 7*Porcentaje de uso de los diferentes instrumentos de selección en mandos superiores o directivos*

Instrumento	Porcentaje de uso						
	Nunca	Menos del 20%	Entre el 20% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	Entre el 60% y el 80%	Entre el 80% y el 99%	En el 100% de los casos
Curriculum vitae	2,6	4,3	2,6	6,0	3,4	10,3	70,7
Referencias	4,3	2,6	11,2	7,8	12,1	22,4	39,7
Entrevista	2,6	1,7	1,7	4,3	3,4	6,9	79,3
Entrevista adaptada a cada candidato	16,4	2,6	5,2	6,9	6,0	12,1	50,9
Entrevista con los puntos sobre los que evaluar	12,9	6,9	4,3	6,9	12,9	12,9	43,1
Entrevista convencional estructurada	19,0	6,9	11,2	10,3	16,4	11,2	25,0
Entrevista situacional	22,4	7,8	8,6	7,8	9,5	15,5	28,4
Entrevista de descripción de conducta	28,4	4,3	10,3	6,0	9,5	13,8	27,6
Test de inteligencia o aptitudes	42,2	12,1	7,8	9,5	5,2	6,0	17,2
Test y cuestionarios de personalidad	40,5	12,9	6,9	7,8	6,0	7,8	18,1
Test de muestras de trabajo	50,9	12,9	6,9	5,2	6,9	9,5	7,8
Simulaciones o role playing	62,9	11,2	6,0	4,3	5,2	3,4	6,9
Assessment Center	64,7	12,1	3,4	4,3	4,3	6,0	5,2
Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	34,5	2,6	10,3	7,8	10,3	10,3	24,1

En primer lugar, el curriculum vitae, alcanza su porcentaje de empleo más alto con el 70,7% en el 100% de los casos, seguido por el 10,3% entre el 80% y el 99%. Además, apenas el 2,6% de los encuestados dicen no utilizarlo nunca para los puestos directivos. En segundo lugar, más de la mitad de las empresas afirman emplear las referencias entre el 80% y el 99% y en el 100% de los casos; mientras que tan solo el 4,3% dicen no emplearlas nunca. Por lo que respecta a las entrevistas, su utilización por los profesionales de RR.HH. españoles es similar al uso del CV, puesto que ambos los dos nunca son utilizados por el 2,6% de dichos profesionales. Sin embargo, las entrevistas alcanzan un porcentaje más alto de empleo (76,7%) en el 100% de los casos. Diferenciando entre los distintos tipos de entrevistas, la entrevista que los seleccionadores dicen no utilizar nunca en mayor medida es, otra vez, la entrevista de descripción de conducta, con un porcentaje del 28,4%. Si bien es cierto, la entrevista que por excelencia se utiliza en el 100% de los casos para los puestos directivos es la entrevista adaptada a cada candidato (50,9%), seguida por la entrevista con los puntos sobre los que evaluar (43,1%). Cabe destacar que la entrevista conductual estructurada es utilizada por el 27,6% de la muestras en el 100% de los casos y la que cuenta con un menor porcentaje en este supuesto es la entrevista convencional estructurada con un 25%.

En el caso de los test de inteligencia y aptitudes, el 42,2% de los encuestados dicen no utilizarlos nunca para evaluar a sus candidatos y el 12,1% los usan en menos del 20% de los casos, por lo que más de la mitad de las empresas nacionales apenas utilizan este método de selección. En cuanto a los test y cuestionarios de personalidad, el 53,4% de las empresas nunca utilizan dichos test o, si lo hacen, es en menos del 20% de los casos. Sin embargo, el porcentaje de empresas que lo utilizan en el 100% de los casos asciende hasta el 18,1%.

Los test de muestras de trabajo, los role-playing y los assessment centers vuelven a ser las herramientas de selección de personal que los profesionales de RR.HH. dicen no utilizar en ningún caso, alcanzando un porcentaje del 50,9%, 62,9% y 64,7% respectivamente. Si bien es cierto, los test de muestras de trabajo son empleados por el 6% de las empresas en el 100% de los casos, seguidos de los role-playing con un porcentaje de uso del 7,8% y los assessment centers por un 5,2%. Para finalizar, las valoraciones de méritos y las pruebas de idiomas nunca son utilizadas por el 34,5% de los encuestados, pero alcanza un porcentaje elevado del 24,1% en supuesto de utilizarse en todos los casos.

En forma de conclusión, la Tabla 8 recoge los porcentajes de uso de las distintas herramientas de selección de personal según el nivel jerárquico de que se trate (puesto base, puestos intermedio o puesto directivo).

Tabla 8*Comparativa del porcentaje de uso entre los distintos niveles jerárquicos*

	% uso puestos base	% uso puestos intermedios	% uso puestos directivos
Curriculum vitae	95,7	97,4	97,4
Referencias	94,8	95,7	95,7
Entrevista	96,6	97,4	97,4
Entrevista adaptada a cada candidato	75,9	81	83,6
Entrevista con los puntos sobre los que evaluar	85,3	88,8	87,1
Entrevista convencional estructurada	79,3	83,6	81
Entrevista situacional	68,1	75,9	77,6
Entrevista de descripción de conducta	57,8	68,1	71,6
Test de inteligencia o aptitudes	43,1	57,8	57,8
Test y cuestionarios de personalidad	44,8	62,1	59,5
Test de muestras de trabajo	42,2	49,1	49,1
Simulaciones o role playing	34,5	39,7	37,1
Assessment Center	26,7	34,5	35,3
Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	57,8	68,1	65,5

En este sentido, se puede comprobar como las tres herramientas que son utilizadas en mayor medida por las empresas españolas - curriculum vitae, referencias y entrevista - aumentan su porcentaje de uso cuando se emplean para evaluar el grado de ajuste de los candidatos de niveles superiores en la escala jerárquica. Si bien es cierto, en estas tres herramientas, no existe diferencia alguna entre si se trata de un puesto intermedio o un puesto directivo. En lo referente a las entrevistas, un dato curioso que conviene destacar es que la entrevista adaptada a cada candidato, es decir, la que carece de estructura, obtiene su porcentaje más alto para los puestos directivos. Sin embargo, la entrevista con los puntos sobre los que evaluar y la entrevista convencional estructurada son utilizadas en mayor medida en los puestos intermedios, mientras que la entrevista situacional y la de descripción de conducta, en los puestos directivos. Con todo, la entrevista conductual es la que cuenta con los datos más bajos de utilización para cada nivel jerárquico. En cuanto a los test de inteligencia, su uso se mantiene estable (57,8%) para los niveles intermedios y superiores, pero desciende en los supuestos de puestos base (43,1%). Además, los test de personalidad son utilizados más comúnmente en los niveles intermedios de la escala jerárquica de puestos. En relación a los test de trabajo, su uso es superior en el nivel intermedio y superior en comparación con el nivel básico. Los role-playing alcanzan su porcentaje

máximo de utilización cuando se trata de un puesto intermedio, seguido de un puesto superior y, finalmente, de un puesto de nivel inferior. Cabe destacar que los assessment centers se utilizan en mayor medida cuando se trata de cubrir vacantes a puestos superiores y directivos (35,3%); aunque apenas difiere su porcentaje de uso cuando se trata de puestos intermedios (34,5%) . Finalmente, las valoraciones de méritos y las pruebas de idiomas se emplean con un mayor nivel para los puestos intermedios.

