



Artículo

El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal*

Maximal and typical job performance in personnel selection

UTE CHRISTINE KLEHE¹
NEIL ANDERSON¹

Fecha de Recepción: 10-10-2006

Fecha de Aceptación: 19-02-2007

RESUMEN

Este artículo presenta una revisión de la investigación sobre la distinción entre desempeño típico y máximo. Comenzando con una distinción entre lo que los solicitantes pueden hacer (desempeño máximo) y lo que ellos harán (desempeño típico), en términos de su desempeño probable en el puesto, demostraremos cómo tal distinción puede añadir información valiosa tanto para profesionales como para investigadores en selección de personal. Mientras que la distinción entre desempeño típico y máximo se ajusta bien a los actuales modelos de desempeño laboral y ha recibido considerable atención en contextos teóricos, suele ser pasada por alto tanto por investigadores como por profesionales en selección de personal. Los investigadores realizan extensos estudios de validación y las organizaciones hacen grandes inversiones financieras en la selección de nuevos empleados sin saber cuál de estos dos aspectos del rendimiento están prediciendo o están intentando predecir. Finalmente, propondremos algunas áreas para futura investigación en el estudio del desempeño típico y máximo.

ABSTRACT

This paper presents a literature review on the distinction between typical and maximal performance in personnel selection. We will see how a distinction between what applicants *can do* (i.e. maximum performance) and what they *will do*

* Esta investigación fue financiada por una beca DAAD (German Academy Exchange Service) concedida al primer autor para sus estudios Postdoctorales en la Universidad de Amsterdam.

¹ Universidad de Amsterdam (Holanda).

(i.e. typical performance) in terms of likely job performance can add valuable information both for practitioners and researchers in personnel selection. While this distinction fits current models of job performance and has received considerable theoretical attention, it is frequently overlooked both by scientists and practitioners in personnel selection. Researchers run extensive validation studies whilst organizations make great financial investments in the selection of new employees without even knowing which of these two performance categories they are predicting. Finally, we will suggest some areas for future research, such as moderators and boundary conditions, and we will outline potential pitfalls in the study of typical and maximum performance.

PALABRAS CLAVE

Desempeño típico, Desempeño máximo, Selección de personal, Validez predictiva.

KEY WORDS

Maximal job performance, Typical job performance, Personnel selection, Validation.

DIFERENCIAS ENTRE DESEMPEÑO TÍPICO Y MÁXIMO.

Cronbach (1960) utilizó la distinción entre desempeño típico y máximo para diferenciar entre medidas de capacidad y medidas de personalidad. Esta distinción es ampliamente utilizada con respecto a los procedimientos de selección de personal (p.e., Dennis, Sternberg y Beatty, 2000), pero también puede aplicarse igualmente a los criterios predichos: Sackett, Zedeck y Fogli (1988) adoptaron el concepto para describir las variaciones en el desempeño del puesto. Estos autores argumentaban que durante el desempeño típico, el desempeño del día a día del puesto, los ocupantes (a) en gran medida no se dan cuenta que su desempeño puede ser observado o incluso evaluado, (b) no intentan conscientemente realizar lo “máximo posible” y (c) trabajan en su tarea durante un período de tiempo largo.

Para muchos puestos, desde mecánicos de automóviles hasta investigadores o altos ejecutivos, el desempeño típico representa la mayor parte de sus actividades diarias. Sin embargo, en situaciones de desempeño máximo, tales como cuando los mecánicos se dan cuenta de que el jefe los está observando o cuando los investigadores presentan su informes científicos en conferencias internacionales, (a) los ocupantes son plenamente conscientes de que están siendo evaluados, (b) se dan cuenta y aceptan implícita o explícitamente instrucciones para maximizar su esfuerzo y (c) son observados por un período de tiempo lo suficientemente corto como para mantener su atención centrada en la tarea.

El que una situación de desempeño sea considerada como típica o máxima tendrá un considerable impacto en el rol de la

motivación y la capacidad en dicha situación. El desempeño en el puesto es concebido como una función de la capacidad y la motivación (Locke, Mento y Katcher, 1978). La motivación se define sobre la base de tres elecciones (Campbell, 1990): (a) el esfuerzo invertido (dirección), (b) el nivel del esfuerzo invertido (nivel) y (c) si persistir en el gasto que supone ese nivel de esfuerzo (persistencia). Sackett et al. (1988) y DuBois, Sackett, Zedeck y Fogli (1993) propusieron un continuo que iba desde el desempeño típico en un extremo hasta el desempeño máximo en el otro, definiendo la diferencia el rol de motivación. Durante el desempeño típico, cada una de esas elecciones está en manos del ocupante: (a) ya que su desempeño no está siendo evaluado, los ocupantes pueden elegir centrarse en la tarea más relevante o pueden posponerla, (b) puesto que los ocupantes no han recibido o aceptado ninguna instrucción para hacer lo “máximo posible” (su mejor ejecución), pueden elegir invertir su nivel completo de esfuerzo en la tarea o solo una parte del mismo, y finalmente, (c) como pueden cansarse durante la continuación de la tarea, los ocupantes pueden elegir persistir en ese nivel de esfuerzo o pueden reducirlo.

Sin embargo, cada una de esas elecciones se verá afectada siempre que una situación de desempeño típico se convierta en una situación de desempeño máximo. Dubois et al. (1993) y Sackett et al. (1988) argumentaron que durante el desempeño máximo la motivación tiene que ser alta porque (a) la elección para el desempeño es alta debido al conocimiento de los ocupantes de que están siendo observados. DuBois et al. (1993) plantea que, “A menos que uno este buscando una sanción disciplinaria, tiene poca elección salvo invertir esfuerzo en la tarea en cuestión”

(p 206). Además, (b) el nivel de esfuerzo invertido es alto, ya que la segunda característica de las situaciones de desempeño máximo requiere que los individuos sean conscientes y acepten la orden de esforzarse, y (c) la persistencia del esfuerzo no se demanda o se mide en situaciones de máximo desempeño, ya que el desempeño solo se observa durante un período de tiempo lo suficientemente corto para que los individuos estén centrados en la tarea. Por supuesto, no se puede suponer que los ocupantes nunca estén motivados para dar lo mejor de su capacidad bajo condiciones de desempeño típico, sin embargo, en comparación con las condiciones de desempeño máximo, esto no puede suponerse en ningún caso (P.R. Sackett, comunicación personal, 6 de Enero de 2004).

El cambio en la motivación durante el desempeño máximo comparado con el desempeño típico influirá en el impacto relativo sobre el desempeño tanto de la capacidad como de la motivación. Durante el desempeño típico (“lo que la gente hará”, Sackett et al., 1988), tanto la motivación como la capacidad deberían ser predictores relevantes del desempeño. Aunque en situaciones de desempeño máximo en el puesto la motivación tiene que ser alta, el desempeño máximo debería estar limitado principalmente por la capacidad del ocupante (“lo que la gente puede hacer”, Sackett et al., 1988). Janz (1989, p. 164) resumió la distinción del siguiente modo: “El desempeño máximo se centra en las competencias, mientras que el desempeño típico se centra en las elecciones”.

Quizás la distinción entre desempeño típico y máximo no debería tener demasiada importancia si varios estudios empíricos no hubieran revelado que la relación

entre el desempeño típico y máximo de los empleados en la misma tarea puede ser bajo. Sackett et al. (1988), en un primer estudio sobre esta distinción, comparó la rapidez y la precisión típica y máxima con la que 1370 cajeros de supermercado procesaban los productos. El desempeño típico consistía en el promedio de productos procesados por minuto durante un período de cuatro semanas. Debido a que los datos se obtuvieron a través de sistemas de registro electrónico, la recogida de datos no interfería en el trabajo desempeñado. Durante el mismo período de tiempo, el desempeño máximo fue evaluado en dos o tres ocasiones a través del procesamiento de dos carros con productos. Durante este tiempo a los cajeros se les dijo que la recogida de datos servía para valorar su desempeño y se les pedía que hicieran lo máximo que pudieran. Las correlaciones entre las medidas de desempeño típico y máximo de los empleados iban de .11 a .32, lo que plantea bastantes dudas con respecto a que el desempeño típico y máximo son intercambiables. Posteriormente, Ployhart, Lim y Chan (2001), Klehe y Latham (2006), y Klehe y Anderson (en prensa) han reproducido la distinción entre desempeño típico y máximo para tareas psicosociales y administrativas, valoradas por medidas del criterio tanto blandas como duras, en situaciones tanto de laboratorio como de campo y a través de muestras de EEUU, el Este Asiático y Europa.

