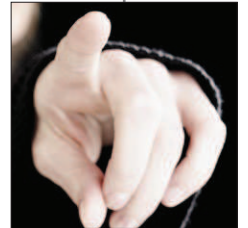


__ SISTEMA DE SELECCIÓN PARA EL ACCESO A UNA FUNCIÓN PÚBLICA POSTBUROCRÁTICA

__ SELECTION SYSTEM FOR THE ACCESS TO A POSTBUREUCRATIC PUBLIC SERVICE

Mikel Gorriti Bontigui

Responsable de Recursos Humanos. Dirección de
Función Pública. Gobierno Vasco



sumario // summary

- 1 ■ INTRODUCCIÓN / INTRODUCTION
 - 2 ■ SELECCIÓN A PUESTO, A CUERPO O SELECCIÓN ESTRATÉGICA / SELECTION FOR JOB POSITION, FOR PUBLIC BODIES, OR STRATEGIC SELECTION
 - 3 ■ DISEÑO DEL PROCESO SELECTIVO. VALIDEZ DE LAS PRUEBAS Y VALIDEZ AÑADIDA DEL PROCESO / SELECTIVE PROCESS DESIGN. TESTS VALIDITY AND ADDED VALIDITY OF THE PROCESS
 - 4 ■ DETERMINACIÓN DEL PESO DE LAS PRUEBAS / SETTING OF THE WEIGHT OF THE DIFFERENT TESTS
 - 5 ■ LA DECISIÓN SELECTIVA / THE SELECTIVE DECISION
 - 6 ■ CONCLUSIONES / CONCLUSIONS
- REFERENCIAS / REFERENCES

resumen//abstract

Este trabajo pretende explicar un sistema de selección de acceso a las Administraciones Públicas españolas bajo un modelo de predicción del desempeño o la formación, donde los contenidos de las pruebas se obtienen por alguna técnica de análisis de puesto o por resultados de investigación, y donde se concibe la selección como una herramienta estratégica de los recursos humanos en una administración que supere la actual concepción de cuerpos de funcionarios y dé respuesta a situaciones de procesos selectivos masivos y en organizaciones necesitadas de rejuvenecer a su personal. Anclado en el EBEP y en la situación actual de crisis económica se propone una secuencia de pruebas justificadas por su capacidad predictiva y por variables de contexto propias de las Administraciones Públicas españolas. Se aportan también los posibles pesos de las pruebas, así como los criterios para la decisión selectiva.

This paper is intended to explain a selection system for access to the Spanish public administration under a model of prediction of performance or training, where the predictor's contents are obtained by any analysis technique or as research results, and where selection is conceived as a strategic tool for human resources in an administration that has overcome the current concept of civil servants corps and responds to situations of massive selective processes in organizations needed to rejuvenate their staff. Rooted in the Spanish Basic Statute for Civil Servants (Law 7/2007) and in the current economic crisis, offers a sequence of tests justified by its predictive weights and in Spanish public administrations context variables. It's also provided the possible predictors weights and criteria for selective decision.

Palabras Clave:

- Selección.
- Predictores.
- Administración pública.
- Cuerpos de funcionarios.
- Regresión múltiple.
- Análisis de puestos.
- Desempeño.
- Formación.
- Selección estratégica.
- Validez y fiabilidad.

Key Words:

- Selection.
- Predictors.
- Public administration.
- Public servants.
- Multiple linear regression.
- Job analysis.
- Performance.
- Training.
- Strategic selection.
- Validity and reliability.

1 ■ INTRODUCCIÓN

Es paradójico escribir sobre selección de acceso a la función pública española cuando todavía es reciente la publicación del *Real Decreto-ley 20/2011, de 30 de diciembre, de medidas urgentes en materia presupuestaria, tributaria y financiera para la corrección del déficit público* (BOE, 31 de diciembre de 2011, nº 315) que textualmente dice:

Artículo 3. Oferta de empleo público u otro instrumento similar de gestión de la provisión de necesidades de personal.

Uno. A lo largo del ejercicio 2012 no se procederá a la incorporación de nuevo personal, salvo la que pueda derivarse de la ejecución de procesos selectivos correspondientes a Ofertas de Empleo Público de ejercicios anteriores o de plazas de militares de Tropa y Marinería necesarios para alcanzar los efectivos fijados en la disposición adicional décima Ley 39/2010, de 22 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2011.

Esta limitación alcanza a las plazas incursas en los procesos de consolidación de empleo previstos en la disposición transitoria cuarta del Estatuto Básico del Empleado Público.

Dos. Durante el año 2012 no se procederá a la contratación de personal temporal, ni al nombramiento de personal estatutario temporal o de funcionarios interinos salvo en casos excepcionales y para cubrir necesidades urgentes e inaplazables que se restringirán a los sectores, funciones y categorías profesionales que se consideren prioritarios o que afecten al funcionamiento de los servicios públicos esenciales.

Es decir, la selección no va a ser una práctica habitual de los próximos años en las administraciones públicas españolas. Sin embargo lo ha sido y lo volverá a ser una vez que hayamos superado la parte más dura de la crisis económica en la que estamos inmersos, y algún político vea más allá del déficit y se dé cuenta de las posibilidades estratégicas de este instrumento de gestión de los recursos humanos (RRHH).

Cuanto más se parezca el proceso selectivo al trabajo para el cual se hace la selección, mayor será la probabilidad de que dicho proceso selectivo sea válido y justo. El propio Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP, 2007), habla de la "Adecuación entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar" (Art. 55.e.). Y al hablar de los Sistemas Selectivos afirma que "Los procesos selección cuidarán especialmente la conexión entre el tipo de pruebas a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos de trabajo convocados, incluyendo, en su caso, las pruebas prácticas que sean precisas" (Art. 61.2.). Sin embargo, no siempre las circunstancias de la organización y las propias posibilidades de la medida en el momento en el que se realiza el proceso selectivo permiten establecer una fidelidad entre lo que miden los instrumentos selectivos y el desempeño de las tareas para el puesto que se selecciona. A veces esta condición es imposible. Por ejemplo, es muy caro y difícil de gestionar administrar pruebas prácticas o de simulación en procesos masivos, o no se dispone de los medios económicos ni del tiempo necesarios para hacer frente al diseño de este tipo de instrumentos.

