

## LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL CONTEXTO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

---

ANTONIO LEÓN GARCÍA IZQUIERDO  
Área de Psicología Social  
Universidad de Oviedo



# Contenido

DOCUMENTO BASE.....	3
La selección de personal en el contexto de la igualdad de oportunidades	
FICHA 1.....	14
Igualdad de oportunidades en nuestro entorno: normativa básica	
FICHA 2 .....	17
Selección de personal e invasión de la intimidad	

# Documento base.

## La selección de personal en el contexto de la igualdad de oportunidades

### INTRODUCCIÓN

La Selección de personal es un proceso clave en el acceso al empleo, y forma parte de la cultura de muchas organizaciones. Este proceso ocurre siempre de manera más o menos explícita siguiendo distintos criterios, entre otros, los científicos y técnicos.

La investigación ha demostrado que estos criterios son los que mayor eficacia presentan, aunque cotidianamente no son pocos los que creen que la intuición, la casualidad y algunas relaciones supersticiosas carentes de fundamento científico, son suficientes e incluso mejores que las propuestas contrastadas y documentadas. Asimismo, el nepotismo es una práctica que se da también con frecuencia.

La selección de personal se asienta en teorías, modelos e instrumentos que han demostrado una relación sólida con un criterio de éxito en el trabajo. Se encarga de medir variables de carácter psicosocial con la suficiente capacidad para pronosticar el comportamiento en un puesto de trabajo. En principio, el empleador tiene libertad de contratación dentro de los límites legales vigentes. Sin embargo, cuando los medios y criterios que se emplean no tienen la validez adecuada, la selección es poco eficaz y por tanto las decisiones posteriores no son satisfactorias. Esta situación se torna más difícil debido al marco de las relaciones laborales respecto a la toma de decisiones, especialmente si afectan a la intimidad y a los derechos fundamentales de las personas.

Seguramente, las malas prácticas en este ámbito se deben al intrusismo. Los instrumentos, de cualquier cariz, deben estar en manos de profesionales que hagan un uso lo más adecuado posible, y son éstos profesionales los que pueden asumir las responsabilidades a este respecto. De este modo se protege a los usuarios, es decir, los candidatos, los empleadores y los agentes sociales. Se puede hablar de intrusismo en la práctica de la psicología profesional cuando se utilizan instrumentos que gozan de un uso restringido y se interpretan los resultados sin la debida preparación, o cuando se utilizan instrumentos que carecen de las propiedades mínimas exigibles. El resultado puede ocasionar fácilmente un fraude al cliente (quien solicita estos servicios), a los evaluados (incorrectamente evaluados), y finalmente al mercado de trabajo y la sociedad en su conjunto. Los procedimientos y técnicas que se empleen se deben aplicar acompañados de una práctica responsable, si bien es cierto que esos procedimientos, métodos e instrumentos deben haber demostrado su eficiencia y su utilidad.

En estos momentos las prácticas de selección de personal en España están muy extendidas, de manera organizada y explícita en la mayoría de las grandes y medianas empresas, y de manera irregular en las pequeñas, aunque implícitamente todas las empresas realizan algún tipo de selección cuando se plantean incorporar nuevo personal.

El concepto de selección de personal ha ido cambiando con el tiempo, y en función de los modelos de referencia. Podemos diferenciar diversos objetivos de selección según los modelos y teorías que de manera implícita o explícita actúan como referentes, como la búsqueda del mejor candidato, el idóneo según los objetivos de la organización, o bien el más integrado en el grupo o el que dispone de una mejor salud, e incluso el que mejor ha sabido negociar durante el proceso. No obstante, creemos que lo más adecuado es disponer de un bagaje teórico completo, variado y flexible que sirva como caja de herramientas y facilite la opción por el modelo más adecuado según el caso, dejando de lado la rigidez y limitación de seguir pautas fijas y universales.

Desde el punto de vista del seleccionador al servicio de una organización, su principal objetivo reside en averiguar cuál es la persona idónea para ingresar en una organización; sin embargo, para los candidatos la selección se asemeja a una carrera de obstáculos, en la que dependiendo de su cualificación (formación, competencias y experiencia) tendrán diferentes probabilidades de superarlos. Si no se cumplen las expectativas de algunas de las partes estaríamos ante un conflicto (van de Vliert, 1984, 1998) ya que coexisten al menos dos partes cuyos objetivos se perciben como incompatibles, y es lo que desarrollan Porter, Lawler y Hackman (1975) en su modelo atracción- selección (*attraction-*

*attrition*). Para estos autores, la selección es un proceso que trata de prevenir y resolver el conflicto que puede producirse cuando las expectativas y objetivos de las partes no se cumplen. Las partes intervinientes analizan la situación según la atracción que la otra parte presenta y en consecuencia toman una decisión. El poder decisorio no sólo reside en quien tiene la capacidad de emplear, sino también en el candidato susceptible de ser empleado.

Esta cuestión no es menor. En los entornos socioeconómicos en los que el pleno empleo es difícil de conseguir, el valor que se le otorga al trabajo tiene gran importancia. En nuestro país, que cuenta con una habitual alta tasa de paro, el hecho de pertenecer al conjunto de la población ocupada es socialmente relevante. Además, la Constitución española de 1978 aborda el empleo como un derecho y como un deber (artículo 35.1 Constitución), al mismo tiempo que señala el objetivo de conseguir el pleno empleo (artículo 40.1 Constitución). Éste es incluso, uno de los puntos estratégicos de la política europea en materia social, cumplir el modelo ideal de la sociedad del bienestar<sup>1</sup> que pretende la mejora de las condiciones de trabajo y de la calidad de vida (propuestas derivadas de la Organización Internacional del Trabajo y el Tratado de Roma). Por consiguiente, la imparcialidad, el trato justo y la ausencia de discriminación en los procedimientos de selección, son una necesidad y tienen una relevancia social destacada.

Asimismo, a la vista de la necesidad de conjugar las exigencias de imparcialidad y justicia social (por ejemplo, Ley 3/2007), y de los principios de capacidad, eficacia y meritocracia (artículo 103.2 de la Constitución española) se alza la exigencia de la aplicación de métodos y modelos científicos que permitan dilucidar las controversias que surgen en el mercado de trabajo. No en vano, Guion (1991) ha denominado al último cuarto del siglo XX de la selección de personal, la Era de la igualdad de oportunidades en el empleo.

El presente trabajo recoge y expone diferentes perspectivas de la selección de personal en su relación con la discriminación en el acceso al mercado de trabajo, centrándose en aquellos aspectos concernientes a la medición psicológica y los aspectos legales que enmarcan estos procesos actualmente en España.

## LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Consideramos la selección de personal como un proceso inmerso en la gestión de recursos humanos, tal como se desprende del acuerdo al que llegaron en mil novecientos noventa la Red Europea de Psicólogos del Trabajo y de las Organizaciones (*European Network of Organizational Psychologists*, ENOP). En este documento, se diferencia la Psicología del Trabajo (cuyo objeto de estudio es la *actividad laboral*, en cuanto al *modo* en que se realizan las tareas), de la Psicología de las Organizaciones (que se centra en la *conducta colectiva con relación* a las organizaciones), y de la Psicología de los Recursos Humanos (que estudia las *relaciones entre las personas y las organizaciones*, particularmente por el modo en que se establece el inicio de la relación, cómo se desarrolla y cómo finaliza).

Concretamente, la selección de personal figura como el proceso inicial de esa gestión de Recursos Humanos. Si ahondamos algo más, nos encontramos que la definición de selección de personal no es unívoca. Según Blum y Naylor (1968, p.43) consiste en “escoger, para su contratación, a un subconjunto de trabajadores del conjunto total (población) de personas posibles para su contratación en cualquier momento dado”, y tiene como objetivo predecir el comportamiento laboral de los candidatos a un puesto de trabajo, procurando que resulten seleccionados aquellos que obtengan una mayor probabilidad de desempeñar su puesto de trabajo con éxito. Para Muchinsky (1993, p.165), la selección de personal es “un proceso de elección para emplear a un subgrupo de aspirantes susceptibles de ser contratados...La selección se aplica sobre la premisa de que algunos de los solicitantes se ajustan mejor al trabajo que otros, y su función es identificar al ‘mejor’ de ellos [...] se predice que los solicitantes seleccionados son los que tienen mayores probabilidades de desempeñar con éxito el trabajo que aquellos que no han sido seleccionados, y esta predicción puede basarse en las puntuaciones de unos tests, los resultados de una entrevista, o en cualquier otro predictor”. Las *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures*, (UGESP) (1978, 60-3.16) definen el proceso de selección como “cualquier medida, combinación de medidas, o procedimientos usados como base para cualquier decisión para el empleo (estas decisiones de empleo incluyen la contratación, promoción, afiliación, autorización, y la formación). Los procedimientos de selección incluyen todo el abanico de técnicas de evaluación, desde los tradicionales de papel y lápiz, test de rendimiento, programas de formación, o períodos de prueba, y los requerimientos físicos, educativos y de experiencia laboral, hasta las entrevistas informales u hojas de solicitud sin puntuaciones”.

<sup>1</sup> En 1936 John Maynard Keynes expone en su Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero un Estado del Bienestar basado en la plena ocupación, lo que implica que toda persona que lo pretenda, puede encontrar una actividad adecuada a su capacidad.

Una perspectiva más completa que tiene en cuenta a empleadores y candidatos, aborda la selección de personal como una tecnología (Roe, 1987b) cuyo objetivo es servir a un fin eminentemente práctico, que consiste en recopilar información relevante que permita realizar un proceso de toma de decisiones que satisfaga tanto a los candidatos como a los empleadores. Para llevar a cabo la toma de decisión de contratar a un individuo y no a otro, la selección de personal utiliza diferentes modelos con el objetivo de realizar predicciones acertadas del posterior rendimiento laboral de la persona seleccionada. En palabras de Blum y Naylor (1976, pág 43) “la selección eficiente no es un proceso aleatorio, puesto que los elegidos se escogen bajo la suposición de que tienen mayores probabilidades de ser mejores empleados que los rechazados. La tarea del psicólogo industrial consiste en asegurarse de que esa suposición es realmente válida, como resultado del empleo de instrumentos y procedimientos científicos y objetivos, en vez de juicios subjetivos y tendenciosos”.

