

**APLICACIÓN DE UNA TÉCNICA OPERATIVA CON CARÁCTER**  
**DISCRIMINATORIO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE**  
**PERSONAL**

**DUNIA DURAN JUVE**  
**XAVIER LLOPART PEREZ**  
Profesores Titulares de Escuela Universitaria  
Area de Organización de Empresas  
Departamento de Economía y Organización de Empresas  
Universidad de Barcelona  
27 de abril de 2000

## **1.-INTRODUCCION**

Existen técnicas clásicas cuya función es seleccionar aquellas personas que son idóneas para un determinado puesto de trabajo. El punto fundamental consiste en adaptar una persona a un perfil de tareas que esa persona debe desarrollar y al mismo tiempo esa persona debe sentirse parte integrante de la empresa, para conseguirlo, en el presente trabajo expondremos una nueva técnica para la selección de personal ejecutivo y basada en la teoría de los subconjuntos borrosos dentro de las nuevas técnicas operativas de gestión.

## **2.- APORTACION TEORICA DE LA SELECCION DE UN EJECUTIVO NIVEL 2**

De acuerdo con la estructura jerárquica de cualquier compañía, vamos a realizar una selección de personal para cubrir el puesto de nivel 2, es decir, un ejecutivo dependiente de la Dirección General de la empresa.

En primer lugar, debemos realizar un profesiograma en donde se hagan constar cuáles son los factores a tener en cuenta para ocupar el puesto que nos ocupa, es decir, el perfil del puesto y del perfil humano y profesional.

El *perfil profesional* que requerirá el candidato estará constituido por los siguientes factores:

- La capacidad de relaciones personales efectivas.
- La capacidad para adoptar decisiones.
- Habilidades generales de carácter ejecutivo.
- Características personales.

### **Capacidad de relaciones personales efectivas**

Se refiere a la habilidad:

1. Para representar eficazmente a su organización en todos los niveles.
2. Para ganar la confianza de sus superiores.
3. Para resolver problemas de relaciones humanas con el fin de fomentar el espíritu de trabajo y aumentar la productividad.
4. Para distribuir las tareas entre sus empleados con el fin de conseguir el óptimo aprovechamiento de las capacidades específicas e individuales de cada uno.
5. Amplitud suficiente para aceptar a subordinados que no siempre tengan sus mismas opiniones.
6. Para conseguir la cooperación de otras personas.
7. Para mantener relaciones eficaces incluso con personas que le son opuestas.
8. Para motivar a sus subordinados con el fin de que rindan al máximo de su capacidad.

### **Capacidad para adoptar decisiones**

Es necesario que el candidato tenga habilidad:

1. Para prever las reacciones de otras personas en relación con sus decisiones, propuestas y recomendaciones.
2. Para asimilar nuevas informaciones y conceptos con la rapidez necesaria.
3. Prudencia para reconocer la necesidad de conseguir todos los datos pertinentes antes de tomar una decisión.
4. Para tomar decisiones sobre su organización con el fin de fomentar la eficacia y la coordinación.
5. Para reajustar sus métodos y programas de trabajo con el fin de mantenerse al día en relación con las necesidades y circunstancias del momento.
6. Para adoptar decisiones sobre problemas técnicos teniendo en cuenta los últimos adelantos.
7. Para enfocar ampliamente toda clase de problemas.
8. Para determinar los puntos clave de problemas complejos, sin perderse en cuestiones de detalle.

9. Eficacia para establecer nuevos enfoques en la resolución de problemas.

### **Habilidades generales de carácter ejecutivo**

El candidato ha de tener las siguientes habilidades:

1. Para delegar eficazmente en otras personas.
2. En relación con la comprobación de resultados.
3. Para fijar prioridades con eficacia y realismo.
4. Para aprovechar eficazmente al personal disponible.
5. Para resolver situaciones en el momento adecuado, sin esperar a una situación de emergencia.
6. Para la planificación.
7. Para resolver eficazmente los detalles administrativos de la rutina diaria del trabajo.
8. Eficacia en la presentación de presupuestos con destino a su organización.
9. Para seleccionar subordinados de gran capacidad.
10. Para sincronizar su propio trabajo con las actividades del conjunto de la organización.
11. De tener en cuenta la influencia de sus actividades en el campo de las relaciones públicas.
12. Para resolver muchos problemas diferentes al mismo tiempo.
13. Para trabajar con eficacia en condiciones desfavorables.
14. Para establecer un adecuado equilibrio de interés entre trabajo de detalle y problemas de importancia.

