

LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO UN PROCESO ÉTICO Y EFICIENTE. EL CASO DE LA ENTREVISTA PERSONAL

Jyh Ming Ting-Ding, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

M^a de la Cruz Déniz-Déniz, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RESUMEN:

En el presente trabajo se proponen una serie de condiciones que ha de cumplir el proceso de selección de personal para que sea considerado ético y eficiente, las cuales son posteriormente aplicadas al caso particular de la entrevista personal. La discusión que se plantea tiene importantes implicaciones tanto teóricas como para la práctica empresarial. Desde un punto de vista teórico consigue integrar los conceptos procedentes del campo de la dirección de recursos humanos y del área de la ética en los negocios en relación a la selección de personal. Por otra parte, y desde un punto de vista práctico, un proceso de selección tal y como el que aquí se define permite a la empresa atraer, motivar y retener a los candidatos más valiosos para la misma, al tiempo que mejora su reputación corporativa y el desempeño de sus recursos humanos. Todo ello sentará las bases sobre las que sostener unos mejores resultados corporativos.

PALABRAS CLAVE: selección de personal, dirección de recursos humanos, ética de negocios, entrevista personal

ABSTRACT:

This work proposes a series of conditions that the personnel selection process must meet for it to be considered ethical and efficient and that will later be applied to the particular case of the personal interview. The ensuing discussion has significant implications, both theoretical and for business practices. From a theoretical point of view, it integrates the concepts from the field of human resource management and from the field of business ethics in relation to personnel selection. On the other hand, and from a practical point of view, a selection process such as that defined in this work enables the firm to attract, motivate and retain the candidates most valuable to the firm, while enhancing its corporate reputation and the performance of its human resources. All the above establishes the bases on which to sustain better corporate performance.

KEY WORDS: personnel selection, human resource management, business ethics, personal interview

1. INTRODUCCIÓN

En el entorno cada vez más competitivo en que se encuentran inmersas las empresas, y dada la importancia que se otorga a los empleados como capital valioso para las mismas, se hace cada vez más necesaria una adecuada

gestión de los recursos humanos. Dicha gestión implica la adopción de unas prácticas y políticas de recursos humanos que consigan captar, motivar y retener al personal más adecuado a las necesidades de la organización. Entre dichas prácticas, la selección de personal resultará de gran importancia en la medida en que contribuirá a introducir en la empresa a una serie de candidatos que en gran medida constituirán una de las bases, si no la más importante, de la ventaja competitiva sostenida.

De forma general, se puede afirmar que la finalidad de la selección consiste en valorar si los candidatos poseen las características necesarias para desempeñar eficazmente el puesto a cubrir. No obstante, en dicho proceso de valoración resulta imprescindible que la empresa trate de observar una serie de comportamientos de los que dependerá, entre otras cosas, su capacidad para retener empleados valiosos, el mantenimiento de su reputación corporativa, así como el bienestar psicológico de los empleados, que influirá en último término en el mejor desempeño de los mismos.

Son diversos los trabajos que han tratado de establecer en qué casos la empresa adopta comportamientos correctos o incorrectos en el proceso de selección (*e.g.* Fletcher, 1992; Spence, 2000). Las recomendaciones apuntan a que en dicho proceso se tenga en cuenta no sólo la eficiencia del mismo sino también el impacto que los diferentes métodos de selección pueden tener sobre los candidatos. Por tanto, habrá que considerar, entre otros aspectos, el tratamiento que reciben los candidatos y la justicia del proceso.

Sobre la base de las ideas anteriores, el objetivo del presente trabajo consiste en analizar la ética y la eficiencia del proceso de selección de personal. La discusión que se plantea tiene como premisa indispensable el mantenimiento de la dignidad del empleado, considerándolo como un fin en sí mismo y no como un medio para alcanzar los objetivos empresariales.

Para dar cumplimiento a este objetivo, en el segundo apartado se presenta el proceso de selección desde dos campos de estudio, a saber, la dirección de RRHH y la ética en los negocios. En tercer lugar, y centrándonos en el campo de la ética, se discuten cuáles han de ser las condiciones que debe cumplir un proceso de selección para ser considerado ético. En cuarto lugar, se tratará de aplicar todas estas condiciones a una de las herramientas más utilizadas en la selección: la entrevista; más concretamente se analizará el caso particular de la entrevista personal. Finalmente, se exponen las principales conclusiones del trabajo, así como sus implicaciones y las recomendaciones para futuras investigaciones.

2. EL PROCESO DE SELECCIÓN DESDE DOS PUNTOS DE VISTA: LA DRRHH Y LA ÉTICA

Para determinar si los candidatos poseen las características necesarias y, por tanto, se ajustan al perfil del puesto –definido habitualmente mediante el análisis del puesto de trabajo (Gómez-Mejía *et al.*, 2001)–, se suelen utilizar múltiples instrumentos de selección. Entre ellos podemos citar la entrevista de selección, las pruebas de conocimientos, las pruebas de desempeño, las pruebas psicológicas, las simulaciones, los exámenes grafológicos, las cartas de recomendación, las solicitudes, los formularios de biodatos, la comprobación de referencias y los centros de evaluación. Otras herramientas de selección también utilizadas, pero bastante cuestionadas desde una perspectiva ética e incluso legal, son las pruebas de drogas, el examen de antecedentes genéticos y la prueba del polígrafo.

En general, lo que exige la dirección de recursos humanos de dichas pruebas es que cumplan los requisitos de fiabilidad y validez (Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Dolan *et al.*, 1999) (véase cuadro 1). La fiabilidad se refiere a la regularidad o estabilidad del instrumento de selección, el cual debe de proporcionar la misma medida en sucesivas aplicaciones en que se den las mismas condiciones. Esta característica no sólo hace referencia a la coherencia de las mediciones a lo largo del tiempo, sino también a la consistencia entre distintos entrevistadores. A su vez, la validez representa la exactitud con la que un instrumento evalúa un atributo. De entre los distintos tipos de validez podemos resaltar la validez de contenido, la validez empírica/de criterio y la validez de constructo. La validez de contenido evalúa el grado en que el contenido de una herramienta de selección es representativo del contenido del puesto de trabajo en cuestión. Por otro lado, la validez empírica demuestra la relación entre la herramienta de selección y el rendimiento en el trabajo. Esta validez puede ser a su vez de dos tipos, concurrente y de predicción. La validez concurrente indica el grado en que las puntuaciones en una herramienta de selección están relacionadas con el rendimiento en el trabajo cuando ambos están medidas en el mismo momento. Por el contrario, la validez predictiva indica el grado en que la puntuación en una herramienta de selección se correlaciona con el rendimiento futuro en el trabajo. Por último, la validez de constructo consiste en demostrar la relación entre un instrumento de selección y un rasgo psicológico, es decir, determinadas capacidades y aptitudes como la inteligencia, la capacidad de liderazgo o la aptitud verbal.

