



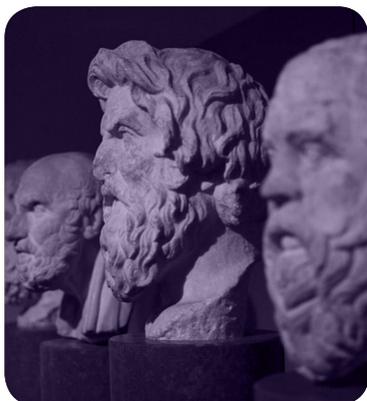
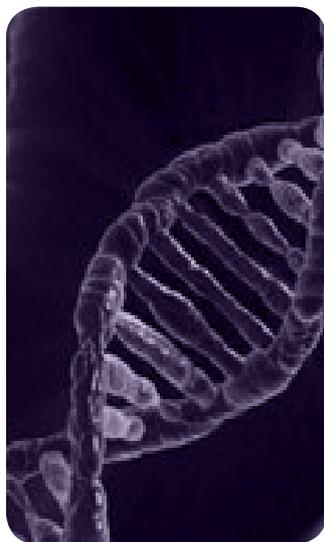
MÁSTERES de la UAM

Facultad de Psicología
/ 16-17

Dirección
de Recursos Humanos



Campus Internacional
excelencia UAM
CSIC+



Los efectos del grado de incertidumbre y la descripción de una candidata sobre la evaluación de la misma en un contexto experimental de selección de personal
Samuel del Olmo Trigos

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

Los efectos del grado de incertidumbre y la descripción de una candidata sobre la evaluación de la misma en un contexto experimental de selección de personal

Autor: Samuel del Olmo Trigos

05/06/2017



Máster oficial en Dirección de Recursos Humanos

Tutor: Pablo Briñol. Departamento de Psicología Social y Metodología.

Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid.

Introducción

Los mecanismos defensivos que los individuos emplean han sido motivo de debate e investigación desde las primeras ideas de Freud, quien a principios de siglo XX, allá por el año 1905, sugería que la represión a menudo se afrontaba llenando la mente con un conjunto de pensamientos excesivamente intensos contrarios a aquel que causa malestar (según la traducción de Gay, 1989, p.200.) Posteriormente, Freud se refería más específicamente a estos pensamientos reactivos como “formaciones reactivas” que formaban “diques mentales” y servían para bloquear la conciencia de las amenazas en el individuo (según la traducción de Gay, 1989, pp. 261–262).

Años más tarde, Lewin (1933, 1935) propuso que el hecho de ser consciente de múltiples alternativas de acción resultaba una experiencia aversiva para el sujeto, mientras que tener una única opción resulta más adaptativo. Lewin (1935, p. 123) refleja esta idea a través de la metáfora del burro que, paralizado por la indecisión entre dos montones de heno igualmente atractivos, terminó muriéndose de hambre por no elegir ninguno. Lewin (1933, p. 609) ya había notado que los niños que estuvo observando se volvían más incómodos y tensos cuando se encontraban en situaciones en las que varios objetivos estaban presentes. Aquellos niños intentaban escapar de esa tensión provocada por dicha situación de diferente forma. Algunos trataban de huir de la escena, de una manera primitiva y física, corriendo lo más lejos posible o incluso tapándose los ojos. Sin embargo, Lewin pudo observar como muchos niños, frente a la tensión generada por las múltiples opciones, desplegaban un mecanismo de defensa psicológico, que Lewin consideraba innato.

De acuerdo con Lewin (1935), una forma efectiva de reducir las experiencias aversivas que experimenta el individuo frente a las múltiples alternativas consiste en

centrarse en un único patrón de pensamientos orientados a un mismo objetivo, excluyendo el resto. Por tanto, ante la incertidumbre generada por las múltiples posibilidades, las personas tienden a buscar seguridad tratando de centrarse en una única opción e ignorando el resto.

Según Fromm (1941, 1947), la incertidumbre es inherente a la experiencia humana misma, ya que la evolución ha liberado al ser humano de sus instintos más primitivos, lo que le genera una gran incertidumbre. Por tanto, de acuerdo con este autor, sin una guía de acción intrínseca (instintos) los individuos tratan de compensar buscando la rigidez y consistencia a través de la creación de patrones de pensamiento y conducta. Autores clásicos como Fromm (1941), Rogers (1951) y Kelly (1955) han propuesto que los estados relacionados con la incertidumbre personal pueden inducir de forma sistemática una rigidez compensatoria. De forma similar, varios estudios han demostrado que la amenaza puede causar rigidez cognitiva como mecanismo defensivo (Sales, 1973; Suedfeld y Pietroheda, 1984). Otros autores han constatado que los individuos se forman sistemas de pensamiento cerrados en la medida en que se sienten solos o indefensos (Rokeach, 1960). Por tanto, cuando los individuos se encuentran en situaciones de alta incertidumbre tienden a emplear mecanismos defensivos compensatorios (ej., rigidez cognitiva, sistemas de pensamiento cerrados) para hacer frente a dicha incertidumbre.

McGregor (2003) ha demostrado que la convicción compensatoria es un mecanismo defensivo útil a la hora de reducir la incertidumbre personal. La convicción compensatoria es entendida como la reacción defensiva por parte de un individuo que consiste en centrarse y/o destacar un elemento relativo a su propio yo con el objetivo de liberar la tensión psicológica y reducir la incertidumbre que surge a partir de la presencia de otros elementos relativos al yo (McGregor, 2003). Baumeister (1978) ha

constatado que, tras los fracasos, los individuos tienden a proteger la amenaza a su propio yo o a su autoestima a través de mecanismos defensivos compensatorios, focalizándose en otros aspectos positivos que poseen, aunque no estén directamente relacionados. De nuevo, de estos autores se desprende la misma idea: frente a la incertidumbre los individuos buscan seguridad y certezas a través de respuestas compensatorias.

