

MODELO DE PROCESO SELECTIVO POR GRUPOS DE CLASIFICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

por:

Mikel Gorriti Bontigui

Doctor en Psicología

Índice:

I.	INTRODUCCIÓN	2
II.	IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS SELECTIVOS A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL PUESTO. EL PERFIL	5
III.	DISEÑO DEL PROCESO SELECTIVO	6
IV.	NATURALEZA DE LAS PRUEBAS. CRITERIOS DE USO Y PUNTUACIÓN	8
V.	PESO DE LAS PRUEBAS. PROCEDIMIENTO PARA SU DETERMINACIÓN	13
VI.	CONSIDERACIONES FINALES.....	15
VII.	REFERENCIAS.....	17

I. INTRODUCCIÓN

Una de las intervenciones más frecuentes de la Función Pública en materia de Recursos Humanos es la selección. **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 de 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 que se realiza el proceso selectivo **permiten establecer una fidelidad, una similitud, entre lo que miden los instrumentos selectivos y el desempeño de las tareas para el 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, cuando 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: eficacia e igualdad. Eficacia, ya que se trata de identificar aquellas personas que serán las más idóneas para desempeñar las tareas del puesto para el que se selecciona. Igualdad, para que personas con las mismas posibilidades, tengan las mismas probabilidades. Para que todas las que se presenten al proceso selectivo sean medidas con los mismos instrumentos, en el mismo orden, con los mismos contenidos, y con las mismas posibilidades de éxito en ellos.

Sin embargo, seleccionar no es lo mismo que descartar o desechar, la diferencia radica en qué es lo que se predice. Al descartar establecemos unos mínimos que por predecir el trabajo de una forma grosera, son características no deseables y por lo

tanto no de selección propiamente dicha (no se selecciona a alguien que es un psicópata; simplemente se 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), ya que su pertinencia es obvia.

Por lo que respecta a las características deseables (las que queremos que posean los candidatos), hay algunas que la investigación ha demostrado que es necesario medirlas sin necesidad de realizar un APT. En las últimas décadas **diferentes meta-análisis¹ 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 personalidad²**
- La **integridad**. Este último es un compuesto de 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.

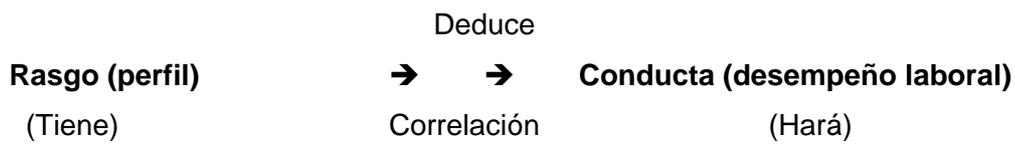
¹ Los meta-análisis consisten en estudiar y aglutinar lo que muchos estudios individuales han concluido. Son "estudios de estudios" en los que, además, se corrigen posibles errores cometidos en los trabajos individuales. Normalmente errores estadísticos.

² 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.
- *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.

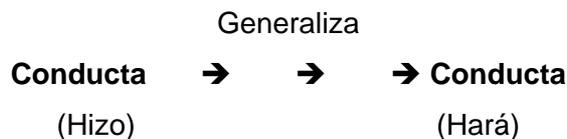
A. Deductivo

También es 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 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*. El perfil se conforma de los rasgos desde los que se predice. La relación causal rasgo-conducta se prueba mediante correlaciones estadísticas que demuestran que las puntuaciones del rasgo y el desempeño laboral (conducta) varían juntas (covarían). Su corolario es “porque tiene, hará”:



B. Generalización

Su corolario es “porque ha hecho, hará”³. Actúa según la máxima de que **el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada**. Su modo de actuar es la generalización:



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.

³ Porque ha hecho bien, muchas veces, y hace poco.

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?
- ¿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.