Cuadro 1. Requisitos de las herramientas de selección desde el punto de vista de la DRRHH

Fiabilidad: estabilidad del instrumento de selección	Validez: exactitud con la que el instrumento evalúa un atributo • De contenido • De criterio: concurrente y predictivo • De constructo
--	--

Fuente: Elaboración propia

Dependiendo de qué instrumento de selección utilicemos, su fiabilidad y validez varía; por ello, es aconsejable utilizar aquellos que posean mayores coeficientes. Aun así, Salgado *et al.* (2004) afirman que aunque algunos instrumentos posean poca validez, pueden ser también interesantes debido a que podrían incrementar la validez lograda por otros. Esto significa que aunque no deban utilizarse en exclusiva, sí pueden aumentar el poder predictivo del proceso de selección si se utilizan conjuntamente con otros. A la misma vez, también hay que tener en cuenta que los coeficientes de validez también pueden variar en función del puesto de trabajo para el que se está evaluando (Milkovich y Boudreau, 1994). Así, en función del puesto de trabajo que se pretenda cubrir, se deberán adecuar las pruebas de selección a aplicar a los candidatos.

Por otro lado, y aunque desde la vertiente tradicional de la dirección de recursos humanos se considera suficiente que las herramientas de selección cumplan con los requisitos de fiabilidad y validez, desde el punto de vista ético estos requisitos son necesarios pero insuficientes para garantizar una selección ética (Shaw y Barry, 2001). Las consecuencias negativas para la empresa si los candidatos perciben que la selección no ha sido ética o justa son diversas, y se pueden clasificar en consecuencias empresariales, éticas y legales (Gilliland, 1993). Desde la perspectiva empresarial, la reacción de los empleados puede influir en la habilidad de la organización para atraer y contratar a candidatos cualificados. Esta habilidad puede influir, a su vez, en la utilidad general de los procedimientos de selección (Boudreau y Rynes, 1985). Además, también pueden ocasionarse otros posibles efectos empresariales negativos como podría ser la adquisición de una mala reputación o la pérdida del candidato

como posible cliente de la empresa (Anderson, 2004; Macan *et al.*, 1994). Desde la perspectiva ética, las organizaciones deberían preocuparse por los efectos que tienen los procedimientos de selección sobre el bienestar psicológico de los candidatos, efectos psicológicos que pueden tener una larga duración, principalmente para aquellos que han sido rechazados (Anderson, 2004). Por ejemplo, la injusticia percibida de los tests de selección puede influir en la autoestima de los candidatos rechazados (Robertson y Smith, 1989). Finalmente, desde una perspectiva legal, la percepción de justicia puede influir en la decisión de los candidatos de interponer una denuncia hacia la empresa por considerar que ha habido discriminación en el proceso de selección (Gilliland, 1993).

En conclusión, se puede afirmar que no es suficiente que en el proceso de selección se utilicen herramientas que cumplan con las características de fiabilidad y validez anteriormente mencionadas (Cropanzano y Wright, 2003; Stone y Stone, 1990), sino que debemos cuidar que dicho proceso sea, además, ético y, a la misma vez, percibido como tal por los candidatos. En ciertas ocasiones, algunos test, aunque válidos desde la perspectiva psicométrica, pueden estar violando los derechos de las personas o menoscabando su dignidad. Por ejemplo, ciertos instrumentos de selección que provocan este tipo de problemas éticos son los test de drogas, algunos test de personalidad, los exámenes de antecedentes genéticos o las indagaciones sobre el pasado del candidato (Bies, 1993; Stone y Stone, 1990). Por otro lado, desde el punto de vista de la percepción de los candidatos, aquellas pruebas que amenazan el derecho a su privacidad o afectan a su dignidad personal son peor consideradas (Gilliland, 1993), percibiéndolas como más injustas que aquellas que no lo hacen.

3. UN PROCESO DE SELECCIÓN ÉTICO

A continuación se presenta de manera agregada las condiciones que se proponen en los diversos trabajos, encontrados en la literatura, para que el proceso de selección sea ético y considerado como tal por los candidatos (véase cuadro 2). Es necesario resaltar que dichos trabajos han sido enfocados principalmente desde el punto de vista de la justicia procedimental (*e.g.*, Arvey y Renz, 1992) o desde la justicia organizativa, la cual incluye tanto la justicia procedimental como la justicia distributiva (*e.g.*, Gilliland, 1993). Todo ello a pesar de que la justicia sólo constituye una faceta de la ética (Arvey y Renz, 1992). Asimismo, es necesario destacar que en las investigaciones se concede cada vez más importancia a la percepción de los candidatos sobre el proceso de selección en general y sobre las herramientas utilizadas en particular (Truxillo *et al.*, 2004; Cropanzano y Wright, 2003; Gilliland, 1993). Esta importancia se debe a que no sólo es necesario que el proceso sea ético sino que también debe ser percibido como tal por los candidatos ya que, aunque se lograra un proceso ético, si el candidato no lo considera así los resultados que se obtendrían serían los mismos que si el proceso no lo fuera.

Cuadro 2. Condiciones para un proceso ético de selección

- Objetividad	- Pluralidad de opiniones
- Utilización de variables justas	- Respeto y amabilidad
- Consistencia	- Comunicación veraz, retroalimentación y posibilidad de rectificación
- Fiabilidad y validez	- Justificación legal
- Profesionalidad	
- Confidencialidad	

Fuente: Elaboración propia

Proceso de selección objetivo. Se trata de utilizar métodos cuantitativos, reglas de decisión formalizadas y criterios específicos. Es decir, la práctica de selección debe ser relativamente objetiva por naturaleza, minimizándose las decisiones subjetivas que puedan tomar los responsables del proceso de selección (Brumback, 1996). Por lo tanto, se considerarán más justos aquellos seleccionadores que utilicen métodos cuantitativos – como la puntuación de los test –, manejen reglas de decisión formalizadas y que realicen esfuerzos por desarrollar criterios específicos y explícitos para la selección. En cambio, se considerarán menos justos aquellos que utilicen sólo herramientas de selección subjetivas – como la entrevista no estructurada –, no busquen información adicional, combinen los datos subjetivamente en vez de aplicar reglas de decisión, no diseñen cuidadosamente el proceso de selección de los candidatos y usen información informal para argumentar la valoración formal (Brumback, 1996; Arvey y Renz, 1992).

Utilización de variables justas. Una de las características que debe cumplir un proceso de selección ético es que utilice variables justas. Estas variables serán aquellas que están relacionadas con el trabajo (Brumback, 1996; Arvey y Renz, 1992). Nos referimos a variables que reflejan el trabajo –validez de contenido–, demuestran correlaciones empíricas con aspectos importantes del trabajo –validez de criterio– o reflejan constructos psicológicos centrales importantes para el trabajo –validez de constructo. Por tanto, se hace necesario un análisis sistemático y objetivo del puesto a cubrir y del entorno laboral, pudiendo asegurar así que los requisitos laborales y culturales exigidos son los realmente necesarios (Brumback, 1996). Esta condición de relación con el trabajo está tan aceptada por algunos países que incluso han calificado de ilegal la utilización de determinadas variables de selección no relacionadas con él¹. De la misma manera, desde el punto de vista del candidato, también son percibidas como más justas las variables que están relacionadas con el trabajo que aquellas que no lo están (Anderson *et al.*, 2001; Bauer *et al.*, 2001; Gilliland, 1993).