El enfoque compensatorio también se ha puesto de manifiesto en contextos grupales. Hogg (2012) sostiene que los individuos tienden a reducir la incertidumbre que sienten (por ejemplo, sobre ellos mismos o sobre su vida) identificándose con determinados grupos, un proceso que no sólo les permite definirse y ubicarse en el mundo social sino que también les proporciona pautas de comportamiento. Estos grupos se caracterizan por representar posiciones bien definidas y muchas veces extremas (Hogg, Meehan, y Farquharson, 2010). Por tanto, el enfoque compensatorio también queda en evidencia en contextos grupales de manera que los individuos afrontan la incertidumbre buscando seguridad al identificarse con determinados grupos que les permiten definir su identidad y les facilitan códigos de conducta y pensamiento.

Algunos fenómenos sociales pueden incluirse bajo este enfoque compensatorio. Miller & Ross (1975) han demostrado de manera sistemática la presencia del sesgo de autoservicio, a través del cual los individuos tienden a interpretar los sucesos de manera que tengan repercusiones positivas para ellos mismos. Por ejemplo, estos autores han constatado cómo existe una mayor tendencia a hacerse responsable de los propios éxitos pero no de los propios fracasos. De forma similar, el efecto de la Tercera Persona (Andersen, 1983), sostiene que tendemos a creer que los demás son más vulnerables y fácilmente influenciados por los mensajes de los medios de comunicación que nosotros mismos. Numerosos estudios demuestran que el efecto compensatorio se produce en un

intento por preservar o elevar nuestro autoconcepto y autoestima frente a la incertidumbre que genera la amenaza de sentirnos influenciados o vulnerables (Brown, 1986; Duck y Mullin, 1995). Cuando los individuos perciben que su propia identidad es amenazada, tienden a adoptar convicciones y posturas más extremas en un intento por afrontar la incertidumbre personal (McGregor, Zanna, Holmes, y Spencer, 2001). De nuevo, podemos observar como frente a la incertidumbre, los individuos buscan seguridad y una forma efectiva de hacerlo es protegiendo y ensalzando su autoconcepto de forma compensatoria frente a las amenazas al mismo.

Steele y Lui (1983) sugieren que cuando la gente experimenta disonancia cognitiva, eso constituye una amenaza a su propio yo/identidad y una manera efectiva de reducir dicha disonancia consiste en afirmar los propios valores personales. Una vez más, frente a la incertidumbre, los individuos buscan certezas.

Se ha constatado que, en contextos de incertidumbre, cualquier pensamiento o creencia que proporcione orden, como creer en el progreso (Rutjens, van Harreveld, y vander Pligt, 2010), en la ciencia (Rutjens, van Harreveld, van der Pligt, Kreemers y Noordewiser, 2013) o en la organización social (Friesen, Kay, Eibach, y Galinsky, 2014) puede resultar un método efectivo a la hora de reducir dicha incertidumbre, actuando como un mecanismo psicológico compensatorio al percibir el mundo como un lugar más ordenado y, por tanto, seguro.

La polarización de actitudes bajo condiciones de incertidumbre es un efecto frecuentemente investigado en diferentes ámbitos, entre ellos el político (Gaffney, Rast, Hackett, Hogg, 2014). Estudios clásicos han puesto de manifiesto el efecto de polarización de las actitudes en contextos de alta incertidumbre. Por ejemplo, Greenberg et al. (1990) demostraron que los participantes americanos a los cuales se les había

presentado un recordatorio de muerte preferían un texto pro-USA y les disgustaba un texto anti-USA en mayor medida que a aquellos que no se les había presentado tal recordatorio.

Cuando la gente se siente amenazada por sus dudas, tiende a reaccionar de una forma psicológicamente defensiva. McGregor, et al. (2001) han sugerido en la misma línea que la gente puede afrontar sus dudas amenazantes incrementando la confianza como una respuesta compensatoria, confiando, por tanto, más en sus actuales estados mentales, incluyendo actitudes, objetivos y creencias (McGregor y Marigold, 2003).

La hipótesis de la autovalidación (Petty, Briñol & Tormala, 2002) sostiene la idea de que los individuos consideran la validez de sus pensamientos antes de usarlos para formar sus juicios. Briñol & Petty (2009) han demostrado que la manipulación de la confianza que las personas tienen en sus pensamientos en relación a un mensaje persuasivo, incrementa la predicción de las actitudes que dichas personas se formarán. Se ha constatado que la confianza magnifica el contenido del pensamiento mientras que la duda lo atenúa, llegando incluso a revertirlo (Petty, Briñol, Tormala & Wegener, 2007). Una vez más se desprende la misma idea, frente a la incertidumbre, los individuos incrementan la confianza en sus actuales estados mentales como respuesta compensatoria.

Existe un amplio abanico de situaciones en las que, frente a las amenazas al propio yo o a la propia identidad, los individuos generan una respuesta compensatoria como mecanismo de defensa. Por ejemplo, De Marre, Briñol, Petty & Smith-Genthôs (2015) demostraron en su estudio que a aquellos participantes a los que se les presentó una situación de amenaza externa (expresiones faciales de enfado), éstos confiaban más en sus pensamientos que aquellos a los que se les presentaron situaciones neutras que no

resultaban amenazantes. Otra fuente de amenaza la constituye la crítica externa en un aspecto personal relevante para el individuo. Paredes, Briñol & Petty (2015) demostraron en contexto experimental de selección de personal, que aquellos participantes que listaron situaciones donde habían sido criticados mostraron una mayor confianza en sus pensamientos al compararlos con los participantes que listaron situaciones neutras. De nuevo, frente a la incertidumbre (en este caso generada por una amenaza al propio yo), los individuos aumentan la confianza en sus actuales estados mentales como mecanismo compensatorio.