Todo proceso de selección radica en la capacidad de predecir el comportamiento (variable dependiente) con cierta probabilidad, utilizando la información que se desprende de la aplicación de ciertas pruebas (variables independientes). Lo más relevante es conseguir predecir aquellos comportamientos que tienen una estrecha relación con el éxito en el puesto de trabajo y que ayudan a que la organización cumpla sus objetivos. Esto supone que los predictores deben ser elegidos y aplicados con suficiente rigor, y que también los criterios estén elaborados con igual precisión.

Ahora bien, no existe consenso sobre si el éxito en el trabajo (criterio) es una sola dimensión, o si se necesitan múltiples medidas para realizar un análisis completo. El modelo que goza de mayor aceptación es el que corresponde a la teoría multidimensional del trabajo (Ghiselli, 1956; Dunnette, 1963a; Campbell, 1996; Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993, Murphy y Shiarella, 1997). Según esta teoría, son variados los componentes que conforman el rendimiento. Asimismo, el criterio es el comportamiento mismo y no los resultados del mismo, ya que en un alto porcentaje, ese comportamiento está bajo el control del trabajador, y sin embargo los resultados ya que están sometidas a otras fuentes de variación procedentes del entorno. Por ejemplo, si un vendedor visita a los clientes, ofrece descuentos a los buenos clientes, etc., funciones y tareas propias de su profesión, tendría un comportamiento que puede ser evaluado favorablemente, y sin embargo, puede que no se produzca un aumento de las ventas (resultados) debido a la influencia de otras variables, por ejemplo, un mercado en retroceso, deficiencias en la distribución, etc. No obstante, lo esperable es que del ejercicio de comportamientos relevantes se deriven resultados que se encuadrarían dentro de lo que se considera un buen rendimiento. Según este planteamiento, la medida del rendimiento incluye diferentes variables, que han sido resumidos en dos constructos principales: comportamiento directamente relacionado con las tareas y comportamiento relacionado con el mantenimiento de relaciones. En la bibliografía han recibido diferentes denominaciones, conducta de rol y conductas extra-rol (van Dyne, Cummings, y McLean Parks, 1995), *task performance* y *contextual performance* (Borman y Motowidlo, 1993), y *job-specific task proficiency* y *no job task proficiency* (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993). Asimismo, se han añadido a los componentes del criterio los comportamientos contraproducidos (Rotundo & Sackett, 2002), los comportamientos proactivos (Crant, 2000), las conductas de rendimiento mínimo (Hunt, 1996), y el comportamiento adaptativo (Hesketh & Neal, 1999).

## CONTROVERSIAS SOBRE LA MEDICIÓN PSICOLÓGICA Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El principio tradicional de la selección de personal consiste en ajustar las características individuales a las características del puesto<sup>2</sup> (Guion, 1973). Este ajuste es gradual y no se garantiza un ajuste completo en todas las dimensiones, ya que las personas pueden poseer otras características no requeridas por el puesto de trabajo y que no se hayan tenido en cuenta, que sin embargo influyan en la interacción persona- puesto (error de especificación del modelo). También es frecuente que en la toma de decisiones se rechace a las personas con menos habilidad de la requerida, pero no a las que tienen más habilidad de la requerida (O'Brien, 1986). Esto hace necesario desarrollar modelos que incluyan los niveles de éxito y el tipo de distribución en la medición de las variables. La interacción persona- puesto es dinámica, cambiante, y evoluciona en un entorno, hecho que modifica el proceso de selección, y que en los próximos años marcará aún más esa influencia.

La medición precisa (fiable y válida) de variables psicológicas y sociales relevantes para predecir el comportamiento, es un fuerte apoyo para fundamentar científicamente un modelo de predicción. El modelo imperante en la selección de personal es el modelo psicométrico lineal. La medida de las variables en selección de personal presenta un gran

<sup>2</sup> A esta fase algunos la han denominado colocación (Blum y Naylor, 1976), aunque reconocen que se funde en el proceso de selección, entendida como la asignación de los seleccionados a los puestos de trabajo.

protagonismo porque las técnicas estadísticas y el procesamiento de la información se han desarrollado en las últimas décadas, proporcionando modelos que permiten pronosticar el comportamiento en el trabajo con una mayor precisión. Esto ha propiciado el descubrimiento y refinamiento de medidas que permiten distinguir diferentes modos o estilos de comportamiento.

La medición psicológica no es sencilla, y dentro de la misma quizá una de las tareas más complejas sea la obtención de datos adecuados y relevantes. Entre otros motivos, porque la aplicación de los diseños experimentales en contextos naturales es muy arriesgado y en definitiva, lo que se gana en precisión se pierde por la artificialidad de la situación, por lo que no es de extrañar que la mayoría de las investigaciones hayan adoptado diseños de investigación de tipo correlacional. Es de sobras conocido que toda medición contiene cierto grado de error, lo que se puede corregir parcialmente combinando utilizando diversos tipos de medida. Aún así, han sido numerosas las críticas que se han vertido al respecto, lo que ha salpicado también a los instrumentos utilizados para recabar información, como señala Cordero (1997, pág. 413) "Pero no se trata sólo de insistir en la precariedad de los instrumentos, ésta es consustancial a todo medio que trate de aplicarse al análisis de la conducta cuyo conocimiento no sólo es difícil, sino necesariamente, en el más estricto sentido de la palabra, deficiente, esto es, indirecto, incompleto y probabilístico". Por tanto, el error no parece provenir totalmente de las deficiencias de la metodología o de la medición, sino de la enorme complejidad intrínseca del comportamiento, cuyo acceso desde los instrumentos habituales que se emplean en Psicología sigue siendo insuficiente, resultando ese error como fruto del intento de conocer de manera sencilla algo tan elaborado como es el comportamiento humano.

Las teorías de la medición admiten que toda medición conlleva un error de medida, lo que ocurre es que el tamaño de ese error es quizá muy grande para las demandas sociales actuales, aunque también se cuenta con un conjunto de información fiable y precisa. Ciertamente es que las pruebas psicológicas de toda índole (test, cuestionarios, entrevistas, hojas de registro, etc.) deben mejorar sustancialmente, si bien en el caso de la *selección de personal*, entendida como el proceso encaminado a la detección de los candidatos más idóneos, no se basan exclusivamente en los tests (enfoque más característico del modelo psicotécnico), sino que también utilizan la valiosa información que proporcionan otras pruebas para recabar información como son la entrevista, la observación o las pruebas situacionales. Todo ello en sintonía con el análisis de la organización y de los grupos, siendo el conjunto de datos obtenidos los que pueden permitir que el pronóstico sea más preciso, y permitir recoger un acervo de argumentos sólidos para tomar decisiones adecuadas, que colaboren en la eficacia de la organización y también en la calidad de vida de los individuos.

En la práctica de la toma de decisiones durante la selección, la búsqueda de la eficacia sugiere que se prefiera rechazar a posibles candidatos válidos, antes que admitir a candidatos dudosos si se sospecha un fracaso en la decisión, ya que la toma de decisiones se realiza teniendo en cuenta el riesgo percibido (Fonfría y Díaz, 1992). De esta manera se permite que algunos posibles candidatos válidos queden fuera del proceso (falsos negativos), antes que incorporar a alguien que pueda fracasar (falso positivo). Esta postura es muy habitual en los empleadores, y "quienes se oponen a las pruebas aprovechan esto, considerándolo como una de las principales desventajas de la selección científica por medio de pruebas; o sea, que se rechaza a algunas personas que tendrían éxito si se les diera la oportunidad de probarse por sí mismas. El lector tendrá que reflexionar por su cuenta los pros y los contras de ese problema- los autores se limitan a señalar la dificultad. Sin embargo, nos apresuramos a agregar que los psicólogos industriales pueden tener tantas inclinaciones sociales como sus críticos. Por lo general, los psicólogos industriales tienen los datos para relatar toda la historia, mientras que algunos críticos, sin tener datos en absoluto, se limitan a 'protestar' por los errores" (Blum y Naylor, 1976, págs. 78-79) Sin embargo, si se persigue una *clasificación* de los candidatos, esto es, asignar a cada individuo en el puesto más eficiente y ajustado a sus características, es tan importante ubicar adecuadamente tanto los falsos positivos como los falsos negativos, lo que es mucho más exigente.

La evidencia de la capacidad predictiva de las pruebas vive un momento dulce, debido a que los resultados de un gran volumen de investigación reciente han confirmado su potencial predictivo, tanto de las pruebas que miden conocimientos e inteligencia, como de factores orécnicos que hasta ahora eran muy cuestionados. Esto ha sido desvelado tras la depuración estadística de los datos, arrojando valores que son mayores, incluso, de lo que se sospechaba (Barrick y Mount, 1991; Tett, Jackson y Rothstein; Hough, 1998). La técnica estadística que ha servido para revelar tales conclusiones es el metanálisis. Esta técnica se caracteriza por resumir los índices de correlación obtenidos en diversas circunstancias y aplicar coeficientes correctores a los artefactos estadísticos que se producen durante la investigación, consiguiendo indicadores más puros e interpretables. Esto ha llevado a dos de sus más fervientes defensores como Schmidt y Hunter (1998), a afirmar que el tamaño de las correlaciones y los índices de validez encontrados en la in-

vestigación han sido con frecuencia infravalorados, tanto en pruebas cognitivas y de habilidades, como en pruebas de datos biográficos y de personalidad, y que la utilidad de tales aplicaciones es muy considerable.

Actualmente, parece existir acuerdo en que la mayoría de las pruebas psicológicas, bien utilizadas por los expertos, son instrumentos que aportan una valiosa información al proceso de selección y ayudan, tanto a la imparcialidad como a la objetividad en la medición y la predicción. En concreto los que miden la capacidad cognitiva, no producen predicción diferencial o sesgo (tanto externo, al realizar un pronóstico; como interno, de contenido del test) en grupos minoritarios, tanto en los que miden capacidad cognitiva (Wigdor y Garner, 1982; SIOP, 1987), como los que miden personalidad (Hough, 1998).

Schmidt, Pearlman y Hunter (1980) señalan que hay escasa evidencia de que haya predicción diferencial por razón de sexo y que la bibliografía indica que no parece existir predicción diferencial para los principales grupos étnicos basada en los tests cognitivos. Sin embargo, se han podido observar algunas diferencias en las respuestas de diferentes grupos a los mismos reactivos (Anastasi, 1996; Bobko, 1997; Gottfredson, 1986; Jensen, 1980; Linn, 1994; Schmitt y Noe, 1986; SIOP, 1987; Sternberg y Grigorenko, 1997). Además de lo controvertido de estos resultados, conviene resaltar que estas conclusiones se refieren a la población, por lo que no son características que necesariamente los individuos de un colectivo u otro deban poseer. No obstante, los estudios a este respecto se deben actualizar y confrontar con la muestra disponible y no sacar conclusiones sesgadas, lo que obliga en muchas ocasiones a elaborar baremos propios en las organizaciones.