Asimismo, las empresas también suelen considerar justa la utilización de variables basadas en méritos. Curiosamente, las variables basadas en méritos, como el haber pertenecido al ejército, son consideradas por la sociedad como variables justas y legales, aunque no estén relacionadas con el puesto de trabajo. El problema surge cuando en un entorno cambiante, variables que antes se consideraban justas pueden considerarse injustas en la actualidad, o viceversa. Por ejemplo, la pertenencia con anterioridad a un cuerpo del ejército, el tener determinada postura política o estar afiliado a algún partido, la clase social a la que se pertenece o las conexiones familiares pueden ser consideradas en cierto momento como méritos a tener en cuenta para valorar al candidato

¹ En Estados Unidos, el *Civil Rights Acts* de 1964 considera ilegal que las organizaciones utilicen la información sobre sexo, raza, origen nacional, edad y religión para tomar la decisión de selección. De la misma manera, dirigido a los estados miembros de la Unión Europea, el Consejo Europeo adoptó la Directiva (2000/78/EC) en la cual se prohíbe la discriminación directa o indirecta en base a edad, discapacidad, ideología y orientación sexual, y reafirma anteriores Directivas sobre igualdad laboral entre géneros (*Council Directive 76/207/EEC*) y sobre trato a minorías étnicas y raciales (*Council Directive 2000/43/EC*). Igualmente, esta directiva es la base para la Directiva (2002/73/EC) sobre igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso al empleo (para más información véase Aramburu-Zabala, 2004). Finalmente, y en concreto en España, en el artículo 4.c) del Estatuto de los Trabajadores se expone de manera explícita que el empleado tiene derecho a no ser discriminado en la contratación “[...] por razones de sexo, estado civil, por la edad [...], raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español. Tampoco podrán ser discriminados por razón de disminuciones físicas, psíquicas y sensoriales, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate”.

y, en otra época o lugar, pueden considerarse injustos e incluso ilegales (Arvey y Renz, 1992). Es por ello que finalmente consideramos que es más ético centrarse en variables que tengan relación directa con el trabajo y el rendimiento, más que en aquellas basadas en méritos, ya que las primeras son variables más objetivas.

Por otro lado, se considera más justo si la información que trata de obtener la empresa sobre el empleado no constituye una invasión de su privacidad. En general, se está de acuerdo en que, durante la selección, las preguntas que se realicen a los candidatos no deben invadir su privacidad (Brumback, 1996; Gilliland, 1993; Arvey y Renz, 1992), ya que además de no ser ético dicha invasión puede afectar a la percepción de justicia del candidato (Anderson *et al.*, 2001). El problema radica en que no queda completamente claro qué se considera una invasión de la privacidad en selección. Según Arvey y Renz (1992), el que una información sea considerada privada o no depende de la percepción que tenga el candidato. Por ejemplo, la indagación sobre la vida personal del candidato, sus hábitos sexuales, emociones o pensamientos, puede ser considerada como una invasión de la privacidad o no según el candidato y el puesto que vaya a ocupar. Brumback (1996) no es más concreto ya que propone incluir sólo aquellas preguntas que mantengan un adecuado equilibrio entre el derecho del candidato a no revelar cierta información y la necesidad de la organización de obtener información. Como ejemplo sostiene que las empresas sólo deberían solicitar el certificado de antecedentes penales del candidato si la necesidad de conocerlo está claramente relacionada con el trabajo. El objetivo es lograr un equilibrio entre el derecho que tiene la empresa a “conocer” al candidato y el derecho de éste a mantener su intimidad.

Igualmente, no debe utilizarse información que sea fácilmente falsificable y manipulable por el candidato, ya que también es considerada injusta (Arvey y Renz, 1992; Brumback, 1996). En concreto, Brumback (1996) sugiere no incluir medidas o fuentes de información que puedan ser fácilmente sesgadas o distorsionadas por los candidatos. Esto se debe a que algunas respuestas pueden ser fácilmente falseadas. Por tanto, y dado que no se deberían valorar, ni siquiera se deberían preguntar.

Proceso consistente. El proceso debe ser consistente con todos los candidatos (Arvey y Renz, 1992; Gilliland, 1993; Brumback, 1996), es decir, todos los candidatos deben ser tratados de la misma manera pasando por el mismo procedimiento de selección, los mismos test, los mismos formularios de solicitud, etc. Algunos casos en los que se viola este principio se dan, por ejemplo, cuando en la entrevista se realizan unas u otras preguntas según el sexo del candidato y cuando se realizan investigaciones más largas e intensas según la tendencia sexual (Herek, 1990). Por otro lado, la consistencia en el proceso de selección, además de ser ética, también favorece la percepción de justicia del proceso de selección (Bauer *et al.*, 2001).

Una variante de este principio se aplica cuando se afirma que los candidatos no deberían tener ventajas diferenciales. Estas ventajas suelen producirse como consecuencia de que algunos candidatos posean previamente información privilegiada sobre los procedimientos y herramientas de selección (Arvey y Renz, 1992; Brumback, 1996). Así, aquellas situaciones donde algunos candidatos han conseguido acceder al test de selección, tener conocimiento del contenido de la entrevista de selección o tener experiencia previa en alguna prueba profesional que se vaya a realizar en la selección debido a que han trabajado anteriormente en la empresa, pueden considerarse menos justas en comparación con las situaciones donde todos los candidatos tienen el mismo punto de partida. Por lo tanto, para que el proceso de selección sea ético, todos los candidatos deberían tener el mismo conocimiento sobre dicho proceso. En concreto, Brumback (1996) propone proteger los

procedimientos a utilizar en la selección para prevenir que algún candidato pueda apropiarse de ellos y tener así una ventaja, injusta, sobre los demás candidatos.

De la misma manera, aquellas situaciones en las que los candidatos tengan ventajas debido a vínculos políticos o personales, con lo cual la selección se ve influenciada por dichos factores, serán consideradas como no éticas. Por ello, el nepotismo, es decir, el hecho de favorecer a determinadas personas sólo por la circunstancia de ser pariente o amigo de alguien de la empresa no sería ético. El favorecimiento del nepotismo en las empresas no sólo supone una injusticia hacia otros candidatos, ya que no sigue el principio de igualdad y consistencia, sino que es posible que perjudique la maximización del valor de la empresa debido a que no se contrata a la persona idónea para el puesto (Shaw y Barry, 2001). A pesar de ello, hay que advertir que en ningún momento se pretende excluir a estos candidatos, ya que no sería ético. Muchas veces, el hecho de conocer a alguien de la empresa o ser pariente suyo es una circunstancia inevitable. Por tanto, únicamente se recomienda que estas personas no tengan ningún trato preferente. Por último, es necesario señalar que la organización debe determinar un período de tiempo para recibir las candidaturas y rechazar aquellas que se produzcan fuera del plazo establecido, con el objeto de impedir que se introduzcan candidatos después de la fecha tope (Brumback, 1996). Así, se podría evitar, aunque no completamente, la entrada de candidaturas con alguna influencia (Arvey y Renz, 1992).

