



Artículo

¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland (1993)

How do applicants perceive selection processes?: A view from Gilliland's Procedural Justice Model

A. OSCA
L. GARCÍA SALMONES

RESUMEN

Este artículo analiza la percepción de los procesos de selección por parte de los candidatos y su relación con una serie de variables sociodemográficas (sexo, edad y nivel formativo) y de desarrollo profesional (tiempo de desempleo, valoración de la experiencia, abandono de la búsqueda de empleo, etc.). En concreto, se parte de una versión al castellano de la "Escala Justicia Procedimental" que Bauer, Truxillo, Sanchez, Craig, Ferrara y Campion (2001) realizan a partir de las diez reglas de justicia propuestas por Gilliland (1993). Los resultados muestran que los candidatos perciben *consistencia en la administración de las pruebas*, una *comunicación abierta*, un *trato adecuado* y una *comunicación bidireccional*, pero peores resultados se observan en la *posibilidad de desempeño* y en la *oportunidad de reconsiderar los resultados*. El nivel formativo está negativamente relacionado con la valoración del proceso, sin embargo la edad y el tiempo de desempleo no lo están. En contra de lo esperado, ser seleccionado o no tras el proceso, no influye en la percepción de justicia, sin embargo, entre los seleccionados el factor *relación de las pruebas con el puesto de trabajo* sí influye en la autoestima tras el proceso de selección. Por último, ninguno de los factores de Gilliland explican ni la valoración del proceso de selección, ni la búsqueda de empleo por parte de los candidatos. El artículo propone una serie de recomendaciones acerca de cómo favorecer la percepción que tienen los candidatos de los procesos de selección.

ABSTRACT

This paper examines applicant perception of selection processes and its relation on the one hand with a number of socio-demographic variables, including gender, age and education, and on the other hand with career variables such as unemployment time, assessment of experience and to stop looking for a job. The starting point is the Spanish version of the Selection Procedural Justice Scale by Bauer, Truxillo, Sánchez, Craig, Ferrara and Campion (2001) based in its turn on Gilliland's (1993) ten procedural justice rules. Results show that applicants perceived consistency in test administration, open communication, fair treatment, and two-way communication. Results were poorer in chance to perform and reconsideration opportunity. Education is negatively associated with process assessment but age and unemployment time are not. Unexpectedly, being selected or not in the end does not affect justice perception, although among selected applicants the relationship between tests and job does influence their self-confidence after the selection process. Finally, none of Gilliland's factors explain either applicant assessment of the selection process or his/her looking for a job. Some recommendations are given about how to improve applicant's perception of selection processes.

PALABRAS CLAVE

Reacciones de los candidatos, Justicia organizacional, Justicia procedimental, Validación de escalas

KEY WORDS

Applicant reactions, Procedural justice, Organizational justice, Scales validation

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, la investigación psicológica sobre selección de personal se ha centrado en la predicción del ajuste del candidato al puesto de trabajo, como un antecedente de su posterior satisfacción y rendimiento en la organización. Desde esta perspectiva de carácter psicométrico, la principal preocupación ha sido el diseño de instrumentos válidos y fiables, cuyo objetivo es mejorar el proceso y maximizar los resultados (reducir los errores, los costes, etc.). Sin embargo, desde finales de los años 80 se comienza a abordar el estudio de la selección de personal desde una perspectiva psicosocial cuyo interés se centra en las actitudes, las creencias o las expectativas de rendimiento en las pruebas algo que, desde la perspectiva psicométrica, se pretende neutralizar. Los antecedentes los podemos encontrar en trabajos como el de Guion (1965) acerca de la importancia de la *validez aparente* de las pruebas de selección y en el que advertía del peligro de utilizar pruebas no relacionadas con el trabajo, dado que puede influir negativamente sobre la imagen que los candidatos se forman de la organización.

Posteriormente, el interés y la preocupación por los asuntos sociales y éticos (Pulver, Lang y Schmid, 1987) supuso también un incremento de la atención al enfoque psicosocial de la selección. Siguiendo esta línea, Robertson y Smith (1989) hablan de *validez de impacto* para referirse a si un instrumento de evaluación utilizado en un proceso de selección tiene efectos psicológicos sobre los candidatos (en la autoestima, en el rendimiento en las pruebas, etc.).

Posteriormente encontramos el trabajo

de Schuler (1993) quien habla de *validez social*. Según este autor, un proceso de selección es socialmente válido cuando presenta cuatro características: 1) ofrece *información* amplia y precisa sobre el puesto de trabajo y la organización, 2) *participación* pues le permite cierto grado de control, bien de forma directa o indirecta (a través de terceros, sindicatos, responsables, etc.) sobre el desarrollo del proceso, 3) *transparencia* de las pruebas utilizadas, y, 4) un *feedback* constructivo de su ejecución y resultados en las pruebas realizadas.

También Derous y De Witte (2001) proponen un modelo que aborda la selección de personal como un *proceso social* en el que se enfatiza la negociación entre los diferentes participantes pues ya no sólo la organización toma decisiones, también los candidatos pueden decidir abandonar el proceso o seguir en él.

Pero sin duda el autor más representativo desde esta perspectiva es Gilliland (1993) quien aplica la *teoría de la justicia organizacional* (Greenberg, 1990) como base de estudio de las percepciones de los candidatos sobre los procesos de selección. El concepto de justicia organizacional surge a partir de la *teoría de la equidad* de Adams (1965) y se define básicamente por dos constructos el de *justicia distributiva* y el de *justicia procedimental*. La *justicia distributiva* tiene que ver con la percepción de un reparto adecuado de los resultados o las consecuencias derivadas del proceso de selección, mientras que la *justicia procedimental* se refiere a si se ha obrado de forma justa en los procesos (métodos, instrumentos, etc.) empleados para adoptar decisiones relacionadas con la selección, promoción, etc.

Para algunos autores la calidad de las relaciones sociales son el tercer elemento de la justicia organizacional (Bies y Moag, 1986) y se hablaría de *justicia interaccional*, sin embargo otros la consideran un componente más de la justicia procedimental (Cropanzano y Randall, 1993). Diversos estudios han demostrado que, tanto la justicia procedimental como la distributiva, predicen aspectos tan importantes como la satisfacción, la implicación o la intención de permanecer en la organización (para una revisión Anderson, Born y Cunningham-Snell, 2001). Por ejemplo, Gilliland (1994) encuentra que los trabajadores que percibían que habían sido elegidos a través de procesos de selección injustos tenían una peor actitud y rendimiento en el trabajo que aquellos que los percibían como justos.