Klehe y Anderson (en prensa) han hecho un análisis completo de las afirmaciones de Sackett et al. sobre el rol de la motivación y la capacidad: 138 participantes en una situación de laboratorio tenían que encontrar precios de ferretería en Internet y grabarlos en un programa. Aunque los participantes trabajaron en esta

tarea durante aproximadamente dos horas, la mayor parte del tiempo no fueron observados o evaluados (desempeño típico). El ordenador registraba sin interferencias todas las acciones de los participantes. El experimentador entró en la sala y echó un vistazo a los participantes únicamente durante un intervalo de cinco minutos en medio del experimento. Aunque el experimentador había sido instruido para permanecer en silencio y mantener tan poca interacción como fuera posible, era obvio que la intrusión tenía un objetivo de observación. Los resultados mostraron que los participantes no trabajaron significativamente más rápido durante la evaluación del desempeño máximo, pero sí trabajaron más duro en el corto período de tiempo de presencia del experimentador: se centraron más en la tarea, medido a través del tiempo trabajado en la misma. Su nivel de esfuerzo fue más alto, medido esto mediante los clicks realizados por minuto relacionados con la tarea y la persistencia parece haber sido una cuestión menor durante el desempeño máximo, indicado por la evolución del nivel de esfuerzo al lo largo del tiempo. Consecuentemente, también su desempeño durante el período de desempeño máximo superó su desempeño durante el resto del experimento, un hallazgo encontrado también por Klehe y Latham (2006) para el criterio psicosocial de trabajo en equipo.

Además, Klehe y Anderson (en prensa) encontraron que el conocimiento declarativo relacionado con la tarea correlacionaba significativamente más con el desempeño máximo que con el típico ($r=.50$ frente a $.33$ y $.25$) y la autoeficacia usando Internet ($r=.18$ frente a $.37$ y $.33$) y la autoeficacia usando ordenador ($r=.31$ frente a $.45$ y $.44$) correlacionan significativamente menos con el desempeño máximo

en comparación con el típico. Estos resultados presentan una primera prueba empírica y la confirmación de las proposiciones de Sackett et al. (1988), al menos dentro del ámbito de una situación de laboratorio controlada en la que los participantes trabajaban en una tarea administrativa moderadamente difícil y básicamente aburrida.

AJUSTE CON LAS PRIMERAS TEORÍAS DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO

Dado que la distinción entre desempeño típico y máximo es real, la pregunta que surge ahora es cómo se puede ajustar esto dentro de las teorías existentes sobre el desempeño. Campbell (1990) sugirió que el desempeño estaba compuesto por ocho facetas, siendo la capacidad en tareas específicas del puesto, el esfuerzo demostrado y el mantenimiento de la disciplina personal (evitando las conductas contraproductivas), las facetas centrales aplicables a cualquier puesto. Además, Campbell plantea que esos factores se podrían utilizar para distinguir el desempeño típico del máximo: Así, la eficiencia en la tarea estaba estrechamente relacionada con el desempeño máximo, mientras que la demostración de esfuerzo y el mantenimiento de la disciplina personal eran especialmente relevantes en el desempeño típico. Otra aproximación que podría utilizarse es el modelo de diez factores interrelacionados planteado por Viswesvaran, Ones y Schmidt (1996) donde la distinción entre desempeño típico y máximo vendría dada básicamente a través de la dimensión "esfuerzo".

Sin embargo, el continuo entre desempeño máximo y típico puede relacionarse

en menor grado con las diferentes dimensiones que con los determinantes de esas dimensiones. Campbell (1990) propuso que el desempeño estaba determinado por los factores de conocimiento declarativo, conocimiento y destrezas de procedimiento y motivación. Siguiendo los argumentos de Sackett et al., el último de esos factores, la motivación, tiene que ser alta durante el desempeño máximo, mientras que es probable que varíe y sea predictora del desempeño durante el desempeño típico. Campbell (1990, p.707) sugirió que la motivación era una función de “Cualesquiera que sean las variables independientes que están estipuladas en la teoría de la motivación que uno elija”. La teoría de la expectativa (VIE, Vroom, 1964) postula que la personas estarán más motivada para trabajar duro cuanto más crean que sus esfuerzos les llevarán a un desempeño efectivo (expectativa), que tal desempeño será recompensado (instrumentalidad), y cuanto mayor sea el valor de esas recompensas (valencia). Siguiendo los argumentos de DuBois et al. (1993), la variable que más influye en el cambio de una situación de desempeño típico a un desempeño máximo es probablemente la instrumentalidad, la creencia de que el alto desempeño será recompensado o, alternativamente, que el bajo desempeño será penalizado: Durante las situaciones de desempeño típico, la instrumentalidad probablemente será baja. Debido a que la evaluación externa no está presente, el ajuste percibido entre el buen desempeño y la recompensa dependerá básicamente tanto del grado en que la tarea sea intrínsecamente motivadora, como de la capacidad de las personas para establecer metas y recompensas dependientes del logro de de las mismas (es decir, crear ellos mismos la instrumentalidad perdida). Sin embargo, en las situaciones de desempeño máximo,

cuando se anima a los ocupantes a invertir todo su esfuerzo y son evaluados basándose en su desempeño, el ajuste entre éste y las recompensas extrínsecas es muy claro y esto lleva a que los ocupantes estén altamente motivados y el desempeño resultante sea un reflejo de su capacidad.

LA DISTINCIÓN ENTRE DESEMPEÑO TÍPICO Y MÁXIMO EN SELECCIÓN DE PERSONAL

Las propuestas de Sackett et al. (1988) con respecto al desempeño típico y máximo han conseguido mucha atención debido a implicaciones de amplio alcance para la investigación en Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones en general (p.e., Viswesvaran, Sinangil, Ones y Anderson, 2001) y para la Selección de Personal en particular (p.e., Ackerman y Humphreys, 1990; Arvey y Murphy, 1998; Borman, 1991; Herriot y Anderson, 1997). A través de la distinción y el rol impuesto de la motivación durante el desempeño máximo, Sackett et al. (1988) esperaba conseguir una estimación del rol de la capacidad durante el desempeño típico. Chernyshenko, Stara, Chan, Drasgow y Williams (2001) aplicaron la distinción a la Teoría de Respuesta al Item (TRI) y argumentaron que los modelos tradicionales de la TRI pueden modelar bien la respuesta impuesta en las situaciones de desempeño máximo, pero no la complejidad de la respuesta en las situaciones de desempeño típico. Guion (1991) planteó que la baja correlación entre el desempeño máximo y típico puede explicar la baja validez de criterio encontrada en numerosos predictores del desempeño en el puesto. Más específicamente, Campbell (1990) argumentó que una de las causas de la débil relación

encontrada a menudo entre los resultados de los procedimientos de selección de personal y el desempeño típico en el puesto podría ser debida a basar las decisiones de selección en predictores de desempeño máximo. Este mal ajuste podría llevar a considerables consecuencias económicas para la organización en cuestión: Boudreau (1991) indicó que los resultados de los análisis de utilidad respecto a la predicción de los procedimientos de selección del desempeño típico en el puesto probablemente estén sesgados, si el valor económico del desempeño está basado en criterios de desempeño máximo y viceversa. Consecuentemente, tanto los investigadores como los profesionales necesitan saber cuál de esos dos aspectos del desempeño intentan predecir. Esto puede ser especialmente cierto para los estudios de validación. Guion (1991, 1998) enfatizó que, en general, los investigadores necesitaban decidir que constructo era más útil como criterio en una situación específica de selección. Similarmente, Sackett y Larson (1990) discutieron las amenazas de la generalización de los hallazgos de investigación, incluyendo la importancia de los hallazgos empíricos no generalizables desde las situaciones de desempeño típico a las situaciones de desempeño máximo y viceversa.

En la siguiente sección, comentaremos varios estudios que perfilan la relevancia del desempeño máximo frente al típico para la validez de criterio y de constructo de diversos procedimientos de selección, seguido por algunas consideraciones sobre posibles beneficios adicionales para la selección de personal y cómo el desempeño típico y máximo puede relacionarse con los predictores típico y máximo o con el desempeño.

CONSECUENCIAS PARA LA VALIDEZ DE CRITERIO

Debido a que los determinantes del desempeño típico y máximo difieren, Sackett et al. (1988) y DuBois et al. (1993) argumentaron que la utilidad de cualquier procedimiento de selección de personal podría variar, dependiendo de si se ha utilizado para predecir un tipo de desempeño u otro. Las medidas de capacidad deberían ser mejores predictores del desempeño máximo, mientras que las medidas de motivación mostrarán una validez mayor para la predicción del desempeño típico (Klehe y Anderson, en prensa). Esta proposición ha estimulado la mayor parte de la atención empírica sobre el desempeño típico y máximo.

Siguiendo el argumento de que las variaciones en el desempeño máximo no se deben a diferencias en la motivación en los individuos sino principalmente a las diferencias en sus capacidades, DuBois et al. (1993) hipotetizaron que la capacidad cognitiva debería mostrar una correlación más alta con el desempeño máximo que con el típico. DuBois et al. (1993) encontraron apoyo para esta hipótesis utilizando el mismo conjunto de datos examinado por Sackett et al. (1988). La capacidad cognitiva de los empleados del supermercado mostraba una relación más fuerte con la velocidad máxima de procesamiento de los productos que con la típica ($r=.34$ vs. $.21$, $p. < .05$). Este hallazgo fue replicado posteriormente por Marcus, Goffin, Johnston y Rothstein (en prensa) utilizando managers y por Witt y Spitzmüller (en prensa) utilizando programadores informáticos.