Proceso fiable y válido. Tal y como ya apuntamos, otro de los requisitos que debe cumplir el proceso de selección es la fiabilidad de la medida y su validez. Por tanto, aquel proceso que posea mayor fiabilidad y validez será más ético que aquel que sea menos fiable y válido (Arvey y Renz, 1992). En relación a la validez, cuando se utilice una determinada técnica hay que asegurarse de que realmente mida aquello que pretende medir y, además, de que su error sea el mínimo posible. No es ético que como resultado de una decisión errónea a algunos candidatos se les deniegue el trabajo al cual tendrían derecho –falsos negativos–; ni tampoco sería eficaz para la empresa contratar a candidatos que no cumplan con los requisitos necesarios –falsos positivos. Aunque, tal y como afirman Arvey y Renz (1992), la ética de estas decisiones puede analizarse desde un punto de vista estricto o desde un punto de vista flexible. Si tenemos en cuenta el punto de vista estricto, cualquier herramienta de selección que provoque errores en la toma de decisiones no sería ética. Por otro lado, desde un punto de vista más flexible no se considerarán éticas aquellas herramientas de selección cuyo ratio de error exceda al ratio de error que se asumiría si no se utilizase esa herramienta. Debido a que no existen instrumentos de selección perfectos y los errores en la toma de decisiones nunca podrán evitarse, sólo se puede hablar de instrumentos de selección relativamente válidos (Arvey y Renz, 1992). A pesar de que no existen herramientas completamente válidas, éstas pueden ayudar a minimizar los errores que provocaría la utilización de instrumentos de selección menos válidos. En conclusión, se puede afirmar que las decisiones tomadas a través de procedimientos de selección relativamente válidos serán siempre más éticas que aquellas basadas en procedimientos menos válidos, dado que el error en la decisión se minimiza.

Además, hay que tener en cuenta que no todas las herramientas de selección son válidas para cualquier puesto de trabajo. Por ejemplo, los tests de conocimiento del trabajo pueden no ser apropiados para determinar la adecuación del candidato para puestos de nivel bajo si dicho conocimiento es fácil de adquirir y, por tanto, no es necesario tenerlo en el momento de ser contratado (Schmitt y Chan, 1998). Por lo tanto, se puede afirmar que las herramientas a utilizar deben ajustarse al puesto de trabajo a ocupar y no deben utilizarse indiscriminadamente.

Proceso realizado por profesionales. Un proceso de selección se considera más ético cuando las personas que lo desarrollan y las que se encargan de la evaluación son profesionales y con conocimientos adecuados (Arvey y Renz, 1992). De esta manera, el hecho de que el proceso de selección lo realicen profesionales tales como psicólogos industriales, diplomados en relaciones laborales o licenciados en administración y dirección de empresas puede ser considerado más ético comparado con aquellos casos en los que no se encuentran involucrados profesionales para desarrollar los test, baremos de puntuación, las entrevistas... Además, los profesionales suelen tener un conjunto de estándares y guías profesionales cuya ayuda les orienta en el desarrollo del proceso de selección².

No obstante, según Ryan y Tippins (2004), no es suficiente con que el responsable del proceso sea un experto sino que, además, debe ser competente en su trabajo. Es decir, debe ser capaz de explicar y justificar el estudio realizado al candidato, entender el entorno de la empresa y tener experiencia anterior.

Proceso confidencial. Durante la selección y posteriormente a la misma es preciso mantener la confidencialidad de la información obtenida. Aquella organización que actúe de esta forma generalmente será considerada más ética que aquella que no lo haga (Arvey y Renz, 1992). En el contexto de la selección se da una gran variedad de casos en los que surge el problema de la confidencialidad de la información. Por ejemplo, hacer público qué candidatos han solicitado el puesto o ceder la puntuación del test a terceras partes o hacerla pública son prácticas que suelen ser consideradas poco éticas por ir en contra del derecho a la confidencialidad del candidato.

Proceso de decisión tomado entre varias personas. Con el fin de lograr la mayor objetividad posible, la información obtenida sobre los candidatos debe ser revisada y evaluada por diversas personas. De esta manera, se obtienen diferentes perspectivas (Arvey y Renz, 1992) y se minimizan los efectos de los sesgos personales que puedan producirse por los seleccionadores (Brumback, 1996). Leventhal *et al.* (1980) denominan a esta práctica “la regla de la representatividad”.

Proceso respetuoso y amable. Los candidatos tienen derecho a un trato digno y, ante todo, a su consideración como personas. Por lo tanto, deben ser tratados de manera respetuosa y amable (Cropanzano y Wright, 2003; Brumback, 1996).

Proceso con comunicación veraz, retroalimentación y posibilidad de rectificación. Los empleados, según Gilliland (1993) y Brumback (1996), tienen derecho a recibir información, por lo que es conveniente darles una explicación acerca del proceso de selección y evaluación, de los resultados obtenidos y de la decisión tomada. De la misma manera, estos autores sostienen que hay que ser honestos con los candidatos y decirles siempre la verdad, dándoles una explicación honesta y realista de lo que se les puede ofrecer y de lo que se espera de ellos. Además, advierten la importancia de la retroalimentación, asegurando la necesidad de dar a los candidatos la oportunidad de exponer su opinión sobre el proceso de selección o de realizar preguntas. Por ello, esta retroalimentación debe realizarse oportunamente, es decir, en el momento en que le es útil al candidato. Igualmente, estos autores y otros como Arvey y Sackett (1993), Greenberg (1986) y Leventhal (1980) proponen

² Por ejemplo, documentos en los que se proponen estándares para la utilización de herramientas de selección adecuadas son: *The Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures*, publicado por la *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP) en 1987; *Ethical Standards of Psychologists*, propuesto por *The American Psychological Associations*; o *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures*, documento con implicaciones legales.

la posibilidad por parte de los candidatos de cambiar o modificar la evaluación que se ha realizado, es decir, facilitarle a los candidatos una segunda oportunidad. De esta manera, Brumback (1996) sugiere que se les permita ver sus fichas de evaluación y corregir cualquier error cometido sobre ellos. Así, y en esta misma línea, Bauer *et al.* (2001) proponen que en el proceso de selección exista una comunicación en doble sentido. Finalmente, en consonancia con estas propuestas y para que los candidatos perciban que el proceso de selección es justo, se les debe de proporcionar, en la medida de lo posible, la oportunidad de demostrar sus aptitudes y habilidades (Cropanzano y Wright, 2003; Bauer *et al.*, 2001; Gilliland, 1993).

Proceso legalmente justificable. Finalmente, no debemos olvidar que cualquier procedimiento que se utilice en la selección, además de cumplir con las características mencionadas, debe también ajustarse a la ley (*e.g.*, Brumback, 1996).