En los últimos años, el estudio de las percepciones ha ido cobrando importancia por los numerosos estudios que demuestran su impacto sobre variables individuales y organizativas relevantes, como la autoeficacia del candidato y su ansiedad hacia las pruebas (Gilliland, 1994), el atractivo de la organización y la intención de aceptar el puesto de trabajo (p. ej. Smither, Reilly, Millsap, Pearlman y Stoffey, 1993; Bauer Maertz, Dolen y Champion, 1998; Macan, Avedon, Paese y Smith, 1999; Ployhart y Ryan, 1998; Van Vienen, Taris, Scholten y Schinkel, 2004; Truxillo y Bauer, 1999), la intención de recomendar a la organización (Ployhart y Ryan, 1998), el inicio de acciones legales contra la organización (Seymour, 1988), e incluso en la validez predictiva de las pruebas (Cunningham-Snell, 1999; Thorsteinson y Ryan, 1997), a través de su influencia sobre la motivación de los candidatos en las pruebas y durante el proceso (Gilliland, 1994; Chan, Schmitt, DeS-

hon, Clause y Delbridge, 1997; Cunningham-Snell, 1999).

MODELO DE JUSTICIA PROCEDIMENTAL

Como se ha comentado el modelo de justicia procedimental de Gilliland (1993) constituye un punto crítico en la investigación de la justicia organizacional de los procesos de selección. Gilliland propone diez reglas de justicia procedimental que se agrupan en tres bloques (características formales del proceso, trato interpersonal y explicación de los resultados) y que determinan la percepción que tienen los candidatos de los procesos de selección. En concreto, la dimensión *características formales* incluye la *relación con el puesto de trabajo*, la *posibilidad de demostrar los conocimientos*, la *oportunidad de reconsiderar los resultados* y la *consistencia en la administración de las pruebas*. El *trato interpersonal* engloba la *eficacia interpersonal*, la *comunicación en ambas direcciones* y la *adecuación y conveniencia de las preguntas*. Por último, la dimensión relativa a la *explicación de los resultados* incluye los factores de *feedback sobre los resultados*, *información sobre el proceso* y las pruebas y franqueza en la comunicación. Bauer y col. (2001) desarrollan un cuestionario para evaluar las diez reglas de justicia procedimental de Gilliland a partir del cual analizan las relaciones de estas reglas con diferentes constructos (autoestima, etc.).

El modelo de Derous y De Witte (2001) incluye factores con bastantes similitudes respecto al de Gilliland: 1) *provisión de información general sobre el puesto*, 2) *participación y control de los candidatos*,

3) apertura a las propuestas de los candidatos, 4) transparencia en el diseño de las pruebas, 5) aporte de *feed-back*, 6) garantía de objetividad en la selección, 7) garantía de un trato humano y, 8) respeto a la privacidad del candidato y a la información que aporta.

Otro de los modelos para explicar las reacciones de los candidatos es el de Arvey y Sackett (1993) quienes identifican veintidós aspectos que agrupan en cinco categorías: *contenido del sistema de selección, desarrollo del proceso, administración de las pruebas, contexto y resultados de la selección.*

De las investigaciones realizadas a partir de las diez reglas de justicia procedimental de Gilliland, posiblemente el resultado más claro es la importancia del factor *relación con el puesto de trabajo* en la percepción de justicia. La relevancia de este factor se puso de manifiesto tanto antes de la propuesta de Gilliland (p. ej. Kluger y Rothstein, 1993; Rynes y Connerly, 1993; Smither y col., 1993) como después (Chan y col., 1997; Ployhart y Magan; 1998) (Ver Chan y Schimdt 2004). Otros factores se han mostrado también especialmente relevantes. Por ejemplo, Ployhart y Ryan (1998) encuentran que la *consistencia en la administración de las pruebas* es uno de los principales factores de Gilliland, aunque la influencia de los diferentes factores depende de la variable que se estudie. Así por ejemplo, Bauer y col. (1998) encuentran que, además de la relación con el puesto, la consistencia en la administración de las pruebas está relacionada con el atractivo de la organización, con la intención de aceptar el puesto de trabajo y con la autoeficacia en las pruebas, mien-

tras que el *feed-back sobre los resultados* parece más relacionado con la percepción de justicia.

Otros estudios analizan si existen diferencias en algunas variables personales en los factores de justicia. Bauer y col. (2001) obtienen relaciones significativas entre los tres factores de segundo orden obtenidos a partir de las diez reglas de justicia procedimental de Gilliland (sociales, estructurales y relacionados con el contenido del puesto) y la edad y el género. Recientemente, Viswesvaran y Ones (2004) analizan la influencia de la etnia, el género junto a variables de personalidad, en la percepción de los procesos de selección. Según sus resultados y contrariamente a lo que esperaban, las diferencias entre candidatos blancos, asiáticos e hispanos y entre hombres y mujeres son escasas. En concreto, estos autores sólo encuentran diferencias significativas a favor de los hombres en una de las veintidós medidas propuestas por Arvey y Sackett (1993), exactamente en la consistencia en la administración de las pruebas.

Respecto a la influencia de la justicia sobre la autoestima de los candidatos, Iles y Robertson (1989) encuentran que si estos perciben que son justamente evaluados y se les ofrece un *feedback* constructivo sobre su rendimiento en las pruebas, aumenta su autoestima y su motivación hacia el proceso de selección. En caso contrario, si se sienten injustamente tratados y valorados, puede reducirse su autoestima lo que, a su vez les puede llevar a abandonar la búsqueda de empleo. Así, diferentes estudios han mostrado que las experiencias negativas en selección influyen en la autoestima o autoeficacia de los candidatos. Por ejemplo, Bauer y col.

(1998) encuentran que la justicia procedimental predice la autoeficacia de los candidatos incluso sin tener en cuenta los resultados del proceso de selección, es decir ser o no seleccionado. En un estudio posterior, estos autores observan que los factores de segundo orden relativos a la dimensión social y a la estructura están positivamente relacionados con la autoestima, aunque no lo está el factor relativo al contenido del puesto (Bauer y col., 2001). No obstante se ha señalado que uno de los aspectos que más influye en la percepción de justicia es el resultado de la selección (p. ej. Elkins y Phillips, 2000; Ployhart y Ryan, 1998) y se plantea que la persona seleccionada tiene una mejor percepción de lo ocurrido durante la evaluación. Chan, Schmitt, Sacco y Deshon (1998) encuentran que los que han sido rechazados tienden a considerar el proceso como injusto reduciendo así la amenaza que esto supone para su autoestima. También Truxillo y Bauer (1999) obtienen que las percepciones de justicia están determinadas por los resultados del proceso.

Ployhart, Ryan y Bennet (1999) pusieron de manifiesto que dar información sobre el proceso y la organización promueve la percepción de justicia, pero no en el caso de aquellos participantes que no son elegidos, quienes presentan percepciones más negativas en las mismas condiciones. Gilliland (1994) encuentra relaciones moduladas de forma que ser rechazado en un proceso de selección con procedimientos relevantes tiene un impacto más negativo en la autoeficacia del candidato que si se rechazara a través de procedimientos irrelevantes

En la base de estos resultados se encuentra lo que se denomina *sesgo de*

autoprotección y que muestran los candidatos ante un rendimiento deficiente en las pruebas. Maass y Volpato (1994) señalan que los resultados ponen de manifiesto que los candidatos con peor rendimiento evalúan el proceso de forma más negativa, lo que se puede interpretar como un mecanismo de defensa ante la amenaza que supone estos resultados para su imagen personal.