Usando el mismo argumento, Klehe y Latham (2003) propusieron que un test

sobre conocimiento, destrezas y capacidades de juegos de equipo (CDH-test; Stevens y Campion, 1999) y la inteligencia práctica deberían mostrar una correlación más alta con el desempeño máximo de juegos de equipo que con el típico en 167 estudiantes de MBA. Los predictores fueron medidos antes de que los estudiantes entraran en el programa MBA; los criterios se midieron al final del primer trimestre. Los compañeros en grupos de estudio valoraron el desempeño típico y otros compañeros en grupos de proyecto valoraron el desempeño máximo al final de una semana de proyecto de clase. Este proyecto valía el 25% de la calificación final de los estudiantes en clase, el 5% de la cual estaba determinada por las valoraciones del desempeño en el juego de equipo hechas por los compañeros. De nuevo, el desempeño típico y máximo fue distinto a través de constructos relacionados ($\rho=.30$). La inteligencia práctica correlacionaba significativamente más alto con la el desempeño máximo ($r=.38$) que con el típico ($r=.24$). La distinción no fue significativa para las CDHs del juego de equipo, aunque los resultados iban en la misma dirección ($r=.40$ vs. $r=.32$).

Ployhart et al. (2001) adoptaron una aproximación diferente. Un estudio previo había revelado que amigabilidad, apertura a la experiencia y extroversión estaban relacionadas con el liderazgo transformacional (Judge y Bono, 2000). Ployhart et al. argumentaron que esta relación debería ser admitida bajo condiciones de desempeño máximo, ya que el liderazgo transformacional debería ser especialmente relevante bajo estas circunstancias. Por el contrario, argumentaban que las limitaciones situacionales inherentes a las situaciones de desempeño máximo deberían provocar que conciencia y neuroticismo fue-

ran mejores predictores del desempeño típico que del máximo. Ellos recogieron valoraciones de compañeros y supervisores sobre el desempeño transformacional de 1.259 reclutas de Singapur en un assessment center de dos días (el cual fue etiquetado como valoración del desempeño máximo) y al final del entrenamiento básico (desempeño típico). Después de explicar los efectos de la medición, Ployhart et al. encontraron que el desempeño máximo y típico del liderazgo transformacional estaban relacionados, pero se diferencian en constructos latentes ($\rho=.69$) que también difieren en su relación con los Cinco Grandes Factores de personalidad. Apertura a la experiencia fue un factor predictivo del desempeño máximo ($\rho=.16$), y extroversión fue predictivo tanto del desempeño en el liderazgo transformacional máximo ($\rho=.36$) como típico ($\rho=.25$). La propuesta de Ployhart et al. de que conciencia era mejor predictor del desempeño típico que del máximo en el liderazgo transformacional no fue apoyada ($\rho=.05$). Además, el modelo final de Ployhart et al. incluía un coeficiente «path» significativo pero débil ($\rho=.05$) entre neuroticismo y desempeño típico pero no asumían ningún «path» entre neuroticismo y desempeño máximo.

CONSECUENCIAS PARA LA VALIDEZ DE CONSTRUCTO

Aunque la cuestión puede resultar relativamente fácil para los predictores que representan medidas tanto de capacidad (p.e., capacidad cognitiva) como motivacional (p.e., neuroticismo), las propuestas de DuBois et al. (1993) han llevado a fuertes debates respecto a los métodos que pueden valorar tanto capacidad como motivación, como pueden ser las entrevistas

tas estructuradas de selección: Latham (1989) planteó que las entrevistas situacionales (ES), en las cuáles se pregunta a los solicitantes sobre lo que harían en dilemas hipotéticos del puesto, están midiendo intenciones, instigadores motivacionales directos (Fishbein y Ajzen, 1975; Locke y Latham, 1990). Janz (1989) se mostró en desacuerdo y argumentó que las entrevistas situacionales medían capacidades de razonamiento verbal e inductivo más que intenciones reales. Concluyó que las entrevistas situacionales deberían ser peores predictores del desempeño típico que del máximo. Al mismo tiempo, propuso que las entrevistas de descripción de conducta (EDC), en las cuales se les pregunta a los solicitantes sobre su conducta pasada, evalúan las elecciones hechas en el pasado y, por lo tanto, deberían ser predictores válidos del desempeño típico. Taylor y Small (2002) plantearon un argumento similar. Estos autores plantearon que las entrevistas situacionales valoraban el conocimiento del puesto de los solicitantes y que las entrevistas de descripción de conducta medían, además, su motivación para aplicar tal conocimiento del puesto. Consecuentemente, las entrevistas de descripción de conducta deberían ser mejores predictores del desempeño típico que las entrevistas situacionales. Otros constructos que se han propuesto para ser valorados tanto por las entrevistas situacionales como por las de descripción de conducta incluyen capacidad cognitiva (p.e., Schmidt, 1988), inteligencia práctica (p.e., Conway y Peneno, 1999); Shuler y Moser, 1995) o conocimiento del puesto (Mowday, 1999).

Klehe y Latham (2006), incluyendo tanto el desempeño máximo como típico en un estudio de validación predictiva para una entrevista situacional y una

entrevista de descripción de conducta, lograron dar una respuesta a este debate sobre una base empírica más fuerte a través de las correlaciones entrevista-desempeño y los constructos propuestos solos. Tanto las entrevistas situacionales como las entrevistas de descripción de conducta predecían el desempeño típico ($r=.41$ para ES; $r=.34$ para EDC) significativamente mejor que el desempeño máximo ($r=.25$ para ES; $r=.11$ para EDC). Dado que las propuestas de Sackett et al. (1988) sobre el rol de la motivación y la capacidad durante el desempeño máximo y típico son correctas (Klehe y Anderson, en prensa), estos hallazgos sugieren que tanto la ES como la EDC básicamente están valorando constructos motivacionales, tales como intenciones o elecciones. Sin embargo, esas variables motivacionales pueden estar influidas por la inteligencia práctica de los entrevistados y el conocimiento del puesto (ver también Anderson, 1992, 2003). Aunque es necesaria investigación futura en esta línea, este estudio sugiere la posibilidad de utilizar el continuo entre desempeño típico y máximo para establecer la validez de constructo de procesos de selección específicos.

EL DESEMPEÑO TÍPICO Y MÁXIMO COMO CRITERIO

Incluir medidas con puntos extremos como criterios en los estudios de validación, tal y como han hecho Ployhart et al. (2001) o Klehe y Latham (2006), presenta un beneficio obvio en el continuo entre el desempeño típico y máximo. Sin embargo, adicionalmente, la distinción se puede utilizar para examinar hasta que punto los fenómenos encontrados durante la selección de personal también se producen durante el desempeño típico y máximo del

puesto. Por ejemplo, la investigación ha encontrado que los solicitantes utilizan diferentes tácticas de manejo de impresiones no solo en las entrevistas de selección no estructuradas, sino también en las entrevistas estructuradas (Stevens y Kristof, 1995), tales como las ES y las EDC (Ellis, West, Ryan y DeShon, 2002). Sin embargo, esta investigación podría no concluir si la cantidad de manejo de impresiones durante esas entrevistas excede la utilizada en el día a día. Las estrategias de manejo de impresiones cuando son buen reflejo del solicitante, son un valioso imput para la decisión del entrevistador. Una observación de las mismas estrategias de manejo de impresiones bajo condiciones de desempeño típico y máximo, puede ayudar a clarificar el grado en que la dirección de impresiones encontrada durante las entrevistas estructuradas excede la que uno encuentra sobre la base del día a día.

LA RELACIÓN CON LOS PREDICTORES MÁXIMOS Y TÍPICOS DEL DESEMPEÑO

Aunque este artículo se centra principalmente en el desempeño máximo y típico como criterio, la distinción entre ambos desde el punto de vista del predictor también ha experimentado algún desarrollo. Sería interesante destacar como los predictores típicos y máximos se relacionan con los criterios típicos y máximos de desempeño. Al comparar ambos tipos de predictores, Fiske y Butler (1963, p. 253, 258) argumentaron que para el desempeño máximo “Queremos una medida pura, que esté determinada casi por entero por una cosa, la capacidad del sujeto, más que una medida que esté afectada por varias influencias”. Según esto, los tests máxi-

mos deberían valorar principalmente facetas de capacidad. En el caso de las pruebas de personalidad, “Normalmente estamos preocupados por la intensidad típica de esta tendencia porque proporciona la mejor estimación de lo que una persona probablemente haga”. Una conclusión reforzante de esta exposición podría ser que los tests de desempeño máximo (capacidad) predecirían principalmente desempeño máximo en el puesto y que los tests de desempeño típico (personalidad) predecirían desempeño típico en el puesto. En línea con este argumento Marcus et al. (en prensa) encontraron que las medidas de capacidad cognitiva, en particular razonamiento verbal y simbólico, mostraban relaciones significativamente más fuertes con el desempeño máximo que con el típico en managers canadienses de nivel medio, mientras que las medidas de personalidad, particularmente extroversión, conciencia y un compuesto de liderazgo mostraban relaciones más fuertes con el desempeño típico que con el desempeño máximo de los managers.