4. LA ÉTICA EN LAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN: LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Para lograr que la selección sea considerada ética se deben aplicar las condiciones anteriormente expuestas al proceso y, por extensión, a las herramientas utilizadas. Debido a que la entrevista de selección es uno de los instrumentos más utilizados y, por tanto, también el más estudiado, realizaremos un análisis específico para dicha técnica, proponiendo las consideraciones a tener en cuenta para que sea ética y considerada como tal por los candidatos.

En general, la valoración de la adecuación o no de las técnicas tanto desde el punto de vista psicométrico como desde la justicia procedimental es similar, realizándose recomendaciones parecidas en ambos casos (Cropanzano y Wright, 2003). Pero si comparamos estas valoraciones con los resultados obtenidos en los estudios referidos a la percepción de los candidatos hacia estas técnicas se obtienen resultados contradictorios. Cropanzano (1994) expone la existencia de un “dilema de la justicia”, donde varias de las técnicas con más validez psicométrica son percibidas como las menos justas. Por tanto, no sólo debemos centrarnos en la herramienta de selección, sino que también debemos tener en consideración la percepción del candidato hacia dicha herramienta en cuestión.

La entrevista de selección

El estudio de esta herramienta de selección se hace imprescindible por el hecho de que es una de las más utilizadas para la evaluación y selección de candidatos (Silvester y Chapman, 1996; Anderson y Shackleton, 1993; Fletcher, 1992). Además, dado que es el primer punto de contacto entre el candidato –trabajador potencial– y un representante de la empresa –que representa los valores y actitudes de la misma y sus trabajadores– (Spence, 2000), la entrevista influye fuertemente en la percepción que recibe el candidato acerca de la empresa. De esta manera, la entrevista es un factor de interés para la propia empresa (Fletcher, 1992) y no sólo para el candidato. Por tanto, el análisis de la entrevista desde una perspectiva ética puede ayudar a aclarar qué comportamientos son moralmente aceptables por parte de los participantes y, de esta manera, permitir que tanto los entrevistadores como los entrevistados eviten algunas situaciones que les puedan causar problemas (Fletcher, 1992).

Si bien pueden utilizarse diversos tipos de entrevistas, como las entrevistas personales, secuenciales, en panel, de grupo... según las necesidades, costumbre o tiempo del que dispone la empresa (Langtry, 1994; Anderson y

Shackleton, 1993), la modalidad más utilizada y, por tanto, la más estudiada, es la entrevista personal. Por ello, a continuación nos vamos a centrar en la misma y, atendiendo a las recomendaciones generales que se propusieron para lograr un proceso de selección ético, determinaremos las características que debe cumplir la entrevista personal para que sea considerada ética tanto para la organización como para el candidato (véase cuadro 3). Así, la pregunta que vendríamos a responder es ¿cómo debe ser una entrevista personal ética?

Cuadro 3. Condiciones para una entrevista de selección ética

- Objetividad	- Realizar entrevistas estructuradas - Realizar entrevistas de panel - Utilizar escalas para valorar al candidato - Combinarlo con otras herramientas cuantitativas
- Utilización de variables justas	- Realizar previamente un análisis de puesto de trabajo - Basarse en criterios relacionados con el trabajo y, por tanto, realizar preguntas relacionadas con él - Realizar entrevistas estructuradas
- Consistencia	- Utilización de entrevistas estructuradas - Respuestas evaluadas en función de medidas objetivas
- Fiabilidad y validez	- Utilizar entrevistadores entrenados - Utilizar entrevistas estructuradas
- Profesionalidad	- Utilizar entrevistadores entrenados
- Confidencialidad	- Proteger los datos del candidato - Permitir el acceso a la información sólo a las personas que vayan a evaluar al candidatos y proporcionar sólo la información relevante
- Pluralidad de opiniones	- Realizar entrevistas de panel
- Respeto y amabilidad	- Trato educado y correcto
- Comunicación veraz, retroalimentación y posibilidad de rectificación	- Ofrecer una perspectiva realista del puesto de trabajo - Ofrecer retroalimentación y posibilidad de rectificar la información
- Justificación legal	- Respetar la normativa vigente
Actuaciones para incrementar la percepción de justicia por parte del candidato	- Explicar las razones por las que se busca información personal de candidato y qué uso se va a hacer de ella - Actuar con corrección y respeto - Utilizar entrevistas semiestructuradas en caso de que no influya negativamente en la validez de la herramienta

Fuente: Elaboración propia

La utilización de variables justas en la entrevista se traduce principalmente en que ésta debe basarse en criterios relacionados con el trabajo (Silvester y Chapman, 1996), que se obtienen a partir de un adecuado análisis del puesto de trabajo. De esta forma se podrá asegurar que las preguntas realizadas en dicha entrevista estén relacionadas con el puesto de trabajo y tengan la única función de averiguar si los candidatos cumplen con los requisitos del puesto. A su vez, también se evitarían aquellas preguntas que puedan considerarse discriminatorias.

Por el mismo motivo, sólo se deben incluir preguntas ansiógenas en una entrevista en el caso de que sea un requerimiento del puesto (Brumback, 1996). Según Fletcher (1992), el que un entrevistador pueda lograr realizar

una entrevista de tipo ansiógena está en función de la relación de poder que exista. En el caso de la entrevista nos encontramos con una relación de poder en la que generalmente el entrevistador posee algo que el entrevistado quiere; aunque la medida en que el entrevistador domine probablemente variará de acuerdo con la cantidad y calidad de los candidatos. De manera inevitable, donde hay poder existe la posibilidad de abusar de él, emprendiendo comportamientos no éticos y violando así los derechos del candidato. Además, es probable que carezca de utilidad someter a los candidatos a estrés de manera innecesaria, ya que la evidencia sugiere que la manera en que son tratados los candidatos afecta a su disposición a aceptar las ofertas de trabajo (Rynes *et al.*, 1980). Por ello, y bajo la idea de que los criterios de selección deben estar relacionados con el trabajo, el uso de las entrevistas ansiógenas será justificable sólo en el caso de que la habilidad para soportar el estrés se haya identificado como un elemento clave para el trabajo (Brumback, 1996) y siempre que el candidato esté informado de que ésta es la postura que se tomará (Fletcher, 1992). Teniendo en cuenta que la entrevista convencional ya es suficientemente estresante para muchos de los candidatos, debemos tener extremo cuidado a la hora de decidir si es necesario someterles a más tensión de la necesaria.

Por otra parte, aunque en la mayoría de los casos las cuestiones realizadas durante la entrevista están enfocadas hacia temas relevantes para el trabajo, con frecuencia los entrevistadores también piden información sobre la vida privada de los candidatos –familia y ocio/aficiones, ideologías, tendencia sexual, hábitos de consumo de tabaco.... Los problemas surgen porque este tipo de información es un campo fértil para provocar sesgos y prejuicios. En la medida en que estos datos no sean necesarios para determinar la idoneidad del candidato para ocupar un puesto de trabajo se deben evitar dichas cuestiones, ya que invadirían la privacidad del candidato. En cambio, si son imprescindibles, una opción para evitar estos posibles sesgos sería utilizar entrevistas de panel, ya que, como nos encontramos con más de un entrevistador, es menos probable que los resultados se vean afectados por el sesgo de un único individuo.