Respecto a la influencia de la justicia en el abandono del proceso de selección, estudios recientes muestran que estas relaciones son más reducidas de lo que se pensaba (Chan y Schmitt, 2004). Por ejemplo, Schmit y Ryan (1997) encuentran que sólo el 12 por ciento de la varianza del abandono del proceso se explica por la percepción de injusticia. En la misma línea, Bauer y col. (1998) y Macan, Avedon, Paese y Smith (1999) no encuentran relaciones o si existen son muy reducidas. No obstante, para Chan y Schmitt, esto no significa que no sea una relación relevante sino que la posibilidad de que existan variables intermedias tanto macro organizaciones (p. ej. la situación del mercado de trabajo o el porcentaje de profesionales interesados por la oferta) como organizacionales (p. ej. la calidad del trabajo ofertado) o personales (p. ej. el interés por el puesto) puede reducir la magnitud de relaciones analizadas de forma bivariada.

El objetivo de este estudio es analizar la percepción de justicia procedimental de los procesos de selección personal en una muestra de profesionales con experiencia en selección. Para ello se ha partido de una versión reducida y adaptada al castellano de la “Escala sobre Justicia Procedimental en Selección” de Bauer y

col. (2001) y diseñada a partir de las reglas de Justicia Procedimental de Gilliland (1993). Además de presentar los datos sobre la fiabilidad de la escala y de las dimensiones encontradas, se relacionan estas dimensiones con una serie de aspectos vinculados, según la bibliografía, a la justicia procedimental. En concreto se aborda si existen diferencias en los factores de Gilliland en función de una serie de variables sociodemográficas (edad, sexo y nivel de estudios) y de situación laboral de la muestra (razones por las que se ha acudido a la selección, tiempo trabajando y tiempo desempleado). Aunque los estudios son escasos al respecto planteamos, en línea con la propuesta de Anderson y col. (2001), que las características personales y profesionales de la muestra pueden estar influyendo en la percepción la justicia (hipótesis 1). También se analiza si ser o no ser seleccionado en el proceso influye en la percepción de justicia, como señalan los trabajos de Elkins y Phillips (2000) o de Ployhart y Ryan (1998) (hipótesis 2). Además se estudia la relación entre los factores de justicia y una serie de aspectos como la autoestima de los candidatos después de las pruebas de selección (hipótesis 3), la valoración que hace el candidato de la experiencia obtenida en el proceso de selección (hipótesis 4) y el abandono de búsqueda de puestos de trabajo adecuados a su formación (hipótesis 5). La última hipótesis analiza si ser o no ser seleccionado, influye en las relaciones anteriores, a saber en la relación de la justicia con la autoestima del candidato tras el proceso, con la valoración y en su posterior búsqueda de trabajo (hipótesis 6), tal y como plantean diferentes autores (p. ej. Arvey y col., 1990; Chan y col., 1997),

MÉTODO

Procedimiento

Los cuestionarios fueron administrados a personas que tuvieran experiencia en procesos de selección de personal.

Muestra

La muestra la componen 219 sujetos, de los cuales el 58% son mujeres y el resto hombres, y su edad oscila entre los 16 años y los 56 años ($\bar{x}=29$ años; $DT=5.9$). Se trata de una muestra con un nivel elevado de cualificación, ya que el 58% son titulados de grado superior y el 26% de grado medio. El 54% responde haber participado en “entre dos y cinco procesos de selección” y el 22% ha participado en “entre cinco y diez procesos”. Se les preguntó por los motivos de participación en el último proceso de selección al que han acudido: el 63% señala “la mejora del puesto de trabajo actual”, el 11% “encontrarse en paro”, el 16% “búsqueda de su primer empleo” y el 10% restante “búsqueda de algo más seguro”. Por último, respecto al interés por conseguir el puesto de trabajo para el que se acude a la selección, para el 46.6% “el interés es muy alto”, el 31.3% señala que “alto”, el 18.4 “medio” y sólo el 3.1% restante responde que “bajo” o “muy bajo”.

VARIABLES

“Escala de Justicia Procedimental en Selección”

Se ha traducido y reducido la “Escala de Justicia Procedimental” elaborada por Bauer y col. (2001) a partir del trabajo de Gilliland. En un primer momento, el cuestionario se

redujo de los 40 ítems originales a 32 ítems, pues se eliminaron aquellos que incidían varias veces en un mismo aspecto. Tras realizar diferentes análisis factoriales exploratorios y el análisis de la contribución de los ítems a la fiabilidad de las subescalas, se comprobó que la solución que mejor se adaptaba a los resultados originales era la de ocho factores. Según este análisis los ocho factores explican un 72.5% de la varianza, aunque ya los tres primeros dan cuenta de un 35.72%. Los cambios introducidos respecto a la escala original son dos. Primero, se eliminó la subescala de *feed-back de los resultados* cuyo ítem se incluyó en la escala de *trato recibido durante el proceso*. Además, se introdujeron dos ítems elaborados por el equipo de investigación y que preguntaban acerca de la información sobre el tiempo que iba a durar el proceso y que se incorporaron a la subescala *trato recibido* (ver tabla 1). El formato de respuesta es una escala tipo Likert de 7 puntos que oscilan entre (1) “muy en desacuerdo” (7) “muy de acuerdo”. Los descriptivos de las subescalas son:

– *Relación con el puesto de trabajo*: grado en que las pruebas utilizadas en el proceso de selección miden aspectos relevantes para el puesto al que se opta ($\alpha=.79$; $\bar{x}=3.6$; DT=1.2)

– *Información sobre el proceso*: información que se da al candidato acerca del proceso antes de realizar las pruebas ($\alpha=.72$; $\bar{x}=3.8$; DT=1.32).

– *Posibilidad de ejecución*: posibilidad que tiene el candidato a lo largo de las pruebas de demostrar sus conocimientos y habilidades ($\alpha=.88$; $\bar{x}=2.6$; DT=1.02).

– *Oportunidad de reconsiderar los resultados*: los candidatos pueden revisar y discutir los resultados obtenidos en las pruebas de selección ($\alpha=.71$; $\bar{x}=2.6$; DT=1.4).

– *Consistencia y adecuación de las pruebas*: evalúa si las pruebas se perciben como justas y adecuadas al proceso y la toma de decisiones se da de forma consistente y libre de prejuicios evitando invadir la intimidad de los candidatos ($\alpha=.81$; $\bar{x}=4.6$; DT=1.14).

– *Comunicación abierta (apertura)*: analiza si los candidatos perciben que la comunicación con los seleccionadores es honesta y sincera ($\alpha=0.83$; $\bar{x}=4.5$; DT=1.16).

– *Trato recibido*: evalúa si los candidatos son tratados con respeto y amabilidad durante el proceso ($\alpha=0.85$; $\bar{x}=4.5$; DT=1.09).

– *Comunicación bidireccional*: posibilidad que se ofrece a los candidatos de dar sus opiniones y recibir información a lo largo del proceso de selección ($\alpha=.79$; $\bar{x}=4.4$; DT=1.13).