### **Características personales**

Las características personales que ha de reunir el candidato son las siguientes:

1. Objetividad para estudiar nuevos puntos de vista.
2. Flexibilidad para enfocar los problemas.
3. Formalidad en los compromisos, es decir, cumplir siempre la palabra dada.
4. Buena disposición para aceptar responsabilidades, sin intentar transmitir las a otra persona.
5. Habilidad para adaptarse fácilmente a nuevas situaciones y métodos.

6. Habilidad para no perder la cabeza en una situación de emergencia.
7. Decisión para resolver los problemas que se presenten en lugar de buscar excusas.
8. Responsabilidad para presentar un informe verídico sobre un problema, incluso si ello puede perjudicarlo personalmente.

Las técnicas empleadas en la selección de personal directivo y de mando utilizan en esencia los mismos medios que en la selección del resto del personal de la empresa, es decir, realizando un estudio del historial profesional, de las referencias obtenidas, entrevista/s y por último del/los test/s efectuado/s al candidato, pero la singular importancia de esta selección para la vida de la empresa, requiere que los mismos medios sean tratados con mayor rigor y con una utilización muy cuidadosa, que atienda a dar respuesta a todas las interrogantes que, sobre los candidatos, se plantee la empresa.

En el caso que nos ocupa tenemos cinco posibles candidatos para el puesto. Cada uno de ellos nos ha entregado su curriculum vitae, así como referencias de las empresas en donde han trabajado.

### **3.- APLICACIÓN DE UNA TÉCNICA OPERATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS**

Para realizar la selección podemos utilizar una técnica basada en la teoría de los subconjuntos borrosos, a través de la cual, se realiza una estimación que se gradúa entre 0 hasta 1, a medida que aumenta la aptitud del candidato, siendo el candidato idóneo el que más se acerque al nivel 1.

Esta teoría, aunque tiene su máxima aplicación en la toma de decisiones en situación de incerteza, también puede aplicarse en situación de riesgo en las empresas que deben proceder a un reclutamiento de personal externo, ofreciendo una mayor objetividad en la selección, con lo que se puede evitar que el coste de una selección errónea sea elevado, naturalmente, aplicable a empresas que presentan una cierta dimensión.

En el caso de tener cinco candidatos para ocupar el puesto de ejecutivo, de estos candidatos ya hemos obtenido toda la información que necesitamos para realizar la selección, además consideramos que a estos cinco candidatos se les efectúa una primera entrevista por 6 expertos, y éstos deben seleccionar a dos de ellos para, posteriormente efectuarles los tests correspondientes y realizarles una última entrevista.

Teniendo en cuenta los factores necesarios que estos candidatos deben cumplir para ocupar dicho puesto, expuestos en páginas anteriores, llamaremos:

$C_1$  = Capacidad de relaciones personales efectivas

$C_2$  = Capacidad para adoptar decisiones

$C_3$  = Habilidades generales de carácter ejecutivo

$C_4$  = Características personales

Respecto a la capacidad de relaciones personales efectivas, los candidatos deben cumplir una serie de puntos. En total, según los datos expuestos anteriormente, tienen que cumplir ocho aspectos. Pues bien, unos expertos designados para la selección consideran unos niveles de calificación para cada uno de estos puntos; dichas calificaciones son las siguientes:

(1.a)

$C_1 =$

1	2	3	4	5	6	7	8
0.8	0.5	0.9	0.8	0.4	0.2	0.2	0.7

~

A cada uno de los candidatos le llamaremos P y habiendo realizado un análisis de toda la información obtenida de cada uno de ellos, los expertos han llegado a estimar unas cualificaciones para cada uno de los aspectos considerados en la capacidad de relaciones personales efectivas:

(1. b)

$P_1 =$

1	2	3	4	5	6	7	8
0.5	0.6	0.8	0.7	0.3	0	0.1	0.5

~

$P_2 =$

0.4	0.4	0.6	0.5	0.6	0.3	0.4	0.5
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

P3 =

0.6	0.7	0.7	0.6	0.5	0.3	0	0.6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---	-----