Al mismo tiempo, los resultados presentados por Ployhart et al. (2001) indican que algunas veces los constructos de personalidad pueden ser mejores predictores del desempeño máximo que del típico, al menos para ciertos dominios de contenido. Adicionalmente, Ackerman y Heggestad (1997) en una investigación meta-analítica encontraron que no siempre está tan clara la diferenciación entre capacidad, personalidad e intereses.

En la Tabla 1 aparecen varios predictores utilizados en selección de personal y si predicen desempeño máximo o típico. Esta tabla sugiere que los tests de capacidad cognitiva y los tests de capacidad mental general (HMG) lo más probable es

Tabla 1.
Predictores utilizados en selección de personal y posibles relaciones con el desempeño típico y máximo

Medida	Predice el Desempeño	Referencia
Conocimiento declarativo	Máximo	Klehe y Latham 2003 Klehe y Anderson en prensa
Destrezas de procedimiento	Máximo	Klehe y Anderson en prensa
Capacidad Mental General	Máximo	DuBois et al. 1993 Marcus et al. en prensa Witt y Spitzmüller en prensa
Inteligencia fluida/razonamiento	Máximo	DuBois et al. 1993
Rapidez perceptual	Máximo	DuBois et al. 1993
Memoria	Máximo	DuBois et al. 1993
Razonamiento verbal	Máximo	Marcus et al. en prensa
Razonamiento simbólico	Máximo	Marcus et al. en prensa
Habilidad psicomotora	Máximo	
Habilidad física	Máximo	
Habilidad interpersonal	Máximo	
Habilidad de autogestión	Máximo	
Inteligencia práctica	Máximo	Klehe y Latham 2003
Apertura a la experiencia	Máximo	Ployhart et al. 2001

Tabla 1.
Predictores utilizados en selección de personal y posibles relaciones con el desempeño típico y máximo (continuación)

Extraversión	Máximo	Ployhart et al. 2001
	Típico	Marcus et al. en prensa
Entrevista situacional		Típico Klehe y Latham 2006
	Máximo	
Entrevista descripción conducta		Típico Klehe y Latham 2006
	Máximo	
Interés		Typical Klehe y Anderson en prensa
Conciencia		Típico Marcus et al. en prensa
Integridad		Típico
Autoeficacia		Típico Klehe y Anderson en prensa
Apoyo social percibido		Típico Witt y Spitzmüller en prensa

que estén prediciendo desempeño máximo (DuBois et al., 1993; Marcus et al., en prensa). Los tests de HMG se aplican internacionalmente en la mayoría de los casos bajo condiciones estandarizadas y con un estricto límite de tiempo (con la única excepción de las adaptaciones por ordenador), de este modo los solicitantes están altamente motivados para desempeñar su máximo nivel de capacidad durante un período de tiempo relativamente corto. Sin embargo, es cierto que los mayores meta-análisis llevados a cabo tanto en EEUU (p.e., Hunter y Hunter, 1984; Schmidt y Hunter, 1998) y en Europa (p.e., Salgado y Anderson 2002; Salgado

et al., 2003) han encontrado que los tests de HMG son también predictores muy robustos del desempeño típico. De todos modos, debería tenerse en cuenta que estos meta-análisis han utilizado las valoraciones de los supervisores del desempeño en el puesto o el éxito en el entrenamiento como medidas del criterio. Tal y como discutiremos más abajo, la validez tanto de las valoraciones del desempeño como del entrenamiento para evaluar el desempeño típico han sido cuestionadas (Dewberry, 2001; Klehe y Anderson en prensa; Sackett et al., 1988; Thorsteinson y Balzer, 1999). Estos hallazgos no contradicen las propuestas de la Tabla 1, ya

que ha habido una escasez de investigación sobre los tests de HMG y los tests de capacidades específicas en los que se hayan utilizado medidas de desempeño claramente típico o máximo como criterio (ver también Salgado y Anderson, 2003). Nosotros consideramos que lo más probable es que tales estudios descubran relaciones predictor-criterio más fuertes para el desempeño máximo que para el típico, incluso que las que sugieren los meta-análisis existentes para los tests de HMG y capacidades específicas. Es necesaria más investigación empírica para verificar o refutar muchas de las relaciones que sugerimos en la Tabla 1. Las propuestas sobre los predictores principalmente de desempeño típico, asumen que las personas que responden a los tests no están influidos por el manejo de impresiones (p.e., Ones y Viswesvaran, 1998).

Algunos de los predictores, aunque se refieren a métodos más que a constructos, se han incluido en la lista porque se utilizan frecuentemente en selección de personal. Las entrevistas estructuradas predicen principalmente desempeño típico (Klehe y Latham, 2006). Sin embargo, también podrían predecir el desempeño máximo si han sido desarrolladas para evaluar capacidades. Por ejemplo, Campion, Campion y Hudson (1994) desarrollaron una entrevista situacional y una entrevista de descripción de conducta para medir capacidad cognitiva. Estas entrevistas específicas probablemente son predictores del desempeño máximo más que del típico.

La última columna de la Tabla 1 indica la investigación que ha examinado cualquiera de las predicciones propuestas. Aparentemente, muchas relaciones necesitan ser comprobadas y la mayoría de los resultados presentados necesitan ser repli-

cados. Hasta la fecha, solo unos cuantos estudios han sido publicados sobre la validez de criterio de diferentes métodos de selección como predictores del desempeño máximo y típico. Esta es una limitación importante en la literatura de selección ya que plantea cuestiones sobre si diferentes predictores podrían ser más parsimoniosos para ser utilizados por las organizaciones para predecir el desempeño típico o, alternativamente, el máximo.

Desafortunadamente, esta escasez de atención a la distinción entre desempeño máximo y típico continúa en las recientes revisiones meta-analíticas sobre la validez de criterio de los predictores del desempeño laboral. Por ejemplo, a primera vista los criterios del desempeño tales como “eficiencia en el puesto” (Hough, 1992) parece que son representaciones del desempeño máximo, hasta que el lector se da cuenta de que los investigadores incluyeron también medidas de “desempeño global del puesto” dentro de tal criterio. Sería recomendable hacer una distinción más clara entre criterios de desempeño típico frente a máximo en las revisiones meta-analíticas. Tal investigación podría tener un gran valor pragmático en aquellos de puestos donde la conducta de los empleados en situaciones críticas (desempeño máximo) es vital.

INCLUENCIAS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE DESEMPEÑO MÁXIMO Y TÍPICO.

Únicamente unos pocos estudios han incluido valoraciones tanto del desempeño máximo como típico. Esto es desafortunado, puesto que la relación entre las medidas puede no ser siempre débil. Sackett (comunicación personal, 6 Enero, 2004) apuntó que a menos que todas las condi-

ciones del desempeño máximo se producen, él nunca asumió que uno no puede observar el desempeño superior de los empleados; solo que uno a menudo no podría estar seguro de si el desempeño presentado era o no era máximo por naturaleza. Debido a la importancia de esta distinción, sería relevante conocer las condiciones bajo las cuales será más o menos pronunciado. En esta sección comentaremos varios moderadores potenciales de la relación entre el desempeño máximo y típico, así como otros constructos psicológicos que pueden influir en la distinción.

MODERADORES

Complejidad de la tarea. Sackett et al. (1988), después de encontrar correlaciones muy bajas ($r=.11$ to $.32$) entre el desempeño máximo y típico de cajeros de supermercado en una tarea psicomotora, propuso que la relación entre ambos tipos de desempeño podría variar dependiendo del tipo de puesto. La cuestión de la generalización es importante, ya que las tareas psicomotoras están volviéndose cada vez más escasas, mientras que las tareas que implican capacidades psicosociales están aumentando (Hesketh y Bochner, 1994).

La distinción entre desempeño típico y máximo puede ser menos importante en una situación dinámica que requiera aprendizaje continuo y adaptación mutua que en un puesto relativamente estático. Sternberg (1999) conceptuó capacidad como pericia desarrollada y argumentó que la principal limitación en lograr esta pericia no es alguna capacidad fijada, sino la práctica deliberada. De este modo, la capacidad de un individuo para realizar una tarea compleja puede depender de la motivación previa de esa persona para

aprender cómo realizar su tarea de manera efectiva. Un argumento extremo se podría hacer para profesiones en las que lo relevante no es el desempeño típico del día a día sino el entrenamiento para el momento de máximo desempeño, tal y como ocurre con los atletas o músicos profesionales o los estudiantes preparando sus exámenes finales. Para las tareas complejas, el desempeño típico puede constituir un prerrequisito para el desarrollo del desempeño máximo y la distinción entre los dos puede ser menos clara de lo que indicaban los resultados de Sackett et al. (1988). La amplia variación en las correlaciones encontradas tanto para tareas de baja complejidad (Klehe y Latham, 2005; Marcus et al., en prensa; Ployhart et al., 2001) como de alta complejidad (Klehe y Anderson, en prensa; Sackett et al., 1988) contradicen esta proposición, aunque hay muy pocos estudios para extraer cualquier conclusión definitiva sobre ello. Es necesaria investigación futura sobre este tema y los moderadores relacionados.