Sin embargo, no todos los estudios sugieren que en situaciones de incertidumbre los individuos tienden a buscar certezas. Diferentes estudios abordan la preferencia por el potencial frente al logro. El potencial en sí mismo presenta mayores niveles de incertidumbre que el logro, que se refiere a algo concreto que se conoce y ya ha ocurrido. Tormala, Jia y Norton, (2012) demostraron que los individuos prefieren el “potencial” frente al “logro” a la hora de evaluar a otros. Los participantes de su experimento evaluaron de manera más positiva a un artista cuando éste fue descrito como “teniendo el potencial de ganar un premio” que cuando se describió como “habiendo ganado un premio”. En la misma línea, Poehlman & Newman (2014) demostraron que los participantes de su estudio expresaron mayor preferencia por un dibujo de menor calidad cuando este había sido realizado por un niño en lugar de un adulto, demostrando que la gente a veces prefiere un resultado inferior siempre y cuando se relacione con el potencial. Estos resultados sugieren que frente a la incertidumbre, los individuos no siempre buscan certezas.

Tormala et al. (2012) defienden que la preferencia por el potencial ocurre porque el potencial en sí mismo está rodeado de incertidumbre, lo que le hace más atractivo

desde un punto de vista cognitivo. El logro, por el contrario, hace referencia a un resultado ya conocido, a algo cierto, por lo que resulta menos interesante y atractivo.

Existen principalmente dos enfoques que tratan de explicar la preferencia por la incertidumbre (potencial) en lugar de la certidumbre (logro). Por un lado, Maheswaran & Chaiken (1991) demostraron que cuando la gente siente incertidumbre procesa la información de forma más detallada y rigurosa para restaurar la certidumbre. Tiedens & Linton (2001) han demostrado que los individuos llevan a cabo un mayor procesamiento de la información cuando se sienten inseguros o bajo contextos de incertidumbre, en lugar de seguros. Por otro lado, algunos autores sugieren que la preferencia por la incertidumbre es producida por un “gusto por la incertidumbre” que surge de pensar en cosas desconocidas o curiosas (Loewenstein, 1994; Wilson, Centerbar, Kermer, y Gilbert, 2005). Por tanto, la literatura muestra cómo la preferencia por la incertidumbre puede ser el resultado de una necesidad de restaurar la certidumbre, o bien, de un gusto o disfrute por dicha incertidumbre.

Para Kupor, Tormala, y Norton, (2014) cabe esperar que si los individuos mostrasen una mayor preferencia por el potencial en condiciones de baja incertidumbre, los resultados serían congruentes con el enfoque de la “necesidad por reducir la incertidumbre”. Si, por el contrario, según estos autores, se observase una mayor preferencia por el potencial en situaciones de alta incertidumbre, cabría esperar que los individuos mostrasen un cierto “gusto por la incertidumbre”, disfrutando de la información que considerarían interesante. Los resultados encontrados por estos autores apoyan este segundo enfoque de “disfrute de la incertidumbre” (Kupor et al., 2014). Estos resultados vuelven a indicar que los individuos que se encuentran en situaciones de alta incertidumbre no siempre tienden a buscar certezas.

Tormala et al., (2012) han demostrado que un mayor procesamiento de la información conduce a una mayor preferencia por el potencial, lo que no han llegado a demostrar es que sea la propia incertidumbre asociada al potencial la que produzca ese mayor incremento en el procesamiento. Por tanto, no existe una base sólida sobre el proceso por el cual existe una mayor preferencia por el potencial. Investigaciones posteriores en la misma línea han considerado el papel de la tolerancia a la incertidumbre como variable mediadora, llegando a la conclusión de que la preferencia por la incertidumbre (potencial) vs certidumbre (logro) es mayor cuando los individuos presentan una alta tolerancia a la incertidumbre (Kupor et al., 2014).

En resumen, frente a la amplia literatura que demuestra que ante situaciones de alta incertidumbre los individuos tienden a buscar certezas (Baumeister, 1978; Briñol & Petty 2005; De Marre et al., 2015; Gay, 1989; Fromm, 1941; 1947; Hogg et al., 2010; Kelly, 1955; Lewin, 1933; McGregor, etl. 2001; McGregor & Marigold, 2003; Rogers, 1951; Rokeach, 1960; Sales, 1973; Suedfeld & Pietroheda, 1984), algunos autores sugieren que ante las mismas condiciones de alta incertidumbre los individuos no siempre tienen preferencia por la certidumbre, pudiendo llegar a inclinarse más por lo incierto (Kupor et al., 2014; Loewenstein, 1994; Poehlman y Newman, 2014; Tormala, 2012; Wilson, et al., 2005). De hecho, investigaciones recientes han señalado que este hecho se produce especialmente cuando los individuos muestran una alta tolerancia a la incertidumbre (Kupor et al., 2014).

La presente investigación se enmarca dentro de un contexto experimental de selección de personal en el que se evalúa a una candidata cuya descripción está escrita en términos de experiencia (certidumbre) vs potencial (incertidumbre). Nuestro objetivo es conocer si en función de la incertidumbre que experimentan los evaluadores, éstos

muestran una mayor preferencia por la experiencia (certidumbre) o el potencial (incertidumbre).