Autoestima tras el proceso

Para medir el nivel de autoestima del candidato después de su participación en el proceso de selección, se utilizó la adaptación al castellano de la escala de autoestima de Rosenberg (1965) realizada por Baños y Guillén (2000), aunque se añadió la indicación de que se contestase en función de los sentimientos “después de realizado el proceso de selección”. Esta escala consta de 10 ítems aunque se eliminó uno para mejorar su fiabilidad ($\alpha=.72$). El formato de respuesta es una escala tipo Likert con 7 puntos que oscilan entre (7) “muy de acuerdo” y (1) “muy en desacuerdo”.

Abandono de la búsqueda de puestos de trabajo adecuados a la formación

Se elaboró un ítem que preguntaba si

Tabla 1. Descriptivos y fiabilidad de las subescalas de Justicia Procedimental

	Media	DT	Alpha
Relación con el puesto	3,55	1,23	0,79
Un buen resultado en el proceso equivale a hacer un buen trabajo	3,75	1,57	
Una puntuación alta equivale a ser un buen empleado	2,95	1,37	
Quedó claro que las pruebas estaban relacionadas con el puesto	3,68	1,63	
El contenido del proceso estaba claramente relacionado con el puesto	3,78	1,62	
Información facilitada sobre el proceso	3,83	1,32	0,72
Comprendí de antemano el proceso	3,97	1,42	
Tuve amplia información sobre el proceso	3,68	1,59	
Oportunidad de desempeño	2,63	1,03	0,88
A lo largo del proceso de selección pude demostrar mis competencias y habilidades	3,32	1,51	
Las pruebas dieron a los candidatos la oportunidad de demostrar lo que son capaces de hacer	3,08	1,39	
Tuve posibilidad de demostrar de lo que soy capaz	3,06	1,53	
Posibilidad de reconsiderar los resultados	2,64	1,44	0,81
En caso necesario tuve la posibilidad de revisar mis contestaciones	2,99	1,75	
Tuve la oportunidad de discutir las respuestas	2,31	1,51	
Adecuación y consistencia del proceso	4,55	1,16	0,81
La prueba se aplicó igual a todos los candidatos	4,65	1,55	
El contenido de la prueba no era discriminatorio con las mujeres u otros grupos	4,9	1,61	
No hubo diferencias en la forma de aplicar la prueba a los diferentes candidatos	4,79	1,65	
Los entrevistadores no trataron de diferente manera a los diferentes candidatos	4,79	1,63	
La prueba no parecía invadir la intimidad	4,06	1,73	
El contenido de la prueba me pareció adecuado	3,88	1,50	
Apertura	4,46	1,21	0,83
Los seleccionadores contestaron de forma franca	4,33	1,55	
Recibí un trato honesto y franco	4,54	1,50	
Los seleccionadores fueron amables al contestar las preguntas	4,11	1,44	
Los seleccionadores no trataron de ocultar nada	3,59	1,48	
Trato recibido durante el proceso	4,48	1,15	0,85
Los seleccionadores trataron con respeto a los candidatos	5,3	1,33	
Recibí un trato amable durante el proceso	5,11	1,44	
Supe en que momento iba a recibir información sobre el resultado del proceso	4,29	1,78	
Los seleccionadores me tranquilizaron al realizar las pruebas	3,59	1,48	
Estoy satisfecho con el trato recibido durante el proceso	4,73	1,42	
El tiempo de espera desde que llegué hasta que me atendieron fue adecuado	4,15	1,63	
El proceso comenzó a la hora que me habían citado	4,21	1,84	
Comunicación bidireccional	4,37	1,18	0,79
Existió una buena comunicación con el seleccionador	4,44	1,44	
Estoy satisfecho con la comunicación durante el proceso	4,2	1,51	
En caso de duda, hubiera preguntado con libertad	4,66	1,49	
Me sentí cómodo respecto a poder expresar mis preocupaciones	3,08	1,39	

tras el proceso de selección se ha abandonado la búsqueda de puestos de trabajo de categoría profesional similar a la que se posee. En esta muestra el 24% contesta "no", el 51% señala que "ocasionalmente opta por un puesto inferior", el 15% que "busca cualquier puesto de trabajo", un 7.7% que "casi siempre opta por puestos de nivel inferior" y sólo un 1% afirma "haber abandonado la búsqueda de puestos adecuados a su nivel formativo".

Valoración de la experiencia adquirida en el proceso de selección

Otra pregunta elaborada para la ocasión analiza la experiencia adquirida para futuros procesos de selección. La experiencia es calificada de "muy buena" por el 55.2%, el 19.3% la considera "buena", el 19.8% la considera "indiferente" y un 3.3% la calificó como "mala" y un 1.9% como "muy mala".

RESULTADOS

Para poner prueba la primera hipótesis relativa a las diferencias en los factores de justicia procedimental en función de las características sociodemográficas y de situación profesional de la muestra, se han realizado correlaciones de Pearson y diferentes ANOVAS.

Como vemos en la tabla de correlaciones (tabla 2), la edad no está relacionada con ninguno de los factores de justicia, sin embargo el nivel formativo sí muestra relaciones significativas. En concreto, a mayor nivel formativo peor percepción de los procesos de selección, excepto en dos fac-

tores *relación con el puesto de trabajo e información sobre el proceso de selección*, cuyas correlaciones no son significativas. Además, a medida que aumenta el número de procesos en los que se ha participado mejora la percepción de justicia excepto en los factores *posibilidad de ejecución y posibilidad de reconsiderar los resultados*. También se encuentra que el tiempo trabajando está positivamente relacionado con tres de los factores analizados: *comunicación abierta, comunicación bidireccional y trato recibido*. Entre los que están desempleados, el tiempo de desempleo no está relacionado con su percepción global de los procesos de selección, pero está relacionado negativamente con las puntuaciones en *posibilidad de ejecución*.

Los ANOVAS realizados señalan diferencias significativas entre hombres y mujeres en dos de los factores: *información sobre el puesto* ($F=6.69$; $p=0.01$) y *posibilidad de ejecución* ($F=3.92$; $p=0.05$). En ambos casos los hombres puntúan más alto en *información sobre el puesto* ($\bar{x}=4.12$; $DT=1.24$) y en *posibilidad de ejecución* ($\bar{x}=2.81$; $DT=1.07$) que las mujeres ($\bar{x}=3.64$; $DT=1.36$; $\bar{x}=2.52$; $DT=0.96$, respectivamente).