Toda buena selección implica la satisfacción de dos valores: la eficacia y la igualdad. Eficacia, ya que se trata de identificar aquellos trabajadores¹ que serán los más idóneos para desempeñar las tareas del puesto para el que se selecciona. Igualdad, para que personas con las mismas posibilidades, tengan las mismas probabilidades. Para todos aquellos que se

presenten al proceso selectivo sean medidos con los mismos instrumentos, en el mismo orden, con los mismos contenidos, y con las mismas posibilidades de éxito. Un indicador del cumplimiento de estos valores es la ausencia de falsos positivos (han entrado y no deberían haberlo hecho), y falsos negativos (no han entrado y deberían haberlo hecho).

Sin embargo seleccionar no es lo mismo que descartar o desechar, la diferencia radica en si es necesario predecir o no. Al descartar establecemos unos mínimos que por obvios no son de selección propiamente dicha (no se selecciona a un psicópata, se le descarta). En este tipo de características, los trabajos se diferencian muy poco entre ellos (ninguna organización pretende seleccionar a este tipo de personas). Y para identificarlos no es necesario realizar un Análisis del Puesto de Trabajo (APT).

Por lo que respecta a las características deseables, hay algunas que la investigación ha demostrado necesarias sin necesidad de ser identificadas para un puesto concreto mediante un APT. En las últimas décadas diferentes meta-análisis² han demostrado que algunos elementos constitutivos de los perfiles de los puestos son válidos *para todos los puestos y para todas las culturas*: la habilidad mental general (inteligencia), el factor conciencia de la personalidad³ y la integridad. Este último es un compuesto de

² Los meta-análisis consisten en estudiar y aglutinar lo que muchos estudios individuales han concluido. Son "estudios de estudios" en los que, además, se corrigen posibles errores cometidos en los trabajos individuales. Normalmente errores debidos al tamaño de la muestra, a falta de fiabilidad o a la restricción del rango en los datos predichos que la selección produce.

³ Hoy por hoy existe un consenso general respecto a que la personalidad está constituida por cinco grandes factores (conocidos como los "Big Five"; Goldberg, 1992; Costa y McCrae, 1992), que a su vez, están constituidos por 30 rasgos. Los factores son los siguientes:

- *Conciencia*: alto deseo de logro, rigurosidad, orden y responsabilidad. Competencia.
- *Estabilidad Emocional (Neuroticismo)*: control de emociones y resistencia a la presión.
- *Amigabilidad*: gusto por las relaciones, generosidad y cooperación.

¹ Entiéndase en todo este trabajo el género masculino como genérico refiriéndose a ambos sexos.

distintos factores de personalidad (Schmidt & Hunter, 1998; Salgado, Viswesvaran y Ones, 2001; Ones, Viswesvaran y Dichert, 2005)

Existen dos modelos desde los que se afronta el reto de predecir una conducta: el deductivo y el de generalización.

A. Deductivo

También conocido como teoría del rasgo. Sostiene que existe una relación causal entre determinados rasgos de la persona y la conducta que se quiere predecir. Se le conoce como modelo deductivo porque a partir de la posesión de determinados rasgos se deduce (predice) la conducta. Este modelo se sustenta en la identificación de los elementos del *perfil*. La relación causal rasgo-conducta se prueba mediante relaciones estadísticas que demuestran que las puntuaciones del rasgo y el desempeño laboral (conducta) varían juntas (co-varían). Su corolario es “porque tiene, hará”:

Deduce



B. Generalización

Su corolario es “porque ha hecho, hará”⁴. Actúa según la máxima de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada. Su modo de actuar es la generalización:

Generaliza



- *Extroversión*: asertividad (ser capaz de decir “no”), actividad y locuacidad, optimismo y energía.
- *Apertura a la Experiencia*: apertura de mente, tendencia a cuestiones conceptuales o intelectuales.

⁴ Porque ha hecho bien, muchas veces, y hace poco, es muy probable que lo vuelva a hacer.

Veremos que para que un proceso selectivo en la Administración pueda llegar a un equilibrio entre lo que se debe hacer y lo que se puede hacer, van a ser necesarios ambos enfoques.

Como criterio general de diseño selectivo, conviene tener presente que en contra de la tradicional forma de diseñar la selección: Selección ⇄ formación ⇄ evaluación del desempeño, el análisis del puesto genera la conciencia de que el proceso debe diseñarse justamente al revés y según esta secuencia de preguntas: ¿Qué significa hacerlo bien? ¿Qué se necesita saber para hacerlo así de bien? y ¿qué se necesita tener para poder aprenderlo?”. Desde este punto de vista la formación también puede considerarse parte del proceso selectivo. En realidad hay selección allí donde hay decisión selectiva.

IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS SELECTIVOS A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL PUESTO. EL PERFIL

El proceso de identificar el perfil⁵ desde el APT aplica el modelo “porque tiene, hará”. Primoff (1975) estableció que toda conducta humana está determinada por cuatro componentes de perfil (predictores):

- *Aptitudes*: Se refiere a capacidades básicas exigibles en mayor o menor medida a todas las personas para el proceso de aprendizaje de un puesto de trabajo. Son por tanto predictoras del aprendizaje y por lo tanto de la adaptación al puesto de trabajo. Significan “tener capacidad para”. (Poder).
- *Conocimientos*: Se refiere a los conceptos, criterios y estructuras mentales que conforman un marco de referencia en el que adquieren significado determi-

⁵ Al perfil también se le conoce como un sistema de predictores, ya que son los rasgos con los que predecimos la conducta laboral que buscamos y porque todos ellos siempre van juntos; no hay conducta laboral en la que no actúen en conjunto.

nados contenidos, realidades y fenómenos propios de un área o dominio de conocimientos o experiencia. Suelen concretarse en significados comunes para todos aquellos que participan de éste marco de referencia. También se puede definir como un cuerpo de conocimiento técnico directamente exigido para el desempeño del trabajo; conocimiento acumulado y verbalizable de forma escrita, oral o diagramable (temarios de las Ofertas de Empleo Público). (Saber).

- **Destrezas:** Cuando un problema tiene una forma estandarizada de resolverse, a esa forma de proceder se le denomina destreza (Campbell y Kuncel, 2001). Es la habilidad resultante de juntar, con entrenamiento, conocimiento técnico, aptitudes y práctica. (Saber hacer).
- **Rasgos de Personalidad:** La personalidad es la predisposición heredada y aprendida para actuar de una determinada manera; variables moderadoras de cualquier ejecución que predicen que un trabajador que posee las características arriba descritas, las empleará correctamente. Las tres primeras características del perfil predicen que el candidato sabe hacer o que está capacitado para ello, la personalidad predice que lo hará y qué sentido tendrá dicha ejecución. (Querer).