Partiendo de la literatura y, dado el carácter exploratorio del presente estudio, planteamos tres posibles hipótesis. Por un lado, que en contextos de alta incertidumbre los individuos muestren una mayor preferencia por la experiencia (certidumbre) vs el potencial (incertidumbre). Por otro lado, se podría esperar el efecto precisamente opuesto, que en contextos de alta incertidumbre, los individuos tuviesen mayor preferencia por las descripciones en términos de potencial (incertidumbre) vs experiencia (certidumbre). Y, por último, también podría ser posible que no hubiese diferencia (y, por tanto, preferencia) entre ambos tipos de descripciones.

Método

Participantes

Ciento veintitrés participantes (55,3% mujeres; rango de edad = 20-36, $M=24,99$) formaron parte de forma anónima y voluntaria de la presente investigación. El género, la edad o la experiencia previa fueron registrados pero no influyeron en los resultados al ser analizados. Es decir, no se encontraron efectos significativos de estas variables sociodemográficas sobre la variable dependiente evaluada en este estudio y, por tanto, no se tendrán en cuenta en la descripción resultados.

Diseño

Se empleó un diseño factorial inter-sujetos 2x2, constituido por una primera variable independiente (grado de incertidumbre: “alta incertidumbre” vs “baja

incertidumbre”) y una segunda variable independiente (descripción de la candidata: “experiencia” vs “potencial”) que fueron manipuladas experimentalmente. Los efectos se observaron sobre la variable dependiente que fue la actitud mostrada hacia la candidata.

Procedimiento

Se les explicó a los participantes que iban a formar parte de una investigación sobre como determinadas variables afectaban a la toma de decisiones en selección de personal. Los participantes fueron asignados aleatoriamente a cada una de las cuatro posibles condiciones experimentales.

A todos ellos se les presentó un formulario con una parte introductoria común donde se agradecía su participación y se les pedía consentimiento informado, indicando que sus datos serían tratados de manera totalmente anónima y confidencial. A continuación, se les pidió que leyesen un breve texto donde se reflejaba el contexto o situación de una organización ficticia (condición de alta o baja incertidumbre), y posteriormente se presentaba el texto de una candidata que aspiraba a formar parte de dicha organización en un contexto de selección de personal y que podía ser descrita en términos de experiencia o de potencial. Finalmente, se les pidió a los participantes que respondiesen a cinco preguntas que evaluaban su actitud hacia la candidata (de donde se obtendrá la variable dependiente) a través de una escala Likert 1-10 con la que se aseguró que los candidatos estuviesen familiarizados, ya que imitaba la clásica evaluación académica que todos habían recibido y aplicado durante años en su etapa escolar.

Los participantes cumplieron a través de su Smartphone un formulario de duración inferior a cinco minutos. Sus respuestas se volcaron automáticamente en un documento Excel habilitado a tal efecto. Se recordó de nuevo a todos los participantes los objetivos principales del estudio, ofreciéndoles además la posibilidad de ampliar cualquier información al respecto. Por último, se les agradeció la participación y se les solicitó permiso para el análisis de sus respuestas. Por tanto, los participantes del estudio fueron debidamente informados de todas las condiciones, medidas, e hipótesis de partida.

Variables independientes

Grado de Incertidumbre: Los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de las dos condiciones de esta variable independiente. Concretamente, los participantes leyeron un breve texto acerca de la difícil situación económica de una empresa y las escasas oportunidades de desarrollo de sus empleados (condición de alta incertidumbre) o bien de la prosperidad económica de la misma y las perspectivas de crecimiento de los empleados (condición de baja incertidumbre). Un extracto de la condición de incertidumbre dice así: *“Como viene ocurriendo durante los últimos años, el descenso de las ventas y de la facturación junto con la aparición de nuevos competidores en el mercado, ha generado un clima de incertidumbre que se ha apoderado de la compañía. La situación es ambigua para muchos, que no saben cuál será su futuro”*. Por otro lado, un extracto de la condición de certidumbre es el siguiente: *“Otro año más, los resultados reflejan el crecimiento de la empresa, con un incremento de la facturación y del número de ventas y un descenso de los competidores.*

Los empleados gozan de excelentes perspectivas de futuro, muchos de ellos con planes de desarrollo individual y mejoras salariales.”

Descripción de la candidata: Al igual que ocurre con la variable independiente anterior, los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de las dos condiciones experimentales. Específicamente, a los participantes se les presentó la descripción de una candidata a un proceso de selección para incorporarse a una empresa ficticia, pudiendo ser la candidata descrita en términos de “experiencia” o de “potencial” (condiciones de la variable independiente). El texto que se presentó a los participantes sólo varió en determinadas palabras clave que aportaron un significado totalmente distinto.

A continuación, se muestra dicho texto (téngase en cuenta que las palabras entre paréntesis corresponden a la condición de “potencial”): *“Laura es una candidata con gran experiencia (potencial) en el ámbito de los Recursos Humanos. Su talento hace que haya aportado (pueda aportar) un valor crítico en cualquier organización. Todas las personas que han trabajado con ella tienen claro que se ha convertido (que se puede convertir) en una de las profesionales más destacadas en el sector.”*

Variable dependiente

Actitud hacia la candidata: Para evaluar el efecto que el grado de incertidumbre (alta vs baja) y la descripción de la candidata (experiencia vs potencial) tuvieron sobre las actitudes hacia dicha candidata, se pidió a los participantes que respondiesen a una serie de ítems con formato de respuesta Likert 1-10, siendo 1 el menor grado de acuerdo posible y 10 el mayor.