Respecto a si existen diferencias en justicia procedimental en función de los motivos de la participación en el proceso de selección, el ANOVA realizado muestra diferencias en dos factores: *comunicación* ($F=3.73$; $p=0.01$) y *apertura* ($F=3.99$; $p=0.009$). Según las pruebas *post hoc*, las diferencias en apertura se dan, en concreto, entre aquellos que acuden a la selección porque "buscan su primer empleo" y los que lo hacen "para mejorar su puesto de trabajo actual" ($\bar{x}=3.84$; $DT=1.04$; $\bar{x}=4.59$; $DT=1.14$, respectivamente). El

TABLA 2. Correlaciones entre las variables consideradas y los factores de justicia procedimental

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Edad	1															
2. Nivel formativo	-.03	1														
3. Nº de procesos de selección	.22**	.02	1													
4. Tiempo empleado	.73	-.31	.14	1												
5. Tiempo despedido	-.04	-.01	.12	-.04	1											
6. Interés en conseguir el puesto	-.07	.15*	.17*	-.05	.04	1										
7. Valoración de la experiencia	.02	.07	.16*	-.04	-.06	.29**	1									
8. Abandono búsqueda de empleo	-.08	-.08	-.03	-.10	.11	-.05	-.21**	1								
9. Autoestima tras el proceso	.12	.17	.22**	.22**	-.08	.11	.25**	-.09	1							
FACTORES DE JUSTICIA																
10. Relación con el puesto de trabajo	.03	-.08	.15*	-.09	-.09	.06	.23**	-.11	.26**	1						
11. Información sobre el proceso	-.08	-.07	.15*	-.02	-.01	.16*	.20**	-.07	.15*	.36**	1					
12. Posibilidad de desempeño	-.01	-.14	.11	-.07	-.04	.13	.19**	-.05	-.01	.52**	.36**	1				
13. Oportunidad Reconsiderar	-.03	-.24**	.06	.10	-.03	.19*	.08	-.07	.10	.31**	.52**	.44**	1			
14. Apertura	.04	-.27**	.21**	.21*	.06	.18*	.22**	-.12	.32**	.48**	.31**	.34**	.40**	1		
15. Comunicación bidireccional	.00	-.16**	.16**	.14*	-.06	.15	.28**	-.10	.34**	.56**	.48**	.39**	.43**	.76**	1	
16. Trato recibido	.00	-.16**	.21**	.14*	.01	.19*	.23**	-.07	.31**	.53**	.56**	.41**	.35**	.75**	.78**	1
17. Adecuación y consistencia	-.05	-.25**	.16*	.07	-.01	.15	.14*	-.15*	.22**	.48**	.53**	.27**	.33**	.76**	.66**	.61**

mismo patrón se observa en el factor *comunicación*, ya que los que “buscan su primer empleo” tienen una peor evaluación de la comunicación durante la selección, que los que “buscan mejorar su puesto de trabajo actual” ($\bar{x}=3.75$; $DT=1.12/\bar{x}=4.48$; $DT=1.10$, respectivamente).

Respecto a la hipótesis 2 que analiza las diferencias en los factores de justicia en función de ser o no ser seleccionado, los ANOVAS realizados muestran que, en ninguno de los factores considerados, se encuentran diferencias significativas (tabla 3), en contra de los planteado.

Para poner a prueba las hipótesis relativas a la influencia de los factores de la escala de Justicia Procedimental en una serie de variables relacionadas con la auto-

estima y la carrera profesional de la muestra se han realizado diferentes ecuaciones de regresión por pasos. Siguiendo la propuesta de autores como Robertson y Smith (1989) que consideran la importancia de considerar aquellas variables que pueden estar influyendo en las reacciones a los procesos de selección se han incluido como variables control la edad, el sexo y el número de procesos en los que se ha participado. En la tabla 4 se puede observar que las variables control edad y número de procesos de selección en los que se ha participado, contribuyen de manera significativa y en sentido positivo a la predicción de la autoestima tras el proceso ($\beta=0.19$; $p=0.01/\beta=0.20$; $p=0.01$, respectivamente), explicando un 8% de la varianza de esta variable ($F=8.83$; $p=0.001$). En el paso 2, cuando en la ecuación de regresión se

Tabla 3. Diferencias en los factores de justicia entre los que han sido seleccionados en el último proceso y los que no

Factores	Seleccionados		No seleccionados		F	P
	X	DT	X	DT		
Relación con el puesto	3.52	1.26	3.61	1.12	.22	.63
Información sobre el proceso	3.82	1.30	3.82	1.40	.00	.99
Posibilidad de desempeño	2.56	1.00	2.82	1.12	2.56	.11
Oportunidad de reconsiderar los resultados	2.59	1.41	2.81	1.52	1.00	.31
Apertura	4.45	1.18	4.50	1.29	.06	.79
Comunicación bidireccional	4.33	1.21	4.48	1.14	.68	.40
Trato recibido durante el proceso	4.45	1.12	4.56	1.21	.38	.53
Adecuación y consistencia del proceso	4.53	1.18	4.62	1.10	.26	.60

incluyen los factores del modelo de justicia considerados, se ve que las variables que contribuyen de manera significativa son la *relación con el puesto de trabajo* ($\beta=0.20$; $p=0.05$) y la *posibilidad de ejecución* ($\beta=-0.22$; $p=0.01$), explicando un 19% de la varianza de la autoestima tras el proceso ($F=5.24$; $p=0.001$).

Para poner a prueba la hipótesis 6 relativa a si ser seleccionado o no en el proceso influye en las relaciones analizadas se ha repetido el análisis segmentado la muestra en dos grupos: los que fueron seleccionados en ese proceso de selección y los que no.

Cuando nos centramos en los análisis del grupo de seleccionados observamos de nuevo, que la edad ($\beta=0.28$; $p=0.001$) y el número de procesos ($\beta=0.18$; $p=0.05$), contribuyen de manera significativa a la regresión explicando un 12% de la variable dependiente ($F=10.07$; $p=0.001$). En el paso 2, de los factores de justicia procedimental analizados el único que contribuye de manera significativa es, como en el caso anterior, *la relación con el puesto de trabajo* ($\beta=0.20$; $p=0.05$), que explica un 26% de la autoestima tras el proceso ($F=5.44$; $p=0.001$).

Sin embargo, en los análisis con la muestra de aquellos que no han sido seleccionados los resultados indican que ninguno de los factores considerados contribuye de manera significativa a la regresión.

Para poner a prueba la hipótesis 4 relativa a si los factores de justicia sirven para predecir la valoración que los candidatos realizan de su experiencia en el proceso de selección, se llevó a cabo el mismo análisis de regresión que en el caso anterior.

Como se puede ver en la tabla 5, la variable control *número de procesos de selección en los que se ha participado* es la única que contribuye de manera significativa a la predicción de la valoración que los candidatos hacen del proceso de selección ($\beta=0.27$; $p=0.01$), explicando un 10% de la varianza de esta variable ($F=7.8$; $p=0.001$), sin embargo, ninguno de los factores contribuye a la predicción. Cuando se repiten los análisis diferenciando a los que han sido seleccionados y a los que no, ni en un caso ni en otro los factores de justicia ofrecen resultados significativos (hipótesis 6).

Se realizó otro análisis de regresión para poner a prueba la hipótesis 5 relativa a si la percepción de justicia predice el abandono de la búsqueda de puestos de categoría similar a la que se posee.

Según los resultados que se muestran en la tabla 6, ni las variables control ni las variables del modelo de justicia procedimental consideradas sirven para predecir el abandono de la búsqueda. Tampoco cuando se segmenta el grupo en seleccionados y no seleccionados, se obtienen resultados significativos (hipótesis 6).