Actualmente, el impresionante desarrollo de las tecnologías de la información y de los análisis estadísticos permiten que la aplicación del análisis multivariado se realice con mayor rapidez y sencillez, y con un mayor control de los procesos de selección y de la detección de sesgo o discriminación. Aunque esto no implica que el sesgo no pueda darse. Por consiguiente, la elección y aplicación de pruebas, así como el tratamiento de los datos debe ser realizado con estricta y suma exquisitez, con el objeto de que el proceso de selección sea imparcial, y para que en los casos que pueda presentarse algún tipo de predicción adversa para un grupo o colectivo sea detectado, y en su caso, corregido.

A pesar de todo, las pruebas psicológicas han contado en épocas pasadas con numerosos detractores, y aún hoy siguen en el punto de mira (sobre todo de los defensores radicales de posturas situacionistas), aunque los constructores de pruebas y la investigación avalen, en muchas ocasiones, su pertinencia y adecuación. Durante los años sesenta y setenta los partidarios del situacionismo como Bandura (1969) y Mischel (1968, 1973) lanzaron duras críticas contra los partidarios de la teoría de los rasgos. Sin embargo, sus aportaciones han sido escasas y dispersas. Posteriormente, este enfoque derivó hacia el interaccionismo con autores como Endler y Magnusson (1976), cuyas aportaciones principales consisten en destacar la necesaria definición de las situaciones y de las conductas, así como el marcado énfasis en la variabilidad sistemática y la discriminabilidad de la conducta. Sin embargo, como sus seguidores reconocen, el interaccionismo está poco desarrollado para ser considerado una teoría comprensiva. De todos modos, estas críticas, han propiciado mejoras y refinamientos de la teoría de los rasgos.

La teoría de los rasgos, en concreto cuenta con una mayor historia y tratamiento en la Psicología que otras, y se ha esforzado en demostrar su eficacia. Las críticas que recibe suelen referirse a las características de los instrumentos de medición (tanto a sus características psicométricas como a los fundamentos teóricos subyacentes), a las cuestiones éticas derivadas de su aplicación, o al posicionamiento ideológico (por ejemplo, Gould, 1981; Kamin, 1974) como la sumisión de la Psicología a los intereses del poder predominante y burgués, considerando las pruebas psicológicas como un instrumento a su servicio, entre otras causas, por la herencia derivada su aplicación en el Ejército. El mismo Cronbach (1972), ya salía al paso de estos comentarios afirmando que es falso que el psicólogo, por el mismo hecho de serlo, sea un pilar indiscutible del *establishment*, del conformismo manejado por una mayoría opresiva.

En consecuencia, las pruebas psicológicas se han percibido como generadoras de las diferencias entre individuos en función de su raza, o género, cuando lo que deben hacer es detectar esas diferencias, y esto en ocasiones no agrada a los colectivos que se pueden ver perjudicados por las decisiones que esta información puede generar, y tampoco a los que adoptan posturas afines al "Lysenkismo", esto es, que todos los seres humanos son idénticos, planteamiento que ha sido sobradamente refutado. Wigdor y Garner (1982, pág. 205) señalan que los tests han sido vistos como generadores de vencedores y vencidos porque son la parte visible del proceso para encontrar un empleo, y " lo que no ha sido tan rápidamente apreciado, quizás, es la inevitabilidad de tomar una decisión: mediante tests o mediante cualquier otro mecanismo, la selección tiene lugar." Parece que se asocian y confunden los instrumentos científicos con las actitudes políticas o la adhesión a ciertos principios ideológicos, que por naturaleza se sitúan en un plano diferente de la

ciencia y la técnica, sin que ello signifique que estos dos ámbitos no estén relacionados, simplemente que la ciencia es algo más que los científicos o los técnicos y su adhesión a determinado plano del pensamiento, ya que la acumulación del conocimiento científico y técnico trasciende al individuo particular.

Sin duda la validación es un recurso que aporta calidad y representa una vía de autocontrol y mejora de cualquier tipo de prueba. Respecto a la validez de los tests, Weinert (1985, págs. 242-243) señala que “muchas personas opinan: a) que estos métodos no proporcionan una imagen ‘verdadera’ y válida de sus aptitudes y cualificaciones; b) que el contenido de los tests tiene poco en común con los contenidos del trabajo; c) que el test sólo puede medir una pequeña faceta del espectro global de las aptitudes y de las posibilidades personales; d) que el test no abarca, o lo hace de manera insuficiente, las variables que son decisivas en la vida profesional (tales, como por ejemplo, el talento, la iniciativa, la capacidad de decisión, la superación de crisis, la resistencia, la flexibilidad, la motivación, la capacidad de dirección, la disposición a cooperar, etc.); e) que los tests no pueden tener en cuenta sobre todo las variables situacionales, y por lo tanto, carecen en buena parte de la capacidad informativa sobre cómo se comportará una persona en determinadas situaciones”. Efectivamente, poseen estas y otras limitaciones, como la reducida capacidad para predecir las puntuaciones individuales aunque aportan información suficiente para apreciar diferencias interindividuales, aportan objetividad en la medición y permiten cuantificar la información que posteriormente puede ser objeto de múltiples análisis estadísticos. También parece claro que las decisiones que se basan en la puntuación en los tests proporcionan ganancias sustanciosas de productividad, aunque los coeficientes de validez sean relativamente bajos (Taylor y Russell, 1939; Herrnstein y Murray, 1994), lo que la Teoría de la Utilidad ha ido desarrollando hasta proporcionar un valor cuyo significado no es simplemente estadístico sino también monetario (Brogden, 1951; Brogden y Taylor, 1950; Boudreau, 1983).

A pesar de los inconvenientes, los tests también presentan muchas ventajas, por lo que en última instancia, la cuestión se traduce en sopesar ambas y tomar una decisión consecuente en los asuntos laborales en los que sea pertinente su apoyo. Los resultados de toda la investigación y debates al respecto se pueden resumir en los siguientes puntos que señala Pearn (1993, pág. 206): “La generalización de la validez es una forma aceptable de justificar el uso de un instrumento de selección; los estudios de validación referida al criterio pueden llevar a una importante infraestimación de la capacidad predictiva de los instrumentos de selección; los metanálisis de validación de los métodos de selección proporcionan una base razonable para confiar en que ciertos métodos tienen la suficiente validez predictiva; se ha establecido la capacidad potencial de algunos instrumentos de selección de producir impacto adverso en grupos minoritarios”. A continuación, resume los métodos de evaluación según su alta capacidad predictiva y bajo impacto adverso, y son, por este orden: los centros de evaluación (*assessment centers*), los tests de muestras de trabajo (*work sample tests*), la evaluación de los compañeros y los tests de capacidad cognitiva o de aptitudes; mientras que los métodos que con frecuencia presentan baja capacidad predictiva y relativamente bajo impacto adverso son: los cuestionarios de personalidad, los inventarios de intereses y las autoevaluaciones, respectivamente. Por lo tanto cuanto más exhaustiva es la obtención de información mediante diferentes métodos y técnicas de probada fiabilidad y validez, mayor es la precisión y menor el sesgo y la discriminación. Estas conclusiones apoyan los planteamientos de quienes apuestan por la evaluación auténtica<sup>3</sup> (*authentic assessment*) y la evaluación directa (*direct assessment*), que defienden que las pruebas empleadas durante la selección deben poseer la mayor similitud posible con las tareas que se van a realizar posteriormente en el puesto de trabajo. Sin embargo, esto supone un problema para las organizaciones que disponen de puestos de trabajo cambiantes, lo que va siendo muy común en nuestros días. La solución pasa por obtener pruebas con adecuada validez de constructo, donde se evidencie el nexo entre el predictor y el criterio.

En definitiva, la labor de selección no es sencilla y requiere un conocimiento exhaustivo de la teoría, de la investigación, de las prácticas, de los modelos y métodos, de las pruebas psicológicas, de las técnicas estadísticas, del mercado de trabajo y también del marco legislativo. Esto, que podría parecer muy ambicioso y complicado, no es un inconveniente, es una cuestión de rigor y de competencia profesional, y no podía ser menos, ya que la relevancia social de las decisiones respecto al empleo es enorme. Se está de00cidiendo, por un lado, la calidad de la estructura productiva y formativa del entramado organizacional tanto en el sector público como en el privado, además de la necesaria justicia social y calidad de vida laboral.

Otro aspecto que se debe considerar es el uso y diligencia con que se utilicen las pruebas psicológicas. Es destacable el resumen que Brim realizó en 1965 (citado en De Wolff, 1993) respecto a la aplicación de tests, y es que la aplicación de pruebas no es un hecho aislado, sino que ocurre en todo un *contexto social*. Los resultados de las pruebas influyen en la autoestima y en elecciones personales que son vitales. Por lo tanto, se deben aplicar con criterios de



profesionalidad, e interpretando con precisión la información que aportan, para lo que es necesario conocer exhaustivamente sus posibilidades y límites. Con el objetivo de aportar claridad y unificación de criterios se han elaborado algunas guías y procedimientos para el correcto uso, construcción y aplicación de pruebas, como en los Estándares para el desarrollo y uso de test psicológicos y educativos, *Standards for the development and use of educational and psychological tests*, APA (1973), las Guías uniformes para los procedimientos de selección de empleados de 1978 (*Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, UGESP*) y los Principios para el uso y validación de técnicas de selección de personal de 1980 (*Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Techniques*). También se han publicado las recomendaciones de la Comisión Internacional de Tests, *International Test Commission (ITC)*, del Comité Conjunto de Prácticas en la aplicación de Tests, *Joint Committee on Testing Practices (JCTE)*, y el Consorcio para la Igualdad en la aplicación de Tests, *The Consortium for Equity in Standards and Testing (TCEST)*. Actualmente, está en desarrollo avanzado la norma de calidad ISO PC230 para la evaluación de personas en el ámbito laboral y organizacional.