El perfil del puesto se conforma con los contenidos de estos cuatro componentes obtenidos en un proceso de análisis de puestos.

2 ■ SELECCIÓN A PUESTO, A CUERPO O SELECCIÓN ESTRATÉGICA

Muchas veces en las Administraciones Públicas (AAPP) se plantea la cuestión de si seleccionar a cuerpos o seleccionar a puestos. Esta pregunta es factible en aquellas administraciones cuya legalidad así se lo permita. En cualquier caso es una pregunta pertinente cuya respuesta depende de decisiones previas relativas a dos criterios técnicos. La primera se refiere a qué es lo que se quiere predecir: el desempeño o la formación. La segunda está deter-

minada por la complejidad de los puestos convocados, por el Grupo de Clasificación (A, C o Agrupaciones Profesionales). Así si la Oferta de Empleo Público (OEP) se realiza para puestos de baja complejidad (C o AP) y con el objetivo de predecir la formación porque el diseño del proceso selectivo contempla una fase formativa que permitirá adquirir las destrezas propias del puesto, la selección debe ser a cuerpos. Por el contrario si la selección se hace para puestos de alta complejidad (A1 y A2), pretendiendo predecir su desempeño concreto sin tolerancia en cuanto al tiempo para ser diestro en ellos, la selección más correcta es a puesto. Sin embargo la realidad no es tan diáfana y los cruces posibles de los dos criterios siguen haciendo posibles estas preguntas. Sin embargo, a mi juicio, este dilema debería estar ya superado por una nueva concepción de lo que hoy por hoy deben ser los cuerpos y los puestos.

El concepto de cuerpo es antiguo y tuvo sentido cuando la Administración era concebida exclusivamente como burocrática, garante de la igualdad y el interés público mediante el control de los procedimientos administrativos. En aquellos tiempos lo importante era el origen de los funcionarios, sus titulaciones habilitantes, las cuales tenían una relación lejana con lo que tenían que hacer. Ello estaba determinado por lo que la propia titulación aportaba y no tanto por un análisis de la demanda de servicio público. Es más, se ponían funciones a los cuerpos. La deriva más negativa de esta concepción fue el blindaje corporativo y el anquilosamiento organizativo que la gestión por cuerpos supuso. Sin embargo las AAPP españolas han evolucionado como lo ha hecho la sociedad. La función pública actual es postburocrática y antes de pensar en el empleado público piensa en el empleo; antes de pensar qué debe saber o tener un empleado público piensa en qué debe hacer. Este cambio de foco implica un desarrollo técnico y sofisticado de diseño organizativo y la necesidad, trascendente, de diferenciar persona/puesto; sólo cuando sé qué y cómo debe hacer alguien puedo saber quién puede hacerlo (ver Gorriti, 2012). Las administraciones se han convertido,

además de garantes de la igualdad, en empresas de servicios donde la satisfacción de las necesidades legítimas de los ciudadanos mediante comportamientos laborales relevantes es una prioridad y la crítica última de ellos su razón de ser. Estos comportamientos laborales son, precisamente, el objetivo de la predicción en la selección de forma directa cuando se predicen tareas concretas y de forma indirecta cuando se predice formación. Hacer de forma eficaz con un uso racional de medios y en condiciones de igualdad es el criterio de éxito de un funcionario y por tanto objetivo de la predicción.

¿Qué pasa con los cuerpos entonces? A mi juicio ellos deben evolucionar a un nuevo contenido. Como tal agrupación de funcionarios deben delimitarse una vez que se han establecido los diseños organizativos necesarios para cumplir con el Servicio Público; deben ser el correlato lógico y posterior de las decisiones organizativas y del estudio de aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para poder cumplir con los comportamientos laborales relevantes que satisfacen las responsabilidades asumidas en relación con el servicio público. Sin haber organizado lo que hay que hacer, cómo debe hacerse, y qué se debe saber y tener para poder hacerlo, no pueden decidirse los cuerpos.

En un estudio realizado en la Administración General Vasca (Gorriti, 2002) cuyo fin fue la homogeneización de estructuras organizativas mediante la identificación de puestos tipo tras un análisis empírico (análisis de clusters), se constató que la agrupación de puestos necesaria para el desempeño eficaz de los mismos agrupaba puestos con titulaciones distintas. Se vio la necesidad de concebir los puestos de un modo más general, como un rol, donde las funciones podían ser satisfechas por procesos asumibles desde distintos marcos de referencia de conocimiento. Esta necesidad también se ha visto en otras administraciones (Cantero, 2011) y también se constata mediante la creación de escalas, subescalas u opciones dentro de los cuerpos, actividad clásica de distintas AAPP. La realidad es tozuda y nos

dice que hay que repensar los cuerpos. Los puestos pueden agruparse por razones de polivalencia (conocimientos y destrezas comunes) y ello es necesario para una gestión eficaz de los RRHH (carrera vertical y horizontal). Estas agrupaciones, a veces llamadas Áreas Funcionales, están refrendadas legalmente (EBEP, 2007; Cantero, 2011; Sentencia del Tribunal Supremo 05/06/2009 Recurso Núm.: 2670/2006) y, a mi juicio, son los determinantes directos de una nueva y necesaria concepción de los cuerpos como agrupaciones de funcionarios en campos de especialidad provenientes de una o varias titulaciones. La cuestión de si estas agrupaciones son cuerpos, escalas o especialidades se convierte en una cuestión semántica que exige la unificación de todos estos significantes.