~

P4 =

0.7	0.5	0.8	0.8	0.4	0.4	0.2	0.7
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

P5 =

0.8	0.4	0.9	0.6	0.2	0.3	0.1	0.4
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

Se va a construir un coeficiente de adecuación de p a c, de la siguiente manera:

$$\text{si } \mu_{\tilde{p}}(x) \geq \mu_{\tilde{c}}(x) \quad (1.c)$$

se escribirá:  $K_x(p \rightarrow c) = 1$

$$\text{si: } \mu_{\tilde{p}}(x) < \mu_{\tilde{c}}(x) \quad (1.d)$$

se escribirá  $K_x(p \rightarrow c) = 1 - \mu_{\tilde{c}}(x) + \mu_{\tilde{p}}(x)$

lo que permite también la siguiente notación globalizadora:

$$K_x(p \rightarrow c) = 1 \wedge (1 - \mu_{\tilde{c}}(x) + \mu_{\tilde{p}}(x))$$

Así, aplicando (1.c) y (1.d) a (1.a) y (1.b) se obtiene el coeficiente de adecuación  $K(p,c)$  resultado de sumar los  $K_x(p \rightarrow c)$  y dividir el resultado por el cardinal de  $\xi$  con objeto de obtener un número en  $\{0,1\}$ .

$$K(\tilde{p}_1, \tilde{c}_1) = \frac{0.7 + 1 + 0.9 + 0.9 + 0.9 + 0.8 + 0.9 + 0.8}{8} = 0.8625$$

$$k(\tilde{p}_2, \tilde{c}_1) = \frac{0.6 + 0.9 + 0.7 + 0.7 + 1 + 1 + 1 + 0.8}{8} = 0.8375$$

$$K(\tilde{p}_3, \tilde{c}_1) = \frac{0.8+1+0.8+0.8+1+1+0.8+0.9}{8} = 0.8875$$

$$K(\tilde{p}_4, \tilde{c}_1) = \frac{0.9+1+0.9+1+1+1+1+1}{8} = 0.975$$

$$K(\tilde{p}_5, \tilde{c}_1) = \frac{1+0.9+1+0.8+0.8+1+0.9+0.7}{8} = 0.8875$$

$$p_4 > p_3 \text{ y } p_5 > p_1 > p_2$$

Los candidatos que mejor reúnen estas condiciones son los números 4, 3 y 5.

A continuación realizaremos el mismo proceso para los factores correspondientes a la capacidad de adoptar decisiones, teniendo en cuenta que hay nueve puntos a considerar y los expertos dan un nivel de cualificación necesario que deben reunir los candidatos. Estos niveles son:

C2=

1	2	3	4	5	6	7	8	9
0.4	0.8	0.7	1	0.8	0.7	1	0.9	0.8

~

Los candidatos según los expertos, tienen los siguientes niveles de cualificación para cada uno de los puntos:

P1=

1	2	3	4	5	6	7	8	9
0.3	0.6	0.5	0.7	0.8	0.6	0.9	0.7	0.6

~

P2=

0.4	0.5	0.5	0.7	0.6	0.8	1	0.8	0.7
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---	-----	-----

~

P3=

0.5	0.6	0.6	0.8	0.7	0.5	0.9	0.6	0.8
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

P4=

0.4	0.6	0.6	0.8	0.6	0.6	0.8	0.8	0.8
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

P5=

0.2	0.8	0.6	0.6	0.7	0.8	0.9	0.8	0.6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

El coeficiente de adecuación para cada candidato será:

$$K(\tilde{p}_1, \tilde{c}_2) = \frac{0.9+0.8+0.8+0.7+1+0.9+0.9+0.8+0.8}{9} = 0.844$$

$$k(\underset{\sim}{p2}, \underset{\sim}{c2}) = \frac{1+0.7+0.8+0.7+0.8+1+1+0.9+0.9}{9} = 0.866$$

$$K(\underset{\sim}{p3}, \underset{\sim}{c2}) = \frac{1+0.8+0.9+0.8+0.9+0.8+0.9+0.7+1}{9} = 0.866$$

$$k(\underset{\sim}{p4}, \underset{\sim}{c2}) = \frac{1+0.8+0.9+0.8+0.8+0.9+0.8+0.9+1}{9} = 0.877$$

$$k(\underset{\sim}{p5}, \underset{\sim}{c2}) = \frac{0.8+1+0.9+0.6+0.9+1+0.9+0.9+0.8}{9} = 0.866$$

$$p4 > p2, p3 \text{ y } p5 > p1$$

Los que mejor reúnen estas condiciones son los candidatos números 4, 2, 3 y 5.