La razón principal por la que se han creado todo este repertorio estriba en las diferencias que se dan internacionalmente respecto al control de las pruebas y los profesionales que las utilizan, los derechos de compra y venta, la protección de los derechos de autor y la gran movilidad laboral. Su contenido incluye guías generales de procedimientos y buena práctica profesional, así como las responsabilidades que se derivan de su uso.

## 2. DISCRIMINACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL

No es sencillo conjugar conceptos como discriminación, medición y selección. La igualdad de oportunidades en el empleo, propugna la facilitación del acceso al ámbito laboral de todos los colectivos o grupos sociales, mientras que la selección de personal se encarga de la detección de diferencias individuales. Aunque parezca contradictorio, ambos principios son y deben ser compatibles. La igualdad de oportunidades no implica que todos los seres humanos sean iguales, sino que los criterios para acceder al mercado de trabajo no se basen en estereotipos o prejuicios respecto a ciertos colectivos sociales, étnicos o raciales, que se asocian *a priori* con un individuo pero que no permite conocer su valía. Se ha de reconocer, que ciertos grupos pueden obtener puntuaciones más altas o más bajas en ciertas características, sin que ello implique necesariamente que los individuos particulares tengan que obtener puntuaciones consonantes con ese promedio, ni que el instrumento de medición esté sesgado. Por tanto, la medición en selección de personal lo que pretende es que se examine la valía de los individuos con el debido detalle, como ser singular y único, y no como miembro del grupo social al que pertenece. La medición psicológica en el ámbito laboral debe ser precisa para conocer las características personales relacionadas con el trabajo, y no a contribuir en el fomento de las diferencias sociales. Los principios subyacentes a la evaluación psicológica son la capacidad, el mérito, y la eficacia, como alternativas a la posición social, económica o a la alcurnia.

La medición psicológica ha estado muy ligada a los tests. Cuando los tests irrumpieron en el ámbito civil, tras pasar la prueba de fuego durante la I Guerra Mundial, generaron un entusiasmo generalizado. Curiosamente, con el énfasis que suscitó la promulgación de los Derechos Humanos a mediados del siglo veinte en favor de la igualdad, los tests fueron percibidos como generadores de desigualdad. Los seres humanos son diferentes, y la igualdad es un concepto que puede ser reclamado legalmente (p.ej. artículos 10 y 14 de la Constitución española) en un Estado de derecho, pero no es una realidad interindividual. Según la RAE (1992, pág. 760), discriminar se corresponde con "separar, distinguir, diferenciar una cosa de otra", y en su acepción segunda "dar trato de inferioridad a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, etc." Cuando se trata de discriminación se puede diferenciar entre discriminación inconsciente y discriminación consciente. La discriminación inconsciente, no intencionada, aparece por los sesgos en la aplicación de pruebas de selección que pueden surgir debido a: el error muestral, el error de medida, la distorsión en la validez de constructo, la presencia de variables moduladoras, errores en la evaluación y otros factores espurios. En la discriminación consciente, realizada a sabiendas, intervienen los estereotipos y los prejuicios de los decisores. Podemos añadir la discriminación sistemática, que es la que se produce cuando alguien pretende excluir a miembros de un grupo protegido en la contratación o la promoción.

También, y a efectos de claridad terminológica, señalamos que en la medición psicológica la capacidad discriminativa de una prueba se refiere su suficiente sensibilidad para captar variaciones en las respuestas de los individuos res-

<sup>3</sup> La evaluación auténtica implica que no puede dejar de evaluarse nada importante del constructo focal, y la directa que no se debe añadir nada irrelevante que pueda distorsionar o interferir (Messick, 1994).

pecto a la variable medida. Esta capacidad discriminativa es un concepto matemático, que no implica que esa prueba esté sesgada, o discrimine en el sentido jurídico (perjuicio ocasionado a una persona o colectivo en virtud de una característica no relevante) o social del término. Más bien al contrario, se necesitan pruebas que sean matemáticamente discriminantes para que la posibilidad de discriminación basada en esa prueba sea mínima o nula. En el ámbito legal, el término hace referencia al trato de inferioridad dado a una persona o grupo de personas por motivos raciales, religiosos, políticos, de sexo, de filiación o ideológicos, entre otros. Desde este punto de vista se diferencia (Sentencia 145/91, de 1 de julio [Repertorio Aranzadi del Tribunal Constitucional; 1991/145]; Ley 3/2007, art. 6), la *discriminación indirecta*, perjuicio desproporcionado que se encubre bajo un trato equitativo o neutro en apariencia sin justificación objetiva, de la *discriminación directa*, perjuicio derivado de un trato no ecuánime.

En el ámbito de la UE, la Directiva para la igualdad de trato 76/207 admite diferencias de trato entre sexos en tres supuestos: a) ante actividades profesionales para las cuales el sexo constituye una condición determinante en razón de su naturaleza o de las condiciones de su ejercicio, b) por la protección de la mujer, especialmente en el embarazo y maternidad, y c) para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. La Directiva de la UE sobre modificación de la carga de la prueba 12514/97, señala en su artículo 2 que "existirá discriminación indirecta cuando una disposición, criterio o práctica aparentemente neutro, afecte a una proporción sustancialmente mayor de miembros de un mismo sexo, a menos que dicha disposición, criterio o práctica resulte adecuado y necesario y pueda justificarse con criterios objetivos que no estén relacionados con el sexo". El Tribunal de Justicia Europeo las define como todo criterio, práctica y medida que aún aplicándose con independencia del sexo del trabajador, afecta o perjudica a un número mucho más elevado de mujeres que de hombres, salvo que la empresa pruebe que los mismos se basan en factores objetivamente justificables y extraños a cualquier discriminación por sexo, justificación que debe superar un juicio de necesidad e idoneidad para la empresa. A diferencia de las discriminaciones directas, las indirectas son objetivas, ya que no es importante la intención sino el efecto o resultado de la medida. Por ello, el demandante no debe probar la intención discriminatoria. La legislación europea y española define la discriminación como un trato diferente basada en criterios prohibidos.

Por otra parte, la discriminación desde el punto de vista social, es un fenómeno que afecta a la relación entre diversos grupos sociales, y que hunde sus raíces en la opinión que un grupo tiene respecto a otro, y se basa en actitudes que se convierten en estereotipos, categorías y prejuicios. La discriminación en un proceso de selección se puede dar en sus diferentes fases. En estas fases la discriminación puede ser consciente o inconsciente, y puede ser reconocida, por ejemplo en la fase de reclutamiento cuando se inserta un anuncio en un medio y se manifiesta explícitamente el género (discriminación directa). Especialmente comprometida es la que afecta a la evaluación porque la discriminación puede estar oculta (discriminación indirecta) y sólo ser descubierta mediante métodos estadísticos concretos para su detección, por lo que nos detenemos en este dilema. La evaluación psicométrica de los candidatos en la selección respecto a la predicción diferencial ha sido uno de los hechos más criticados y puestos en entredicho. El sesgo es un criterio estadístico y se refiere al hecho de que un test predice de manera diferente entre diversos grupos de la población "un test está sesgado contra los miembros de un subgrupo de una población, en la predicción del criterio para el que fue creado ese test, si se dan consistentemente errores de predicción diferentes de cero, en otras palabras, el test está sesgado si la puntuación predicha en el criterio por la misma ecuación de regresión es consistentemente demasiado alta o demasiado baja para los miembros de ese subgrupo" (Cleary, 1968, pág. 115). Es decir, si predice mejor para un grupo que para otro. Se puede hablar de sesgo cuando un test predice de manera diferente para grupos diferentes, y podemos distinguir dos modalidades: sesgo en la pendiente de la recta de regresión, donde el grupo perjudicado obtiene unas puntuaciones predichas más bajas; y sesgo de intersección, donde aun siendo igual la pendiente de la recta, las puntuaciones predichas para el grupo total son inferiores que si se obtuvieran rectas diferentes para cada grupo. El impacto o sesgo se refiere a una prueba en su conjunto, aunque puede ocurrir que en una misma prueba convivan ítems con y sin impacto, o incluso que un mismo ítem presente sesgo o impacto según su aplicación. Esto se puede explicar desde el *funcionamiento diferencial de los ítems* (Holland y Thayer, 1988), que describe los ítems cuyas propiedades estadísticas son distintas en diferentes grupos, dando lugar a diferencias que no se corresponden con distintos comportamientos en la variable que se está midiendo. Por tanto, se dice que un ítem presenta funcionamiento diferencial, cuando la probabilidad de acertarlo es diferente para aquellos que pertenecen a distintos grupos y tienen el mismo nivel de pericia en la variable medida.

Tomando el comúnmente aceptado modelo de Cleary (1968), la base para decidir si una prueba está sesgada o no reside en el análisis de regresión lineal. La regla de Cleary consiste en decidir que una prueba es justa, insesgada, si tiene

la misma ecuación de regresión en el grupo focal y en el de referencia<sup>4</sup>. Esta regla implica que cualquier diferencia en el criterio es proporcional a la diferencia en el predictor (por la intersección de las rectas de regresión) e independiente del nivel del predictor (en la inclinación de la pendiente de la recta). En los casos que se aprecian diferencias en la pendiente de la recta, decimos que existe *validez diferencial*, o lo que es lo mismo, existe una diferencia significativa entre los coeficientes de validez entre los subgrupos (Schmitt y Noe, 1986) debido a que la predicción es más débil en un grupo que en otro. Si las diferencias se sitúan en el punto de intersección, es porque la ejecución en el criterio difiere sistemáticamente entre los miembros de los dos grupos en un nivel dado del predictor, existe *sesgo clásico*. Siguiendo a Schmitt y Chan (1998) existe *impacto* cuando hay evidencia de puntuaciones diferentes según los grupos demográficos; si la puntuación más baja se da entre los miembros de una minoría, decimos que hay *impacto adverso*. Si el sesgo se encuentra en el criterio utilizado, su detección es difícil, por lo que su elaboración obliga a cumplir con el más completo detalle y los requisitos psicométricos habituales, aunque esto no es lo más frecuente.