El entorno estable en el que se ha concebido la clásica selección para las AAPP ha evolucionado. La sociedad a la que sirven es cambiante y compleja, ya no debemos seleccionar para actividades que se realizan en entornos económicos estables y acotados a territorios concretos, ahora lo hacemos para "realidades líquidas" (Bauman, 2006) donde la necesidad de adaptarse a cambios y soportar la incertidumbre de un mundo globalizado es crítico (Touraine, 2005). Ahora es necesaria una selección estratégica (Salgado, 2005) que nos permita mirar más allá y predecir desempeños concretos tanto como la adaptación a situaciones no conocidas en la actualidad. En las AAPP españolas tenemos también condicionantes que nos obligan a pensar la selección de modo estratégico:

a) El desarrollo del estado autonómico implicó la entrada masiva de empleados públicos en las AAPP autonómicas los cuales ahora están en la cincuentena y más o menos cercanos a la jubilación. Esta realidad junto con la gran interinidad que la judicialización de muchos procesos selectivos de acceso y de promoción ha provocado, exige diferenciar dos tipos de selección de acceso: la selección para rejuvenecimiento de plantillas, fundamentalmente con diseños selectivos basados en la estimación de la capacidad

de aprendizaje y adaptación de nuevos empleados públicos jóvenes, y una selección de consolidación basada en la demostración del saber hacer de los que ya han desempeñado puestos de funcionarios como interinos. Esta decisión debe tomarse en función de los niveles retributivos de los puestos convocados y de cuál sea el objetivo de la selección: formación o desempeño.

b) La selección forma parte de un sistema integrado de Organización y RRHH donde los desempeños a predecir tienen que ser comportamientos relevantes y coherentes con los diseños organizativos y con la formación, la carrera, la evaluación del desempeño, el desarrollo y la satisfacción laboral de los empleados públicos, donde los técnicos de RRHH deben actuar de oficio en la adecuación de las personas a los puestos y en la gestión de la diferencia de sus desempeños.

3 ■ DISEÑO DEL PROCESO SELECTIVO

No existe un orden concreto de cualquier proceso selectivo que satisfaga todas las circunstancias posibles de la medida. Cada Administración puede decidir su orden en función de las posibilidades de medida de la convocatoria, de si lo hace para acceder a ella mediante la Oferta de Empleo Público (OEP), o por selección estratégica. A modo de ejemplo y teniendo en cuenta criterios como la posibilidad de la medida, el coste del proceso, la objetividad de las pruebas y la posible necesidad de defensa legal, un orden típico de pruebas puede ser el siguiente:

- Pruebas de Conocimiento
- Pruebas Psicotécnicas
 - Prueba de Aptitud Mental General⁶
 - Personalidad.
- Pruebas Prácticas o de Simulación
- Entrevista

⁶ A los efectos de este escrito, la aptitud mental general es sinónima de inteligencia.

Esta secuencia de pruebas se ha establecido teniendo en cuenta, a la vez, los siguientes criterios:

- La objetividad de las pruebas: A mayor objetividad menor necesidad de interpretar las puntuaciones y menor posibilidad de errar en la corrección por no intervenir personas en ella (corrección mecánica).
- La validez y fiabilidad de la prueba: la relevancia de lo que mide (si mide lo que quiere medir y si ello es importante para el trabajo que se selecciona) y lo fiable que es el instrumento midiendo (si aquello que mide, lo mide bien). Todos estos datos deben ser obtenidos por investigación propia o meta-analítica.
- La sensibilidad de la prueba: qué capacidad tiene la prueba para diferenciar a los candidatos.
- A cuántos puede o debe medir la prueba simultáneamente.
- El punto de vista del candidato: la invasión de intimidad de las preguntas, el esfuerzo exigido para la realización de la prueba, etc.
- El costo de la prueba. Tanto de diseño (económico) como de administración (gestión de personas para cuidar, materiales, etc.).

NATURALEZA DE LAS PRUEBAS. CRITERIOS DE USO Y PUNTUACIÓN

Pruebas de Conocimiento

Este tipo de pruebas pretenden medir el rango y nivel de los conocimientos requeridos para el puesto o cuerpo convocado, tal y como han sido establecidos a partir del APT y hayan sido concretados en un informe resultado de este análisis. Su finalidad es asegurar el marco de referencia necesario para poder desempeñar las tareas más relevantes, y para aprender los contenidos formativos resultantes de la evolución del puesto. La validez⁷ de estas pruebas es

⁷ Si la validez (cómo de bien mide lo que mide y si es importante medir eso para el puesto) supera el valor .31 se considera aceptable (Cohen, 1988). En fiabilidad (cómo de bien mide lo que mide) el límite es .70 (Nunnally y Bernstein, 1994). La validez tiene un rango de valores entre -1 y + 1.

0.48 y su fiabilidad 0.80 (Salgado, 2005; Smith y Smith, 2005). Estos datos de la investigación más la objetividad de sus resultados las ubica en el primer lugar de la secuencia de pruebas.

La puntuación de estas pruebas se obtendrá aplicando unos criterios de corrección que permitan identificar los puntos obtenidos en la escala decidida para este tipo de pruebas, según el grupo de clasificación. Los criterios de corrección deberán ser previos a la prueba y obtenidos a partir de la información que en relación al puesto y a las tareas más relevantes ha aportado el APT. Cuando las pruebas no sean tipo test, se considerará consistente la evaluación cuando el acuerdo entre distintos evaluadores (fiabilidad interjueces) supere el índice de 0.70.

Pruebas Psicométricas (1): Aptitud Mental General

Este tipo de pruebas mide la capacidad para aprender y para adaptarse al entorno del puesto de trabajo. Su validez oscila entre valores de 0.39 para puestos de complejidad baja, 0.66 para puestos de complejidad media, y 0.74 para puestos de complejidad alta (Schmidt 2012). Aunque estos datos la colocarían en primer lugar de la secuencia, la cultura de la Administración y el hecho de que personas con menor capacidad pueden desempeñar puestos de complejidad media y media baja, además de que, generalmente, es mejor aceptado el conocimiento demostrado que la capacidad para adquirirlo, las ubican en segundo lugar de la secuencia de pruebas propuesta. Basándonos en la complejidad identificada por el APT, esta prueba se propone solamente para los puestos de los grupos A1 y A2.

Pruebas Psicométricas (2): Personalidad

La personalidad predice el comportamiento en el contexto en el que se desempeñan las tareas, el

trabajo en equipo y el grado de iniciativa y dedicación que el candidato dará a su trabajo (motivación). Su validez oscila entre 0.35 y 0.40 según autores, criterios de predicción y niveles de complejidad de los puestos a predecir (Ones, Viswesvaran y Dilchert, 2005; Salgado, 2005). Su fiabilidad es 0.80 siempre que se utilicen instrumentos bajo el modelo de los cinco factores de personalidad, también conocidos como los "Big Five" (McCrae & Costa, 1987; Costa & McCrae, 1992; Hogan, 1991; Goldberg, 1990, 1992).