La percepción de los candidatos acerca de la invasión de su privacidad, ésta influenciada por el grado de control que se tiene acerca de la información a proporcionar, su relevancia y el resultado de su revelación. Pero independientemente del control o no, si la información es considerada irrelevante para el trabajo y va ligada a un resultado desfavorable incrementará la sensación de invasión de privacidad. Por tanto, para mejorar la percepción del candidato es importante aclararle la razón por la que se busca información de este tipo y cómo se va a utilizar.

Otra solución para evitar los sesgos que se puedan producir por parte del entrevistador e incrementar la objetividad en una entrevista consiste en evaluar al candidato a través de una escala en función de los requisitos que debe poseer y puntuando en función del cumplimiento o no de dichos requisitos.

Por otro lado, las entrevistas deben ser tan consistentes como sea posible. Por ello, lo más adecuado es la realización de entrevistas estructuradas (Pearn y Seear, 1988), entrevistas en las que se realizan las mismas preguntas a todos los candidatos. Además, las respuestas deben ser evaluadas en función de unas medidas objetivas que determinan la adecuación o no del candidato al puesto a ocupar (Anderson y Shackleton, 1993; Pursell *et al.*, 1980). Las entrevistas estructuradas se consideran más justas porque, al ser entrevistas estandarizadas, todos los candidatos disponen de la misma oportunidad para ofrecer información sobre sí mismos, reduciéndose así el sesgo potencial del entrevistador. Además, permite una mejor comparación entre los candidatos (Fletcher, 1992).

Otro aspecto a tener en cuenta es que los entrevistadores deben estar adecuadamente entrenados para asegurarnos de que la entrevista se va a realizar correctamente. Una mala realización e interpretación de la entrevista puede disminuir la validez de la herramienta (Ryan y Tippins, 2004). Por ello, se recomienda que sea un profesional el que realice la entrevista.

Con respecto a la validez de las entrevistas, muchos trabajos han sugerido que son malas predictoras del rendimiento del empleado (Hunter y Hunter, 1984; Schmitt *et al.*, 1984; Arvey y Campion, 1982; Reilly y Chao, 1982) y las han criticado por ser subjetivas, poco fiables y vulnerables a sesgos (Arvey y Faley, 1992; Janz, 1989). No obstante, posteriores investigaciones han demostrado que si las entrevistas están suficientemente bien estructuradas se pueden obtener a través de ellas adecuados coeficientes de validez y fiabilidad (Huffcutt y Arthur, 1994; Motowidlo *et al.*, 1992), siendo así estimadores válidos del rendimiento laboral (Schmidt y Hunter, 1998; Hunter y Hunter, 1984). De esta manera, de entre las diversas formas de entrevista de selección, la entrevista estructurada está siendo considerada, cada vez más, como la más sofisticada, justa y eficiente (Spence, 2000). Los factores responsables de esta elevada validez son que el contenido de la entrevista estructurada está, por su diseño, limitado a factores relacionados con el trabajo; las preguntas que se plantean se hacen a todos los candidatos; todas las preguntas se puntúan de la misma manera; y finalmente, en el caso de que no exista un único entrevistador, sino varios, se limita el sesgo que pueda existir (Gómez-Mejía *et al.*, 2001). Por tanto, podríamos afirmar que las entrevistas estructuradas aseguran la consistencia, la utilización de variables justas, la objetividad y la validez del proceso.

En relación con la confidencialidad de la información sobre los datos del candidato, ¿en qué medida puede la empresa hacer uso libre de tales datos? Normalmente, el candidato no tiene conocimiento sobre a quién se le informa de los contenidos o resultados de la entrevista (Fletcher, 1992) y, por tanto, no tiene control sobre dicha información. Pero ¿qué derecho tiene el empleado a controlar dicha información? Realmente sólo tendría derecho a ella si dicha información perteneciera al candidato pero, una vez transmitida, podría pensarse que pertenece a la empresa y, por tanto, ella estaría en disposición de hacer cualquier uso de ella. En el contexto de los test psicométricos, Herriot (1989) ha sugerido que los datos del test pertenecen al candidato, más que a la organización, por lo que no hay razón por la que esta cuestión no pueda ser extrapolada a la entrevista. En este sentido, si la propiedad real de la información proporcionada es del candidato, la empresa no puede hacer uso libre de ella. Así, la información que posee la empresa del candidato sólo debe ser accesible a aquellas personas que vayan a evaluarlo y sólo aquella información que sea relevante para ellas.

Además, las percepciones de los entrevistadores y sus juicios deberían ser revelados al entrevistado antes de que se tome una decisión final, para que tengan la oportunidad de corregir aquellos datos o percepciones que consideren erróneos. En general, según Fletcher (1986), es común proporcionar un feedback de los test o valoración de los centros de evaluación, siendo además esencial para el bienestar psicológico de los evaluados. De esta manera, podemos afirmar que los candidatos entrevistados tienen derecho a una retroalimentación y a la posibilidad de rectificación.

De la misma manera, los candidatos tienen derecho a saber exactamente qué le ofrece la organización, no sólo en términos del compromiso inmediato, sino también respecto al desarrollo de carrera (Herriot, 1989). Es decir, tienen derecho a una comunicación abierta y veraz. Según Wanous (1992), diversos estudios demuestran que los empleados que más saben sobre la organización y que tienen expectativas realistas sobre el puesto de trabajo

tienden a quedarse más tiempo que otros candidatos. Por lo tanto, estamos afirmando que la perspectiva que se debe seguir en las entrevistas es la de la perspectiva realista del puesto de trabajo. Además, la sinceridad y credibilidad del entrevistador son fuertes predictores que afectan a la reacción del candidato hacia la entrevista, la impresión hacia la organización y las intenciones de aceptar el puesto de trabajo (Liden y Parsons, 1986; Schmitt y Coyle, 1976). De la misma manera, cuando el entrevistador no actúa con corrección y educación los candidatos perciben que el proceso es injusto (Rynes, 1993; Iles y Robertson, 1989; Bies y Moag, 1986).

En relación a percepción general de las entrevistas por parte de los candidatos, Gilliland y Steiner (1999) sostienen que los entrevistados las perciben como un medio de evaluación justo, ya que cuando son llevadas adecuadamente tienen una alta validez aparente, proporcionan al candidato información, permiten la comunicación en ambos sentidos, permiten al candidato mostrar sus habilidades y ofrecen retroalimentación (Cropanzano y Wright, 2003). Es más, Singer (1993, 1992) detectó que la omisión de la entrevista en el proceso de selección puede provocar en los candidatos la sensación de que el proceso de evaluación es menos justo que si se incluyera. Por otro lado, aunque las entrevistas estructuradas tienden a estar más relacionadas con el rendimiento en el trabajo que las menos estructuradas (Huffcutt y Arthur, 1994), los candidatos pueden considerar más justo que se les aplique entrevistas no estructuradas que entrevistas estructuradas (Hayes *et al.*, 1995; Latham y Finnegan, 1993). Según Hayes *et al.* (1995), los candidatos sienten que las restricciones que se imponen en las entrevistas estructuradas pueden reducir la posibilidad de demostrar lo que saben hacer, lo que son o cómo son. Pero aunque los candidatos demuestren preferencia por las entrevistas no estructuradas, en ningún momento se consideran injustas las entrevistas estructuradas (Cropanzano y Wright, 2003). Aun así, para mejorar la percepción de justicia de los empleados puede ser más adecuada la realización de entrevistas semiestructuradas que permitan a los candidatos demostrar su adecuación al puesto y, a la misma vez, mantener la validez del instrumento de selección.