CONCLUSIONES

Como psicólogos del trabajo y de las organizaciones y dedicados a la selección de personal nos interesaba conocer la percepción que los candidatos tienen de nuestro trabajo, si esto les influye en su carrera profesional y de qué manera. Para cumplir este objetivo partimos del análisis de los resultados de una versión al castellano de la "Escala de Justicia Procedimental en Selección" de Bauer y col. (2001) y de sus

Tabla 4. Resultados de la ecuación de regresión para predecir el grado de autoestima después del proceso de selección a partir de los factores de justicia procedimental

	VD: Autoestima tras el proceso de selección											
	Muestra total				Muestra de seleccionados				Muestra no seleccionados			
	β	F	R ² corregida	ΔR^2	β	F	R ² corregida	ΔR^2	β	F	R ² corregida	ΔR^2
Paso 1												
Edad	0.19**				0.28***				0.05			
Nº procesos	0.20**				0.18*				0.21			
		8.83**	.08			10.07***	0.12		1.14	0.08		
Paso 2												
Relación con el puesto	0.20*				0.20*				0.26			
Información proceso	0.04				0.13				-0.26			
Posibilidad de desempeño	-0.22**				-0.18				-0.18			
Oportunidad reconsiderar resultados	0.02				0.06				-0.07			
Apertura	0.06				0.10				-0.07			
Comunicación bidireccional	0.02				0.16				0.06			
Trato recibido	0.11				0.01				0.09			
Adecuación y consistencia	-0.15				-0.06				-0.02			
	5.24***	.19	.10***		5.44***	0.26	0.15***		1.57	0.11	0.03	

TABLA 5. Resultados de la ecuación de regresión para predecir la valoración de la experiencia a partir de los factores de justicia procedimental

	VD: Valoración de la experiencia											
	Muestra total				Muestra de seleccionados				Muestra no seleccionados			
	β	F	R ² corregida	ΔR^2	β	F	R ² corregida	ΔR^2	β	F	R ² corregida	ΔR^2
Paso 1												
Interés por el puesto	0.13				0.35***				0.25			
Nº procesos	0.27**	7.80**	0.10		0.09	8.29***	0.13		-0.01	1.10	0.06	
Paso 2												
Relación con el puesto	0.08				0.01				0.12			
Información proceso	-0.00				-0.03				-0.04			
Posibilidad de desempeño	0.06				0.04				0.19			
Oportunidad reconsiderar resultados	-0.03				-0.00				-0.30			
Apertura	0.09				0.08				0.13			
Comunicación bidireccional	0.06				0.10				0.20			
Trato recibido	0.13				0.20				0.03			
Adecuación y consistencia	-0.02				0.00				-0.23			
		3.19***	.20	.10		3.35***	0.19	0.07		0.47	0.16	0.09

TABLA 6. Resultados de la ecuación de regresión para predecir el abandono de la búsqueda de empleo partir de los factores de justicia

	VD: Abandono de la búsqueda de empleo											
	Muestra total				Muestra de seleccionados				Muestra no seleccionados			
	β	F	R ² corregida	ΔR^2	β	F	R ² corregida	ΔR^2	β	F	R ² corregida	ΔR^2
Paso 1												
Nº procesos	0.04				0.08				-0.11			
Edad	-0.65				-0.02				-0.12			
		0.22	0.06			0.39	0.01			0.68	0.01	
Paso 2												
Relación con el puesto	-0.04				0.04				-0.18			
Información proceso	-0.04				0.05				-0.31			
Posibilidad de desempeño	-0.05				-0.13				0.24			
Oportunidad reconsiderar resultados	0.00				0.03				-0.18			
Apertura	0.04				-0.01				0.07			
Comunicación bidireccional	-0.04				-0.14				0.11			
Trato recibido	0.02				0.04				0.16			
Adecuación y consistencia	-0.04				-0.09				0.09			
		0.26	0.02	0.01		0.50	0.04	0.03		0.80	0.04	0.03

relaciones con algunas variables relevantes.

Nuestros resultados sobre la valoración de la selección que hace la muestra analizada arroja luces y sombras. Hay cuatro aspectos que parece que no preocupan demasiado ya que sus puntuaciones se sitúan por encima del punto medio de la escala. Estos son la consistencia y adecuación de las pruebas utilizadas, una comunicación abierta, el trato recibido y una comunicación bidireccional. En torno al punto medio se encuentran los factores relación de las pruebas con el puesto de trabajo e información recibida sobre el proceso. Como más preocupantes, ya que se obtienen puntuaciones bastante bajas quedan dos factores, la posibilidad de mostrar los conocimientos y la oportunidad de reconsiderar los resultados, aspectos por otra parte muy importantes en un proceso de selección.

Como se esperaba, se han encontrado diferencias en algunas de las escalas de justicia procedimental en función de las características sociodemográficas y de la situación profesional de la muestra. En concreto, el nivel de estudios es una de las variables que más influye sobre la percepción de justicia ya que los candidatos con mayor nivel de estudios tienen una peor percepción de los procesos de selección. Sin embargo, y a diferencia con lo que se podría esperar dadas las mayores dificultades en el mercado de trabajo de determinados grupos de edad y de las mujeres, ni la edad ni el sexo se han mostrado especialmente relacionados con la percepción de justicia. Las mujeres de nuestro grupo tienen una peor percepción de los procesos de selección que los hombres, aunque sólo en dos aspectos: en su grado de informa-

ción sobre el puesto de trabajo y en sus posibilidades de demostrar sus conocimientos y habilidades. Estos resultados coinciden con los de Viswesvaran y Ones (2004) quienes no encuentran grandes diferencias en la percepción de justicia en función de características sociodemográficas como el sexo o la étnia.

El tiempo trabajando está vinculado positivamente con tres de las subescalas (comunicación bidireccional, trato recibido y comunicación abierta), mientras que, a medida que aumenta el tiempo de desempleo, los desempleados perciben que sus posibilidades de mostrar los que saben es menor, lo que a la larga puede tener consecuencias negativas sobre su futuro profesional.

Por último, se han encontrado diferencias en justicia en función de los motivos de la participación en el proceso de selección, entre los candidatos que buscan su primer empleo y aquellos que lo hacen para mejorar su puesto de trabajo actual, con una visión más positiva del proceso.

Según estos resultados, la situación personal y laboral de los candidatos influye en su percepción de lo que sucede durante el proceso de selección. Pero también puede suceder que el trato por parte de los seleccionadores sea mejor cuando se interacciona con un candidato que tiene empleo, como una forma de aumentar las posibilidades de captarlo para la propia organización, que cuando se hace con uno desempleado y, al que en principio, es más fácil atraer.

En contra de lo planteado por algunos autores (p. ej. Ployhart y Ryan, 1998; Ployhart y col., 1999; Elkins y Phillips,

2000) no hemos encontrado que los resultados de la selección, es decir ser o no ser seleccionado, influya en la percepción de justicia.