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

El proceso de identificar el perfil⁴ del proceso selectivo desde el APT **consiste en aplicar el modelo “porque tiene, hará”**. Primoff (1975) estableció que **toda conducta humana está determinada por cuatro componentes de perfil** (predictores):

- A. **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).
- B. **Conocimientos**: Se refiere a los conceptos, criterios y estructuras mentales que conforman un marco de referencia en el que adquieren significado determinados 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 ése marco de referencia. También se puede definir como un **cuerpo**

⁴ 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.

de conocimiento técnico directamente exigido para el desempeño del trabajo; conocimiento acumulado y verbalizable, de forma escrita, oral o diagramable - temarios de las Ofertas Públicas de Empleo- (saber).

C. **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).**

D. **Rasgos de personalidad:** La personalidad es la **predisposición para actuar de una determinada manera;** variables moderadoras de cualquier ejecución que predicen que un trabajador que posee las características antes descritas, las empleará correctamente. Las tres primeras características del perfil predicen que la persona candidata sabe hacer o que está capacitada 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 (APT).

III. 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 la especificidad de sus respuestas a los criterios expuestos; de si lo hace para acceder a ella mediante la Oferta Pública de Empleo (OPE), o para promocionar en ella (carrera).

A modo de ejemplo y teniendo en cuenta criterios como la posibilidad de la medida, el coste del proceso, la objetividad de la medida y la posible necesidad de defensa legal, un orden típico de pruebas puede ser el siguiente:

- Pruebas de Conocimiento
- Pruebas Psicométricas
 - Prueba de Aptitud Mental General⁵
 - Personalidad.
- Pruebas Prácticas o de Simulación
- Entrevista

Este modelo es no-compensatorio, ya que un resultado deficiente en una o varias pruebas, no puede ser compensado con un resultado positivo en una o varias. La puntuación final es la suma de las puntuaciones obtenidas en todas aquellas pruebas que hayan sido superadas, según el peso otorgado a cada una en el proceso selectivo.

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

- La objetividad de las pruebas: la mayor o menor necesidad de interpretar los resultados. A mayor objetividad, menor necesidad de interpretar las puntuaciones y menor posibilidad de error por intervenir personas en el juicio.
- 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 son obtenidos por investigación.
- La sensibilidad de la prueba: qué capacidad tiene la prueba para diferenciar a las personas candidatas.

⁵ A los efectos de este escrito, la aptitud mental general es sinónima de inteligencia.

- A cuántos puede o debe medir la prueba simultáneamente.
- El punto de vista de la persona candidata: 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.).

IV. NATURALEZA DE LAS PRUEBAS. CRITERIOS DE USO Y PUNTUACIÓN

A. Pruebas de Conocimiento

Este tipo de pruebas **pretende 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 validez⁶ de estas pruebas es .48 y su fiabilidad .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

⁶ 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. En fiabilidad (cómo de bien mide lo que mide) el límite es .70. La validez tiene un rango de valores entre -1 y + 1. La fiabilidad entre 0 y 1. Cuando se aportan datos concretos de validez y fiabilidad, se refieren a datos resultantes de investigación meta-analítica con muestras suficientemente grandes como para afirmar con garantías.

evaluadores (fiabilidad interjueces) supere el índice de .70 (Nunnally & Bernstein, 1994).

B. 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 .51 para puestos de complejidad media-baja y .71 para puestos de complejidad alta (técnicos superiores) (Salgado, 2005). 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.** Se entiende necesario establecer el límite inferior en el percentil 50⁷ o valor equivalente en otras escalas. Alrededor de dicho límite deberá establecerse un intervalo de confianza en función del error de la medida de la prueba, que deberá calcularse⁸. La puntuación se obtendrá repartiendo el valor de esta prueba (20/25 puntos) entre los valores 50 a 100 del percentil o escala equivalente.

⁷ Percentil: Porcentaje de gente de su mismo sexo y titulación que quedan por debajo en la escala.

⁸ El error estándar de la medida suele aportarlo el manual de la prueba. Caso de no ser así, se calcula mediante la fiabilidad de la prueba y la desviación de los candidatos en la escala. Este dato más el valor de la Z identificado para el nivel de confianza establecido, determina la puntuación que debe sumarse al percentil 50 o a su equivalente en otra escala, para asegurar la mínima puntuación.

C. 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 la persona candidata dará a su trabajo (motivación).**

Su validez oscila entre .35 y .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 .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).