Vamos a realizar el mismo proceso para las habilidades generales de carácter ejecutivo, teniendo en cuenta que hay catorce aspectos a considerar. Los expertos consideran los siguientes niveles adecuados que deben reunir los candidatos:

C3=

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
0.6	0.5	0.7	0.8	0.9	0.9	0.6	0.5	0.8	0.7	0.4	1	1	0.8

~

Analizada la información obtenida de los candidatos, los niveles de cualificación dados por los expertos en cada uno de los aspectos y para cada uno de los candidatos son los siguientes:

P1=

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
0.5	0.4	0.3	0.9	1	0.8	0.7	0.7	0.7	0.6	0.4	0.7	0.7	0.7

~

P2=

0.6	0.3	0.6	0.7	0.8	0.8	0.5	0.4	0.7	0.7	0.4	1	0.8	0.6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---	-----	-----

~

P3=

0.6	0.4	0.6	0.7	0.7	0.9	0.6	0.3	0.8	0.6	0.5	0.8	0.7	0.7
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

P4=

0.6	0.5	0.6	0.7	0.8	0.8	0.6	0.4	0.7	0.6	0.3	0.9	0.8	0.6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

P5=

0.7	0.4	0.6	0.5	0.8	0.8	0.6	0.4	0.7	0.8	0.3	0.7	0.7	0.6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

El coeficiente de adecuación para cada candidato será:

$$k(\underset{\sim}{p1}, \underset{\sim}{c3}) = \frac{0.9+0.9+0.6+1+1+0.9+1+1+0.9+0.9+1+0.7+0.7+0.9}{14} = 0.885$$

$$k(\underset{\sim}{p2}, \underset{\sim}{c3}) = \frac{1+0.8+0.9+0.9+0.9+0.9+0.9+0.9+0.9+1+1+1+0.8+0.8}{14} = 0.907$$

$$k(\underset{\sim}{p3}, \underset{\sim}{c3}) = \frac{1+0.9+0.9+0.9+0.8+1+1+0.8+1+0.9+1+0.8+0.7+0.9}{14} = 0.9$$

$$k(\underset{\sim}{p4}, \underset{\sim}{c3}) = \frac{1+1+0.9+0.9+0.9+0.9+1+0.9+0.9+0.9+0.9+0.9+0.8+0.8}{14} = 0.907$$

$$k(\underset{\sim}{p5}, \underset{\sim}{c3}) = \frac{1+0.9+0.9+0.7+0.9+0.9+1+0.9+0.9+1+0.9+0.7+0.7+0.8}{14} = 0.871$$

$$p4 \text{ y } p2 > p3 > p1 > p5$$

Los candidatos que mejor reúnen las condiciones de carácter ejecutivo son los números 4 y 2.

Por último, en cuanto a las características personales tenemos que los expertos establecen los siguientes niveles de cualificación, teniendo en cuenta que hay 8 aspectos a cumplir:

C4=

1	2	3	4	5	6	7	8
0.8	0.9	1	0.9	0.9	1	0.9	0.7

~

Analizada la información obtenida de los candidatos, los niveles de cualificación dados por los expertos en cada uno de los aspectos y para cada uno de los candidatos son los siguientes:

P1 =

1	2	3	4	5	6	7	8
0.7	0.8	0.7	0.8	0.7	0.6	0.8	0.6

~



P2 =

0.5	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8	0.5
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

P3 =

0.7	0.6	0.9	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

P4 =

0.8	0.8	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7	0.6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

P5 =

0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.7	0.8	0.6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