Los ítems presentados fueron las siguientes (en orden): “Del 1 al 10, indica en qué medida: 1°. *Recomendarías este perfil a un compañero de trabajo para que lo tenga en cuenta para su compañía.* 2°. *Consideras que es una profesional competente;* 3° *Estarías interesado en conocer más acerca de la candidata;* 4°. *Le contratarías para el puesto;* 5°. *Crees que es buena persona.*”

Se calculó un índice compuesto a partir de dos ítems (2 y 4) que mostraron la mayor correlación ($r = .75$, $p < .001$) y eran indicativos de la “actitud hacia la candidata”.

Resultados

Actitud hacia la candidata

El ANOVA 2 (grado de incertidumbre: alta vs. baja) x2 (descripción de la candidata: experiencia vs. potencial) sobre el índice compuesto de Actitud hacia la candidata no llegó a mostrar un efecto principal de la variable *Grado de incertidumbre*, $F(1,119) = 3,08$, $p = .082$. Es decir, los participantes mostraron actitudes similares hacia la candidata estuviesen en la condición de alta incertidumbre ($M = 7,46$) o de baja incertidumbre ($M = 6,93$).

De forma similar, tampoco se observó un efecto principal de la variable *Descripción de la candidata*, $F(1,119) = 2,29$, $p = .133$. La diferencia entre quienes recibieron la descripción en términos de “experiencia” ($M = 7,42$) y de “potencial” ($M = 6,97$) no resultó significativa.

Por último, el efecto de la *interacción* entre ambas variables independientes sobre la actitud hacia la candidata resultó ser marginalmente significativo, $F(1,119) =$

2,363, $p = .127$. Como se puede apreciar en la Figura 1, sólo aquellos participantes que se encontraron en la condición de alta incertidumbre mostraron una mayor preferencia (puntuaciones más altas) por la candidata cuando ésta fue descrita en términos de experiencia ($M = 7,91$; $DE = 1,51$) y no de potencial ($M = 7,00$; $DE = 1,45$), $F(1,119) = 4,79$, $p = .031$. En la condición de baja incertidumbre las puntuaciones de actitud hacia la candidata fueron prácticamente las mismas entre los que recibieron la modalidad de experiencia ($M = 6,93$; $DE = 1,89$) y los que recibieron la de potencial ($M = 6,94$; $DE = 1,67$), $F(1,119) = .000$, $p = .987$.

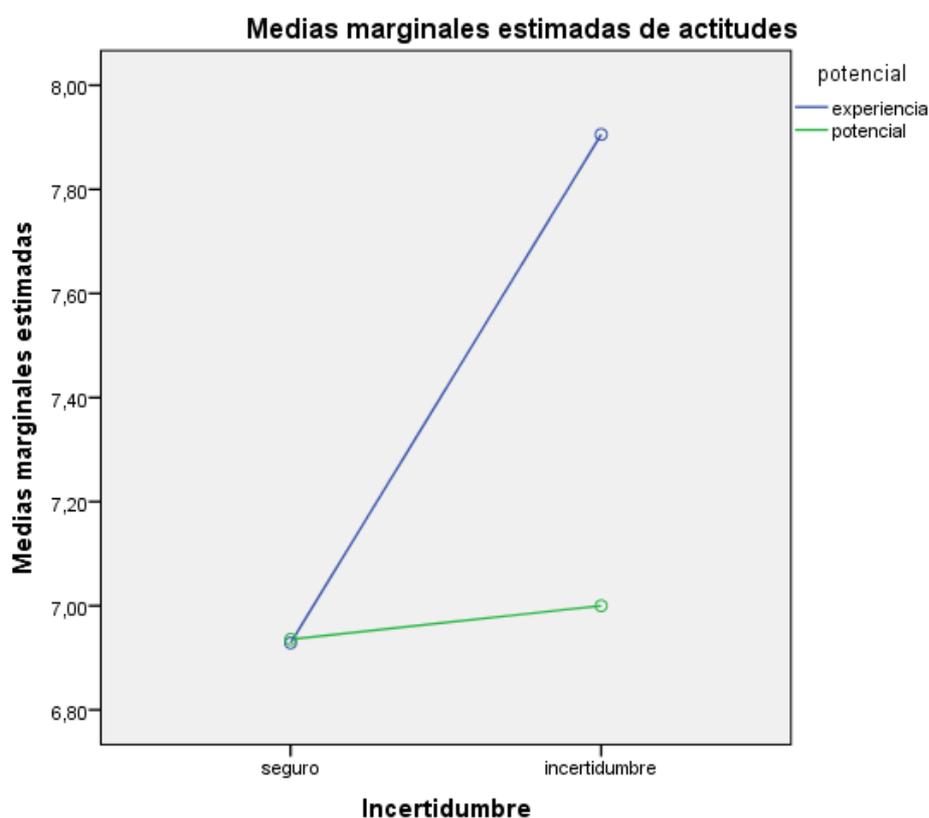


Figura 1. Medias marginales estimadas de “Actitud hacia la candidata”

Dicho de otra forma, de los participantes que recibieron la descripción de la candidata en términos de experiencia, aquellos que se encontraron en la condición de alta incertidumbre mostraron actitudes más favorables hacia la candidata ($M = 7,91$; $DE = 1,51$) al compararlos con los que se encontraron en la situación de baja incertidumbre ($M = 6,93$; $DE = 1,89$), $F(1,119) = 5,70$, $p = .019$. Sin embargo, entre los participantes que recibieron la descripción de la candidata en términos de potencial, no se observaron diferencias significativas en cuanto a la actitud hacia la candidata entre quienes se encontraron en la condición de alta incertidumbre ($M = 7,00$; $DE = 1,45$) o baja incertidumbre ($M = 6,94$; $DE = 1,67$), $F(1,119) = 5,698$, $p = .881$.