Respecto a la influencia de las dimensiones de justicia procedimental con algunos aspectos relacionados con la imagen personal y el desarrollo profesional de los candidatos se han observado algunos datos interesantes. En primer lugar, y coincidiendo con los resultados de Gilliland, la relación de las pruebas utilizadas con el puesto de trabajo y la posibilidad de demostrar los conocimientos, son las dos dimensiones del modelo que más influyen en la autoestima de los candidatos. Sin embargo, y también como ha señalado este autor, los resultados de las pruebas, es decir ser o no ser seleccionado es un aspecto a considerar, ya que sólo en el grupo de los que han sido seleccionados, a más relación de las pruebas con el puesto, mayor autoestima tras el proceso de selección.

En relación a cómo evalúan los candidatos su experiencia en el proceso de selección esperábamos que los factores de Gilliland mejorasen su valoración del proceso, sin embargo, esto no es así ni siquiera en el grupo de los que han sido seleccionados. Por último, siguiendo la propuesta de Truxillo, Bauer y Sanchez (2004) hemos analizado también la influencia de la percepción de justicia en variables personales como la búsqueda de empleo de los candidatos. En contra de lo que planteaban estos autores, ninguno de los factores de Gilliland influye en el abandono de la búsqueda de puestos de categoría profesional similar a la que se posee, lo que podría interpretarse como un efecto de la falta de interés hacia unos procesos que sin ser considerados totalmente injustos sí se per-

ciben como poco relevantes para su futuro profesional. Esto puede ser así teniendo en cuenta que nuestros resultados pueden estar influidos por la situación profesional de la muestra, ya que el 73% está empleado en el momento de realizar el cuestionario. También es posible explicar estos resultados por los denominados *procesos de autoprotección* (p. ej. Maass y Volpato, 1989) que actúan como un mecanismo de defensa que protege a los candidatos ante resultados negativos, por lo que éstos no influyen en de sus decisiones profesionales.

Nuestros datos son interesantes dado que, como se ha señalado (p. ej. Gilliland, 1994; Rynes y Connerly, 1993), la mayor parte de los estudios se han realizado con estudiantes lo que también ha limitado los resultados encontrados hasta el momento. Así, creemos que estos resultados vienen a completar la información disponible, al incorporar una muestra formada por profesionales con experiencia real en procesos de selección.

LIMITACIONES

Antes de finalizar señalar algunas de las limitaciones del estudio realizado, la mayor parte de carácter metodológico. En primer lugar, se trata de un estudio transversal, como buena parte de los llevados a cabo hasta el momento. Como señalan, Chan y Schmidt (2004), es fundamental realizar estudios longitudinales que permitan analizar la evolución en el tiempo tanto de las reacciones a los procesos de selección como de las variables que pueden estar influyendo. En nuestro caso, hemos encontrado que la correlación entre percepción de justicia y tiempo

transcurrido desde el proceso de selección no muestra relaciones significativas, pero en futuras ocasiones sería importante contar con información tanto de las percepciones de los candidatos antes del proceso como de las reacciones que surgen después. En esta línea, en nuestro estudio que relaciona la autoestima y los factores de Guilliland sería interesante contrastar los resultados con un estudio longitudinal y analizar el nivel de autoestima antes de realizar las pruebas y después, para ver si son precisamente los candidatos que tienen una mejor imagen de sí mismos los que también tienen una mejor percepción del proceso, incluso antes de acudir a la selección. En esta línea por ejemplo, Van Vianen, Taris, Scholten y Schinkel (2004) desarrollan un modelo en el que se analiza el desarrollo de las percepciones de justicia en tres momentos: antes de la evaluación, inmediatamente después pero antes de recibir el feedback sobre los resultados y después del feedback, lo que da una información muy certera de las variables que están influyendo y en qué orden.

También sería relevante incluir otras variables que completasen los resultados encontrados en este estudio con medidas monoitem e introducir otras cuestiones que la investigación ha mostrado relevantes. Por ejemplo, preguntar por el tipo de puesto al que se opta, dado que un proceso puede percibirse más justo dependiendo de las características del puesto (Elkins y Philips, 2000). En esta línea, cada vez más se proponen modelos de justicia más comprensivos en los que se incluyen un mayor número de variables tanto antecedentes como consecuentes (p.ej. Bell, Ryan y Wiechmann, 2004 o Viswesvaran y Ones, 2004), lo que puede

dar una idea más adecuada de la magnitud de las relaciones que se dan entre las variables.

Por último, en posteriores estudios habría que realizar análisis factoriales confirmatorios que nos permitiesen comprobar si el modelo de Bauer y col. se confirma en nuestro contexto, para lo que sería fundamental ampliar la muestra con grupos de otras características sociodemográficas, ya que el nuestro no representa a la población activa española.

RECOMENDACIONES

Según nuestros resultados, la versión de la “Escala de Justicia Procedimental” desarrollada por Bauer y col. (2001) y adaptada a nuestro contexto puede utilizarse para conocer cómo perciben los candidatos los procesos de selección. Esta escala puede servir tanto para el diagnóstico como para el diseño de procesos de selección que garanticen, además de su validez psicométrica, que no inciden negativamente en los candidatos.

Estos resultados son importantes, sobre todo teniendo en cuenta su influencia sobre aspectos como el interés por la organización o la intención de recomendarla, tal y como ha puesto de manifiesto la investigación. En concreto, es especialmente relevante informar y formar a los profesionales dedicados a la selección de personal de la necesidad de diseñar los procesos de selección de forma que evalúen aspectos relacionados con el puesto de trabajo al que se opta porque esto va repercutir en cómo se siente el candidato tras el proceso. Así, pruebas como las simulaciones en sus diferentes formatos

(centros de evaluación, entrevistas situacionales, etc.) pueden ser especialmente recomendables.

También, es importante que los profesionales sepan introducir las modificaciones oportunas dependiendo de la población a la que van destinadas las pruebas, de manera que los procesos sean bien acogidos y produzcan un impacto positivo en los diferentes candidatos. Nuestros resultados ponen de manifiesto la peor percepción que tienen los candidatos más formados, las mujeres y de aquellos que buscan su primer empleo, dato importante al diseñar estrategias de reclutamiento y captación.

Además hay que tener en cuenta que la influencia de la percepción de justicia de los procesos de selección puede resultar especialmente relevante en casos de selección para promoción y en los que los candidatos tras el proceso de evaluación siguen formando parte de la organización (Harris, Lievens y Van Hoye, 2004). Conocer cómo influye la percepción de justicia en el interés por seguir formando parte de la organización y contribuir a ella de forma efectiva, es un aspecto clave en el estudio de los procesos de promoción en las organizaciones.

Por último, otro aspecto importante es cómo se dan los resultados de la selección de forma que el candidato reciba aquella información que le puede ayudar en su carrera profesional (Brockner, 2002).

Cuando autores como Terpstra, Mohamme y Kerthley (1999) encuentran que los directivos están dispuestos a prescindir de determinadas pruebas de selección sólo para reducir la inquietud que pro-

vocan en los candidatos, este trabajo viene a mostrar la importancia de un uso adecuado de las pruebas. Además, este trabajo incide en la necesidad de concienciar a las empresas y organizaciones de la importancia de atender el elemento humano y de contar con profesionales de la selección formados en las diferentes facetas de la Psicología, no sólo en Psicometría, como una forma más de implantar la justicia organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Psychology* (Vol.2, pp. 267-299). Nueva York: Academic Press.