En definitiva, si existe imparcialidad o no, es un problema social como ya apuntaron Hunter y Schmidt (1976), y precisamente la *selección imparcial* trata de las consecuencias sociales globales que se derivan de los procedimientos de selección, por lo que establecer si es más justo priorizar la importancia del grupo de pertenencia, lo que supone establecer un sistema de cuotas; o la del individuo, es un asunto que todavía está por resolver, si bien “la imparcialidad es más un concepto social que psicométrico. Su definición depende de lo que uno considere por justo. La justicia no tiene un significado único, y, por tanto, no tiene una definición única ni psicométrica ni estadística. La justicia o injusticia no es una propiedad del proceso de selección, más bien es una función conjunta del procedimiento, el puesto, la población, y de cómo se utilizan las puntuaciones que se derivan” (SIOP, 1987, pág. 18). Como era de esperar, los grupos de referencia y los empleadores suelen ser partidarios de posturas individualistas, y los miembros de grupos focales, suelen preferir sistemas de cuotas (Nunally y Bernstein, 1995). De las distintas propuestas para conseguir imparcialidad, el modelo de regresión es el preferido.

El Estado español ha no desarrollado una legislación completa que sirva de modelo claro para la toma de decisiones no discriminatorias en la selección de personal, aunque sí existen preceptos que se pueden tomar como referencia en el acceso al empleo. Pero ya sea por vía legislativa o por vía de la investigación el profesional de la selección tiene que tomar decisiones fundadas y precisas, por lo que recogemos el estado actual de esta problemática.

### 3. PERSPECTIVAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN: ORGANIZACIONES Y CANDIDATOS

El problema de la selección de personal consiste en “tomar una decisión de manera que el resultado satisfaga ciertos estándares” (Roe, 1998, pág. 6). El reto está en fijar esos patrones de manera que satisfagan a las partes más directamente involucradas en el proceso, la organización y el individuo, y también a los agentes sociales. La postura más frecuente hasta ahora es la perspectiva de la organización, lo que Herriot (1992) denomina el *paradigma dominante*. Esto es, las organizaciones pretenden conseguir sus objetivos incorporando a las personas que los faciliten, relegando a un segundo plano los objetivos que los individuos pretendan satisfacer con su incorporación a esa organización.

El proceso de selección parte del análisis del puesto de trabajo. Tras este análisis y la posterior especificación del puesto (*perfil psicológico profesional*), que consiste en delimitar las características y variables que el ocupante ideal debería poseer en cierta medida, se aplican las pruebas pertinentes que permiten obtener las puntuaciones en esas variables. De ahí se infiere el posible comportamiento y rendimiento en el entorno laboral, para terminar con la toma de decisiones final entre aquellos aspirantes que hayan superado las pruebas. Este proceso ha recibido distintos tratamientos (método de comparación de perfiles, métodos basados en la regresión, métodos basados en puntuaciones de corte, etc.), que son bastante similares, y se corresponde con lo que Guion (1976) ha denominado la ortodoxia de la selección de personal. Este proceso, en consonancia con la corriente situacionista, exige su validación de manera independientemente para cada puesto, por lo que es un procedimiento *ad hoc*. Pero este paradigma está pasando por dificultades para sostenerse. Las causas son múltiples, cambios en los sistemas de trabajo, en las relaciones laborales, en la cualificación de los trabajadores, y en los puestos de trabajo. También la alternativa planteada por la corriente transituacionista o de generalización de la validez, que no estima necesario un análisis de puestos detallado, según la cual, los puestos de trabajo demandan una serie de características personales que son comunes, por lo que un análisis minucioso resulta excesivo.

<sup>4</sup> Se utiliza el término *focal* para el grupo supuestamente minoritario, y el de *referencia* para el mayoritario, porque no siempre el grupo minoritario es realmente menor (p.ej. mujeres que aspiran a trabajar como secretarías).

En definitiva, la perspectiva de la organización trata de predecir con la mayor precisión posible el comportamiento laboral de los candidatos, aunque desde distintas aproximaciones. No es fácil decidirse por una línea de pensamiento u otra, aunque pensamos que la situacionista permite incorporar las aportaciones de los transituacionistas, pero no a la inversa. Desde el modelo situacionista el puesto de trabajo se ha considerado como una estructura estática e inmovible, porque en anteriores épocas así ocurría, aunque en los últimos años y dependiendo del sector de actividad, no es difícil encontrar variables que alteran los puestos de trabajo y por lo tanto su análisis. Esto supone que la validez y vigencia de los programas de selección de personal muy específicos, tienen en numerosas ocasiones una duración limitada. Incluso se ha planteado (Ilgen, 1994; Herriot y Anderson, 1997), la necesidad de cambiar la perspectiva de la selección, para orientarse hacia la colocación y la clasificación. Y esto porque las ratios de selección serán cada vez más altas, y por los cambios continuos en los puestos de trabajo, que llevan a sugerir la sustitución de la unidad de análisis centrada en los puestos de trabajo, por los roles de trabajo.

Desde la otra perspectiva, la perspectiva del individuo, el candidato que opta a obtener un puesto de trabajo, se puede observar cierta reticencia y desconfianza hacia la selección de personal. Desconfianza que proviene de una imagen social negativa, y según Quijano (1985, pág. 12), "la mala imagen de una Selección de personal 'mal nacida' perdura, aún hoy, en forma estereotipada. Sus características principales son: 1) es un instrumento puesto al servicio del capital, que ignora las necesidades del individuo y su provecho; 2) es un instrumento abusivo en tanto que con él se toman decisiones sobre el futuro profesional de los individuos, sobre el resultado de pruebas y técnicas, muchas veces de validez discutible; 3) es la máscara aparentemente científica con que se cubren 'purgas' de carácter ideológico, y filtros que impidan a trabajadores de ideología revolucionaria su acceso a los puestos de trabajo; 4) es un abuso de cara al trabajador por lo que supone de invasión de su personalidad y de su vida privada; 5) es una barrera al derecho que todo trabajador tiene a su trabajo y a la elección de la actividad que más le plazca". Esta desconfianza se traduce en una sensación de falta de transparencia en el proceso, ausencia de congruencia del mismo con los objetivos del puesto de trabajo, sentimiento de invasión de la intimidad, sospecha de una posible manipulación de los datos personales para otros fines, etc. Quizá gran parte de las críticas y las quejas provengan del habitual enfoque que los seleccionadores sitúan en su cliente, la organización, que busca alcanzar sus metas según sus intereses prestando un escaso interés a los candidatos, y mostrando ostensiblemente su mayor poder en un mercado de trabajo donde no existe el pleno empleo, lo que se convierte una relación de poder claramente asimétrica. Jansen (1979), agrupa en tres las principales quejas de los candidatos: ambigüedad, ausencia de claridad y ausencia de cautela por parte de los psicólogos. Según Schuler, Farr y Smith (1993, pág. 2) las críticas que en Europa existen contienen los siguientes aspectos: "La selección es solamente interesante para la organización; la selección es una expresión de las diferencias de poder social: los candidatos están obligados a seguir los procedimientos impuestos arbitrariamente si no quieren perder su oportunidad de conseguir un trabajo; la selección y la evaluación no son situaciones transparentes ya que los candidatos no tienen información relevante sobre lo que se mide y las conclusiones que se hacen; la selección y la evaluación son estresantes para los candidatos". Analizan también las variables que influyen en una percepción positiva del proceso de selección, y a esas percepciones positivas que resultan cuando se dan las anteriores premisas, las denominan Schuler, Farr y Smith (1993, pág. 8), "Validez Social" en el sentido del impacto social que la selección produce en los candidatos. Entre los interesantes modelos que consideran la perspectiva del individuo destacan el de Wanous (1980), centrado en el momento de entrada en la organización y los aspectos que ambas partes toman en consideración para tomar decisiones, y el de Vandenberg y Scarpello (1990), que estudia con detalle la presentación de información realista del trabajo (*Realistic Job Preview*, RJP). Asimismo, cabe citar los estudios de validez de la selección que implícitamente analizan las consecuencias de diferentes niveles de ajuste (Chatman, 1989, 1991; Ghiselli, 1973; Schmitt, Ones y Hunter, 1992). De todo esto se desprende que tanto para el candidato como para la organización, es importante el proceso de selección y de atracción porque ayuda a conseguir los objetivos de ambas partes, como ya avanzaron Porter, Lawler y Hackman (1975).

Las últimas tendencias apuestan por perspectivas más sistémicas, donde los procesos son tan importantes como los resultados. Estos planteamientos ayudan a un mejor proceso de entendimiento entre organizaciones y candidatos, y se han orientado hacia la consideración de la selección como una distribución de justicia (Gilliland, 1993), como el desarrollo de una acomodación mutua (Hesketh y Robertson, 1993), una negociación social (Herriot, 1989), como una atracción y toma de decisiones bidireccional (Schneider, Kristoff- Brown, Goldstein y Smith, 1997), o como una construcción conjunta de la realidad (Dachler, 1994) que sigue los principios de la perspectiva constructivista (Berger y Luckmann, 1967). Una aproximación más detallada de las propuestas actuales se puede consultar en Anderson, Lievens, van Dam y Ryan (2004).

## CONSIDERACIONES FINALES

Las pruebas psicológicas, como instrumentos científicos, son objetivos. De manera análoga, cualquier instrumental fiable y válido, es en principio objetivo, y está libre de sesgo salvo que se demuestre. El objetivo de la aplicación de pruebas psicológicas en el ámbito laboral, es descubrir la cualificación que alguien posee para ejercer un trabajo, y no ampararse en información tendenciosa para justificar una decisión. El carácter objetivo y técnico de las pruebas psicológicas ha sido reconocido por la Sala de lo Social del Tribunal Supremo en sentencia del 7/6/93, y se ha pronunciado respecto a las pruebas psicológicas en general, estimando que no persiguen fines que podrían atentar a la libertad de expresión o juicio, ya que “considera lícitas las pruebas psicológicas, y descarta que su práctica implique necesariamente la búsqueda de un determinado perfil ideológico en el trabajador” (Montoya, 1999, pág. 542). Como ya señalara Cronbach (1972, pág. 26), “los tests con los que contamos son útiles para la sociedad y para el individuo siempre que se hallen en manos de personas aptas.” La ideología es inevitable, pero escapa a las exigencias que las sociedad demanda de las pruebas psicológicas, incluso ciertas actitudes hacia las personas están penadas legalmente, como ha quedado anteriormente plasmado. Para finalizar, queremos suscribir las palabras de Álvarez (1972, pág. 20) cuando dice que “La Psicología ha sido concebida, en efecto, para mejorar a los hombres no para esclavizarlos. Si esto ha ocurrido y sigue ocurriendo en mayor o menor escala, no es culpa de la ciencia psicológica, sino de ese hombre concreto, lleno de pasiones y de prejuicios, que es el que aprende y aplica la psicología bajo las órdenes de políticos, industriales, líderes de la opinión pública, etc. La ciencia no es peligrosa en sí misma, y yo me atrevería a decir, incluso, que ni siquiera es ambigua. Lo que es ambiguo, lo que es peligroso es el hombre que la maneja”. Y esto siendo conscientes de la dificultad o incluso imposibilidad de la objetividad plena en cualquier campo de conocimiento, máxime en psicología donde sujeto y objeto se solapan, si bien la historia particular y el uso extendido y plural de los métodos e instrumentos que apoyan el cúmulo del conocimiento en un sentido claro, permite al profesional de la selección el suficiente criterio para discernir y obrar con la diligencia, ética y profesionalidad pertinente. Asimismo, es aconsejable seguir los principios de lo que Anderson, Lievens, van Dam y Ryan (2004) han denominado ciencia pragmática, es decir, aquellos estudios realizados con gran rigor científico y que al mismo tiempo tratan problemas que son socialmente relevantes.