A todo esto, hay que añadir la importancia de respetar la normativa vigente con respecto a la selección de personal, como por ejemplo, la relativa a la no discriminación. Finalmente, debemos recordar que la entrevista no debe ser el único método a utilizar en el proceso de selección, y que ha de combinarse con otras herramientas cuantitativas. El motivo es que dichas herramientas dan una mayor objetividad al proceso de selección. Por ello, las entrevistas deberían usarse principalmente para valorar las habilidades que no puedan ser medidas más directamente o exactamente por otros medios (Pearn y Seear, 1988).

CONCLUSIONES

Aunque desde la vertiente tradicional de la dirección de los recursos humanos se considera suficiente que el proceso de selección cumpla con las características de fiabilidad y validez, desde el punto de vista ético, dichos requisitos son necesarios pero insuficientes para garantizar una correcta selección. Por ello, en el presente trabajo hemos querido elaborar una propuesta en la que se engloban las condiciones fijadas por ambos campos de estudio. En consecuencia, recomendamos que las herramientas de selección, además de ser fiables y válidos, deben cumplir otra serie de condiciones tales como la objetividad en el proceso de selección; la utilización de variables justas; la consistencia; la profesionalidad de las personas que desarrollan dicho proceso y se encargan de la evaluación; la confidencialidad de la información obtenida; la pluralidad de opiniones para evitar posibles sesgos individuales; el trato digno del candidato; la comunicación veraz, con retroalimentación y con posibilidad de rectificación, y el cumplimiento con la normativa vigente.

Estas recomendaciones, aplicadas al caso de la entrevista personal, se pueden traducir a su vez en otra serie de condiciones. De esta manera, para lograr que una entrevista personal sea eficiente, ética y, además, considerada como tal, antes de comenzar con la entrevista de selección, debe de disponerse del perfil del puesto de trabajo para asegurar que las preguntas a realizar están relacionadas con el puesto en cuestión y, por tanto, sean justas. Para la realización de dichas entrevistas las personas encargadas deben estar adecuadamente capacitadas. A su vez, también se recomienda realizar entrevistas de panel para cerciorar la objetividad del proceso. En el caso de que no influya negativamente en la validez, es preferible utilizar entrevistas semiestructuradas para aumentar la percepción de justicia por parte del candidato. Una vez iniciada la entrevista, el trato debe ser correcto, manteniendo en todo momento el respeto hacia la dignidad del candidato. Además, debe explicarse las razones por las que se busca determinada información y qué uso se va a hacer de ella, para evitar la percepción de que se está invadiendo su intimidad; utilizar escalas para valorar al candidato, mejorando así la objetividad de la herramienta y, ofrecer información amplia y veraz, retroalimentación y posibilidad de rectificar aquella información que fuera errónea. Finalmente, proteger los datos del candidato y proporcionarlos sólo a las personas pertinentes, combinar la entrevista con herramientas cuantitativas y respetar la normativa vigente.

La realización de este trabajo tiene importantes implicaciones tanto teóricas como para la práctica empresarial. Desde un punto de vista teórico consigue integrar los conceptos procedentes del campo de la dirección de recursos humanos y del área de la ética en los negocios en relación a la selección de personal. Por otra parte, y desde un punto de vista práctico, un proceso de selección tal y como el que aquí se define permite a la empresa atraer, motivar y retener a los candidatos más valiosos para la misma, al tiempo que mejora su reputación corporativa y el desempeño de sus recursos humanos. Todo ello sentará las bases sobre las que sostener unos mejores resultados corporativos.

Si bien el presente trabajo ha permitido avanzar en el conocimiento, desde el punto de vista ético, del proceso de selección y, en concreto, de la entrevista personal, son aún muchos los interrogantes que deben ser despejados a fin de avanzar en este campo. En esta línea, sería conveniente la realización de estudios futuros que profundicen en las consecuencias de aplicar procesos de selección éticos. Para ello sería conveniente la realización de estudios empíricos, a través de los cuales contrastar las relaciones planteadas.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, N. (2004). "Editorial – The Dark Side of the Moon: Applicant Perspectives, Negative Psychological Effects (NPEs), and Candidate Decision Making in Selection". *International Journal of Selection and assessment*. Vol. 12(1/2): 1-8.
- ANDERSON, N. y SHACKLETON, V. (1993). *Successful Selection Interviewing*. Oxford, Blackwell.
- ANDERSON, N.; BORN, M. y CUNNINGHAM-SNELL, N. (2001). "Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes", en Anderson, N.R.; Ones, D.; Sinangil, H.K. y Viswesvaran, C. (Eds.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Vol. 1: 200-218. London: Sage.
- ARVEY, R. y SACKETT, P. (1993). "Fairness in Selection: Current Developments and Perspectives", en Schmidt, N. y Borman, W.C. (Eds.). *Personnel Selection in Organizations*. New York, Jossey Bass: 171-202.
- ARVEY, R.D. y CAMPION, J.E. (1982). "The employment interview: a summary and review of recent research". *Personnel Psychology*. Vol. 35: 281-322.
- ARVEY, R.D. y FALEY, R.H. (1992). *Fairness in Selecting Employees*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ARVEY, R.D. y RENZ, G.L. (1992). "Fairness in the Selection of Employees". *Journal of Business Ethics*. Vol 11: 331-340.
- BAUER, T.N.; TRUXILLO, D.M.; SANCHEZ, R.J.; CRAIG, J.M.; FERRARA, P. y CAMPION, M.A. (2001). "Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS)". *Personnel Psychology*. Vol. 54: 386-419.
- BIES, R.J. (1993). "Privacy and procedural justice in organizations". *Social Justice Research*. Vol. 6: 69-86.
- BIES, R.J. y MOAG, J.S. (1986). "Interactional justice: communication criteria for fairness", en Sheppard, B. (Ed.). *Research on negotiation in organizations*. Vol. 1: 43-55. Greenwich, CT, JAI Press.
- BORDREAU, J.W. y RYNES, S.L. (1985). "The role of recruitment in staff utility analysis". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 70: 354-366.
- BRUMBACK, G.B. (1996). "Getting the Right People Ethically". *Public Personnel Management*. Vol. 25(3): 267-276.
- CROPANZANO, R. (1994). "The justice dilemma in employee selection: some reflections on the trade-offs between fairness and validity". *The Industrial-Organizational Psychologist*. Vol. 31(3): 90-93.
- CROPANZANO, R. y WRIGHT, T.A. (2003). "Procedural justice and organizational staffing: a tale of two paradigms". *Human Resource Management Review*. Vol. 13: 7-39.
- DOLAN, S.; SCHULER, R.S. y VALLE, R. (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, McGrawHill.
- FLETCHER, C. (1992). "Ethical Issues in the Selection Interview". *Journal of Business Ethics*. Vol. 11: 361-367.
- GILLILAND, S.W. (1993). "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective". *Academy of Management Review*. Vol. 18 (4): 694-734.
- GILLILAND, S.W. y STEINER, D.D. (1999). "Applicant reactions to interviews: procedural and interactional justice of recent interview technology", en Eder, R.W. y Harris, M.M. (Eds.). *The employment interview: theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA, Sage: 69-82.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª Edición. Prentice Hall.
- Greenberg, J. (1986). "Determinants of perceived fairness of performance evaluations". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71: 340-342.
- HAYES, T.L.; CITERA, M.; BRADY, L.M. y JENKINS, N.M. (1995). "Staffing for persons with disabilities: what is "fair" and "job related"?". *Public Personnel Management*. Vol. 24: 413-428.
- HEREK, G.M. (1990). "Gay People and Government Security Clearances: A Social Science Perspective". *American Psychologist*. Vol. 45:1035-1042
- HERRIOT, P. (1989). "Interactions with clients in personnel selection", en Herriot, P. (Ed.). *Assessment and selection in organizations*. Chichester, England, Wiley: 171-187.