Moderadores encontrados en la literatura sobre holgazanería social. La literatura sobre holgazanería social, la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan colectivamente que cuando trabajan solos, comparte muchas características con la distinción entre desempeño típico y máximo. Como en este caso, la holgazanería social depende del nivel de potencial evaluación existente en la situación. Latané, Williams y Harkins (1979, p.830) plantearon que la gente sólo se dedica a la holgazanería social si piensan que su desempeño no es identificable porque estas personas creen que “no pueden recibir ni reconocimiento ni culpa por su desempeño”. En un meta-análisis combinando 163 tamaños de efectos, Karau y Williams (1993) confirmaron que la gente

se dedica a la holgazanería social si no se sienten responsables del resultado, pero no si sienten que pueden ser evaluados por sus resultados. El argumento de Dubois et al. (1993) de que “a menos que haya acciones disciplinarias (bajo condiciones de desempeño máximo), uno tiene poca elección salvo para invertir su esfuerzo en la tarea en cuestión” (p. 206) sigue exactamente esta línea de pensamiento. De este modo puede proponerse que los resultados obtenidos en estudios sobre holgazanería social pueden aplicarse también al desempeño máximo y típico.

Afortunadamente, la investigación sobre holgazanería social ha acumulado un cuerpo de conocimiento considerable, incluyendo hallazgos confirmados meta-analíticamente sobre sus moderadores (Karau y Williams, 1993), tales como trabajando (a) en tareas o (b) en grupos de alta valencia, (c) teniendo un estándar de comparación del nivel de grupo, (d) esperando que los colaboradores rindan poco, (e) percibiendo que la contribución individual será única y no redundante con la contribución de otros, (f) rindiendo en grupos pequeños comparado con grandes grupos, (g) género, y (h) antecedentes culturales. Un primer estudio realizado por Klehe y Anderson (bajo revisión) sugiere que esos factores moderan igualmente la relación entre desempeño típico y máximo. Alternativamente, Witt y Spitzmüller (en prensa) encontraron que el apoyo social percibido fue un predictor significativo del desempeño típico de los empleados.

OTROS CONSTRUCTOS PSICOLÓGICOS RELEVANTES

Campbell (1990) se preguntó si las diferencias entre desempeño máximo y

típico eran solamente una función de la motivación que es variable en situaciones de desempeño típico e impuesta en situaciones de desempeño máximo. Kirk and Brown (2003) evaluaron el desempeño de 90 trabajadores Australianos (blue collar) en un test de desempeño. Después de recibir el material, los participantes podían gastar tanto tiempo como quisieran en preparar el verdadero test. Después de la prueba, los participantes indicaron tanto su motivación próxima (autoeficacia en el dominio de trabajo) como distante (necesidad para el logro). Los hallazgos mostraron que ambas variables motivacionales estaban significativamente relacionadas con el desempeño en el test de desempeño ($\beta=.46$).

La operativización de Kirk y Brown (2003) no está completamente de acuerdo con la propuesta de Sackett et al. (1988) con respecto a que las situaciones de desempeño máximo deberían ser cortas, ya que la persistencia no suponía un problema. Debido a que permitían a los participantes prepararse para el test tanto como ellos desearan, la persistencia probablemente se volvía una variable relevante para predecir el desempeño. Sin embargo, los hallazgos de Kirk y Brown (2003) son relevantes ya que ellos cuestionan la “held-true” (verdad sostenida) pero nunca probaron si la motivación tiene que ser necesariamente alta en situaciones de máximo desempeño.

Motivación de logro. Cuando se compara el desempeño típico con el máximo, la motivación de logro puede correlacionar de modo más fuerte con el primero que con el segundo. Después de todo, a diferencia de las situaciones de desempeño típico, las situaciones de desempeño máximo probablemente se hacen más

sobresalientes especialmente entre empleados que puntúan alto en este rasgo motivacional. Sin embargo, puede ser menos probable que las personas que puntúan bajo en motivación de logro inviertan un esfuerzo completo incluso en condiciones de máximo desempeño, ya que ellos simplemente no tienen cuidado. Aún así, todavía es necesario considerar una comparación de la influencia de la motivación de logro (o constructos relacionados) sobre el desempeño típico frente al máximo.

Autoeficacia. Klehe y Anderson (en prensa) encontraron que la autoeficacia es un predictor válido del desempeño bajo condiciones de desempeño máximo, aunque era un predictor menos robusto para este tipo de desempeño, comparado con el desempeño típico. Sin embargo, la variable motivacional de autoeficacia puede, bajo ciertas condiciones, ser incluso más importante durante el desempeño máximo que durante el desempeño típico. La investigación sobre holgazanería social sugiere que la autoeficacia es un fuerte moderador de la relación entre la expectativa de evaluación y el desempeño: entre las personas con alta autoeficacia, la expectativa de la evaluación normalmente mejora o no tiene efecto sobre el desempeño. Sin embargo, la expectativa de evaluación puede inhibir el desempeño entre personas con baja autoeficacia (Bond, 1982; Sanna y Shotland, 1990). Klehe, Anderson y Hoefnagels (en prensa) encontraron efectos comparables para el desempeño máximo frente al típico. Después de una manipulación de la autoeficacia a través del feedback en un test de elección múltiple, 93 estudiantes de primer año de psicología explicaban tres temas de una de sus lecturas a un compañero (desempeño típico) y tres temas relacionados eran explicados a

un experimentador en presencia de una cámara y un micrófono (desempeño máximo). En ambos casos el desempeño fue evaluado mediante el contenido y la calidad comunicativa de la explicación. El desempeño de los participantes con baja autoeficacia en la condición de desempeño máximo disminuyó significativamente poco con respecto al desempeño típico. Estos resultados van en la línea de la investigación sobre holgazanería social e inhibición, pero contradice las afirmaciones hechas por Sackett et al. (1988).

Mediadores. Klehe et al. (en prensa) también exploraron los efectos de potenciales mediadores cognitivos y afectivos preguntando a los participantes sobre su interferencia cognitiva y su estado de ansiedad después de ambas pruebas de desempeño. Los autores argumentaron que la autoeficacia tiene fuerte impacto sobre el foco de atención. La gente con baja autoeficacia construye situaciones inciertas como arriesgadas y probablemente están visualizando escenarios falsos (Kruger y Dickson, 1994). La investigación desde la psicología social (Alden, Teschuk y Tee, 1992), la teoría de la intervención del feedback (Kluger y DeNisi, 1996) y la psicología de la educación (Eysenck, 1979; Wine, 1971) sugiere que este mecanismo puede ocurrir especialmente durante situaciones de desempeño máximo. De forma similar, la autoeficacia tiene fuertes efectos sobre las reacciones afectivas de los individuos (Alden, 1986; Bandura, 1997; Krampen, 1988; Leland, 1983). Las situaciones de desempeño máximo podrían provocar una proporción más alta de temor y de procesos de meta-tareas relacionadas con el yo. Evaluar el sentido del desempeño de la tarea para uno mismo mientras son necesarios todos los recursos cognitivos para realizar la tarea en cues-

ción puede inhibir el desempeño. Kelhe et al. encontraron este efecto mediador en el desempeño deteriorado de los participantes con baja autoeficacia en la condición de desempeño máximo para el estado de ansiedad. El efecto de la interferencia cognitiva, sin embargo, no significativo.

Aunque Klehe et al. (en prensa) propusieron que la alta motivación intrínseca de los participantes durante el desempeño típico y el temor provocado en las situaciones de desempeño máximo explicaban los efectos encontrados, es necesaria más investigación que profile las condiciones bajo las cuales el desempeño máximo puede dañar más que favorecer el desempeño. Es probable que las situaciones de desempeño máximo no solo provoquen alta motivación en las personas para demostrarse a ellos mismos hasta donde llega su capacidad, sino que tales situaciones pueden inducir también temor, sentirse mal o disminución del desempeño en algunos individuos. Suponer que los resultados del desempeño reflejan la máxima capacidad de los individuos puede llevar a conclusiones erróneas.

TAREAS CREATIVAS

Independientemente del rol de la autoeficacia, el planteamiento de Sackett et al. (1988) puede no ser válido para toda clase de tareas. Los investigadores sobre creatividad han asumido desde hace mucho tiempo que realmente la evaluación puede dañar más que favorecer, ya que inhibe el proceso creativo (p.e., Amabile, 1983; Anderson, De Dreu y Nijstad, 2004). La investigación sobre generación de ideas ha encontrado que aunque el potencial para la evaluación puede tener efectos positivos sobre el número de ideas creadas, a menu-

do tiene efectos negativos sobre la calidad de las ideas (Bartis, Szmanski y Harkins, 1988). Numerosos estudios han mostrado que la expectativa de evaluación o las recompensas contingentes disminuye el desempeño en diversas tareas creativas (ver Amabile, 1966; Best y Anderson, 1996). Como ha indicado Amabile (1996), los efectos negativos de la evaluación se pueden producir cuando los participantes perciben que la evaluación tiene un objetivo de control (como en el caso de las situaciones de desempeño máximo) más que de información. De nuevo, la explicación ofrecida para este efecto negativo de la evaluación sobre el desempeño está disminuyendo la atención focalizada en la tarea. El examen empírico directo de los efectos de las condiciones de desempeño típico frente a máximo sobre la creatividad y la innovación en el trabajo todavía necesita ser analizada.

