

Cuanto más complejo es un trabajo más varía el desempeño de las personas que lo realizan, y más importante es acertar en su selección

Hunter, J. et al. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity.

En este artículo se evidencia que el valor que aportan los profesionales a las organizaciones para las que trabajan es más variable cuanto más complejo es el trabajo que realizan. Una consecuencia de lo anterior es que cuanto más complejo es un trabajo más importante es acertar en la selección de las personas que lo llevarán a cabo.

Los autores parten del hecho de que uno de los factores que determinan la utilidad o el valor económico de los procesos de selección es la variabilidad de la contribución de valor de los empleados seleccionados respecto a la que obtendríamos como resultado de una selección aleatoria, aunque para ello necesitamos conocer en qué medida el desempeño de las personas que realizan un mismo trabajo varía de una persona a otra. Cuanto mayores sean las diferencias de desempeño entre los empleados que hacen ese trabajo mayor será el impacto que una buena selección de candidatos tendrá en la productividad de la empresa.

En este sentido, la hipótesis que se investiga en este artículo es si la desviación estándar del desempeño (output) de los empleados como porcentaje del desempeño de un empleado promedio (SDp) aumenta en función de la complejidad del trabajo de que se

trata. Para esta investigación, los autores analizaron datos sobre diferencias de productividad individual procedentes de 68 estudios distintos.

Los resultados muestran que esa desviación aumenta cuanto mayores son las exigencias de procesamiento de información de un trabajo. Más en concreto, la progresión observada es de un 19%, 32% y 48% para trabajos (no comerciales) de baja, media y alta complejidad, respectivamente, y considerablemente mayor en el caso de puestos de ventas. En trabajos de baja complejidad el desempeño promedio del 1% de los empleados con mejor desempeño es un 52% mayor que el de un empleado promedio, en trabajos de complejidad media este porcentaje se eleva a un 85%, y en trabajos de alta complejidad alcanza un 127%.

Estos hallazgos son relevantes, ya que evidencian los incrementos de productividad que una organización puede conseguir a través de una mejor selección de candidatos. Como el impacto que una mejor selección de empleados tiene en la productividad de una empresa depende de la variabilidad del desempeño individual y esta, a su vez, depende de lo complejo que sea el trabajo, todo sugiere que cuanto más complejo es un trabajo más importante es acertar en los procesos de selección y más crítica resulta esta actividad para una empresa.

En concreto, los resultados indican que a igualdad de condiciones en cuanto a eficacia de la selección, los incrementos de productividad que se consiguen por mejoras en la selección en trabajos de alta complejidad son más del doble ($\times 2,46$) de los que se consiguen en trabajos de baja complejidad.

Referencia

Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). *Individual differences in output variability as a function of job complexity*. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 28-42.