Ya que en este tipo de pruebas los valores extremos por arriba y por abajo de la escala son desaconsejados, se deben establecer un límite superior y otro inferior en cada factor, por lo que el valor más adecuado será el punto medio del rango acotado por estos límites. Alrededor de ambos límites deberá establecerse un intervalo de confianza en función del error de la medida⁹. Dado que la personalidad es el predictor más dependiente del contexto de cada puesto de trabajo, se debe establecer un perfil para cada puesto convocado en cada circunstancia. Dicho perfil de personalidad es el resultante de establecer los rangos para cada factor y para cada puesto y contexto de trabajo, por lo que no pueden establecerse aquí unos valores generales. La puntuación se obtendrá repartiendo la puntuación decidida para la prueba, entre los valores del rango establecido para cada factor y teniendo en cuenta el intervalo de confianza decidido.

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

⁹ Para pruebas de personalidad este valor es de 2 puntuaciones T o su equivalente (Smith y Smith, 2005). Este valor deberá sumarse al límite inferior y restarse del superior para asegurar que la puntuación esté en el rango establecido.

controlan sus respuestas). La gestión de la propia imagen no necesariamente es negativa ya que la mayoría de los trabajadores modelan 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 administraciones públicas este tipo de pruebas tienen rechazo social, sobre todo cuando las personas candidatas son interinas que habiendo trabajado años en la Administración deciden presentarse a OPE's. Muchas de ellas 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 la medida (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)¹⁰.

D. 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 .54 y su fiabilidad .85 (Salgado, 2005; Smith y Smith, 2005), pero la dificultad y el costo de su diseño, el esfuerzo requerido en la persona candidata, **las ubican en el cuarto lugar de la secuencia de pruebas.**

¹⁰ Interesados en alternativas metodológicas para solucionar este problema mirar, Berry y Sackett, 2009.

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 (A1, A2, C1, C2 y AP). Será necesario obtener el valor medio de la escala para la consideración de apto o apta. Los criterios de corrección deberán ser previos a la prueba y haber sido obtenidos a partir del análisis de las tareas más relevantes del puesto, y los anclajes conductuales (ejemplos de desempeño) obtenidos mediante la técnica de Incidentes Críticos¹¹ (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 .70.

E. Entrevistas

Este tipo de pruebas predice el desempeño por el modelo “porque ha hecho, hará”. Estas pruebas, cuando son conductuales por referirse a desempeños previos, y estructuradas, por preguntar lo mismo a todas las personas candidatas y en el mismo orden, **pueden considerarse una evaluación del desempeño previo de aquellas respecto de conductas laborales relevantes 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 obtenidos por Incidente Crítico; ver nota al pie). 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 responsabilidad jerárquica sobre personas. **Su validez es .51 y su fiabilidad es .85** (Salgado, 2005; Smith y Smith, 2005; Salgado, Gorriti, Moscoso, 2007). Por lo arriba expuesto, por ser una

¹¹ 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.

prueba exigente para las personas candidatas, y porque exige mucho esfuerzo de diseño, **se le ubica en último lugar de la secuencia de pruebas.**

V. PESO DE LAS PRUEBAS. PROCEDIMIENTO PARA SU DETERMINACIÓN

Como criterio general, a la hora de determinar el peso de cada prueba se tiene en cuenta su capacidad predictiva: cuanto más prediga, más peso debe tener. ¿Pero predecir qué? Predecir el desempeño, el aprendizaje y la motivación. En las pruebas de simulación y entrevista, también se tiene en cuenta la tolerancia de las tareas del puesto¹². Así, si la prueba mide tareas que el/la candidata/a va a tener que realizarlas 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, como tal, no pueden ser usados, en solitario, 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 validez¹³, que identifica cuánto del desempeño, el aprendizaje o el contexto, 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 independientes¹⁴ (quien más sabe, normalmente, es el

¹² Una tarea es poco tolerante cuando tiene que desempeñarse nada más acceder al puesto, y tolerante cuando permite un tiempo de adaptación o aprendizaje.

¹³ 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: $.23^2 = 5.29\%$ y $.85^2 = 72.25\%$, su proporción en la varianza explicada no es continua.