BLOQUEARSE BAJO PRESIÓN

La evaluación del desempeño, durante las situaciones de desempeño máximo, puede también deteriorar el desempeño en habilidades sensoriomotoras bien aprendidas (Baumeister, 1984; Masters, 1992). El “bloquearse” o tener un desempeño por debajo del nivel de habilidad de uno tiende a ocurrir en situaciones cargadas de presión en el desempeño, donde el ansioso desea hacerlo especialmente bien (Baumeister, 1984). Masters (1992) argumentó que las habilidades complejas bien aprendidas estaban codificadas en forma procedimental que apoya al desempeño efectivo en tiempo real sin requerir un control atencional paso a paso. Una atención extra a la ejecución de tal destreza, como la que probablemente se desarrolla en las situaciones altamente evaluativas puede conducir la

atención a la ejecución de la destreza, lo que resulta en una ruptura de los componentes de la tarea que a su vez deben hacerse cada uno de modo separado y coordinado con otros, conduciendo a un desempeño deteriorado.

Beilock y Carr (2001) encontraron en dos experimentos que el desempeño de jugadores de golf experimentados estaba guiado por el conocimiento procedimental. Dos experimentos adicionales revelaron que tener práctica en afrontar situaciones de aumento de autoconciencia contrarrestaba el bloqueo bajo presión, pero que la mera práctica de la tarea en presencia o ausencia de otros estímulos distractores no lo hacía. Beilock y Carr (2001, p.723) concluyeron que “la noción de que la presión del desempeño induce la atención autofocalizada, lo cual puede llevar a decrementos en la ejecución de la habilidad, es un concepto con buen apoyo para las habilidades de procedimiento”. Todavía tiene que ser probado si esta conclusión se sostiene para el desempeño máximo frente al típico.

CUESTIONES METODOLÓGICAS EN EL DESEMPEÑO TÍPICO Y MÁXIMO

A partir de los comentarios respecto a la escasez de investigación sobre el desempeño típico y máximo y las ideas de investigación consiguientes, los investigadores deberían añadir algunas cuestiones metodológicas relacionadas con el desempeño típico y/o máximo. Esta sección describe las consideraciones que se tienen en cuenta cuando diseñamos estudios en los cuales se comparan tanto el desempeño típico como el máximo o en los que se asume que los criterios de desempeño

medidos se evaluarán en ambos aspectos del desempeño.

COMPARANDO DESEMPEÑO TÍPICO CON DESEMPEÑO MÁXIMO

Sackett et al. (1988) argumentaron que cuando se compara el desempeño típico con el máximo, las medidas deberían ser comparables en (a) la modalidad de medida, (b) el nivel de especificidad, (c) el tiempo de evaluación de la permanencia en el puesto de los individuos, y (d) que deberían ser fiables para asegurar que los resultados obtenidos sean verdaderamente una función de los conocimientos de los participantes que están siendo evaluados, su aceptación de la instrucción de invertir esfuerzo y la duración del tiempo. Aunque esas demandas parecen fáciles, P.R. Sackett (comunicación personal, Junio 2002) planteó que la dificultad para manipular las situaciones de desempeño en las que se crean situaciones realmente paralelas entre desempeño típico y máximo será mayor debido a la escasez de investigación empírica sobre esta distinción. Se podría argumentar, por ejemplo, que los resultados de Sackett et al. (1988) no son una función del desempeño máximo frente al típico, sino de las demandas variantes del puesto en el desempeño típico -p.e., la rapidez de procesamiento de los productos debería ser menos un indicativo del desempeño de un buen cajero en períodos de poca actividad que, por ejemplo, el establecimiento de relaciones interpersonales amigables con los clientes. Los resultados de Ployhart et al. se podrían explicar igualmente en que las evaluaciones del desempeño típico (entrenamiento militar desarrollado principalmente para entrenar la aptitud física de los reclutas) y el desempeño

máximo (assessment center desarrollado principalmente para valorar las capacidades de liderazgo de los reclutas) difieren en más aspectos que las tres condiciones motivacionales que diferencian desempeño típico y máximo.

Es importante mantener distinciones claras entre situaciones de desempeño máximo y típico y mantenerlas al mismo tiempo tan paralelas como sea posible para asegurar que los resultados no están causados por explicaciones alternativas. Es especialmente importante distinguir desempeño máximo de lo que DuBois et al. (1993) etiquetan como “desempeño típico en situaciones de alta demanda”. Estos autores argumentaron que la motivación podría no darse automáticamente en situaciones de altas demandas. El desempeño resultante sería de nuevo más un caso de lo que los empleados “harán” que de lo que “pueden hacer”.

Creemos que todavía muchos temas respecto a la comparación entre desempeño típico y máximo pueden ser realizados mediante diseños y medidas adecuados. El primer paso es emplear situaciones para evaluar el desempeño máximo y típico que se asemejen tanto como sea posible una a otra, excepto para (a) la evaluación percibida, (b) la instrucción para hacer el mayor esfuerzo y (c) cuando la duración sea menor durante la evaluación del desempeño máximo comparado con la evaluación del desempeño típico. El segundo paso es probar si este intento ha sido suficientemente exitoso. Esto es, uno debería evaluar tanto la comparación de dos situaciones de medida como sus diferencias. La recogida de datos post-hoc llevada a cabo por Klehe y Latham (2006) sugiere que los estudiantes de MBA valoraban los ítems del juego de equipo utilizados en ese

estudio como igualmente importantes y observables tanto en la condición de desempeño típico como máximo.

Como indicaron Sackett et al. (1988), el desempeño típico y máximo representa un continuo. Por lo tanto, cada comparación entre los dos aspectos del desempeño será relativa. A la larga, la distinción dependerá de la percepción de los participantes del grado en el cual (a) la situación fue evaluable, (b) tenían que realizar su mejor desempeño y (c) la duración de la prueba era corta. El único modo de averiguar esos supuestos es preguntando a los participantes por sus percepciones. Desafortunadamente, solo uno de esos estudios sobre desempeño típico y máximo incluyó un control de la manipulación (Klehe y Latham, 2006).

Para facilitar la investigación futura y permitir a los investigadores establecer sus conclusiones respecto al desempeño máximo y típico con algún grado de certeza, hemos desarrollado una escala para distinguir el grado en que la situación es percibida cómo típica o máxima (Klehe y Anderson, 2004). La actual versión de la escala de desempeño típico-máximo (TMPS; disponible solicitándola al primer autor) utiliza 21 ítems de autoinforme. Cada ítem carga en uno de los tres factores situacionales (a) conocimiento de la evaluación, (b) recibir y aceptar las instrucciones para maximizar el esfuerzo, (c) duración, o sobre una de las tres consecuencias motivacionales (d) dirección, (e) nivel, y (f) persistencia en el esfuerzo. Salvo la subescala “duración”, el resto de subescalas han mostrado consistencia interna por encima de .70 y han distinguido exitosamente entre situaciones de desempeño claramente típico y claramente máximo entre muestras holandesas, alemanas, suizas y americanas, mientras que

no se veían afectadas por el género, la edad, habilidad cognitiva y la mayoría de las facetas de personalidad.

ESTABLECIMIENTO DE UNA SITUACIÓN COMO TÍPICA O MÁXIMA

La utilización de una escala como el TMPS no solo es útil cuando comparamos el desempeño típico y máximo, sino que puede ayudar también a establecer si una situación en sí misma puede ser categorizada como típica o máxima. Esto podría ser interesante, ya que la actual investigación indica que hay alguna confusión en el grado en que los investigadores categorizan una situación como típica o máxima.

Por ejemplo, Smith-Jentsch, Payne y Salas (1996) evaluaron el desempeño en un entrenamiento de simulador de vuelo. Los autores etiquetaron esta medida como de desempeño máximo ya que los participantes eran conscientes de la naturaleza evaluativa de la tarea, aceptaban las instrucciones explícitas para maximizar el esfuerzo y fueron observados únicamente en un período corto de tiempo (35 minutos). En otro experimento, Smith-Jentsch, Salas y Brannick (2001) utilizaron el mismo simulador de vuelo para valorar tanto el desempeño máximo como típico. Con todo, ellos no variaron la duración del tiempo a través de las condiciones o el hecho de que los participantes conocieran la evaluación del desempeño. La única diferencia fue que los participantes en la condición de “desempeño máximo” eran conscientes de las habilidades que se iban a valorar y del hecho de que sus compañeros de equipo eran cómplices/colegas (confederates), mientras que en la condición de “desempeño típico” no se proporcionaba esta información.