Respecto de la personalidad se deben matizar algunas cuestiones: al ser medida con cuestionarios auto-referenciados (contestamos refiriéndonos a nosotros mismos) puede tener problemas de autoengaño y gestión de la propia imagen (algunos controlan sus respuestas). La gestión de la propia imagen no necesariamente es negativa ya que la mayoría de los trabajadores moldean su comportamiento cuando trabajan. El problema no es la personalidad como objeto de la medida sino la forma como, hoy por hoy, algunos cuestionarios la miden. Además, desde el propio contexto de las AAPP este tipo de pruebas tienen rechazo social, sobre todo cuando los candidatos son interinos que habiendo trabajado años en la Administración deciden presentarse a OEP's. Muchos de ellos la consideran una invasión de intimidad innecesaria al haber ya demostrado mediante su desempeño sus capacidades o actitud. También tiene rechazo sindical y algunos de estos colectivos lo consideran una intromisión ideológica. Aunque el autoengaño y la gestión de la propia imagen no afectan a la validez de este predictor (Ones, Viswesvaran y Judge, 2007), sí pueden influir en la prelación de los candidatos en la puntuación final (se queda fuera "por los pelos", y viceversa) (Mueller-Hanson, Heggstad, & Thornton, 2003; Rosse, Stecher, Miller, & Levin, 1998; Zickar, Rosse, Levin, y Hulin, 1996)⁸.

La fiabilidad entre 0 y 1. Cuando se aportan datos concretos de validez y fiabilidad, se refieren a datos resultantes de investigación con muestras suficientemente grandes como para afirmar con garantías.

⁸ Interesados en alternativas metodológicas para solucionar este problema mirar, Berry y Sackett, 2009

Pruebas Prácticas o de Simulación

La característica principal de estas pruebas es la fidelidad (el parecido) entre lo que en ellas se hace y las tareas del puesto convocado. Su fin principal es medir las destrezas necesarias para el desempeño de tareas relevantes tanto por las consecuencias de una mala ejecución, como porque ellas deberán desempeñarse nada más acceder al puesto. Su validez es 0.54 y su fiabilidad 0.85 (Salgado, 2005; Smith y Smith, 2005), pero la dificultad y el costo de su diseño y el esfuerzo requerido al candidato en su ejecución, las ubican en el cuarto lugar de la secuencia de pruebas.

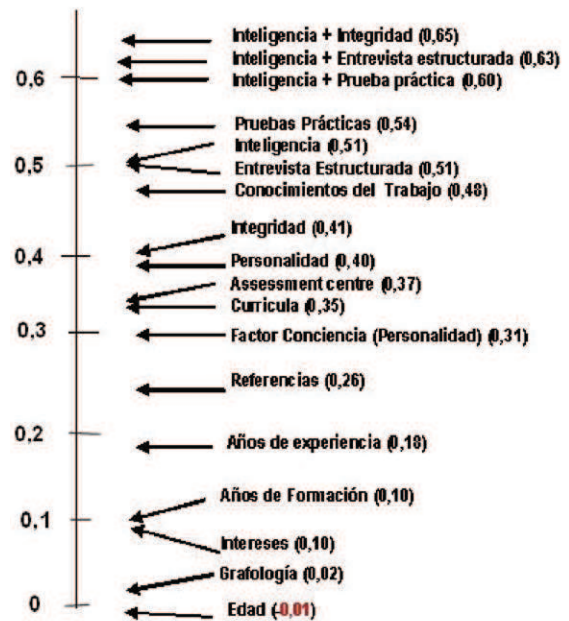
Los criterios de corrección de estas pruebas deberán ser previos y haber sido obtenidos a partir del análisis de las tareas más relevantes del puesto, y de anclajes conductuales (ejemplos de desempeño) obtenidos mediante la técnica de Incidentes Críticos⁹ (Flanagan, 1954). Dichos criterios serán acordes con los criterios de éxito del puesto identificados en un APT para las tareas más relevantes. Se aconseja que tres o más miembros de un tribunal evalúen. En estos casos, se considerará consistente la evaluación cuando el acuerdo entre ellos supera el índice de 0.70.

Entrevistas

Este tipo de pruebas predicen el desempeño por el modelo “porque ha hecho, hará”. Debemos ser conscientes de que más que pruebas son un método para la construcción de un juicio por parte de alguno o varios evaluadores (Guion, 2011). Cuando son conductuales por referirse a desempeños previos, y estructuradas, por preguntar lo mismo a todos los candidatos y en el mismo orden, pueden considerarse una evaluación del desempeño previo del candidato respecto de conductas laborales rele-

vantes para el puesto convocado, las cuáles han debido ser identificadas en el APT del puesto para el que se selecciona. Dichas conductas se deben poder constatar y contrastar y su valoración se hará por comparación con una ejemplificación de ellas para cada valor de la escala (anclajes conductuales). Al exigir comportamientos laborales previos y ser la experiencia laboral, tanto técnica como en puestos con mando, la dimensión que mejor mide este instrumento, se aconseja que se incluya sólo para puestos de complejidad alta o con mando. Su validez es 0.51 y su fiabilidad es 0.85 (Salgado, 2005; Smith y Smith, 2005; Salgado, Gorriti, Moscoso, 2007). Por lo arriba expuesto, por ser una prueba exigente para los candidatos, y porque exige mucho esfuerzo de diseño, se le ubica en último lugar de la secuencia de pruebas.

La investigación nos aporta datos sobre la validez de las pruebas (Smith y Smith, 2005) y de cómo se comportan ellas cuando actúan en conjunto (Salgado, 2010). Seguidamente se exponen los pesos de cada prueba siendo el rango de la validez de -1 a +1 y recordando que a partir de 0.31 la validez es aceptable y superior a 0.50 excelente (Cohen, 1988):



⁹ Esta técnica consiste en pedir a expertos ejemplos de desempeños especialmente buenos o malos como para ser considerados críticos del puesto. Como tales ejemplos sirven para ejemplificar las conductas más importantes de las pruebas prácticas y así los evaluadores tener una referencia con la que dar puntuaciones de una escala.

Cuando se combinan pruebas éstas añaden validez a todo el proceso selectivo aunque el solape de los contenidos que miden puede hacer decrecer su capacidad de predicción conjunta. Estos son los resultados de la investigación (Salgado, 2010):

Inteligencia+ECE+CO = 0.86¹⁰ (decrece: 0%)

Inteligencia+ECE+VME = 0.85 (3%)

Inteligencia+ECE+CPT = 0.84 (5%)

Inteligencia+EXP+CPT = 0.76 (23%)

Inteligencia+CPT+VME = 0.73 (28%)

ECE+CPT+VME = 0.66 (43%) (clásico en las AAPP)

Inteligencia+Integridad = 0.65

Inteligencia+ECE = 0.63

Inteligencia+Prueba Práctica = 0.60

ECE: Entrevista Conductual Estructurada. CO: Factor conciencia de personalidad. VME: Valoración de Méritos. CPT: Conocimientos del Puesto de Trabajo.