Los coeficientes de adecuación de cada uno de los candidatos son:

$$k(\underset{\sim}{p1}, \underset{\sim}{c4}) = \frac{0.9 + 0.9 + 0.7 + 0.9 + 0.8 + 0.6 + 0.9 + 0.9}{8} = 0.825$$

$$k(\underset{\sim}{p2}, \underset{\sim}{c4}) = \frac{0.7 + 0.8 + 0.8 + 0.8 + 0.8 + 0.7 + 0.9 + 0.8}{8} = 0.8875$$

$$k(\underset{\sim}{p3}, \underset{\sim}{c4}) = \frac{0.9 + 0.7 + 0.9 + 0.9 + 0.9 + 0.8 + 0.8 + 1}{8} = 0.8625$$

$$k(\underset{\sim}{p4}, \underset{\sim}{c4}) = \frac{1 + 0.9 + 0.9 + 1 + 0.9 + 0.8 + 0.8 + 0.9}{8} = 0.9$$

$$k(\underset{\sim}{p5}, \underset{\sim}{c4}) = \frac{0.8 + 0.8 + 0.7 + 0.9 + 0.9 + 0.7 + 0.9 + 0.9}{8} = 0.825$$

$$p4 > p2 > p3 > p1 \text{ y } p5$$

Los candidatos que mejor reúnen las condiciones de las características personales son los números 4 y 2.

El candidato que sin lugar a dudas cumple mejor todas las condiciones es el número 4, ahora bien para elegir otro candidato surge la duda entre el número 2 y el número 3, ya que en cuanto a las relaciones personales efectivas el candidato 3 cumple mejor, con diferencia, las condiciones respecto al número 2, ya que éste último se sitúa en último lugar, y en cambio en cuanto a las características personales es el candidato número 2 el que cumple mejor las condiciones con respecto al 3 que se sitúa en tercer lugar.

Un método simple para determinar el segundo candidato que más satisfactoriamente reúne todas las características es calculando la unión de todas las capacidades  $\tilde{C}_i$ , para después calcular la distancia, con el fin de comparar dos subconjuntos de un mismo referencial. Para ello, podemos utilizar la distancia de Hamming, la cual suministra una indicación sobre aquello que diferencia a dos subconjuntos (normales o borrosos) de la siguiente manera:

$$\delta(\tilde{P}_i, \tilde{C}) = \frac{1}{g} \sum_{x \in \mathcal{G}} |\mu_{\tilde{P}_i}(x) - \mu_{\tilde{C}}(x)|$$

El problema que se plantea es que al calcular la distancia para conocer el candidato que cumple mejor todas las capacidades, tenemos dos que contienen más aspectos que los otros 2, por tanto, en principio, no se pueden valorar todos los aspectos para todos los candidatos. Una posible solución, podría ser, que diéramos a los aspectos que quedan fuera de los ocho primeros aspectos, un nivel ficticio que distinguiremos de los restantes niveles con un asterisco. Si damos un nivel ficticio del 0 ó del 1, podríamos sesgar considerablemente el resultado. Para evitar, en lo posible, dicho sesgo, podemos dar un nivel intermedio, es decir, del 0.5, tanto para las capacidades como para los candidatos.

En el ejemplo:

Por lo que respecta a los candidatos, sus niveles eran, considerando los ficticios, los siguientes:

C1=	0.8	0.5	0.9	0.8	0.4	0.2	0.2	0.7	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*
~														
C2=	0.4	0.8	0.7	1	0.8	0.7	1	0.9	0.8	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*
~														
C3=	0.6	0.5	0.7	0.8	0.9	0.9	0.6	0.5	0.8	0.7	0.4	1	1	0.8
~														
C4=	0.8	0.9	1	0.9	0.9	1	0.9	0.7	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*
~														

La unión de todas las  $C_i$  será:

$$\tilde{C} = \tilde{C}_1 \cup \tilde{C}_2 \cup \tilde{C}_3 \cup \tilde{C}_4 =$$

0.8	0.9	1	1	0.9	1	1	0.9	0.8	0.7	0.5*	1	1	0.8
-----	-----	---	---	-----	---	---	-----	-----	-----	------	---	---	-----

En lo que respecta a los candidatos, hay varios que ocupan el segundo lugar para una misma capacidad, con lo que consideraremos todos los candidatos que ocupan ese lugar, de la siguiente forma:

El candidato número 3 ocupa la segunda posición para la capacidad número 1:

P3=

0.6	0.7	0.7	0.6	0.5	0.3	0	0.6	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---	-----	------	------	------	------	------	------

~

El candidato número 5 también ocupa el segundo lugar para la capacidad número 1:

P5=

0.8	0.4	0.9	0.6	0.2	0.3	0.1	0.4	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------