Discusión General

El objetivo del presente trabajo es conocer el efecto que la incertidumbre y el tipo de descripción de un candidato (experiencia vs potencial) tienen sobre la formación de actitudes en un contexto experimental de selección de personal. Basándonos en investigaciones previas, en el presente estudio de carácter exploratorio se plantearon tres hipótesis. La primera, que los individuos mostrasen preferencia por la experiencia (certidumbre) vs. el potencial (incertidumbre). La segunda, que ocurriese precisamente lo contrario, es decir, que los participantes mostrasen una mayor preferencia por el potencial (incertidumbre) vs. la experiencia (certidumbre). Por último, se consideró que no mostrasen ningún tipo de preferencia.

Nuestros resultados apoyan la hipótesis de que existe una mayor preferencia por los candidatos descritos en términos de experiencia (certidumbre) frente al potencial (incertidumbre), siendo éste un efecto que sólo se produce en condiciones de alta

incertidumbre. En condiciones de baja incertidumbre, los resultados no mostraron preferencia por ningún tipo de descripción de la candidata.

Dicho de otra forma, nuestros resultados apoyan la idea de que bajo condiciones de incertidumbre los individuos tienden a buscar certezas, a menudo como reacción psicológica compensatoria, un efecto ampliamente demostrado por investigaciones previas (Baumeister, 1978; Briñol & Petty 2005; De Marre et al., 2015; Gay, 1989; Fromm, 1941, 1947; Hogg et al., 2010; Kelly, 1955; Lewin, 1933; McGregor, etl. 2001; McGregor & Marigold, 2003; Rogers, 1951; Rokeach, 1960; Sales, 1973; Suedfeld & Pietroheda, 1984). Sin embargo, en nuestro estudio este efecto es de carácter marginal, ya que tiene lugar sólo en la condición de alta incertidumbre. Es decir, mientras que en la condición de baja incertidumbre los participantes se formaron las mismas actitudes frente a la candidata (fuese ésta descrita en términos de “experiencia” o “potencial”), en la condición de alta incertidumbre, los participantes evaluaron más favorablemente a la candidata cuando ésta fue descrita en términos de “experiencia” vs. “potencial”.

Si nuestros resultados demuestran que cuanto mayor es la incertidumbre mayor es la tendencia de los individuos a buscar certezas (Baumeister, 1978; Briñol & Petty 2005; De Marre et al., 2015; Fromm, 1941, 1947; Hogg et al., 2010; Kelly, 1955; Lewin, 1933; McGregor, etl. 2001; Rogers, 1951; Rokeach, 1960; Sales, 1973; Suedfeld & Pietroheda, 1984), cabría esperar una mayor preferencia por el potencial (incertidumbre) frente a la experiencia (certidumbre) en condiciones de mínima incertidumbre. Por ejemplo, podríamos pensar que si hubiésemos incluido una condición de menor incertidumbre si cabe que la de “baja incertidumbre” se podría haber observado una preferencia por el potencial (incertidumbre) vs. la experiencia (certidumbre).

Por otro lado, investigaciones previas han demostrado que cuando los participantes presentan una alta tolerancia a la incertidumbre, éstos muestran preferencia por el potencial (incertidumbre) vs. el logro (certidumbre) (Kupor et al., 2014). Estos resultados nos hacen creer que de haberse incluido en el presente estudio esta variable individual, podríamos haber observado una mayor preferencia por el potencial en aquellos participantes con una mayor tolerancia a la incertidumbre.

Por todo ello, podríamos pensar que la preferencia por el potencial frente a la experiencia se daría en una condición de mínima incertidumbre (variable contextual) y máxima tolerancia a la incertidumbre (variable individual).

Entre las limitaciones de nuestra investigación se encuentran los propios niveles de la variable *Grado de incertidumbre* que acabamos de comentar, ya que se podría haber llegado a observar cierta preferencia por el potencial en una condición de mínima incertidumbre por debajo de la condición de “baja incertidumbre”. Para ello, la manipulación experimental de dicha variable podría haberse realizado de otra manera, por ejemplo, mediante unos textos que generasen mayor impacto o haciendo que los participantes listen una serie de situaciones que les resulten de mayor o menor incertidumbre, un método que se ha utilizado ampliamente en numerosas investigaciones (véase Briñol y Petty, 2003; Briñol, Petty, y Wagner 2009). No obstante, consideramos que nuestra manipulación experimental de esta variable es adecuada y válida ya que los textos de ambas condiciones experimentales han sido validados por un experto en este campo de investigación, si bien es verdad que quizá con otra manipulación podrían haberse observado otros resultados.

De manera similar, podría haberse contemplado una forma alternativa de manipulación experimental de la variable “descripción de la candidata”, sin embargo,

consideramos nuevamente que es válida puesto que se ha realizado de la misma manera que en investigaciones anteriores donde se han encontrado resultados diferentes (Tormala, 2014).

Sería interesante que futuras líneas de investigación vayan un paso más allá e incluyan una medida de la conducta (no sólo de las actitudes) de manera que se pueda observar si la preferencia en términos actitudinales se manifiesta también a nivel conductual.