Como conclusión, cabe mencionar que el porcentaje de uso de los distintos métodos de selección de personal sí que difieren ligeramente en función del nivel en el que se sitúa la vacante a cubrir. Si bien es cierto, las diferencias en su uso son más notables entre los puestos base y los puestos intermedios o superiores, que, entre los supervisores o directivos, en los que, en algunos casos, no existen diferencias. Además, no se ha encontrado ningún dato en el que el porcentaje de uso sea el más elevado en los puestos base, por lo que esto nos lleva a concluir que en este nivel jerárquico se utilizan menos herramientas en los procesos de selección.

A lo sumo, el presente estudio tiene especial interés en averiguar si existen diferencias significativas en el uso entre los diferentes tipos de medidas de personalidad (test de personalidad), las cuales no se han estudiado hasta la fecha en España. Los hallazgos encontrados se pueden visualizar en la Tabla 9.

Tabla 9*Porcentaje de uso de los diferentes tipos de medidas de personalidad*

Test de personalidad	Porcentaje de uso						
	Nunca	Menos del 20%	Entre el 20% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	Entre el 60% y el 80%	Entre el 80% y el 99%	En el 100% de los casos
Test normativo	29,4	14,7	8,8	11,8	5,9	17,6	11,8
Test quasi-ipsativo	29,4	5,9	14,7	23,5	8,8	8,8	8,8
Test ipsativo	8,8	17,6	20,6	20,6	8,8	5,9	17,6

Nota. N = 34

En primer lugar, cabe mencionar que tan solo 34 de los 116 encuestados (el 29,3%) afirman utilizar algún tipo de test de personalidad en la realización de los procesos de selección.

En este sentido, los resultados obtenidos en la Tabla 9 en relación al porcentaje de uso de los diferentes test de personalidad, diferenciando entre los test normativos, quasi-ipsativos o ipsativos evidencian que estos últimos son los que más se utilizan en las empresas españolas debido a su bajo porcentaje de no utilización (8,8%). Sin embargo, los test quasi-ipsativos, que son los que cuentan con un mayor grado de validez, tal y como se ha descrito en el presente trabajo, no son utilizados por las empresas en el 29,4% de los casos.

Además, cabe mencionar que el test ipsativo obtiene el mayor porcentaje de utilización en el 100% de los casos con un 17,6%, respecto del 11,8% del test normativo y del 8,8% del test quasi-ipsativo. Es decir, el test ipsativo es el que cuenta con un menor porcentaje de no utilización y un mayor porcentaje de utilización en el 100% de los casos, por lo que se puede concluir que es el tipo de test de personalidad más empleado por los profesionales de la selección en España.

En cuanto a los test quasi-ipsativos, estos son utilizados por el 23,5% de los encuestados entre el 40% y el 60% de los casos. Es decir, 4 de cada 10 profesionales que dicen utilizar los test de personalidad usan esta tipología específica de test para evaluar a un determinado candidato en una media de la mitad de los supuestos.

En definitiva, el porcentaje de uso de las diferentes medidas de personalidad todavía es muy limitado en España, por lo que es conveniente analizar si dicho porcentaje va incrementando con el paso de los años.

Otro objetivo que persigue este Trabajo de Fin de Grado es comprobar si existen diferencias significativas en el uso de las diferentes herramientas de selección en función del tamaño de la organización. Para ello, se ha clasificado en dos grupos a las distintas empresas en función del número de personas que empleaban. Así, el grupo denominado en este trabajo como “pymes” está formado por aquellas empresas con menos de 250 empleados; mientras que el grupo “grandes” emplean a más de 250 personas. Cabe mencionar que el 54,3% de la muestra se trata de empresas con menos de 250 empleados (pymes) y el 45,7% son empresas con más de 250 empleados. En este sentido, la Tabla 10 recoge los porcentajes de uso de las herramientas de selección para cada uno de estos grupos, dependiendo del nivel jerárquico en el que se sitúa el puesto vacante.

Tabla 10*Porcentaje de uso de las herramientas de selección de personal según el tamaño de la empresa*

	Puestos base		Puestos intermedios		Puestos directivos	
	% pymes	% grandes	% pymes	% grandes	% pymes	% grandes
Curriculum vitae	95,2	96,2	95,2	98,1	95,2	100
Referencias	95,2	94,3	93,7	98,1	93,7	98,1
Entrevista	96,8	96,2	95,2	100	95,2	100
Entrevista adaptada a cada candidato	79,4	71,7	79,4	83,0	79,4	88,7
Entrevista con los puntos sobre los que evaluar	85,7	84,9	84,1	94,3	84,1	90,6
Entrevista convencional estructurada	71,4	88,7	76,2	92,5	73,0	90,6
Entrevista situacional	60,3	77,4	60,3	94,3	63,5	94,3
Entrevista de descripción de conducta	47,6	69,8	50,8	88,7	57,1	88,7
Test de inteligencia o aptitudes	38,1	49,1	49,2	67,9	49,2	67,9
Test y cuestionarios de personalidad	34,9	56,6	52,4	73,6	46,0	75,5
Test de muestras de trabajo	34,9	50,9	44,4	54,7	44,4	54,7
Simulaciones o role playing	22,2	49,1	28,6	52,8	23,8	52,8
Assessment Center	17,5	37,7	20,6	50,9	22,2	50,9
Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	49,2	97,9	60,3	77,4	57,1	75,5

Observando los resultados obtenidos y, como cabría esperar, las empresas de gran tamaño son las que utilizan en mayor medida las distintas herramientas de selección de personal para casi todos los niveles jerárquicos. Sin embargo, los hallazgos encontrados revelan que las referencias, la entrevista y, más concretamente, la entrevista adaptada a cada candidato y la entrevista con los puntos sobre los que evaluar son utilizadas en mayor medida por las pymes para los puestos base. Aunque si bien es cierto, no se trataría de una diferencia muy significativa, por lo que se podría concluir que las grandes empresas utilizan con mayor frecuencia todos los instrumentos de selección de personal para todas las posiciones jerárquicas en comparación con las pequeñas y medianas empresas.