La práctica del profesional de la selección debe lidiar con un entorno de malas prácticas, y debe hacer frente a aquéllas que sean contrarias a la legislación y los conocimientos científicos y profesionales al uso. Especialmente difícil es la protección contra el intrusismo, incluso su persecución no parece ser muy activa. Las recomendaciones más en boga optan por la buena formación técnica y ética de los profesionales, y apelar a la responsabilidad de las decisiones y repercusiones que estas tienen, antes que implantar labores de policía.

La igualdad de oportunidades en el empleo, también supone “un conflicto a la hora de tomar decisiones, ya que se debe armonizar con la meritocracia, la competitividad y la eficiencia y ver hasta qué punto es posible, legal y válido” (Schmidt, Ones y Hunter, 1992. pág. 662). Y esto no resulta nada fácil. De hecho, queda por resolver en qué medida es factible que se cumplan todas estas premisas simultáneamente. También Messick (1989), afirma que es muy difícil ser justo al mismo tiempo con los individuos en términos de equidad, con las instituciones en términos de eficiencia y con la sociedad en términos de beneficios y riesgos, por lo que finalmente se convierte en una decisión política. Particularmente difícil se presenta la toma de decisiones de optar por la priorización de los intereses individuales o los de grupo cuando hay que decidir respecto a personas pertenecientes a grupos focales. En la actualidad, España ha entrado en la era de la igualdad de oportunidades, y es competencia de los profesionales de la evaluación y la selección formados de manera técnica rigurosa y sólidamente fundamentada, desmarcarse del intrusismo de y las malas prácticas de los aficionados sin bagaje teórico ni práctico.

El panorama actual de la selección de personal en el sentido amplio de la acepción del término se encuentra en un importante momento de cambio en todo el mundo, debido a las continuas turbulencias en las tendencias del mercado, siendo la globalización de la economía y la velocidad de transmisión de la información aspectos propulsores de esta situación. Por ello, en este entorno complejo e inestable, es quizá el momento de realizar los esfuerzos necesarios para situarse en la vanguardia. Las personas, ya no son lo más importante de las organizaciones, las organizaciones son las personas (Quintanilla, 1992). Por tanto, el conocimiento de la legislación actual y de los códigos de conducta, junto con la tecnología de las ciencias del comportamiento configuran los ejes para una actividad profesional responsable y firme, y para que las decisiones vertidas cumplan con la confianza que la sociedad deposita en los profesionales.

# Ficha 1.

## Igualdad de oportunidades en nuestro entorno: normativa básica europea

El origen de los movimientos por la igualdad de oportunidades en el contexto laboral se puede situar en la Declaración de los Derechos Humanos de 1948, la cual propone que se reciba un igual salario por igual trabajo. A partir de entonces comienza una insistente y progresiva consecución de logros, que aún hoy parecen escasos a los ojos de la sociedad occidental.

Las directrices han estado marcadas fundamentalmente por el Tratado de Roma de 1957, la Carta Social Europea (Turín, 18/10/1961) y el Acta Única Europea (17/2/1986). A raíz del Tratado de Roma, se encomienda la producción de legislación en materia de igualdad en la retribución e igualdad de trato, así como la supresión de cualquier forma de discriminación, que ya se puede encontrar en los artículos 1 apartado 2, y artículo 4 apartado 2 de la Carta Social del Consejo de Europa (18 de octubre de 1961, ratificado el 29 de abril de 1980, BOE 153, de 26 de junio); así como en los Convenios internacionales 100, 111 y 156 de la OIT, y en los artículos 2 apartados 2, 3, y 7, del Pacto Internacional de la ONU relativo a los derechos económicos, sociales y culturales. El Tratado CEE, encarga en su artículo 119 la aplicación de la igualdad de retribución entre varones y mujeres cuando realicen un mismo trabajo; aunque no hace mención específica sobre la discriminación racial. La legislación europea más relevante se recoge en algunas Directivas, en concreto, la 75/117/CEE (DOL 39, de 14 de febrero [L C Eur 1976, 43]) relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores de cualquier sexo (si bien el Convenio 100 de la OIT, en su artículo 3, admite diferencias si se basan en una evaluación objetiva del puesto de trabajo); la 76/207/CEE sobre igualdad de trato para hombres y mujeres para el acceso al empleo, formación, promoción profesionales y condiciones de trabajo; la 79/7/CEE (DOL 6, de 10 de enero [L C Eur 1979, 73]), sobre aplicación progresiva del principio de igualdad de trato de hombres y mujeres en materia de Seguridad Social; la 86/378/CEE del Consejo de 24 julio, sobre aplicación del principio de igualdad de trato en los regímenes de Seguridad Social (DOL 225, de 12 agosto [L C Eur 1986, 2880]); la 86/613/CEE, del Consejo, de 11 de diciembre, relativo a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombre y mujeres que ejerzan una actividad autónoma, incluidas las actividades agrícolas, así como la protección de la maternidad (DOL 359, de 19 de diciembre [L C Eur 1986, 4412]), la 97/80/CE del Consejo, de 15 de diciembre de 1997, relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo; la 2000/43/CE de 29 de junio de 2000 relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico; la 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación; la 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002, que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo, y la Directiva 2006/54/EC sobre igualdad de oportunidades e igualdad de trato de mujeres y hombres en materia de empleo y ocupación. También cabe destacar la Declaración conjunta relativa a la prevención de la discriminación racial y la xenofobia y fomento de la igualdad de trato en el lugar de trabajo, en la Cumbre sobre el diálogo social en Florencia del 21 de octubre de 1995.

También las Resoluciones, como la Resolución del Consejo de 22 de junio de 1994, relativa a la promoción de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres mediante la acción de los Fondos Estructurales Europeos, DOC 231 20/08/94 pág. 1; y la Resolución del Consejo de 2 de diciembre de 1996 sobre la integración del principio de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los Fondos estructurales europeos, DOC 386 20/12/96 pág. 1).

Son también relevantes, aunque ya de ámbito internacional, las líneas trazadas por los Convenios de la 94 y 95 OIT respecto al derecho a un salario libremente negociado, materia que también abordan la Carta Social del Consejo de Europa, en su artículo 4, y el Pacto Internacional de la ONU, artículo 7, relativo a los derechos económicos, sociales y culturales.

Las normativas de ámbito internacional, comunitario y nacional, presentan una tendencia progresiva hacia la implantación de medidas para garantizar estos derechos. No en vano, los cuatro pilares en los que se sustenta la actual política social de la Unión Europea, residen en la facilitación de: la empleabilidad, desarrollando las capacidades de los desempleados; el espíritu emprendedor, en la creación de nuevas empresas y mejora de las existentes; la adaptabilidad al mercado y a las nuevas tecnologías, mediante la modernización de las empresas y de la fuerza laboral; y la igualdad de oportunidades, centrada en la equiparación entre hombres y mujeres, así como la integración de los discapacitados. Han sido diversas las medidas que se han tomado para corregir las desviaciones entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo, y procurar el equilibrio de poder entre trabajadores y organizaciones, desde protecciones legales a programas que impulsan la inserción, incluso las polémicas acciones afirmativas o las acciones positivas, que se llevan a cabo para corregir y evitar la discriminación, y fomentar la igualdad. Estas acciones han adquirido diversas formas en el caso de igualdad de hombres y mujeres: la primera, eliminando las causas subyacentes de las diferencias en las posibilidades de empleo actuando sobre todo en la formación y orientación; la segunda, mediante la distribución de responsabilidades familiares y laborales; y la tercera, más conflictiva, por un trato preferente hacia un colectivo (que en materia de discriminación por sexo, se ampara en el artículo 119 del Tratado CEE, actualmente redactado en el artículo 141 del Tratado de Amsterdam de 2/10/97, y en sentencia del Tribunal Constitucional 28/92 de 9 de marzo). Conflictiva porque el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas rechazó la discriminación positiva en 1995 (Sentencia de 17 de octubre de 1995, Asunto Kalanke C- 450/93), afirmando que deben ir dirigidas a eliminar obstáculos. El argumento que esgrime es que si existe igualdad en la cualificación profesional y se da una prioridad automáticamente a una parte por razón de sexo, es discriminación sexual, rechazando los sistemas de cuotas. En este mismo sentido, el Acta de Discriminación por Sexo del Reino Unido de 1986, en su sección 48, señala que no es legal corregir el desequilibrio entre sexos implantando un sistema de cuotas (Bartram, 1995), y también en la sección 37 y 38 del Acta de Relaciones Raciales de 1976 (CRE, 1991), se establece que una acción positiva no implica seleccionar cierto número de personas de cierta minoría étnica sin tener en cuenta los méritos o cualificaciones para ello. La discriminación positiva, que intenta compensar un desequilibrio social mediante la aplicación de medidas que perjudican a la parte históricamente favorecida (sea cual sea), no deja de ser técnicamente una discriminación. La calificación de *positiva* es una evaluación forzada *a posteriori*, ya que se emite teniendo en cuenta a qué colectivo favorece. No obstante el Tribunal Constitucional español, justifica la adopción de medidas de acción positiva, argumentando que no toda medida de este tipo vulnera el artículo 14 de la Constitución, en concreto por razón de sexo (Sentencia 128/1987, de 16 de julio [Repertorio Constitucional Aranzadi 1987, 128].) También la ley 3/2007 sobre igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres la admite en ciertos supuestos.