De forma similar sería interesante que próximos trabajos consideren el impacto de variables individuales que han resultado ejercer un efecto moderador en el estudio de la preferencia por el potencial o el logro en investigaciones previas. Algunos autores han demostrado que la preferencia por el potencial o el logro está mediada por la tolerancia a la incertidumbre, resultando en una mayor preferencia por el potencial sólo en aquellos participantes con una alta tolerancia a la incertidumbre (Tormala et al., 2014).

En resumen, sería interesante que investigaciones futuras que vayan en la misma línea tuviesen en cuenta estas limitaciones, definan manipulaciones experimentales alternativas, incluyan una medida conductual y contemplen el efecto de variables moderadoras que pueden generar un impacto significativo en los resultados.

Investigaciones previas han puesto de manifiesto los efectos del priming y la activación de estereotipos sobre la evaluación de candidatos en un contexto de selección de personal (Horcajo, Briñol & Becerra, 2009). El presente trabajo demuestra que las percepciones y evaluaciones de los individuos en un contexto de selección de personal son influenciadas por el efecto de primacía o priming, un efecto por el cual la

exposición a determinados estímulos previos influye en la respuesta que se da a estímulos presentados con posterioridad.

En nuestro estudio, el primer texto que se presentó a los participantes (donde se describía la situación económica de la empresa y las perspectivas de crecimiento de sus empleados) actuó como prime, influyendo en la posterior presentación de la descripción de una candidata ficticia a un proceso de selección de personal. En nuestra investigación el prime inducía una condición de baja o alta incertidumbre. De los participantes que recibieron la descripción de la candidata en términos de experiencia, sólo aquellos a los que se les presentó previamente el prime de “alta incertidumbre” mostraron una mayor preferencia por la experiencia. Estos resultados reflejan el efecto de primacía o priming sobre la formación de actitudes, hallado en investigaciones previas (Horcajo et al., 2009).

Los resultados del presente estudio sugieren que las evaluaciones de técnicos, consultores y responsables de los procesos de selección se ven influenciadas por la incertidumbre que experimentan en el momento de la formación de sus juicios, de forma que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayor es su preferencia por los candidatos cuyas descripciones aporten una mayor certidumbre.

De esta manera, se evidencia la presencia de nuevos sesgos que hasta ahora apenas habían sido estudiados. De hecho, el paradigma del priming no ha recibido demasiada atención en contextos de evaluación de candidatos en selección de personal, algo que no deja de ser sorprendente dada la importancia que para las organizaciones puede tener la correcta selección de recursos humanos (Schmidt & Hunter, 1998).

Estos sesgos suponen una seria amenaza a la tan buscada y deseada objetividad en la evaluación de candidatos en contextos de selección de recursos humanos. Las

compañías buscan que sus evaluaciones de personal atiendan exclusivamente a criterios objetivos como competencias, habilidades y conocimientos. El hecho de que en contextos de alta incertidumbre los participantes muestren una mayor preferencia por la experiencia (certidumbre) en lugar del potencial (incertidumbre) tiene importantes implicaciones en el ámbito de la selección de personal.

A menudo, técnicos y responsables de los procesos de selección se forman actitudes a partir de la lectura de un extracto del CV o de LinkedIn (una de las principales fuentes de reclutamiento hoy en día) Por un lado, algunas de esas descripciones estarán más enfocadas al potencial mientras que otras al logro/experiencia. Además, muchas de las actitudes que los responsables se forman sobre los candidatos se producen en contextos de alta incertidumbre. Sin ir más lejos, la incertidumbre que millones de españoles han experimentado durante años de crisis (y que muchos de ellos aún experimentan) sobre su estabilidad laboral y su permanencia en la compañía. Más concretamente en el ámbito de los Recursos Humanos y de la selección de personal, la incertidumbre puede ser generada la necesidad de seleccionar al candidato adecuado y no cometer errores que supongan altos costes de reposición para la compañía y que obliguen a los responsables de los procesos de selección a tener que justificar una mala decisión.

En resumen, el presente trabajo arroja luz sobre cómo el grado de incertidumbre, la descripción de una candidata a un puesto de trabajo y la interacción entre ambos factores influye sobre la formación de actitudes en contextos de selección de personal, un importante sesgo que hasta ahora apenas había recibido atención. Los resultados demuestran que en condiciones de alta incertidumbre, los individuos muestran una mayor preferencia por las descripciones de los candidatos en términos de experiencia (certidumbre) vs. el potencial, lo que apoya una idea que numerosos autores han

sugerido y demostrado a lo largo de los años: en situaciones de alta incertidumbre, los individuos tienden a buscar certezas, a menudo como reacción psicológica compensatoria (Baumeister, 1978; Briñol & Petty 2005; De Marre et al., 2015; Gay, 1989; Fromm, 1941, 1947; Hogg et al., 2010; Kelly, 1955; Lewin, 1933; McGregor, etl. 2001; McGregor & Marigold, 2003; Rogers, 1951; Rokeach, 1960; Sales, 1973; Suedfeld & Pietroheda, 1984).

Referencias

- Briñol, P., & Petty, R. E. (2009). Persuasion: Insights from the self-validation hypothesis. *Advances in experimental social psychology*, 41, 69-118.
- Briñol, P., Petty, R. E., & Wagner, B. (2009). Body posture effects on self-evaluation: A self-validation approach. *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 1053-1064.
- Brown, J.D. (1986) Evaluations of Self and Others: Self-enhancement Biases in Social Judgements'. *Social Cognition*, 4, 353-376.
- De Marre, K.G., Briñol, P., Petty, R. E., & Smith-Genthôs, K. R. (2015). *Being threatened by angry others can increase reliance in thoughts*. Unpublished Manuscript.
- Duck, J.M., & Mullin, B.A. (1995) The Perceived Impact of the Mass Media: Reconsidering the Third-Person Effect. *European Journal of Social Psychology*, 25, 77-93.
- Elliot, A. J., & Devine, P. (1994). On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as psychological discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 382-394.
- Friesen, J. P., Kay, A. C., Eibach, R. P., & Galinsky, A. D. (2014). Seeking structure in social organization: Compensatory control and the psychological advantages of hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(4), 590.