- HUFFCUTT, A.I. y ARTHUR, JR., W. (1994). "Hunter and Hunter (1984) revisited: interviewer validity for entry-level jobs". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 79: 184-190.
- HUNTER, J.E. y HUNTER, R.F. (1984). "Validity and utility of alternative predictors of job performance". *Psychological Bulletin*. Vol. 96: 72-98.
- ILES, P.A. y ROBERT, I.T. (1989). The impact of personnel selection procedures on candidates, en Herriot, P. (Ed.). *Assessment and selection in organizations*. Chichester, England, Wiley: 257-271.
- JANZ, T. (1989). "The patterned behaviour description interview: the best prophet of the future is the past", en Eder, R.W. y Ferris, G.R. (Eds.), *The Employment Interview: Theory, Research and Practice*, Sage, London.
- LANGTRY, R. (1994). "Selection", en Beardwell, I. y Holden, L. (Eds.). *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. London, Pitman: 230-263.
- LATHAM, G.P. y FINNEGAN, B.J. (1993). "Perceived practicality of unstructured, patterned, and situational interviews", en Schuler, H.; Farr, J.L. y Smith, M. (Eds.). *Personnel selection and assessment: individual and organizational perspectives*. Hillsdale, NJ, Erlbaum: 41-55
- LEVENTHAL, F.G.; KARUZA, J. y FRY, W.R. (1980). "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences", en G. Mikula (Ed.). *Justice and Social Interaction*. Springer Verlag, New York: 167-218.
- LEVENTHAL, G.S. (1980). "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship", en Gergen, K. L.; Greenberg, M.S. y Willis, R. H. (Eds.). *Social exchange: Advances in theory and research*. New York. Plenum: 27-55.
- LIDEN, R.C. y PARSONS, C.K. (1986). "A field study of job applicant interview perceptions, alternative opportunities, and demographic characteristics". *Personnel Psychology*. Vol. 39: 109-122.
- MACAN, T.H., AVEDON, M.J., PAESE, M. y SMITH, D.E. (1994). "The effects of applicants' reactions to cognitive ability test and an assessment center". *Personnel Psychology*. Vol. 47: 715-738.
- MILKOVICK, G. y BOUDREAU, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Addison-Wesley. Wilmington.
- MOTOWIDLO, S.J.; CARTER, G.W.; DUNNETTE, M.D.; TIPPINS, N.; WERNER, S.; BURNETT, J.R. y VAUGHAN, M.J. (1992). "Studies of the structured behavioral interview". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77: 571-587.
- PEARNS, M. y SEEAR, N. (1988). "Selection within the Law", en Sidney, E. y Ungerson, B. (Eds.). *Managing Recruitment*. Aldershot, Gower: 64-81.
- REILLY, R.R. y CHAO, G.T. (1982). "Validity and fairness of some alternative selection procedures". *Personnel Psychology*. Vol. 35: 1-62.
- ROBERTSON, I.T. y SMITH, M. (1989). "Personnel selections methods", en Smith, M. y Robertson, I. (Eds.). *Advances in selection and assessment*. Chichester, England, Wiley: 89-112.
- RYAN, A.M. y TIPPINS, N.T. (2004). "Attracting and Selecting: What psychological research tells us". *Human Resource Management*. Vol. 43 (4): 305-318
- RYNES, S.L. (1993). "Who's selecting whom? Effects of selection practices on applicant attitudes and behaviors", en Schmitt, N. y Borman, W. (Eds.). *Personnel selection in organizations*. San Francisco, Jossey-Bass: 240-274.
- RYNES, S.L., HENEMAN, H.G., III, & SCHWAB, D.P. "Individual reactions to organizational recruiting: A review". *Personnel Psychology*. Vol. 33: 529-542.
- SALGADO, J.F.; MOSCOSO, S. y LADO, M. (2004). "Reclutamiento y selección", en Bonache, J. y Cabrera, A. (Eds.). *Dirección estratégica de personas*. Madrid, Prentice Hall.
- 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*. Vol. 124: 262-274.
- SCHMITT, N. y CHAN, D. (1998). *Personnel selection: A theoretical approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHMITT, N. y COYLE, B.W. (1976). "Applicant decisions in the employment interview". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 61: 184-192.

SCHMITT, N.; GOODING, R.Z.; NOE, R.A. y KIRSCH, M. (1984). "Meta-analysis of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics". *Personnel Psychology*. Vol. 37: 407-422.

SHAW, W.H. y BARRY, V. (2001). *Moral Issues in Business*. Wadsworth. Thomson Learning, Inc.

SILVESTER J. y CHAPMAN, A.J. (1996). "Unfair Discrimination in the Selection Interview: an attributional account". *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 4(2): 63-70.

SINGER, M.S. (1992). "Procedural justice in managerial selection: identification of fairness determinants and associations of fairness perceptions". *Social Justice Research*. Vol. 5: 49-70.

SINGER, M.S. (1993). *Fairness in Personnel Selection: An Organizational Justice Perspective*. Aldershot, Avebury.

SPENCE, L. (2000). "What ethics in the employment interview?", en Winstanley y Woodall (Eds.). *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, 2002. Gran Bretaña, Palgrave-Macmillan: 43- 58.

STONE, E.F. y STONE, D.L. (1990). "Privacy in organizations: theoretical issues, research findings, and protection mechanisms", en Ferris, G.R. y Rowland, K.M. (Eds.). *Research in personnel and human resource management*. Vol. 8. Greenwich, CT, JAI Press: 349-411.

TRUXILLO, D.M.; STEINER, D.D. y GILLILAND, S.W. (2004). "The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters". *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 12 (1/2): 39-53.

WANOUS, J.P. (1992). *Organizational entry*. Reading, MA: Addison-Wesley.