Sería deseable que la igualdad de oportunidades se alcanzase sin tener que recurrir a acciones positivas en cualquier campo de aplicación, aunque para ello, seguramente, la tasa de desempleo deba ser muy escasa. Por este motivo, tal y como ha expresado la STC 128/1987 y STC 216/1991, “no puede reputarse discriminatoria y constitucionalmente prohibida la acción de favorecimiento, siquiera temporal, que los poderes públicos emprenden en beneficio de determinados colectivos, históricamente desprotegidos y marginados, a fin de que, mediante un trato especial más favorable, vean suavizada y compensada su situación de desigualdad sustancial”. En tal sentido, la sentencia del Tribunal de Justicia de la Comunidad Europea TJCE 1989/75, de 25 de octubre, interpretó la aludida posibilidad, haciendo constar que la misma “tiene como finalidad precisa y limitada la de autorizar las medidas que, aunque sean discriminatorias en apariencia, están destinadas efectivamente a eliminar o a reducir las desigualdades de hecho que pudieran existir en la realidad de la vida social”. Cabe mencionar igualmente que ya el Consejo adoptó la Recomendación 84/635/CEE, de 13 de diciembre (LCEur 1984/725), en relación con la promoción de acciones positivas a favor de la mujer. Por lo tanto, la prohibición de discriminación por razón de sexo admite la existencia de medidas singulares en favor de la mujer, que traten de corregir una situación desigual de partida, como son las medidas de acción positivas o similares, pero, al mismo tiempo, exige la eliminación, en principio, de las normas protectoras del trabajo femenino, y que pueden suponer en sí mismas un obstáculo para el acceso real de la mujer al empleo en igualdad de condiciones de trabajo con los varones. Aunque por el momento sea necesario que “la ley introduzca cambios legislativos en el ámbito laboral para que los trabajadores puedan participar de la vida familiar, dando un nuevo paso en el camino de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (...). Es indudable que únicamente cuando este camino haya finalizado definitivamente y, sin perjuicio de las reformas legislativas que puedan aprobarse, la realidad social responda a una auténtica paridad entre uno y otro conjunto de la población, haciendo así posible la igualdad de hombres y mujeres en sus oportunidades de acceso y mantenimiento del empleo, carecerá de sentido cualquier medida de ac-

ción positiva en favor del sexo femenino". (Sentencia Tribunal Superior de Justicia 830/2004, Madrid, 30 de septiembre). También cabe destacar que según la sentencia del TJCE 236/1997, de 11 de noviembre, (caso "Marschall"), no se opone a una norma nacional que, "en caso de que candidatos de ambos sexos presenten igual capacitación, desde el punto de vista de su aptitud, competencia y prestaciones profesionales, obliga a conceder preferencia en la promoción a las candidatas femeninas en aquellos sectores de actividad que, en el nivel del puesto de que se trate, tengan un menor número de mujeres que de hombres, salvo que concurran en la persona de un candidato masculino motivos que inclinen la balanza a su favor, siempre que dicha norma garantice, en cada caso particular, a los candidatos masculinos con igual capacitación que las candidatas femeninas, que las candidaturas serán objeto de una apreciación objetiva que tenga en cuenta todos los criterios relativos a la persona de los candidatos de ambos sexos e ignore la preferencia concedida a las candidatas femeninas cuando uno o varios criterios hagan que la balanza se incline a favor del candidato masculino, y que tales criterios no sean discriminatorios en perjuicio de las candidatas femeninas". En esta sentencia se observa la diversidad de opiniones que se pueden observar respecto a medidas de discriminación positiva en los diferentes Estados europeos.

Llegados a este punto, cabe preguntarse ¿Hasta qué nivel puede llegar el grado de diferencias que podemos admitir entre dos candidatos?, ¿Hasta qué punto pueden llegar las medidas de discriminación positiva? La sentencia del TJCE 166/2000, de 6 de julio (caso "Abrahamsson y Anderson"), recoge algunos aspectos relevantes, ya que profundiza sobre cómo hacer la discriminación positiva y hasta dónde: "Para llevar a cabo una correcta apreciación, es legítimo tener en cuenta determinados criterios positivos y negativos que, aunque estén formulados en términos neutros en cuanto al sexo, y que, por tanto, pueden beneficiar también a los hombres, favorecen en general a las mujeres. De este modo puede decidirse que la antigüedad, la edad y la fecha del último ascenso sólo podrán tomarse en consideración si son relevantes, las cualificaciones y la capacitación profesional de los candidatos y candidatas. Puede también decirse que no se tendrán en cuenta ni la situación familiar ni los ingresos del cónyuge, y que el trabajo a tiempo parcial, los permisos o el aplazamiento de la terminación de los estudios motivado por el cuidado de hijos o de familiares necesitados de cuidados no tendrán ningún efecto negativo... La aplicación de estos criterios... debe efectuarse de manera transparente y debe poder ser controlada con el fin de excluir cualquier apreciación arbitraria acerca de la capacitación de los candidatos". Lo que nos lleva a pensar que si por la causa o motivo que sea, el hombre al que tratamos de excluir se encuentra en la misma o similar situación de infrarrepresentación, no podríamos, en ningún caso, excluirle del proceso.

Asimismo, el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas, en la STJCE 270/2004, de 30 septiembre (caso "Briheche"), al determinar el alcance de cualquier excepción a un derecho fundamental, como, en este caso, el de igualdad de trato entre hombres y mujeres "es necesario respetar el principio de proporcionalidad que exige que las excepciones no sobrepasen los límites de lo adecuado y necesario para conseguir el objetivo propuesto y exige conciliar, en la medida de lo posible, el principio de igualdad de trato con las exigencias del objetivo perseguido de este modo".

La Unión Europea ha incrementado el énfasis en favorecer la igualdad de derechos y oportunidades para mujeres y hombres, aunque otras medidas que afectan a otros colectivos se han desarrollado menos. En lo referente al acceso al empleo y las relaciones laborales, la legislación española trata diversos aspectos que muestran la actualidad de sus contenidos que se pueden ver en García-Izquierdo y García-Izquierdo (2007). No obstante, debemos destacar la ley 3/2007 sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, actualmente el precepto legal más importante ya que recoge los principios y políticas públicas al respecto, pero lo que es más importante en nuestro caso es que en los Título IV, V y VII, recoge el derecho al trabajo en igualdad de oportunidades, el principio de igualdad en el empleo público, y la igualdad en la responsabilidad social de las empresas. El Título VIII dispone las medidas organizativas para el cumplimiento de la normativa. Con el fin de asegurar esa protección jurídica se contempla la declaración de nulidad de la decisión empresarial discriminatoria directa e indirecta y el acoso discriminatorio, el restablecimiento de la reparación o indemnización a la víctima. Además, hay un deber de garantizar que los organismos, de conformidad con las tareas que tienen encomendadas, les sea reconocido un interés legítimo para exigir el cumplimiento de la obligación de no discriminación y garantizar la asistencia integral a la víctima.

Además debemos tener en cuenta la ley 51/2003 de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal para personas con discapacidad, y la Ley Orgánica 4/2000, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social.



## Ficha 2.

### Selección de personal e invasión de la intimidad

Es conocido que durante el proceso de selección, bajo cualquier modalidad, se solicitan, conocen y manejan datos personales de carácter confidencial. No en vano durante la “revuelta anti- test” se criticó la adecuación como instrumentos científicos y la invasión de la intimidad, de las pruebas psicológicas y de manera especial, los cuestionarios de personalidad. Críticas, que por otro lado sirvieron para remover las conciencias acomodadas, actuando como resorte de sustanciosas mejoras.

El mayor poder del empleador en los procesos de selección, facilita su acceso a la recogida de información de diversa índole, aunque los candidatos la aportan voluntariamente, eso sí con mayor o menor reticencia, dependiendo de la motivación por conseguir el puesto de trabajo al que optan. Debido a la facilidad con que se pueden realizar malas prácticas con esta información confidencial, la recogida y uso de estos datos debe ser realizada exclusivamente por profesionales. El Comité Hessel del Ministerio de Trabajo holandés creado en 1971 con el objetivo de aconsejar al Gobierno para garantizar la intimidad en los procesos de selección, publicó en 1977 el informe *Un candidato es también un ser humano*, que establecía dos puntos fundamentales: la adecuación del criterio, y que todo el proceso de selección debía ser congruente con: la dignidad humana, el derecho a la imparcialidad, el derecho a obtener información, el derecho a la intimidad, el derecho a un tratamiento confidencial de los datos, el derecho a que los instrumentos utilizados sean fiables y válidos, y el derecho a formular quejas si el candidato piensa que se han incumplido alguno de sus derechos, (de Wolff y van den Bosch, 1984, 1998).

El Comité Conjunto de Prácticas con Tests, *Joint Committee on Testing Practices* (1997, 1 de septiembre [documento www]), ha elaborado un borrador donde se recogen los derechos y responsabilidades de aquellas personas que cumplimentan pruebas. Este documento va destinado a los profesionales de la selección y la evaluación, autores, distribuidores y vendedores, cuyas responsabilidades aparecen en varias fuentes (*American Association for Counseling and Development*, 1988; *Joint Committee on Testing Practices*, 1988; *National Council on Measurement in Education*, 1995) y los requisitos técnicos de los instrumentos en las Normas para la aplicación de Test Educativos y Psicológicos, *Standards for Educational and Psychological Testing* (American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education, 1985).

Muchos de los datos que se utilizan durante el proceso posiblemente quedarán archivados y tratados digitalmente, lo que se recoge en la Ley Orgánica 5/92, del Tratamiento Automatizado de Datos y posteriormente en la Ley Orgánica 19/1999, Protección de Datos de Carácter Personal (BOE 13/12/99). La protección de la intimidad en el tratamiento de esa información queda amparada por el artículo 18 de la Constitución, y la confidencialidad y su protección de los mismos, por la que abarca la información personal identificable que esté contenida en soporte físico. Contempla el derecho de información, de modificación y acceso de la información, el consentimiento inequívoco, y como datos especialmente protegidos los que puedan dar lugar a discriminación y su uso fraudulento, en nuestro caso, para otros fines que no sean los de obtener información que sirva para tomar decisiones de selección y evaluación, y en general, para la gestión y administración de Recursos Humanos.