- Fromm, E. (1941). *Escape from freedom*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Fromm, E. (1947). *Man for himself: An inquiry into the psychology of ethics*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Gaffney A. M., Rast D. E.III, Hackett J. D., Hogg M. A. (2014). Further to the right: Uncertainty, political polarization and the American “Tea Party” movement. *Social Influence*, 9, 272–288.
- Gay, P. (1989). *The Freud reader*. New York: Norton.
- Greenberg, J., Pyszczynski, T., Solomon, S., Rosenblatt, A., Veeder, M., Kirkland, S., & Lyon, D. (1990). Evidence for terror management theory II: The effects of mortality salience on reactions to those who threaten or bolster the cultural worldview. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 308-318.
- Hogg, M. A. (2012). *Uncertainty-identity theory*. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 62–80). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hogg, M. A., Meehan, C., & Farquharson, J. (2010). The solace of radicalism: Self-uncertainty and group identification in the face of threat. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6), 1061-1066.
- Horcajo, J., Briñol, P., & Becerra, A. (2009). Los efectos de la activación de estereotipos sobre la evaluación de candidatos en un contexto experimental de selección de personal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(2), 349-359.
- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: W. W. Norton.
- Kupor, D. M., Tormala, Z. L., & Norton, M. I. (2014). The allure of unknown outcomes: Exploring the role of uncertainty in the preference for potential. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 210-216.
- Lewin, K. (1933). *Environmental forces*. In C. Murchison (Ed.), *A handbook of child psychology* (pp. 590-625). Worcester: Clark University Press.

- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality* (Donald K. Adams & Karl E. Zaner, Trans.). New York: McGraw-Hill.
- Loewenstein, G., (1994). The psychology of curiosity. A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin* 116, 75-98.
- Maheswaran, D., & Chaiken, S., (1991). Promoting systematic processing in low-motivation settings: Effect of incongruent information on processing and judgement. *Journal of Personality and Social Psychology* 61, 13-25.
- McGregor, I. (2003). Defensive zeal: Compensatory conviction about attitudes, values, goals, groups, and self-definition in the face of personal uncertainty. In S. Spencer, S. Fein, & M. Zanna (Eds.), *Motivated social perception: The Ontario Symposium, Vol. 9* (pp. 73–92). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- McGregor, I., & Marigold, D. C. (2003). Defensive zeal and the uncertain self: What makes you so sure? *Journal of personality and social psychology*, 85(5), 838.
- McGregor, I., Zanna, M. P., Holmes, J. G., & Spencer, S. J. (2001). Compensatory conviction in the face of personal uncertainty: Going to extremes and being oneself. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction. *Psychological bulletin*, 82(2), 213-225.
- Paredes B., Briñol P. & Petty R. E.(2015). *Validation of thoughts in response to severe criticism*. Unpublished Manuscript.
- Petty, R. E., Briñol, P., & Tormala, Z. L. (2002). Thought confidence as a determinant of persuasion: the self-validation hypothesis. *Journal of personality and social psychology*, 82(5), 722.

- Petty, R. E., Briñol, P., Tormala, Z. L., & Wegener, D. T. (2007). The role of meta-cognition in social judgment. *Social psychology: Handbook of basic principles*, 2, 254-284.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy*. Cambridge: Riverside.
- Rokeach, M. (1960). *The open and close mind: Investigations into the nature of belief systems and personality systems*. New York: Basic Books.
- Rutjens, B. T., van Harreveld, F., & van der Pligt, J. (2010). Yes we can: Belief in progress as compensatory control. *Social Psychological and Personality Science*, 1(3), 246-252.
- Rutjens, B. T., van Harreveld, F., van der Pligt, J., Kreemers, L. M., & Noordewier, M. K. (2013). Steps, stages, and structure: Finding compensatory order in scientific theories. *Journal of Experimental Psychology: General*, 142(2), 313.
- Sales, S. M. (1973). Threat as a factor in authoritarianism: An analysis of archival data. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 44-57.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Steele, C. M., & Liu, T. J. (1983). Dissonance processes as self-affirmation. *Journal of personality and social psychology*, 45(1), 5.
- Suedfeld, P., & Piedrahita, L. E. (1984). Intimations of mortality: Integrative simplification as a precursor of death. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 848-852.
- Tiedens, L. Z., & Linton, S., (2001). Judgement under emotional certainty and uncertainty: The effects of specific emotions on information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 973-988.
- Tormala, Z., Jia, J. S., & Norton, M. I. (2012). *The preference for potential*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 567-583.

Van Harreveld, F., Rutjens, B. T., Schneider, I. K., Nohlen, H. U., & Keskinis, K. (2014). In doubt and disorderly: Ambivalence promotes compensatory perceptions of order. *Journal of Experimental Psychology: General*, *143*(4), 1666.

Wilson, T.D., Centerbar, D. B., Kermer, D. A., & Gilbert, D. (2005). The pleasures of uncertainty: Prolonging positive moods in ways people do not anticipate. *Journal of Personality and Social Psychology*, *88*, 5-21.