¹⁴ 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 intercolinealidad: el solape de los constructos medidos por cada prueba, el hecho de que los mismos no sean independientes.

más listo o lista, o el más motivado o motivada), pero, más allá de otros criterios discrecionales o coyunturales, es el más basado, a priori, en la capacidad predictiva de cada prueba. Éste es el resultado por grupos de clasificación:

	<i>Prueba</i>	<i>Validez (ρ)</i>	ρ^2	ρ^2*100	<i>Peso</i>	<i>Peso Cualitativo</i>
	Grupos A1 y A2 <i>(Niveles retributivos aproximados: 25-28)</i>	Conocimientos	0,48	0,23	23,04	19,16
Inteligencia		0,51	0,26	26,01	21,64	20
Personalidad		0,40	0,16	16	13,31	13
Prácticas/Simulación		0,54	0,29	29,16	24,26	25
Entrevista		0,51	0,26	26,01	21,64	22
120,22						
Grupo A1 y A2 <i>(21-24)</i>	Conocimientos	0,48	0,23	23,04	24,46	25
	Inteligencia	0,51	0,26	26,01	27,61	25
	Personalidad	0,4	0,16	16	16,98	20
	Prácticas/Simulación	0,54	0,29	29,16	30,95	30
	94,21					
Grupo C1 y C2 <i>(16-20)</i>	Conocimientos	0,48	0,23	23,04	33,78	40
	Personalidad	0,4	0,16	16	23,46	20
	Prácticas/Simulación	0,54	0,29	29,16	42,76	40
68,2						
Agrupaciones Profesionales	Conocimientos	0,48	0,23	23,04	59,02	60
	Personalidad	0,4	0,16	16	40,98	40
39,04						

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 que éstos se apoyen en los datos de la validez. Y por supuesto, mediante estudios empíricos de validez predictiva.

VI. CONSIDERACIONES FINALES

- Debería considerarse seriamente la posibilidad de **establecer la fase de formación y prácticas como una parte más del proceso selectivo**. Ello implicaría no admitir como personal funcionario a aquellos candidatos o candidatas que no superen dicha fase (esto es contracultural). Esta decisión podría modificar algunas de las apreciaciones antes citadas (pesos de las pruebas y eliminación de alguna prueba práctica), ya que el fin de éstas, en este caso, sería predecir el aprendizaje y, en menor medida, el desempeño.
- **Es necesario un estudio empírico para determinar el peso del mérito de la fase de concurso**; es necesario establecer el poder predictivo de los méritos. Seguro que habría sorpresas.
- En los **puestos de Agrupaciones Profesionales, C1 y C2** deberá considerarse la “sobrecapacitación”, es decir, **puede no ser pertinente considerar titulaciones, postgrados o cursos no directamente relacionados con los requisitos del puesto** o referidos a otros Grupos de Titulación (selección por arriba).
- Como criterio general, **debe aumentarse el valor de todo aquello que prediga mejor el desempeño o el aprendizaje en el puesto**. A este respecto, la docencia e investigación, siempre que sus contenidos estén relacionados con el puesto convocado, deberían aumentar su tope de puntuación. Este mismo criterio debe ser aplicable a las titulaciones, postgrados y cursos.
- **Debería resolverse la indefinición del criterio formal de “instituciones de reconocido prestigio”** a la hora de valorar los méritos. Asimismo, deberían

valorarse cursos y certificados de determinadas instituciones privadas muy reconocidas.

VII. REFERENCIAS

- 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*. Págs.: 278 a 312.
- 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.
- 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. núm. 89, de 13 de abril de 2007.
- 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), 81-90
- Mueller-Hanson R, 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, 348–355.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994) *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill
- on personality tests. In Hulin C (Chair), *The third discipline in psychology: Computational modeling in organizations*. Symposium presented at the 11th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Ones, D. S., Viswesvaran, & Judge, T., (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, nº 60, 995-1027.

- Ones, D. S., Viswesvaran, C., Dichert, S., (2005). Personality at work: raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18(4), 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, 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., 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. Pág: 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. 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.
- Zickar MJ, Rosse JG, Levin RA, Hulin CL. (1996, April). Modeling the effects of faking