Además, los porcentajes de uso de los tres instrumentos más empleados por las compañías - curriculum vitae, referencias y entrevista - siguen siendo los más elevados en ambos casos. Incluso, las grandes empresas afirman utilizar en el 100% de los casos la entrevista en puestos intermedios y directivos y el curriculum vitae en puestos directivos.

Finalmente, en cuanto a las diferentes medidas de personalidad, las grandes empresas dicen utilizar los test normativos en el 34% de los casos, los test quasi-ipsativos en el 35,8% y los test ipsativos en el 45,3% de los supuestos; por lo que las compañías de más de 250 empleados utilizan, mayoritariamente, los test ipsativos. En cambio, el 10% de las pymes dicen utilizar los test normativos, un 8% los test quasi-ipsativos y un 7% los test ipsativos. Vistos estos datos, es evidente que las grandes compañías utilizan con mayor frecuencia estos tipos de instrumentos de selección de personal que las pequeñas y medianas empresas. Además, las grandes empresas son más asiduas a utilizar los test ipsativos, mientras que las pymes, los test normativos.

En cuanto al peso de los diferentes instrumentos de selección sobre la decisión final de contratación, la Tabla 11 muestra la comparativa entre ambos estudios.

Tabla 11

Porcentaje de empresas en función del orden de importancia que otorgan a los diferentes instrumentos en la toma de decisiones final de contratación

	1er instrumento más importante		2º instrumento más importante		3er instrumento más importante	
	Alonso et al. (2015)	Este estudio	Alonso et al. (2015)	Este estudio	Alonso et al. (2015)	Este estudio
Curriculum vitae	11	12,07	-	28,45	6	26,72
Referencias	-	14,66	17	27,59	6	28,45
Entrevista	50	67,24	6	18,1	-	15,52
Test de inteligencia o aptitudes	6	-	-	6,03	-	4,3
Test y cuestionarios de personalidad	-	0,86	-	8,62	-	7,76
Test de muestras de trabajo	11	2,59	-	0,86	-	0,86
Simulaciones o role playing	6	0,86	-	3,45	6	1,72
Assessment Center	-	-	6	2,59	-	1,72
Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	6	1,72	6	3,45	6	12,07

En este sentido, los resultados reflejan una clara semejanza entre los dos estudios. Es decir, el primer instrumento más importante en la toma de decisiones para las empresas es clarísimamente la entrevista. En cambio, el segundo instrumento más importante en el estudio de Alonso et al. (2015) fueron las referencias; mientras que en este estudio se trata del curriculum vitae. Aunque si bien es cierto, en el presente estudio, la diferencia encontrada entre el curriculum vitae y las referencias es de apenas 1 punto, por lo que se puede concluir que tanto el curriculum vitae como las referencias son el segundo instrumento de selección que las empresas consideran más importante en la toma de decisiones de selección. Por último y como tercer instrumento más importante en los procesos de selección, en el estudio de Alonso et al. (2015) no se ha encontrado diferencia alguna entre los distintos instrumentos; sin embargo, en este estudio, se ha encontrado que dicho tercer instrumento más importante son las referencias, seguidas por apenas 2 puntos de diferencia por el curriculum vitae.

Asimismo, se puede concluir que el curriculum vitae, las referencias y la entrevista, además de ser los instrumentos que cuentan con un mayor porcentaje de utilización en los procesos de selección en comparación con las demás herramientas, son los instrumentos que tienen un mayor peso en la decisión final de selección o contratación.

Finalmente, otro de los objetivos del presente trabajo es averiguar si en estos últimos 5 años han surgido nuevas herramientas de selección que no se han incluido en el estudio o que, hasta ahora, eran desconocidas para nosotros. Así, 15 profesionales de los RR.HH. afirman utilizar otros instrumentos diferentes a los mencionados en la encuesta. En concreto, el 20% dice recurrir a las empresas de selección externas cuando realizan esta práctica de recursos humanos; el 13,3% la red profesional LinkedIn y, en mismo porcentaje, los test DISC. También han incluido en este listado las entrevistas en panel, la grafología, hiring tool, el modelo Insight, el portal del candidato, herramientas propias de preselección y las pruebas gamificadas.

3.2. ESTUDIO 2. PERCEPCIONES DE LOS ENTREVISTADORES SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN UTILIZADAS

Muestra

A través de la base de datos Informa D&B S.A.U. y la red profesional LinkedIn se extrajeron los datos de contacto más relevantes y, en concreto, el correo electrónico de 5.508 organizaciones y 167 profesionales de los recursos humanos.

La muestra del presente estudio está compuesta por un total de 46 personas, las cuales son responsables del proceso de selección de personal en sus respectivas empresas. En cuanto a la variable sexo, inesperadamente y de forma no intencionada, el 50% de la muestra son hombres y el 50% mujeres. Además, el 65,2% dice contar con conocimientos específicos en selección de personal, mientras que el 34,8% no posee dichos conocimientos. Finalmente, la media de edad los encuestados se sitúa en 41,15 años con una desviación típica de 11,16 y la media de años de experiencia en selección de personal es de 13,9 con una desviación típica de 9,77. Por lo que podemos afirmar que la muestra está compuesta, en su mayoría, por profesionales de los recursos humanos que cuentan con una gran trayectoria en el sector, lo que les dota de una gran experiencia y conocimiento en las distintas prácticas de selección de personal.

Instrumento de medida

Para poder evaluar las percepciones que componen este segundo estudio se utilizó la escala diseñada por Alonso (2020), compuesta por un total de 8 ítems. Este instrumento cuenta con una escala de evaluación tipo Likert de 5 puntos.

Cabe mencionar que una puntuación más alta, implica una percepción más favorable por parte de los seleccionadores y que, por este motivo, el segundo ítem de la escala, relativo a si los candidatos pueden distorsionar sus resultados, ha sido invertido. Además, la fiabilidad encontrada para esta escala mediante el Alfa de Cronbach ha sido de 0.88., por lo que se trata de una escala muy fiable.

Finalmente, en el Anexo II se puede consultar la escala utilizada en esta segunda investigación.

Procedimiento

Para poder realizar este estudio también se elaboró un cuestionario online a través de la plataforma *Google Forms*. En este sentido, en un mismo correo electrónico se les adjuntaba a los destinatarios los hipervínculos de ambos cuestionarios, es decir, del estudio número uno y número dos.

Al igual que en el estudio anterior, no se nos notificó ningún tipo de problema acerca de las distintas preguntas que componían el cuestionario, por lo que se procedió a enviar la encuesta.

Los datos identificativos de contacto se han obtenido a través de la base de datos Informa D&B S.A.U y de la información personal que se encontraba disponible en la plataforma de LinkedIn.

La fase de recogida de datos se inició en enero de 2021 y finalizó en abril de 2021. Como se puede observar, dicho estudio terminó un mes más tarde que el anterior. Esto es debido a que el número de respuestas obtenidas era ínfimo, por lo que se procedió a enviar un nuevo correo electrónico recordando la importancia que tiene este estudio en la investigación española, alargando así el tiempo de la fase de recogida de datos.

En este apartado, es importante señalar que la primera pregunta sobre cada una de las herramientas de selección servía de filtro para comprobar si los encuestados debían cubrir la escala de percepciones. Específicamente, quienes indicaron no conocer la herramienta y no aplicarla personalmente para evaluar a algún candidato ya no tenían acceso a la evaluación de su percepción sobre la misma.

Resultados

La Tabla 12 muestra los resultados sobre la percepción de los diferentes instrumentos de selección por parte de los profesionales de RR.HH. En la misma, consta el porcentaje de las personas que conocen cada herramienta, así como el porcentaje de las personas que las aplican en sus procesos de selección. Cabe mencionar que este dato es importante ya que los encuestados sólo valoraron su percepción de aquellas herramientas que indicaron conocer. Indicar también que no se encontraron diferencias significativas en función del sexo de los encuestados, por lo que se ha prescindido de la publicación de esta información para no hacer demasiado largo el trabajo. Sin embargo, entre las personas que cuentan con conocimientos específicos en selección de personal y los que no, sí se han encontrado diferencias en sus percepciones y por eso se han incluido estos datos en la presente tabla.

Tabla 12

Porcentaje de profesionales que conocen y aplican las herramientas de selección, media y desviación estándar de su percepción sobre las mismas y diferencias en función de si cuentan con conocimientos específicos en selección de personal o no

	% Conocen el instrumento	% Aplican el instrumento	Muestra total		Muestra con conocimientos		Muestra sin conocimientos		F de Fisher	d de Cohen
			Media	SD	Media	SD	Media	SD		
Curriculum Vitae	95.7	89.1	2.89	0.67	2.77	0.53	2.95	0.74	0.66	0.27
Referencias	95.7	89.1	3.30	0.72	3.36	0.81	3.27	0.68	0.12	-0.12
Entrevista	95.7	93.5	3.87	0.55	3.63	0.49	3.98	0.55	4.10*	0.66
Capacidades Cognitivas	78.3	43.5	3.70	0.51	3.56	0.43	3.73	0.53	0.35	0.33
Personalidad	78.3	41.3	3.68	0.60	3.63	0.70	3.69	0.61	0.03	0.10
Test de muestras de trabajo	63.0	26.1	3.86	0.80	5.00	-	3.76	0.75	2.51	-
Simulaciones o Role Playing	73.9	17.4	3.72	0.63	4.50	-	3.61	0.58	2.05	-
Assessment Center	60.9	19.6	3.71	0.57	2.38	-	3.88	0.28	24.89**	-

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$.

En este sentido, los resultados indican que los test de muestras de trabajo y los assessment center son las herramientas más desconocidas para los seleccionadores, aunque llegan a ser conocidas por más de la mitad de la muestra. Además, la entrevista es el instrumento que cuenta con un mayor porcentaje de conocimiento y, además, de aplicación. En cuanto a los test de capacidades cognitivas, que como se ha comentado con anterioridad son los que cuentan con mayor validez, el 78,3% de la muestra dice conocerlos, pero tan solo el 43,5% los aplica en sus organizaciones.

En cuanto a los resultados obtenidos en la muestra en su conjunto, se puede afirmar que la entrevista y los test de muestra de trabajo son las herramientas de selección de personal que perciben más favorablemente los seleccionadores, mientras que el curriculum vitae es el peor percibido. Diferenciando entre la posesión o no de conocimientos específicos en selección de personal, los test de muestras de trabajo y las simulaciones o role playing son las herramientas que los profesionales con conocimientos específicos perciben como más favorables para llevar a cabo los procesos de selección; mientras que los profesionales sin conocimientos específicos señalan a la entrevista y a los test de muestras de trabajo. Sin embargo, los test de capacidades cognitivas son percibidos de forma bastante favorable por parte de los profesionales de la selección, por lo que resultan desconcertantes los hallazgos encontrados en el primer estudio de este trabajo, en relación a su bajo grado de utilización. Además, un dato llamativo es que los perciben de manera más favorable las personas sin conocimientos específicos, que las que los tienen, las que, en teoría, deberían de conocer su alto grado de validez.

Si bien es cierto, cabe destacar que, en el caso de los test de muestras de trabajo, las simulaciones o role playing y de los assessment centers no hay variabilidad en la muestra con conocimientos porque sólo ha respondido una persona en este apartado. Esto impide que se pueda calcular la d de Cohen.

Asimismo, los resultados indican una influencia de los conocimientos específicos en la percepción favorable de la entrevista ($p < .05$) y todavía mayor en el caso de los assessment centers ($p < .01$). Es decir, las percepciones que tienen los profesionales de la selección acerca de la entrevista y los assessment centers varían directamente con los conocimientos adquiridos en esta rama de estudios.

Finalmente, en cuanto al tamaño de las diferencias (d de Cohen), tan solo se ha encontrado un efecto del tamaño moderado para el caso de la entrevista (0.66). Este dato significa que la entrevista es la herramienta que cuenta con una mayor diferencia en su percepción por parte de los profesionales de la selección, según tengan o no estos últimos conocimientos específicos.

Además, hay que tener en cuenta que en este estudio se ha preguntado por la entrevista en general, por lo que las personas con conocimientos saben, o deberían de saber, que existen diferentes tipos de entrevistas con propiedades psicométricas muy diferentes entre ellas. Así, las personas con conocimientos evalúan de forma menos favorable la entrevista, probablemente porque son más conscientes de las limitaciones del tipo de entrevista más empleado por las organizaciones.

4. CONCLUSIONES

La selección de personal es uno de los procesos más importantes para las organizaciones, puesto que ello permitirá incorporar al candidato ideal para un determinado puesto de trabajo, lo que llevará a la empresa a lograr mayores beneficios económicos. Para poder realizar los procesos de selección, los profesionales de Recursos Humanos cuentan con un amplio abanico de herramientas de selección de personal. El grado de acierto de tal decisión estará determinado por los distintos instrumentos utilizados, por lo que la investigación recomienda que estos profesionales utilicen aquellos métodos de selección que cuenten con unas mayores propiedades psicométricas (fiabilidad y validez).

Siguiendo esta línea, el propósito de este trabajo era demostrar si con el paso del tiempo, la brecha entre lo que indicaba la investigación y lo que se realizaba en la práctica de RR.HH. se iba reduciendo. Sin embargo, los resultados evidencian, de forma similar a lo ya encontrado en estudios anteriores, que el curriculum, la entrevista con baja estructura y las referencias son los instrumentos más empleados por las compañías españolas. Además, cabe mencionar que estas herramientas son, a su vez, las que cuentan con unos índices de validez más bajos (ver Tabla 2). No obstante, los resultados también muestran que el uso de otras herramientas que presentan buenas propiedades psicométricas ha aumentado en estos últimos 5 años. Es el caso de los test de habilidades cognitivas, las medidas de personalidad o los assessment centers, entre otros.

Los hallazgos encontrados relativos al nivel jerárquico en el que se sitúa la vacante muestran que las tres herramientas que son utilizadas en mayor medida por las empresas españolas – curriculum vitae, referencias y entrevista - aumentan su porcentaje de uso cuando se emplean para evaluar el grado de ajuste de los candidatos de niveles superiores en la escala jerárquica. Asimismo, a grosso modo, el porcentaje de utilización de las diferentes herramientas se mantiene estable en los puestos intermedios y directivos y desciende ligeramente en los casos de los puestos base. En cuanto a las diferencias según el tamaño de la empresa se concluye que todos los instrumentos de selección se utilizan con mayor frecuencia en las grandes compañías para todos los niveles jerárquicos, a excepción de las referencias, la entrevista y, más concretamente, la entrevista adaptada a cada candidato y la entrevista con los puntos sobre los que evaluar son utilizadas en mayor medida por las pymes para los puestos base.

Estos datos evidencian que sigue existiendo una brecha entre la investigación y la práctica profesional en selección de personal (Anderson et al., 2001), pero que está disminuyendo.

A lo sumo, 15 profesionales de RR.HH. afirman utilizar otros instrumentos de selección de los mencionados en la encuesta. Estos son los test DISC, hiring tool, el modelo Insight o las pruebas gamificadas. También han incluido las entrevistas en panel, las cuales pueden ser, a su vez, estructuradas, sin estructura, conductuales o mixtas. En cuanto a la red profesional LinkedIn, podemos presuponer que además de ser una herramienta propia del reclutamiento, se puede utilizar como herramienta a través de la cual se pueden obtener referencias de un determinado candidato, una vez que este forme parte del proceso de selección.

Finalmente, en cuanto a las percepciones sobre la eficacia de las distintas herramientas por parte de los seleccionadores se ha encontrado que los test de muestras de trabajo y las simulaciones o role playing son las herramientas que los profesionales con conocimientos específicos perciben como más favorables para llevar a cabo los procesos de selección; mientras que los profesionales sin conocimientos específicos señalan a la entrevista y a los test de muestras de trabajo. Asimismo, los test de capacidades cognitivas son bastante bien percibidos por los profesionales con conocimientos, por lo que resulta contradictorio con su bajo grado de utilización. Además, las percepciones sobre la entrevista y los assessment centers varían directamente con los conocimientos adquiridos en selección de personal. Y, para finalizar, cabe mencionar que la entrevista es el instrumento que los seleccionadores perciben de forma más favorable o menos, según tengan o no conocimientos específicos.

4.1. IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL

No cabe duda de que, aunque de forma muy ralentizada, la brecha entre lo que sugiere la investigación y lo que sucede en la realidad de las organizaciones españolas se está reduciendo. Por eso, es conveniente repetir este estudio con cierta frecuencia para comprobar cuál es la línea de tendencia que siguen los profesionales de la selección. Cada vez más, disponemos de una información más inmediata relativa a los valores de fiabilidad y validez que poseen las diferentes herramientas de selección. Por lo que es de esperar que, no en un tiempo muy lejano, su uso se relacione directamente con sus propiedades psicométricas. Aunque, de momento, los procesos de selección de personal de las organizaciones españolas no son todo lo eficaces que podrían ser, pues en la mayoría de los casos no se utilizan las herramientas más válidas y, por tanto, las que aportan una mayor utilidad económica para la organización. El paso de las empresas a un uso de herramientas más efectivas en la selección de personal es un elemento clave para mejorar su competitividad empresarial.

4.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Finalmente, al igual que cualquier estudio empírico esta investigación cuenta con una serie de limitaciones que hacen necesaria la realización de más estudios sobre esta cuestión con el objetivo de obtener resultados más concluyentes.

La principal limitación la encontramos en el reducido tamaño de la muestra del segundo estudio. La participación en este segundo estudio se requirió a los participantes una vez que habían participado en el primero en representación de la organización en la que trabajaban. Se decidió crear dos cuestionarios por separado con la intención de evitar el abandono sin enviar los datos necesarios para el primer estudio.

Si bien es cierto que la muestra es pequeña, se trata de la primera vez en la que esta cuestión es investigada y del primer intento de validación de la escala, por lo que por primera vez se obtienen resultados sobre esta cuestión. Cabe señalar que, aunque estos resultados podrían verse afectados por el error de muestreo, es el conocimiento más aproximado del que se dispone en estos momentos. Sin embargo, se recomienda seguir investigando esta línea en un futuro, consiguiendo más muestras que evalúen esta cuestión con la posibilidad de poder realizar un futuro meta-análisis que nos permita llegar a conclusiones más precisas.

Si las conclusiones del presente estudio sobre la percepción de los seleccionadores se confirman, será necesaria la realización de otros estudios que aporten más información sobre otros posibles factores por los cuales las herramientas más recomendables desde el punto de vista empírico no son las más empleadas por las organizaciones.