~

El candidato número 2 ocupa el segundo puesto para la capacidad número 2:

P2=

0.4	0.5	0.5	0.7	0.6	0.8	1	0.8	0.7	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---	-----	-----	------	------	------	------	------

~

El candidato número 3 también ocupa la segunda posición para la capacidad número 2:

P3=

0.5	0.6	0.6	0.8	0.7	0.5	0.9	0.6	0.8	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------

~

Lo mismo ocurre con el candidato número 5 con la capacidad 2:

P5=

0.4	0.6	0.6	0.8	0.6	0.6	0.8	0.8	0.8	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------

~

El candidato número 3 ocupa la segunda posición para la capacidad número 3:

P3=

0.6	0.4	0.6	0.7	0.7	0.9	0.6	0.3	0.8	0.6	0.5	0.8	0.7	0.7
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

~

Por último, el candidato número 2 ocupa la segunda posición para la capacidad número 4:

P2=

0.5	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8	0.5	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*	0.5*
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------

~

Calculamos la distancia de Hamming de cada candidato respecto a cada capacidad y obtenemos:

$$\delta (P3/C1 \rightarrow C) = \frac{1}{14} |0.6 - 0.8| + |0.7 - 0.9| + |0.7 - 1| + |0.6 - 1| + |0.5 - 0.9| + |0.3 - 1| +$$

$$+ |0 - 1| + |0.6 - 0.9| + |0.5^* - 0.8| + |0.5^* - 0.7| + |0.5^* - 0.5^*| + |0.5^* - 1| + |0.5^* - 0.8| =$$

$$0.378$$

$$\delta (P5/C1 \rightarrow C) = 0.4$$

$$\delta (P2/C2 \rightarrow C) = 0.271$$

$$\delta (P3/C2 \rightarrow C) = 0.271$$

$$\delta (P5/C2 \rightarrow C) = 0.271$$

$$\delta (P3/C3 \rightarrow C) = 0.242$$

$$\delta (P2/C4 \rightarrow C) = 0.278$$

Con lo que se deduce que el candidato más apto para este puesto, además del candidato número 4 obtenido al inicio del proceso, es el candidato número 3 por tener la menor distancia.

p4 y p3
---------

A continuación, seguiría el proceso de selección tal como esté diseñado.

#### **4.- CONCLUSIONES**

La presente técnica presenta las siguientes ventajas:

- Se basa en datos numéricos de evaluación de candidatos.
- Permite discriminar candidatos en el proceso.
- Es fácilmente mecanizable o informatizable.
- Se basa en datos obtenidos en una entrevista que es un procedimiento que siempre se utiliza en selección.
- Elimina la subjetividad de las valoraciones de las personas que realizan la entrevista.

## **5.-BIBLIOGRAFIA**

- BREAKWELL, G. *Cómo realizar entrevistas con éxito*. Barcelona: Ed.Gestión 2.000, 1996.
- DOURY, J.P. *Cómo conducir una entrevista de selección de personal*. Buenos Aires: Ed.El Ateneo, 1995.
- FRASER, J. *Las entrevistas de selección de personal*. Bilbao: Ed.Deusto, 1983.
- GIL ALUJA, J. *La gestión interactiva de los Recursos Humanos en la incertidumbre*. Madrid: Ed. Ramon Areces, 1996.
- HARPER&LYNCH. *Selección de personal y Headhunting*. Madrid: Gaceta de los negocios, Manuales de recursos humanos, Vol. nº 6, 1992.
- KAUFMANN,A y GIL ALUJA, L. *Introducción de la teoría de los subconjuntos borrosos a la gestión de las empresas*. Santiago de Compostela, Ed.Milladoiro, 1992.
- KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, L. *Modelos para la investigación de efectos olvidados*. Santiago de Compostela: Ed.Milladoiro, 1988.
- KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, L. *Técnicas de gestión de empresa*. Madrid: Ed.Pirámide, 1992.
- KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, L. *Técnicas especiales para la gestión de expertos*.Santiago de Compostela: Ed.Milladoiro, 1993.

- KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, L. *La creatividad en la gestión de empresas*. Madrid: Ed.Pirámide, 1994.
- LABRADO, M. *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo*. Barcelona:Ed.Gestión 2000, 1996.
- RIESGO, L. *Selección de personal*. Madrid: Ed.Paraninfo, 1990.