Sackett et al. (1988) y Dewberry (2001) argumentaron que los estudios llevados a cabo en situaciones de entrenamiento en lugar de en contextos de trabajo pueden estar valorando desempeño máximo más que típico. Esto es así porque las personas que recibían el entrenamiento probablemente trataran de conseguir su mejor desempeño con el objetivo de entrar en la profesión que habían elegido. Sin embargo, su desempeño en el puesto puede ser bastante diferente. Ployhart et al. (2001) calificaron su entrenamiento militar de tres meses como una valoración de desempeño típico. En comparación, Ployhart et al. emplearon un *assessment center* de dos días para medir el desempeño máximo. Los *assessment centers* fueron desarrollados originalmente para medir desempeño típico (Thornton y Byham, 1982), sin embargo este punto podría ser debatible dada su naturaleza evaluativa y el hecho de que a menudo se utilizan para evaluar dimensiones relacionadas con habilidades tales como “capacidades de liderazgo” o “capacidad social”. De nuevo, la comparación de tales situaciones a través de una medida como el TMPS puede ayudar a validar si una situación refleja condiciones de desempeño típico o máximo.

Similares preocupaciones han sido expresadas con respecto a los estudios de laboratorio. Sackett y Larson (1990) argumentaron que los estudios de laboratorio eran frecuentemente evaluaciones de desempeño máximo más que típico y advertían sobre la generalización de los resultados derivados de este tipo de estudios con respecto a las situaciones de desempeño típico. Al mismo tiempo, comparado con las situaciones de campo, las de laboratorio pueden facilitar el establecimiento de situaciones realmente paralelas de desempeño típico y máximo, lo que permite una

situación de investigación relativamente controlada. Estudios de laboratorio iniciales (p.e., Klehe y Anderson, en prensa) que apoyan los presupuestos de Sackett et al. (1988) respecto al rol de la motivación y la capacidad durante situaciones de desempeño típico y máximo sugieren que la distinción entre ambos tipos de desempeño puede, al menos en parte, ser estudiada en el laboratorio.

Finalmente, Thorsteinson y Balzer (1999) sugirieron que diferentes evaluadores pueden valorar diferentes aspectos del desempeño de los empleados. Mientras que los compañeros pueden observar diariamente la información sobre el nivel de motivación típico de los individuos y su desempeño, los supervisores solo pueden observar el desempeño máximo de los individuos. Como presentamos en nuestro experimento de laboratorio, la mera presencia del experimentador motivaba a los participantes a trabajar significativamente más duro de lo que lo hacían durante el resto del experimento. ¿Cuánto más fuerte podría ser este efecto en tareas desempeñadas por la gente no solo durante dos horas, sino durante años, para las que incluso el efecto de la novedad ha pasado? Y ¿Cuánto más fuerte puede ser en las situaciones de la vida real ya que los empleados saben que las impresiones formadas sobre ellos por un supervisor a diferencia de aquellas formadas por un investigador en un departamento de psicología pueden realmente tener consecuencias administrativas para sus carreras?. Por lo tanto, no puede ser sorprendente que las valoraciones del desempeño de los supervisores encontradas por Sackett et al. (1988) sobre la velocidad y la precisión con que los cajeros de supermercado procesaban los productos fueran significativamente mayores en el desempeño máximo que en el típico.

CONCLUSIONES

Después de la lectura de las revisiones teóricas (p.e., Arvey y Murphy, 1998), capítulos de libros (Ackerman y Humphrey, 1990; Borman, 1991) y las discusiones de publicaciones de investigaciones utilizando la distinción entre desempeño típico y máximo (p.e., Dewberry, 2001), uno podría creer que este tema está muy estudiado. Desafortunadamente, este no ha sido el caso ya que la mayoría de las veces la distinción era formalmente introducida (Sackett et al., 1988). Aunque hay una cierta cantidad de atención teórica dada a la distinción entre desempeño típico y máximo, este área todavía presenta una severa falta de pruebas empíricas. Afortunadamente, la literatura empírica está aumentando poco a poco. El hecho de que la mayoría de los estudios citados en este artículo que tratan sobre el desempeño típico y máximo hayan sido publicados o presentados en los últimos cinco años no es un efecto de recencia, sino que refleja el crecimiento del interés empírico en esta distinción.

Con esto, uno puede concluir que la actual investigación encontró que el desempeño típico y máximo son constructos diferentes aunque relacionados. Y que las medidas de capacidad son mejores predictores del desempeño máximo que del típico. Aparentemente algunos predictores, tales como las entrevistas estructuradas desarrolladas para valorar intenciones o elecciones pasadas, pueden servir especialmente para predecir bien el desempeño típico (Klehe y Latham, 2006), pero son necesarias replicaciones de tales hallazgos. También sabemos que las propuestas presentadas por Sackett et al. (1988) respecto al rol de la motivación y la capacidad durante el desempeño

máximo y típico son correctas al menos bajo algunas condiciones (Klehe y Anderson, en prensa). Sin embargo, esto no excluye que la motivación juegue algún rol durante el desempeño máximo (Kirk y Brown, 2003; Klehe y Anderson, en prensa; Klehe et al., en prensa). Igualmente, las situaciones de desempeño máximo pueden demandar algunas habilidades adicionales necesitadas en menor medida durante el desempeño típico, tales como habilidades de autogestión, en el sentido de la capacidad para regular los pensamientos y emociones de uno mismo cuando está bajo presión. Como quedó reflejado en las referencias hechas anteriormente sobre la literatura de la facilitación social (Sanna, 1992); psicología pedagógica (Wine, 1971) y la teoría de la intervención del feedback (Kluger y DeNisi, 1996), las condiciones de desempeño máximo pueden aumentar la interferencia cognitiva y la ansiedad, lo cual puede distraer a los trabajadores mientras se les pide que se concentren en la tarea.

Cómo hemos comentado anteriormente, la escasez de investigación existente sobre el desempeño típico y máximo es un vacío real en nuestra comprensión de las implicaciones prácticas para utilizar diferentes métodos de selección para predecir cualquier resultado del desempeño en el puesto. En este momento se pueden hacer algunas sugerencias y afirmaciones para la práctica, sin embargo, todavía está lejos de ser una subdisciplina madura y desarrollada en términos de lo que Anderson, Herriot y Hodgkinson (2001) denominan como “*Ciencia pragmática*”. La psicología de selección en toda su historia ha estado ensombrecida por los problemas de medición del criterio, y el caso del desempeño típico-máximo no es una excepción. En términos de implicaciones prácticas, la

necesidad más urgente de investigación empírica se relaciona con el uso de predictores de desempeño máximo en puestos donde ocurren incidentes críticos con grandes consecuencias. Previamente hemos dado algunos ejemplos de otro tipo de puestos que incluían ocupaciones de enfermería y salud, operaciones médicas, pilotos comerciales y militares, roles de operadores de seguridad crítica y de desempeño creativo. Aquí, la importancia potencial del desempeño máximo, aunque por un período breve de tiempo, vale más que el desempeño típico en períodos de tiempo considerablemente largos y la permanencia en el rol del puesto. Sería de gran valor, hacer recomendaciones para las organizaciones sobre el diseño de procesos de selección específicos para tales situaciones de desempeño máximo (Anderson et al., 2001). Sin embargo, la investigación de selección está actualmente en un punto de desarrollo algo frustrante por tener insuficientes estudios empíricos en los cuales basar tales importantes recomendaciones. Por lo tanto, sugerimos un sustancial esfuerzo de investigación adicional en este área y esperamos que este artículo estimule varias líneas fructíferas de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackerman, P. L. y Heggstad, E. D. (1997). Intelligence, personality, and interests: Evidence for overlapping traits. *Psychological Bulletin*, 121, 219-245.

Ackerman, P. L., y Humphreys, L. G. (1990). Individual differences theory in industrial and organizational psychology. En: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1 (2nd ed.) (pp. 223-

282). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

Alden, L. (1986). Self-efficacy and causal attributions for social feedback. *Journal of Research in Personality*, 20, 460-473.

Alden, L., Teschuk, M. y Tee, K. (1992). Public self-awareness and withdrawal from social interactions. *Cognitive Therapy and Research*, 16, 249-267.

Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview.

Anderson, N. (1992). Eight decades of employment interview research: A retrospective meta-review and prospective commentary. *The European Work and Organizational Psychologist*, 2, 1-32.

Anderson, N. (2003). Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: A critical review and agenda for future research. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 121-136.

Anderson, N., De Dreu, C.K.W. y Nijstad, B.A. (en prensa). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*.

Anderson, N., Herriot, P. y Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in industrial, work and organizational (IWO) psychology: Where we are and where do we go from here.

Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 391-411.

Arvey, R. D. y Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.

Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.

Bartis, S., Szmanski, K. y Harkins, S. G. (1988). Evaluation and performance: A two-edged knife. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 242-251.

Baumeister, R. F. (1984). Choking under pressure: Self-consciousness and paradoxical effects of incentives on skillful performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 610-620.

Beilock, S. L. y Carr, T. H. (2001). On the fragility of skilled performance: What governs choking under pressure? *Journal of Experimental Psychology: General*, 130, 701-725.