Por último, en este segundo estudio sólo se ha preguntado a los encuestados por la entrevista como si se tratara de un único instrumento de selección. Es bien sabido que existen múltiples tipos de entrevistas cuyo uso en los procesos de selección producen resultados muy dispares. Se recomienda la realización de nuevos estudios en los que los seleccionadores puedan evaluar sus percepciones sobre los diferentes tipos de entrevista.

REFERENCIAS

- Aliaga, J. R. (2007). Psicometria: Tests Psicométricos. Confiabilidad y Validez. *Psicología: tópicos de actualidad*. 85–108.
- Alonso, P. (2011). ¿Producen Resultado Adverso de Género las Entrevistas Estructuradas de Selección de Personal? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 27. 43–53. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a5>
- Alonso, P. (2015). *Impacto adverso. sesgos y percepciones de los candidatos en las entrevistas de empleo* [Tesis de Doctorado. Universidade de Santiago de Compostela]. Minerva https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/20814/rep_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alonso, P., Moscoso, S. y Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 31. 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.002>
- Alonso, P., Táuriz, G., y Choragwicka, B. (2009). Valoraciones de Méritos (Training and Experience) en la Administración Pública y la Empresa: Fiabilidad. Validez y Discriminación de Género. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 25(3). 245–258. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622009000300005>
- Anderson, N., Herriot, P. y Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now. and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74. 391–411. <http://dx.doi.org/10.1348/096317901167451>
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14.^a ed.). Cengage Learning Editores.
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento. selección de personal. acogida e integración. En M. A. Mañas & A. Delgado (Eds.). *Psicología de los recursos humanos* (pp. 101-134). Pirámide.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2017). *Resourcing and Talent Planning 2017*. Chartered Institute of Personnel and Development

- Chartered Institute of Personnel and Development. (2020) *Resourcing and talent planning survey 2020*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- De la Calle, M. del C. y Ortiz, M. (2018). *Fundamentos de recursos humanos* (3.a ed.). Pearson.
- Di Milia, L., Smith, P. A. y Brown. D. F. (1994). Management selection in Australia: A comparison with British and French findings. *International Journal of Selection and Assessment*. 2 (2). 80–90. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00152.x>
- Guilford, J. P. y Fruchter, B. (1984). *Estadística aplicada a la psicología y la educación*. México. D.F: McGraw-Hill.
- Guion, R. M. (1998). *Assessment. measurement. and prediction for personnel decisions*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Kadnikov, V. A. y Kosintseva, A. D. (2017). Choice criteria of personnel selection methods. Case of SME in St. Petersburg. *Advances in Economics. Business and Management Research*. 38. 266–272. <https://doi.org/10.2991/ttiess-17.2017.45>
- Kantrowitz, T. M. (2014). *2014 Global Assessment Trends Report*. The Pavilion.
- León, M. y Díaz, E. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración* (2.^a ed.). Ediciones Paraninfo.
- López, S. J., Ortega, A. y León, M. (2018). Criterios de selección de recursos humanos en microempresas. *Jóvenes en la ciencia*. 4. 1741–1746.
- Martín, X. (1992). El role-playing. una técnica para facilitar la empatía y la perspectiva social. *Comunicación. Lenguaje y Educación*. 15. 63–67. <https://doi.org/10.1080/02147033.1992.10821033>
- Nebot, M. J., García, J. y Schmitz, R. (1999). *La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas*. Fundacion Confemetal.
- Pereira, F. M., Primi, R. y Cobêro. C. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia: Teoria e Prática*. 5 (2). 83–98.
- Prieto, G. y Delgado, A. R. (2010). Fiabilidad y validez. *Papeles del Psicólogo*. 31. 67–74.

- Robertson, I. R. y Makin, P. J. (1986). Management selection in Britain: A survey and critique. *Journal of Occupational Psychology*. 59. 45–57. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1986.tb00212.x>
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. y Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*. 52 (2). 359–391. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00165.x>
- Salgado, J. F. (2007). Análisis de Utilidad Económica de la Entrevista Conductual Estructurada en la Selección de Personal de la Administración General del País Vasco. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 23. 139–154.
- Salgado, J. F. (2010). *Selección de recursos humanos por competencias en las Administraciones Públicas: evidencias basadas en la investigación*. Cemical.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*. 29. 16-24.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2017). *Selección. Evaluación y Desarrollo de Personal: Fundamentos*. Universidade de Santiago de Compostela.
- Salgado, J. F., Anderson, N. y Táuriz, G. (2015). The validity of ipsative and quasi-ipsative forced-choice personality inventories for different occupational groups: A comprehensive meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 88. 797–834. <https://doi.org/10.1111/joop.12098>
- Salgado, J. F., Moscoso, S. y Lado, M. (2006). *Reclutamiento y selección de personal. Dirección estratégica de personas*. Prentice-Hall.
- Schmidt, F. L. y Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*. 124 (2). 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schmidt, F. L., Le, H. y Ilies, R. (2003). Beyond alpha: An empirical examination of the effects of different sources of measurement error on reliability estimates for measures of individual-differences constructs. *Psychological Methods*. 8. 206- 224. <http://dx.doi.org/10.1037/1082-989X.8.2.206>

- Schmitt, N. y Klimoski, R. (1991). *Research Methods in Human Resources Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- Shackleton, V. y Newell, S. (1994). International Differences in Selection Methods. *International Journal of Selection and Assessment*. 2. 71-73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00152.x>
- Taylor, P., Keelty, Y. y McDonnell, B. (2002). Evolving personnel selection practices in New Zealand organisations and recruitment firms. *New Zealand Journal of Psychology*. 31. 8–18.
- Taylor, P., Mills, A. y O'Driscoll, M. (1993). Personnel selection methods used by New Zealand organisations and personnel consulting firms. *New Zealand Journal of Psychology*. 22. 19–31.
- Terpstra, D. E. y Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*. 46. 27–48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00866.x>
- Wilk, S. L. y Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel psychology*. 56. 103–124. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00145.x>
- Hauenstein, P. (s.f.). *Common Employee Selection Tools: Trends and Recommendations*. OMNIview. http://www.theomniview.com/wp-content/uploads/white-papers/common_employee_selection_tools.pdf
- Ting, J. M. y Déniz, M. D. L. C. (2007). La selección del personal como un proceso ético y eficiente: El caso de la entrevista personal. En J. C. Ayala Calvo y Grupo de Investigación FEDRA (Eds.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (pp. 355-3571). Universidad de la Rioja.