4 ■ DETERMINACIÓN DEL PESO DE LAS PRUEBAS

Como criterio general, a la hora de determinar el peso de cada prueba se tiene en cuenta su capacidad predictiva obtenida mediante estudios de validez predictiva: cuanto más prediga, más peso debe tener. En las pruebas de simulación y entrevista, también se tiene en cuenta la tolerancia de las tareas del puesto¹¹. Así, si la prueba mide tareas que el candidato va a tener que realizar nada más incorporarse al puesto, dicha prueba aumenta su peso por su baja tolerancia. Por lo tanto, son los coeficientes de validez y la tolerancia de las tareas los datos desde los que determinar la importancia de cada prueba.

Los coeficientes de validez se expresan como índices de correlación que no pueden ser usados, en soli-

¹⁰ Validez operativa múltiple.

¹¹ Una tarea es poco tolerante cuando tiene que desempeñarse nada más acceder al puesto, y tolerante cuando permite un tiempo de adaptación o aprendizaje.

tario, para identificar la importancia de una prueba ya que el peso de una debe tener en cuenta la capacidad predictiva de las demás. Que una prueba tenga un determinado coeficiente de validez no resta el que pueda tener otra. Por ello y para poder establecer el peso de cada una en relación con las demás pruebas del proceso selectivo, se utiliza el cuadrado del índice de validez¹², que identifica cuánto del desempeño o el aprendizaje, es explicado por la prueba en cuestión. Identificado cuánto explica cada prueba, se calcula el porcentaje que ella representa en el total del proceso selectivo. Este procedimiento no es científicamente correcto porque, en todos los procesos selectivos, los contenidos de las pruebas se solapan; no son independientes¹³ (el que más sabe, normalmente, es el más listo y el más motivado), pero, más allá de otros criterios discrecionales o coyunturales, se basa en la capacidad predictiva de cada prueba. Este es el resultado por grupos de clasificación (ver tabla página siguiente):

El peso cualitativo es una interpretación del peso directo en función de aspectos como las características del grupo de clasificación, la aceptación de la prueba y la cultura organizativa. Por ser una interpretación, está sometida a crítica y puede ser mejorada desde otros puntos de vista, siempre se apoyen en datos de la validez. Y por supuesto mediante estudios de validez predictiva.

¹² El Coeficiente de Determinación r^2 : Porcentaje de varianza explicada. Debe tenerse en cuenta que índices de validez bajos, explican mucha menos varianza que altos: $0.23^2 = 5.29\%$ y $0.85^2 = 72.25\%$, su proporción en la varianza explicada no es continua. El símbolo p^2 se refiere a la validez operativa que es la resultante de haber corregido la validez por los errores de fiabilidad del criterio y restricción del rango del predictor.

¹³ Las pruebas suelen medir aspectos contenidos similares en algunos aspectos porque los componentes del perfil no son todos independientes. En términos estadísticos a esta limitación se le conoce como inter-colinealidad: el solape de los constructos medidos por cada prueba; el hecho de que los mismos no sean independientes.

| Grupos A1 y A2 (Niveles retributivos aproximados: 25-28) | Prueba | Validez (q) | q ² | q ² *100 | Peso | Peso Cualitativo |
|--|----------------------|-------------|----------------|---------------------|-------|------------------|
| | Conocimientos | 0,48 | 0,23 | 23,04 | 15,47 | 16 |
| | Inteligencia | 0,74 | 0,55 | 54,76 | 36,76 | 35 |
| | Personalidad | 0,4 | 0,16 | 16 | 10,74 | 11 |
| | Prácticas/Simulación | 0,54 | 0,29 | 29,16 | 19,57 | 20 |
| | Entrevista | 0,51 | 0,26 | 26,01 | 17,46 | 18 |
| | Suma | | 148,97 | 100 | 100 | |

| Grupo A1 y A2 (21-24) | Prueba | Validez (q) | q ² | q ² *100 | Peso | Peso Cualitativo |
|--------------------------|----------------------|-------------|----------------|---------------------|-------|------------------|
| | Conocimientos | 0,48 | 0,23 | 23,04 | 24,46 | 24 |
| | Inteligencia | 0,68 | 0,46 | 46,24 | 27,61 | 28 |
| | Personalidad | 0,4 | 0,16 | 16 | 16,98 | 17 |
| | Prácticas/Simulación | 0,54 | 0,29 | 29,16 | 30,95 | 31 |
| | Suma | | 114,44 | 100 | 100 | |

| Grupo C1 y C2 (16-20) | Prueba | Validez (q) | q ² | q ² *100 | Peso | Peso Cualitativo |
|--------------------------|----------------------|-------------|----------------|---------------------|-------|------------------|
| | Conocimientos | 0,48 | 0,23 | 23,04 | 33,78 | 34 |
| | Personalidad | 0,4 | 0,16 | 16 | 23,46 | 23 |
| | Prácticas/Simulación | 0,54 | 0,29 | 29,16 | 42,76 | 43 |
| | Suma | | 68,2 | 100 | 100 | |

| Agrupaciones Profesionales | Prueba | Validez (q) | q ² | q ² *100 | Peso | Peso Cualitativo |
|----------------------------|---------------|-------------|----------------|---------------------|-------|------------------|
| | Conocimientos | 0,48 | 0,23 | 23,04 | 59,02 | 60 |
| | Personalidad | 0,4 | 0,16 | 16 | 40,98 | 40 |
| | Suma | | 39,04 | 100 | 100 | |

5 ■ LA DECISIÓN SELECTIVA

A la hora de tomar una decisión selectiva algún tipo de combinación de predictores se usa o debería usarse, porque es raro que una sola prueba o predictor tenga por sí sola tanta potencia como para ser la única razón de selección. Existen muchos modelos de predicción y la decisión de cuál de ellos escoger es una decisión a caballo entre criterios psicométricos y criterios profesionales y organizativos. La más correcta desde el punto de vista científico es la que utiliza el modelo de regresión múltiple lineal, es decir, la puntuación se obtiene por un sumatorio de predictores, tantos como pruebas, con distinto peso en función de la capacidad predictiva de cada una obtenida mediante estudios empíricos

propios, donde se comprueba la predicción realizada al relacionar las puntuaciones del proceso selectivo con el desempeño o la formación según se quiera predecir uno u otra. Se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