Anderson, N., Born, M. y Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: applicant perspectives and outcomes. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y Ch. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 1, pp. 200-218). Londres: Sage.

Arvey, R.D. y Sackett, P.R. (1993). Fairness in selection: current developments and perspectives. En N. Schmitt y W. Borman (Eds.). *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey Bass.

Baños, R. M. y Guillén, V. (2000). Psychometric characteristics in normal and social phobic samples for a Spanish version of the Rosenberg Self-esteem Scale. *Psychological Reports, Vol 87*(1), pp. 269-274.

Bauer, T., Maertz, C.P., Dolen, M.R. y Campion, M.A. (1998). Longitudinal assessment of applicant reactions to

employment testing and test outcome feedback. *Journal of Applied Psychology*, Vol 83(6), pp. 892-903.

Bauer, T.N., Truxillo, D.M., Sanchez, R.J., Craig, J.M., Ferrara, Ph. y Campion, M.A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology*, Vol 54(2), pp. 388-420.

Bell, B.S., Ryan, A.M. y Wiechmann, D. (2004). Justice Expectations and Applicant Perceptions. *International Journal of Selection & Assessment*, Vol 12(1-2), pp. 24-38.

Bies, R.J. y Moag, J.S. (1986). International justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in organizations*, vol. 1, 43-55.

Chan, D. y Schmitt, N. (2004). An Agenda for Future Research on Applicant Reactions to Selection Procedures: A Construct-Oriented Approach. *International Journal of Selection & Assessment*, Vol 12(1-2), pp. 9-23.

Chan, D., Schmitt, N., DeShon, R.P., Clause, S. y Delbridge, C. (1997). Reactions to cognitive ability tests: The relationships between race, test performance, face validity perceptions, and test-taking motivation. *Journal of Applied Psychology*, Vol 82(2), pp. 300-310.

Chan, D., Schmitt, N., Sacco, J.M. y DeShon, R.P. (1998). Understanding pre-test and post-reactions to cognitive ability and personality test. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, 471-422.

Cropanzano, R. y Folger, R. (1989).

Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, Vol 74(2), pp. 293-299.

Cropanzano, R. y Randall, M.L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. En R. Cropanzano (Ed.) *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 3-20). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Cunningham-Snell, N.A. (1999). *Alternative perspectives on selection: social impact and validation of graduate selection within a multinational oil company*. Tesis Doctoral, Universidad de Londres.

Deros, E. y De Witte, K. (2001). Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol 10(3), pp. 319-342.

Elkins, T.J. y Phillips, J.S. (2000). Job context, selection decision outcome, and the perceived fairness of selection tests: Biodata as an illustrative case. *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(3), pp. 479-484.

Gilliland, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, Vol 18(4), pp. 694-734.

Gilliland, S.W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, Vol 79(5), pp. 691-701.

- Guion, R.M. (1965) Synthetic validity in a small company: A demonstration. *Personnel Psychology, Vol 18*(1), pp. 49-63.
- Harris, M. Lievens, F. y Van Hove, G. (2004). "I Think They Discriminated Against Me": Using Prototype Theory and Organizational Justice Theory for Understanding Perceived Discrimination in Selection and Promotion Situations. *International Journal of Selection & Assessment, Vol 12*(1-2), pp. 54-65.
- Iles, P. y Robertson, I. (1989). The impact of personal selection procedures on candidate. en P. Herriot (Ed.) *Handbook of Assessment in Organizations*, pp. 257-271. Londres: John Wiley & Sons.
- Kluger, A.N. y Rothstein, H.R. (1993). The influence of selection test type on applicant reactions to employment testing. *Journal of Business & Psychology, Vol 8*(1), pp. 3-25.
- Macan, Th., Avedon, M.J., Paese, M. y Smith, D.E. (1999). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. *Personnel Psychology, Vol. 47*, 715-735.
- Ployhart, R.E. y Magan, A.M. (1998). Toward an explanation of applicant reactions: an examination of organizational justice and attributions frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol. 72*, 308-335.
- Maass, A. y Volpato, Ch. (1994). Theoretical perspectives on minority influence: Conversion versus divergence? En S. Moscovichi y A. Mucchi-Faina (Eds.). *Minority Influence* (pp. 135-147). Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Ployhart, R.E. y Ryan, A.M. (1998). Applicants' reactions to the fairness of selection procedures: The effects of positive rule violations and time of measurement. *Journal of Applied Psychology, Vol 83*(1), pp. 3-16.
- Ployhart, R.E., Ryan, A.M. y Bennett, M. (1999). Explanations for selection decisions: Applicants' reactions to informational and sensitivity features of explanations. *Journal of Applied Psychology, Vol 84*(1), pp. 87-106.
- Robertson, I.T. y Smith, M. (1989). Personnel selection methods. En M. Smith e I.T. Robertson (Eds) *Advances in selection and assessment* (pp. 89-112). Oxford: John Wiley & Sons.
- Rosenberg, M. (1965). The association between self-esteem and anxiety. *Journal of Psychiatric Research, 1*(2), pp. 135-152.
- Rynes, S.L. y Connerley, M.L. (1993). Applicant reactions to alternative selection procedures. *Journal of Business & Psychology, Vol 7*(3), pp. 261-277.
- Schmit, M.J. y Ryan, A.M. (1997). Applicant withdrawal: The role of test-taking attitudes and racial differences. *Personnel Psychology, Vol 50*(4), pp. 855-876.
- Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. En H. Schuler y J.L. Farr (Eds.) *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 11-26). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Seymour, S. (1988). *The making of an*

American psychologist: An autobiography.
San Francisco: Jossey-Bass.

Smither, J., Reilly, R., Millsap, R., Pearlman, K. y Stoffey, S. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, Vol 46(1), pp. 49-76.

Terpstra, D.E., Mohamme, A. y Kerthley, R.B. (1999). An analysis of federal court cases involving nine selection devices. *International Journal of Selection & Assessment*, Vol 7(1), pp. 26-34.

Thorsteinson, T.J. y Ryan, A.M. (1997). The effects of selection ratio on perceptions of fairness of a selection battery. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 5(3), 159-168.

Truxillo, D.M. y Bauer, T.N. (1999). Applicant reactions to test scores banding in entry-level and promotional contexts. *Journal of Applied Psychology*, Vol 84(3), pp. 322-339.

Van Vianen, A., Taris, R., Scholten, E. y Schinkel, S. (2004). Perceived Fairness in Personnel Selection: Determinants and Outcomes in Different Stages of the Assessment Procedure. *International Journal of Selection & Assessment*, Vol 12(1-2), pp. 149-159.

Viswesvaran, Ch. y Ones, D.S. (2004). Importance of Perceived Personnel Selection System Fairness Determinants: Relations with Demographic, Personality, and Job Characteristics. *International Journal of Selection & Assessment*, Vol 12(1-2), pp. 172-186.