ANEXO I

Como parte de mi Trabajo de Fin de Grado y junto con el grupo de investigación "Recursos Humanos y Rendimiento" de la Facultad de Relaciones Laborales (USC) hemos elaborado el presente cuestionario, sobre el uso de las herramientas de selección en empresas españolas; replicando así el estudio realizado por Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015).

Por favor, indíquenos el nombre de su empresa para asegurarnos de no aparezca por duplicado. Además, si lo desea, puede indicarnos su correo electrónico para poder contactar con usted, en caso de que fuese estrictamente necesario, para aclarar algún tipo de información sobre la que hayan quedado dudas.

Para cualquier duda o aclaración, puede contactar conmigo a través del correo electrónico: andrea.freire.garcia@rai.usc.es

1. Nombre de la empresa:

2. Indique, si así lo desea, el correo electrónico de su organización:

3. ¿Cuál es el tamaño de su organización?

- 0 - 50 empleados
- 50 - 250 empleados
- + 250 empleados

4. ¿Cuántos centros de trabajo tiene su empresa?

5. Por favor, seleccione la provincia en la que se sitúa la sede de su organización:

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> A Coruña | <input type="checkbox"/> Baleares | <input type="checkbox"/> Ciudad Real |
| <input type="checkbox"/> Álava | <input type="checkbox"/> Barcelona | <input type="checkbox"/> Córdoba |
| <input type="checkbox"/> Albacete | <input type="checkbox"/> Burgos | <input type="checkbox"/> Cuenca |
| <input type="checkbox"/> Alicante | <input type="checkbox"/> Cáceres | <input type="checkbox"/> Girona |
| <input type="checkbox"/> Almería | <input type="checkbox"/> Cádiz | <input type="checkbox"/> Granada |
| <input type="checkbox"/> Asturias | <input type="checkbox"/> Cantabria | <input type="checkbox"/> Guadalajara |
| <input type="checkbox"/> Ávila | <input type="checkbox"/> Castellón | <input type="checkbox"/> Gipuzkoa |
| <input type="checkbox"/> Badajoz | <input type="checkbox"/> Ceuta | <input type="checkbox"/> Huelva |

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Huesca | <input type="checkbox"/> Murcia | <input type="checkbox"/> Tenerife |
| <input type="checkbox"/> Jaén | <input type="checkbox"/> Navarra | <input type="checkbox"/> Teruel |
| <input type="checkbox"/> La Rioja | <input type="checkbox"/> Ourense | <input type="checkbox"/> Toledo |
| <input type="checkbox"/> Las Palmas | <input type="checkbox"/> Palencia | <input type="checkbox"/> Valencia |
| <input type="checkbox"/> León | <input type="checkbox"/> Pontevedra | <input type="checkbox"/> Valladolid |
| <input type="checkbox"/> Lérica | <input type="checkbox"/> Salamanca | <input type="checkbox"/> Vizcaya |
| <input type="checkbox"/> Lugo | <input type="checkbox"/> Segovia | <input type="checkbox"/> Zamora |
| <input type="checkbox"/> Madrid | <input type="checkbox"/> Sevilla | <input type="checkbox"/> Zaragoza |
| <input type="checkbox"/> Málaga | <input type="checkbox"/> Soria | |
| <input type="checkbox"/> Melilla | <input type="checkbox"/> Tarragona | |

6. Seleccione el porcentaje aproximado del uso de las siguientes herramientas de selección de personal.

**Porcentaje de uso de las herramientas de selección para la contratación de
PUESTOS BASE**

	Nunca	Menos del 20%	Entre el 20% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	Entre el 60% y el 80%	Entre el 80% y el 99%	En el 100% de los casos
Curriculum vitae	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test de inteligencia o aptitudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test y cuestionarios de personalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test de muestras de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simulaciones o role playing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assessment Center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Porcentaje de uso de las herramientas de selección para la contratación de
SUPERVISORES O PUESTOS INTERMEDIOS**

	Nunca	Menos del 20%	Entre el 20% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	Entre el 60% y el 80%	Entre el 80% y el 99%	En el 100% de los casos
Curriculum vitae	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test de inteligencia o aptitudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test y cuestionarios de personalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test de muestras de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simulaciones o role playing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assessment Center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Porcentaje de uso de las herramientas de selección para la contratación de

DIRECTIVOS O MANDOS SUPERIORES

	Nunca	Menos del 20%	Entre el 20% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	Entre el 60% y el 80%	Entre el 80% y el 99%	En el 100% de los casos
Curriculum vitae	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test de inteligencia o aptitudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test y cuestionarios de personalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test de muestras de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simulaciones o role playing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assessment Center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tipos de entrevista

Las organizaciones disponen de diferentes tipos de entrevista para la evaluación de sus candidatos. En este apartado, necesitamos que especifique el porcentaje de uso de los diferentes tipos de entrevista en su empresa.

A continuación, podrá ver un breve resumen de los diferentes tipos de entrevista existentes:

Entrevista adaptada a cada candidato: En este tipo de entrevista no se sigue ningún tipo de guion predeterminado. Consiste en una conversación con el candidato a partir de la cual el evaluador concluye si encaja o no en el puesto.

Entrevista con los puntos sobre los que evaluar: Las preguntas de la entrevista parten de un breve guion en el que se indican los puntos sobre los que se debe hablar, pero no se indican las preguntas concretas que se van a formular a los candidatos.

Entrevista convencional estructurada: sigue el mismo guion para todos los candidatos, es decir, a todos los candidatos se les formulan las mismas preguntas. Las preguntas que incluye son de tipo convencional, por ejemplo: “¿Qué estudios posee?”, “¿Cuáles son sus objetivos en los próximos 3 años?”, “¿Cuáles son sus puntos fuertes?”, etc.

Entrevista situacional: sigue el mismo guion para todos los candidatos, pero con preguntas sobre como el candidato resolvería una situación hipotética. Por ejemplo: “Un cliente tiene una demanda muy especial. Sin embargo, usted no tiene mucho conocimiento de este tipo de transacción bancaria. ¿Qué haría?”

Entrevista de descripción de conducta: sigue un mismo guion para todos los candidatos, pero con preguntas sobre como el candidato resolvió una situación concreta en su pasado. Por ejemplo: “¿Puede hablarme de la última ocasión en que ayudó a resolver un problema surgido en el equipo? ¿Cuál era la situación? ¿Hasta qué punto estaba usted implicado? ¿Qué hubiera ocurrido de no haber intervenido usted?”

Porcentaje de uso de las diferentes entrevistas de selección para PUESTOS BASE

	Nunca	Menos del 20%	Entre el 20% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	Entre el 60% y el 80%	Entre el 80% y el 99%	En el 100% de los casos
Entrevista adaptada a cada candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista con los puntos sobre los que evaluar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista convencional estructurada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista situacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista de descripción de conducta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Porcentaje de uso de las diferentes entrevistas de selección para SUPERVISORES O PUESTOS INTERMEDIOS

	Nunca	Menos del 20%	Entre el 20% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	Entre el 60% y el 80%	Entre el 80% y el 99%	En el 100% de los casos
Entrevista adaptada a cada candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista con los puntos sobre los que evaluar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista convencional estructurada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista situacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista de descripción de conducta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Porcentaje de uso de las diferentes entrevistas de selección para DIRECTIVOS O MANDOS SUPERIORES

	Nunca	Menos del 20%	Entre el 20% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	Entre el 60% y el 80%	Entre el 80% y el 99%	En el 100% de los casos
Entrevista adaptada a cada candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista con los puntos sobre los que evaluar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista convencional estructurada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista situacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista de descripción de conducta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Por favor, indique de nuevo si su empresa utiliza algún tipo de test de personalidad en sus procesos de selección.

- Sí
- No

10. Tipos de test de personalidad

Existen diferentes tipos de test para evaluar la personalidad. En este apartado, le pedimos que especifique los tipos de test de personalidad que se utilizan en su empresa.

A continuación, le mostramos ejemplos de las preguntas que contienen los diferentes tipos de test de personalidad:

Test normativo: Indique del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, hasta qué punto considera que le describe la siguiente información.

"Soy un gran aficionado al cine"

Test quasi-ipsativo: Teniendo en cuenta las 3 frases que aparecen a continuación, clasifíquelas mentalmente, identificando en primer lugar la que más o mejor le describe; la que lo hace en segundo lugar; y, finalmente, la que lo hace en tercer lugar o le describe menos.

"Soy una persona:

- a) Con grandes aptitudes.
- b) A la que le encantan los deportes acuáticos.
- c) Que aprovecha todas las oportunidades para aprender."

Test ipsativo: Clasifique los siguientes adjetivos, del 1 al 5, indicando con un 1 el que mejor le describe y con un 5 el que peor le describe. Debe utilizar todas las cifras (1,2,3,4 y 5), sin excepción.

"Tímido, Eficaz, Cuidadoso, Flexible, Tranquilo"

Porcentaje de uso de los diferentes tipos de test de personalidad en el proceso de selección:

	Nunca	Menos del 20%	Entre el 20% y el 40%	Entre el 40% y el 60%	Entre el 60% y el 80%	Entre el 80% y el 99%	En el 100% de los casos
Test normativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test quasi-ipsativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Test ipsativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. A la hora de tomar las decisiones finales de contratación, indique cuál de las siguientes herramientas tiene un MAYOR PESO en la decisión:

- Curriculum vitae
- Referencias
- Entrevista
- Test de inteligencia o aptitudes
- Test y cuestionarios de personalidad
- Test de muestras de trabajo
- Simulaciones o role playing
- Assessment Center
- Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)

12. A la hora de tomar las decisiones finales de contratación, indique cuál de las siguientes herramientas tiene un SEGUNDO MAYOR PESO en la decisión:

- Curriculum vitae
- Referencias
- Entrevista
- Test de inteligencia o aptitudes
- Test y cuestionarios de personalidad
- Test de muestras de trabajo
- Simulaciones o role playing
- Assessment Center
- Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)

13. A la hora de tomar las decisiones finales de contratación, indique cuál de las siguientes herramientas tiene un TERCER MAYOR PESO en la decisión:

- Curriculum vitae
- Referencias
- Entrevista
- Test de inteligencia o aptitudes
- Test y cuestionarios de personalidad
- Test de muestras de trabajo
- Simulaciones o role playing
- Assessment Center
- Otras (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)

14. ¿Han surgido en los últimos 5 años nuevas herramientas de selección en su empresa diferentes a las mencionadas anteriormente? De ser afirmativo, indique cuáles.

- Sí

- No

15 ¿Participa usted en los procesos de selección de la empresa?

- Sí
- No

Los diferentes tipos de herramientas de selección y la percepción de cada una de ellas por parte de los evaluadores es uno de los objetivos de nuestro estudio, puesto que no existen investigaciones anteriores sobre este tema en España.

Su respuesta va a ser fundamental para nuestra investigación y va a contribuir a explicar el porqué de la utilización de las diferentes herramientas de selección en nuestro país.

Por ello, le animamos a participar en la segunda parte del cuestionario.

16. Por favor, si desea continuar clique en la opción "Sí, deseo continuar"; de lo contrario, clique en "No, muchas gracias" y no olvide de presionar el botón "Submit/Enviar", puesto que de lo contrario no se guardarán las respuestas de la primera parte del cuestionario.

- Sí, deseo continuar
- No, muchas gracias

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Por favor, no olvide de clicar en el botón "Submit" o "Enviar"; de lo contrario, no se guardarán las respuestas.

Si ha indicado en la pregunta anterior que desea participar en la segunda parte del cuestionario, clique en el siguiente enlace: <https://forms.gle/E1YAuuppo77XRT16A>

A continuación, se le abrirá una nueva pestaña con la segunda parte del cuestionario, por lo que asegúrese que antes de empezar a contestar las preguntas, haya enviado la primera parte clicando en el botón "Submit" o "Enviar" que aparece justo debajo.

ANEXO II

Escala de evaluación de la percepción de la eficacia de las herramientas para la selección de personal (Alonso, 2020).

Indique, en una escala de 1 a 5, hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la herramienta de selección de personal que se le indica en cada caso:

1. Las evaluaciones realizadas con esta herramienta son fiables.
2. Esta herramienta permite a los candidatos distorsionar sus resultados.
3. Esta herramienta hace que el proceso de selección resulte más justo.
4. Esta herramienta permite que se evalúe a los candidatos de forma objetiva.
5. Los candidatos que obtienen mejores resultados en la evaluación realizada con esta herramienta serán los que tengan un mejor desempeño en el puesto.
6. Esta herramienta es adecuada para decidir cuál es el mejor candidato para el puesto.
7. El uso de esta herramienta facilita la toma de decisiones a los seleccionadores.
8. El uso de esta herramienta en los procesos de selección contribuye a que la empresa mejore sus resultados económicos.