Donde y es lo que se quiere predecir, normalmente el desempeño en el puesto convocado, y x los resultados obtenidos por el candidato en cada prueba multiplicados por un peso (b) que es su "capacidad predictiva" en relación con las demás pruebas, mas una constante (a). Como puede observarse por los sumandos, este modelo es compensatorio, es decir, una baja puntuación en una prueba puede ser

compensada por una alta en otra. La interpretación más correcta de b es: cuánto aumenta lo que se quiere predecir (y) por unidad de cada predictor (x), así cuanto más alta sea b más peso tiene en la predicción. El peso real de las b 's está en función de la fiabilidad de las pruebas con las que se mide, si esta es perfecta (1) el peso de la prueba es igual a lo que aporta al proceso si no hubiera relación entre los predictores. Cuando no existe investigación propia que justifique los pesos de los predictores (típico de las AAPP por no hacerse evaluación del desempeño), éstos se pueden decidir de modo cualitativo (pesos nominales). En el apartado anterior se ha hecho una propuesta de pesos para un hipotético proceso selectivo basado en los resultados de la investigación. El hecho de que sean resultados de investigación meta-analítica es lo que les da sentido teórico pero como se dijo sólo son orientativos por no ser fruto de un estudio de validez empírico aplicado a un proceso selectivo concreto.

Para Guion (2011) teóricamente no existe una variable psicológica tan importante como para que el grado en el que se posea sea razón suficiente como para excluir candidatos. La mayor parte de la gente vive con limitaciones que compensa en la vida diaria con otras capacidades o destrezas. Esto no quiere decir que los modelos no compensatorios no sean necesarios, lo son, pero siempre por razones organizativas. En realidad la auténtica razón para decidir que los primeros estadios del proceso sean no compensatorios es reducir el número de gente y hacer menos costoso el proceso selectivo tal y como ocurre en los procesos masivos de las AAPP. En teoría, siempre que se utiliza un procedimiento no compensatorio, la validez del proceso se debería establecerse en relación con el siguiente estadio del proceso, es decir, si la primera prueba es excluyente sólo es válida si es capaz de predecir si alguien será capaz de superar la siguiente para la cual se le habrá establecido un umbral mínimo. En estos casos no se trata de predecir el desempeño ya que él no forma parte de la razón de exclusión. Algunos autores (Brannick, 1986) establecieron fórmulas matemáticas para saber si el proceso selectivo debería ser compensatorio o

no, básicamente consiste en comprobarlo añadiendo a la ecuación de regresión arriba citada un sumando que estima si el conjunto de predictores añade más capacidad predictiva al proceso que algún predictor en solitario. Si lo hace el conjunto, se sugiere que el sistema sea compensatorio.

Otra de las suposiciones de los modelos predictivos lineales es una puntuación única de lo que se predice, normalmente el desempeño. La complejidad de los trabajos actuales, su dinamismo y lo multifacético de ellos hace dudar de si una única puntuación en la predicción es válida, o si la predicción debería hacerse deslindando distintos aspectos del desempeño produciendo una adecuación mayor a distintas actividades dentro de un conjunto de puestos como puede ocurrir con la selección a cuerpos de la administración pública. Por último, otra presunción de estos modelos es que todos los predictores se suman. La investigación demuestra (Guion, 2011) que puede haber otros modelos o algoritmos que maximicen el valor predictivo del proceso.

La realidad de que a las convocatorias de OEP's de las AAPP se presente mucha gente para pocas plazas, hecho este acrecentado por la crisis económica que aumenta el deseo de obtener un puesto de trabajo seguro, sumado a la necesidad de evitar litigios legales en procesos excluyentes mediante pruebas de corrección objetivas y demostrables, así como la reducción del coste económico de los procesos no compensatorios y la posibilidad de que en estadios posteriores se usen pruebas prácticas o entrevistas sólo factibles con un número reducido de candidatos, hacen casi inevitable que la decisión selectiva se realice inicialmente mediante procesos no compensatorios.

Normalmente la primera prueba es la más excluyente y suele ser una prueba tipo test sobre contenidos del temario publicado en la convocatoria y corregida mecánicamente. Como se ha dicho más arriba, su validez, su fiabilidad, y su corrección objetiva la ubican en esta posición. La puntuación corte de estas pruebas puede establecerse básicamente en

función de dos criterios: a) la puntuación mínima que debe obtenerse para asegurar un marco de referencia que permita asegurar el aprendizaje del puesto en un tiempo razonable y b) el ratio de selección establecido para dicha fase. Es decir, a partir de qué puntuación en la prueba se dispone del número de candidatos necesarios para cumplir las siguientes fases del proceso selectivo y asegurar la cobertura de las vacantes convocadas.

Hay veces que la puntuación corte se establece transformando las escalas de puntuación originales a otras escalas acordes con los resultados obtenidos por todos los candidatos en las pruebas. Según sentencia del Tribunal Supremo de su Sala de lo Contencioso Administrativo, sección 7ª (Recurso de Casación núm. 6843/2001. RJ 2005/6565) esto no se debe hacer si la escala transformada reduce el rango de la original produciendo desigualdad en las puntuaciones obtenidas por candidatos con bajas puntuaciones. El peligro existente, e implícito en el uso de este criterio mixto, de que con el primer criterio apruebe un número excesivo de candidatos, debe solucionarse con estudios piloto previos de las pruebas donde se analice la capacidad discriminativa y la dificultad de las preguntas de tal manera que se asegure la distribución normal de las puntuaciones y su posterior tratamiento estadístico mediante el establecimiento de puntuaciones corte en función del ratio de selección decidido para las siguientes fases. A mi juicio y con el fin de evitar la presencia de falsos negativos, la disminución de fiabilidad del proceso selectivo global operado por un planteamiento no compensatorio (Guion, 2011), y la discriminación por género cuyo riesgo aumenta al disminuir el número de candidatos, el proceso debe ser compensatorio en sus últimas fases.