Bond, C. F. (1982). Social facilitation: A self-presentational view. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 1042-1050.

Borman, W. C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. En: M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds): *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2* (2nd ed.) (pp. 271-326). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

Boudreau, J. W. (1991). Utility analysis for decisions in human resource management. En: M. D. Dunnette y L. M. Hough

- (Eds): *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2* (2ª ed.) (pp. 621-745). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En: M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds): *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1* (2ª ed.) (pp. 687-732). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Campion, M. A., Campion, J. E., y Hudson, J. P., Jr. (1994). Structured interviewing: A note on incremental validity and alternative question types. *Journal of Applied Psychology, 79*, 998-1002.
- Chernyshenko, O. S., Stark, S., Y., Drasgow, F. y Williams, B. (2001). Fitting item response theory models to two personality inventories: Issues and insights. *Multivariate Behavioral Research, 36*, 523-562.
- Conway, J. M. y Peneno, G. M. (1999). Comparing structured interview question types: Construct validity and applicant reactions. *Journal of Business and Psychology, 13*, 485-506.
- Cronbach, L. J. (1960). *Essentials of psychological testing* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Dennis, M. J., Sternberg, R. J. y Beatty, P. (2000). The construction of user-friendly tests of cognitive functioning: A synthesis of maximal- and typical-performance measurement philosophies. *Intelligence, 28*, 193-211.
- Dewberry, C. (2001). Performance disparities between whites and ethnic minorities: Real differences or assessment bias? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 659- 673.
- DuBois, C. L., Sackett, P. R., Zedeck, S. y Fogli, L. (1993). Further exploration of typical and maximum performance criteria: Definitional issues, prediction, and White-Black differences. *Journal of Applied Psychology, 78*, 205-211.
- Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M. y DeShon, R. P. (2002). The Use of Impression Management Tactics in structured Interviews: A Function of Question Type? *Journal of Applied Psychology, 87*, 1200-1208.
- Eysenck, M. W. (1979). Anxiety learning and memory: A reconceptualization. *Journal of Research in Personality, 13*, 363-385.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA, US: Addison-Wesley.
- Fiske, D. W. y Butler, J. M. (1963). The experimental conditions for measuring individual differences. *Educational and Psychological Measurement, 23*, 249-266.
- Guion, R. M. (1991). Personnel assessment, selection, and placement. En: M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds): *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2* (2nd ed.) (pp. 327-397). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Guion, R. M. (1998). *Assessment, measurement, and prediction of personnel*

decisions. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Herriot, P. y Anderson, N. (1997). Selecting for change: How will personnel and selection psychology survive? En, N. Anderson & P. Herriot (eds.). *International handbook of selection and assessment*, (pp. 1-38), Chichester: Wiley.

Hesketh, B. y Bochner, S. (1994). Technological change in a multicultural context: Implications for training and career planning. En H. C. Triandis y M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 4* (2nd ed.). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

Hough, L. M. (1992). The "big five" personality variables – construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139-155.

Hunter, J.E. y Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.

Janz, J. T. (1989). The patterned behaviour description interview: The best prophet of the future is the past. En R. W. Eder y G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice* (pp. 158-168). Newbury Park, CA: Sage.

Judge, T. A. y Bono, J. E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.

Karau, S. J. y Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of*

Personality and Social Psychology, 65, 681-706.

Kirk, A. K. y Brown, D. F. (2003). Latent constructs of proximal and distal motivation predicting performance under maximum test conditions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 40-49.

Klehe, U.-C. y Latham, G. (2006). What would you do – really or ideally? The constructs underlying the behaviour description interview and situational interview in predicting typical versus maximum performance. *Human Performance*, 19, 357-382.

Klehe, U.-C. y Latham, G. (2005). The predictive and incremental validity of the situational and patterned behavior description interviews for teamplaying behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 108-115.

Klehe, U. C. y Latham, G. P. (2003, Abril). Towards an understanding of the constructs underlying the situational and patterned behavior description interview in predicting typical versus maximum performance. Paper presented at the 18th annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida.

Klehe, U.-C. y Anderson, N. (2007) Working hard versus working smart: Motivation and Ability during Typical and Maximum Performance. A test of the underlying assumptions. *Journal of Applied Psychology*, en prensa.

Klehe, U.-C. y Anderson, N. (bajo revisión). The moderating influence of personality and culture on motivation in typical versus maximal performance situa-

tions. *International Journal of Selection and Assessment*.

Klehe, U. C. y Anderson, N. (2004). *TMPS: Typical and Maximum Performance Scale*. Paper presented at the 19th annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Chicago.

Klehe, U. C., Anderson, N., y Hoefnagels, A. E. (2007). Social facilitation and inhibition during maximum versus typical performance situations. *Human Performance*. En prensa

Kluger, A. N. y DeNisi, A. (1996). Effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

Krampen, G. (1988). Competence and control orientations as predictors of test anxiety in students: Longitudinal results. *Anxiety research*, 1, 185-197.

Kruger, N., F., Jr. y Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25, 385-400.

Latané, B., Williams, K. y Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.

Latham, G.P. (1989). The reliability, validity, and practicality of the situational interview. In G. Ferris & R. Eder (Eds.), *The employment interview: Theory, research and practice*. Newbury Park, CA: Sage.

Leland, E. I. (1983). *Self-efficacy and other variables as they relate to precompetitive anxiety among male interscholastic basketball players*. Ph.D. diss. Stanford University, 1983, Dissertation Abstracts International, 44, 1376A.

Locke, E. A. y Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.

Locke, E. A., Mento, A. J. y Katcher, B. L. (1978). The interaction of ability and motivation in performance: an exploration of the meaning of moderators. *Personnel Psychology*, 31, 269-280.

Marcus, B., Goffin, R. D., Johnston, N. G. y Rothstein, M. G. (2007). Personality and Cognitive Ability as Predictors of Typical and Maximum Managerial Performance. *Human Performance*. En prensa

Masters, R. S. (1992). Knowledge, knerves, and know-how: The role of explicit versus implicit knowledge in the breakdown of a complex motor skill under pressure. *British Journal of Psychology*, 83, 343-358.

Motowidlo, S. J. (1999). Asking about past behaviour versus hypothetical behaviour. In R. W. Eder and M. H. Harris: *The employment interview handbook* (pp. 179-190). CA: Sage.

Ones, D. S. y Viswesvaran, C. (1998). The effects of social desirability and faking on personality and integrity assessment for personnel selection. *Human Performance*, 11, 245-269.

Ployhart, R. E., Lim, B.C., y Chan, K. Y. (2001). Exploring relations between

typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology*, 54, 809-843.

Sackett, P. R. y Larson, J. R. (1990). Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds): *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1* (2^a ed.) (pp. 419-490). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Sackett, P. R., Zedeck, S., y Fogli, L. (1988). Relations between measures of typical and maximum job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 482-486.

Salgado, J.F. y Anderson, N. (2002). Cognitive and GMA testing in the European Community: Issues and evidence. *Human Performance*, 15, 75-96.

Salgado, J.F. y Anderson, N. (2003). Validity generalization of GMA tests across countries in the European Community. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 1-17.

Salgado, J.F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F., y Rolland, J.P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1068-1081.

Sanna, L. y Shotland, R. L. (1990). Valence of anticipated evaluation and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 82-92.

Sanna, L. (1992). Self-efficacy theory: Implications for social facilitation and

social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 774-786.

Schmidt, F. L. (1988). The problem of group differences in ability test scores in employment selection. *Journal of Vocational Behavior*, 33, 272-292.

Schmidt, F.L. y Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

Schuler, H. y Moser, K. (1995). Die Validität des Multimodalen Interviews [The validity of the multimodal interview]. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 2-12.

Smith-Jentsch, K. A., Jentsch, F. G., Payne, S. C. y Salas, E. (1996). Can pre-training experiences explain individual differences in learning? *Journal of Applied Psychology*, 81, 110-116.

Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., y Brannick, M. T. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of Applied Psychology*, 86, 279- 292.

Sternberg, R. J. (1999). Intelligence as developing expertise. *Contemporary Educational Psychology*, 24, 359-375.

Stevens, C. K. y Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 587-606.

Stevens, M. J. y Campion, M. A.

- (1999). Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management*, 25, 207-228.
- Taylor, P. J. y Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 277-294.
- Thornton, G. y Byham, W. C. (1982). *Assessment Centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Thorsteinson, T. J. y Balzer, W. K. (1999). Effects of coworker information on perceptions and ratings of performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1157-1173.
- Viswesvaran, C. y Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., y Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557-574.
- Viswesvaran, C., Sinangil, H.K., Ones, D.S., y Anderson, N. (2001). Where we have been, where we are, (and where we could be). In, N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, y C. Viswesvaran (eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology, volume 1*, (pp. 1-9). London: Sage.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- West, M.A. y Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.
- Wine, J. (1971). Test anxiety and direction of attention. *Psychological Bulletin*, 76, 92-104.
- Witt, A., y Spitzmüller, C. (2007). Person-situation predictors of maximum and typical performance. *Human Performance*. En prensa.