También la Ley Orgánica 19/99, de 13 de diciembre de protección de datos de carácter personal, en su artículo 4 estipula que “sólo se podrán recoger para ser tratados y someter a tratamiento cuando sean adecuados, pertinentes y no excesivos en relación con el ámbito y las finalidades determinadas, explícitas y legítimas para las que se hayan obtenido”. En consecuencia: ¿Qué tipo de datos cumplirían esos requisitos en una evaluación psicológica? ¿Qué pruebas?

#### REFERENCIAS

- Álvarez, A (1972). Prólogo a la segunda edición española. En L.J. Cronbach, *Fundamentos de la exploración psicológica*, 18- 21. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Anastasi, A. (1996). *Los tests psicológicos*. 7ª ed Nueva York: McMillan.
- Anderson, N., Lievens, F., van Dam, K., y Ryan, A.M. (2004). Futures perspectives on employee selection: key directions for future research and practice. *Applied psychology: An International Review*, 53 (4), 487-501.

- Berger, P.L., y Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Society of Knowledge*. Garden City, Nueva York: Doubleday.
- Barrick, M.R., y Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Blum, M., y Naylor, J.C. (1976). *Psicología Industrial*. Sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas. Trad.cast. (Orig, 1968.)
- Bobko, P. (1994). Issues in Operational Selection and Clasification Systems: Comments and Commonalities. En M.G. Rumsey, C.B. Walker y J.H. Harris (Eds.), *Personnel Selection and Classification* (págs. 33- 52). Hillsdale, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boudreau, J. W. (1983). Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs. *Personnel Psychology*, 36, 551-576.
- Brogden, H. E. (1951). Increased efficiency of selection resulting from replacement of a single predictor with several differential predictors. *Educational and Psychological Measurement*, 11, 173- 196.
- Brogden, H.E., y Taylor, E. K. (1950). The dollar- criterion applying the cost accounting concept to criterion construction. *Personnel Psychology*, 3, 133-153.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person organization- fit. *Academy of Management Review*, 14, 3, 333- 349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations. Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459- 484..
- Cleary, T. A. (1968). Test bias: Prediction of grades of negro and white students integrated colleges. *Journal of Educational Measurement*, 5, 115- 124.
- Cordero, A. (1997). Cuarenta años de la Psicología laboral en España. En M. Ordóñez (Coord.). *Psicología del Trabajo y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: AEDIPE- Gestión 2000.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 3, 435-462.
- Cronbach, L. J. (1972). *Fundamentos de la exploración psicológica*. 2ª ed. Madrid: Biblioteca Nueva. (Orig.1969)
- Dachler, M. P. (1994). *A social- relational perspective of selection*. Artículo presentado en el 23 Congreso Internacional de Psicología Aplicada, Madrid, julio de 1994.
- Equal Employment Oportunity Comission, Civil Service Comission, Department of Labor, Department of Justice. (1978). Uniform guidelines on employee selection procedures. *Federal Register*, 43 (166), 38290-38315.
- Fonfría, J., y Díaz, R. (1992) Influencias situacionales, cognitivas y afectivas en la toma de decisiones. En I. Quintanilla, *Selección y evaluación de personal*, (págs121- 140). Valencia: Promolibro.
- French, J. L., y Hale, R. L. (1990). A history of the development of psychological and educational testing. En C. R. Reynolds y R. W. Kamphaus (Eds.), *Perspectives on bias in mental testing*. Nueva York: Plenum Press.
- Gottfredson, L. (Ed.)(1986). The g factor in employment (número especial). *Journal of Vocational Behavior*, 29 (3).
- Hesketh, B., & Neal, A. 1999. Technology and performance. In D. R. Ilgen, & D. E. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implication for staffing, motivation, and development*, 21-55. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Holland, P. W., y Thayer, D. T. (1988). Differential item performance and the Mantel- Haenszel procedure. En H. Wainer y H. I. Braum (Eds.), *Test validity* (págs.129-145). Hillsdale, Nueva Jersey: Erlbaum.
- Hunt, S.T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49, 51-83.
- Jensen, A. R. (1980). *Bias in mental testing*. Nueva York: Free Press.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: Han organizational Justice perspectiva. *Administrativa of Management Review*, 18, 694- 734.
- García-Izquierdo, A.L., y García-Izquierdo, M. (2007). Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de personal en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (1), 111-138.
- Gould, S. J. (1981). *La falsa medida del hombre*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Guion, R. M. (1991). What I Wish I Knew About Assessment. Documento presentado en la conferencia anual de la IPMA Assessment Council. Chicago, 24 junio de 1991.
- Herriot, P. (1992). Selection: The two subcultures. *European Work and Organizational Psychologist*, 2, 129- 140.
- Herriot, P., y Anderson, N. (1997). Selecting for change: How will Personnel and Selection Psychology Survive?. En N. Anderson y P. Herriot, *Handbook of Selection and Assessment* (págs 1-39). Chichester: Wiley.

- Herrnstein, R. J., y Murray, C. (1994). *The bell curve*. Nueva York: Free Press.
- Hough, L. (1998). Personality at work. En M. D. Hakel (ed.), *Beyond Multiple Choice*, (págs. 131- 166). Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hunter, J. E., y Schmidt, F. L. (1976). Fitting people to jobs: The impact of personnel selection on national productivity, en A. Fleishman (ed.) *Human performance and productivity*. Hillsdale, Nueva Jersey: Erlbaum.
- Ilgén, D. R. (1994). Jobs and Roles: Accepting and Coping With the Changing Structures of Organizations. En M.G. Rumsey, C.B. Walker y J.H. Harris (eds.) *Personnel Selection and Classification*, 13- 32. Hillsdale, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jansen, A. (1979). Ethiek en praktijk van personeelsselectie. Deventer: Kluwer. En J. De Wolff y G. van den Bosch (1998). The Selection Process. En P.J. D. Drenth, H. Thierry, C.J. de Wolff (Eds). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol 3. (2ed), 33- 58. East Sussex: Psychology Press.
- Kamin, L. (1971). Ciencia y política del Cociente Intelectual. Madrid: Siglo XXI.
- Linn, R. L. (1994). Fair Test Use: Research and Policy. En M.G. Rumsey, C.B. Walker y J.H. Harris (Eds.), *Personnel Selection and Classification*, 33- 52. Hillsdale, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Messick, S.(1989) Validity. En R. Linn (ed.) Educational Measurement, (3ª ed, págs. 13- 103) Nueva York: McMillan.
- Messick, S. (1994). The interplay of evidence and consequences in validation of performance assessments. *Educational Researcher*, 23 (2), 13- 23.
- Moreland, K. L., Eyde, L. D., Robertson, G. J., Primoff, E. S., y Most, R. B. (1995). Assessment of test user qualifications. *American Psychologist*, 5, 14-23.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology. Volume 12: Industrial and organizational psychology* (pp. 39-53). Hoboken, NJ: Wiley.
- Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, 50(4), 823-854.
- Nunally, J.C., y Bernstein, I.H. (1995). *Teoría Psicométrica*. Trad. cast. 2ª ed. Méjico: McGraw Hill Interamericana.
- Popper, K. R.(1973). La lógica de la investigación científica. Madrid: Tecnos.
- Porter, L. W., Lawler, E.E.II., y Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. Nueva York: McGraw Hill, Inc.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
- Quijano, S. D. (1985). *Un enfoque sistémico para la selección de personal*. Barcelona: Edicions Universitat de Barcelona.
- Real Academia Española (1992). Diccionario de la Lengua Española, XXI edición (1994). Madrid: Espasa Calpe.
- Roe, A. (1998). Personnel Selection: Principles, technics and methods. En P.J. D. Drenth, H. Thierry, C.J. de Wolff (Eds). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol 3. (2ed), 5- 32. East Sussex: Psychology Press.
- Salgado, J.F., Ones, D.S., & Viswesvaran, C. (2001). Instruments used for personnel selection. En N.Anderson, D.Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 1 (pp.165-199). London: 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-nº2, 262-274.
- Schmidt, F. L., Pearlman, K., y Hunter, J. E. (1980). The validity and fairness of employment and educational tests for Hispanics American: A review and analysis. *Personnel Psychology*, 33, 705- 724.
- Schmitt, N., y Chan, D. (1998). *Personnel Selection. A Theoretical Approach*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Schmitt, N., y Noe, R. (1986). Personnel Selection and Equal Employment Opportunities. *Industrial Review of Industrial and Organizational Psychology*, 71-115.
- Schmitt, N., Ones, D.S., y Hunter, J. E. (1992). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 43, 627-670.
- Schneider, B., Kristof-Brown, A., Goldstein, H., y Brent, D. What Is This Thing Called Fit? En N. Anderson y P. Herriot (Eds.) *International Handbook of Selection and Assessment*, págs 393- 412. Chichester: John Wiley and Sons.
- Schuler, H, Farr, J.L., y Smith, M. (1993). The Individual and Organizational Sides of Personnel Selection and Assessment. En H. Schuler, J.L. Farr y M. Smith. (Eds) *Personnel Selection and Placement*,1-9. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Society for Industrial and Organizational Psychology (1987). *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures* (3ª ed). College Park, MD: Author.

- Sternberg, R., y Grigorenko, E. (1997) (Eds.). *Intelligence, heredity and environment*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Stevens, S. S. (1951). Mathematics, measurement, and psychophysics. En S. S. Stevens (ed.). *Handbook of Experimental Psychology*. Nueva York: Wiley.
- Taylor, H.C., y Russell, J.T. (1939) The relationship of validity coefficient to the practical effectiveness of tests in selection: discussion and tables. *Journal of Applied Psychology*, 23, 565- 578.
- Tett, R., Jackson, D., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742
- Vandenberg, R. J., y Scarpello, V. (1990). The matching model. An examination of the processes underlying realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 75, 60-67.
- Wanous, J. P (1980). *Organizational entry Recruitment, selection and socialization of newcomers*. San Francisco: Addison- Wesley.
- Weinert, A. B. (1985). *Lehrbuch der Organisationspsychologie*, Urban & Schwarzenberg, München. Trad. Cast. (Orig.1981): *Manual de Psicología de la Organización* . Barcelona: Herder.
- Wigdor, A. K. y Garner, W. R. (1982). *Ability testing: Uses, consequences, and controversies (1 &2)*. Washington, DC: National Academy Press.
- Wolff, C. J de. (1993). The Prediction Paradigm. En H. Schuler, J. L. Farr y M. Smith. (Eds) *Personnel Selection and Placement*, 253-261. New Jersey: Lawrence Erlbaum.