Bien sea por planteamientos no compensatorios, compensatorios o mixtos, al final se obtiene una puntuación única y global de cada candidato que ha llegado al final del proceso. Esta puntuación ordenada de más a menos (prelación) es la práctica clásica de los procesos selectivos de OPE's en las

AAPP y tiene un amplio refrendo en la jurisprudencia. En realidad esta puntuación debe entenderse como la predicción que se hace de cada candidato sea lo que sea lo que se predice (desempeño o aprendizaje). Independientemente de concepciones avanzadas, ya citadas, y que implican descomponer esta predicción única en predicciones distintas en función de los distintos puestos convocados (Guion, 2011), llegados a este punto adquieren la condición de funcionarios tantos candidatos como plazas convocadas, siendo la puntuación del último candidato con plaza la puntuación corte establecida. Esta práctica, inevitable desde el punto de vista legal, en muchos casos genera *aprobados sin plaza*. Para su comprobación sería necesario analizar la distribución de estas puntuaciones y determinar una puntuación mínima de desempeño deseado. Estos aprobados sin plaza pueden formar parte de bolsas de trabajo si es esta la intención de la administración que convoca la OEP y su legalidad se lo permite.

6 ■ CONCLUSIONES

Aunque no son buenos tiempos para la selección de acceso en las Administraciones Públicas españolas, ésta es una herramienta inevitable en la gestión de RRHH que si se usara estratégicamente y como parte de un sistema integrado de organización y gestión de la diferencia, podría aportar muchos réditos tanto para la situación actual de crisis económica como para abordar realidades no infrecuentes de interinidad y de futuras jubilaciones masivas de funcionarios de las AAPP españolas. Esta concepción estratégica de la selección de acceso debe estar complementada por una visión científica de estos procesos donde la fiabilidad y la validez de las pruebas y del proceso obtenidas por estudios propios, aseguren la factibilidad, justificación y adecuación de los candidatos a lo que van a hacer o aprender. También por una nueva concepción de los cuerpos de funcionarios y por la trascendente distinción entre persona y puesto.

■ REFERENCIAS

- Bauman, Z. (2006). *La vida líquida*. Paidós. Buenos Aires.
- Berry, C.M. & P.R. Sackett (2009). Faking in personnel selection: tradeoffs in performance versus fairness resulting from two score strategies. *Personnel Psychology*, N° 62. pp.: 835-863.
- Brannick, M.T. (1986). The development and evaluation of some models for detecting the presence of noncompensatory combinations in phenomena of interest to industrial and organizational psychologist (Doctoral Dissertation). *Dissertation Abstracts International*, 47, 3564B.
- Campbell, J. P., Kuncel, N.R. (2001). Individual and Team Training. En: Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil y Chockalingam Viveswaran (Editores). *Handbook of Industrial & Organizational Psychology. Volume 1*. pp.: 278 a 312.
- Cantero, J. (2011). Estructura y ordenación del empleo público en las administraciones de Castilla-La Mancha. *Revista Jurídica Castilla-La Mancha*. N° 50. pp.: 63-103.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power and analysis for the behavioral sciences* (2nd.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Costa, P y McCrae, R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: *Psychological Assessment Resources*.
- Flanagan, J.C. (1954) The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Goldberg, L.R. (1990) An alternative description of personality: The Big Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (6), 1216-1229.
- Goldberg, L.R. (1992) The development of markers of the Big Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Gorriti, M. (2002). Análisis Funcional de los Grupos A y B de la Administración General del País Vasco. *Revista Vasca de Administración Pública*. N° 63. pp.: 205-242. IVAP. Oñate.
- Gorriti, M. (2012). La organización y los recursos humanos en tiempos de crisis: un modelo de legitimidad y compromiso. *Observatorio de Recursos Humanos*. N° 65, pp.: 59-66. Madrid, ORH. http://www.estudiconsultoria.com/images/stories/documentos/Modelo_Org_RRHH_Gorriti_Enero_2012-1.pdf.
- Guion, R.M. (2011). *Assessment, measurement and prediction for personnel decisions* (2nd ed.). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis.
- Hogan, J. (1991) Structure of Physical performance in occupational tasks. *Journal of Applied Psychology*, 76, 495-507.
- Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. *BOE*, n° 89.
- McCrae, R.R, & Costa, P.T. (1987) Validation of the Five Factor Model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), pp.: 81-90.
- Mueller-HansonR, Heggstad ED, Thornton GC. (2003). Faking and selection: Considering the use of personality from select-in and select-out perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.: 348-355.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994) *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Ones, D. S., Viswesvaran, & Judge, T., (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, n° 60, pp.: 995-1027.

- Ones, D. S., Viswesvaran, C., Dichert, S., (2005). Personality at work: raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18 (4), pp.: 389-404.
- Primoff, E. S. (1975) "How to prepare and conduct job element examinations". Washington D. C.: U. S. Government Printing Office.
- Rosse JG, Stecher MD, Miller JL, Levin RA. (1998). The impact of response distortion on preemployment personality testing and hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp.: 634-644.
- Salgado, J.F. (2005). El Ingreso en las Administraciones Públicas: Selección por Competencias. Ponencia para el congreso "Los Recursos Humanos en la Administración Pública: Nuevos Enfoques en la Gestión de los RRHH en las Administraciones Públicas". Vitoria.
- Salgado, J.F. (2010). Selección de Recursos Humanos por Competencias en las Administraciones Públicas: Evidencias basadas en la investigación. *CEMICAL*. Barcelona. http://cemical.diba.cat/es/publicaciones/monografias_castellano.asp.
- Salgado, J.F., Gorriti, M., Moscoso, S. (2007). La Entrevista Conductual Estructurada y el Desempeño Laboral en la Administración Pública Española: Propiedades Psicométricas y Reacciones de Justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 23, nº 1. pp.: 39-56.
- Salgado, J.F., Viswesvaran, C. y Ones, D.S. (2001). Predictors used for personnel selection: an overview of construct, methods and technichs. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Cork and Organizacional Psychology. Vol 1 (pp 165-199)*. Londres: Sage.
- Schmidt, F.L. (2012). Cognitive tests used in selection can have content validity as well as criterion validity: A broader research review and implications for practice. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 20 Nº 1. pp.: 1-13.
- 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, 262-274.
- Smith, M, Smith, P (2005). *Testing People at Work. Competencies in Psychometric Testing*. London, UK. Blackwell.
- Touraine, A. (2005). *Un nuevo paradigma; para comprender el mundo de hoy*. Paidós Estado. 135.
- Zickar, M. J., Rosse, J., & Levin, R. (1996, April). *Modeling the effects of faking on personality scales*. Paper presented at the 11th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego ■