



Psicoperspectivas

ISSN: 0717-7798

revista@psicoperspectivas.cl

Pontificia Universidad Católica de  
Valparaíso  
Chile

Rodríguez Araneda, María José; Navarrete Moraga, Robinson; Bargsted Aravena,  
Mariana

Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos nóveles en reclutamiento y  
selección de personal

Psicoperspectivas, vol. 16, núm. 3, 2017, pp. 164-176  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Viña del Mar, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171053556015>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos nòveles en reclutamiento y selección de personal

### Ethical problems and their consequences recognized by novice psychologists in recruitment and selection processes

**María José Rodríguez Araneda<sup>1</sup>, Robinson Navarrete Moraga<sup>1</sup>, Mariana Bargsted Aravena<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile

<sup>2</sup>Universidad Adolfo Ibáñez

\* [marijose.rodriguez.a@usach.cl](mailto:marijose.rodriguez.a@usach.cl)

**Recibido:** 15-marzo-2017

**Aceptado:** 10-noviembre-2017

#### RESUMEN

Con base en la ética profesional en el ejercicio de la psicología del trabajo y las organizaciones, se realizó una investigación cualitativa desde el enfoque de la teoría fundamentada constructivista con el objetivo de describir problemas éticos reconocidos en procesos de reclutamiento y selección de personal, así como sus consecuencias, con la participación de 40 psicólogos nòveles chilenos. Los problemas reconocidos fueron discriminación, en especial de género, favorecer candidatos y la adulteración de informes psicolaborales, bajo presión de clientes y jefaturas. En el caso de cometer una falta, las consecuencias más llamativas sobre psicólogos/as fueron las emociones negativas y distrés moral, con poco reconocimiento de impactos negativos para candidatos/as y organizaciones. Cuando se tomó como opción no cometer una falta, se reportó la presencia de sanciones para los/as profesionales. Los relatos denotan pasividad y escaso poder organizacional en los/as psicólogos/as nòveles, así como naturalización organizacional y prácticas abusivas de parte de empleadores.

**Palabras clave:** distrés moral, ética profesional, psicología organizacional, reclutamiento y selección de personal

#### ABSTRACT

Based on professional ethics in the exercise of work and organizational psychology, a qualitative research was conducted using the approach of constructivist grounded theory, with the objective of describing recognized ethical problems in recruitment and selection of personnel processes, as well as its consequences, with the participation of 40 junior Chilean psychologists. The problems recognized were discrimination, especially of gender, favor candidates and adulteration of psychological reports under pressure from clients and bosses. In the case of a fault, the most striking consequences on psychologists were negative emotions and moral distress, with little recognition of the negative impacts on candidates and organizations. When it was taken as an option not to commit a fault, the presence of sanctions for professionals was reported. The reports denote passivity and the low organizational power of the early psychologists, as well as organizational naturalization and the abusive practices of the employers.

**Keywords:** moral distress, organizational psychology, professional ethics, recruitment and selection of personnel

**Financiamiento:** Dirección de Investigación Científica y Tecnológica de la Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Universidad de Santiago de Chile.

**Cómo citar este artículo:** Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos nòveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas*, 16(3), 164-176.. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-fulltext-1082>



Publicado bajo [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

La psicología del trabajo y las organizaciones enfrenta un conjunto de problemas éticos asociados al ejercicio profesional. Tema que reflexiona desde el campo de la ética profesional, es decir, a través de la indagación sistemática relativa a las formas de mejorar cualitativamente y elevar el grado de humanización de la vida social e individual, por medio del ejercicio de la profesión (López, 2010). Ahora bien, existiría una escasez de investigación científica respecto de los problemas éticos generales en la psicología del trabajo y las organizaciones, y cómo estos son abordados (Ramírez, 2009). A nivel particular, en el ejercicio del reclutamiento y selección de personal (de ahora en adelante RyS) se identifica una insuficiencia de estudios que den cuenta y problematizan éticamente sus prácticas actuales (Hernández, 2012).

En este sentido, es pertinente recordar que la psicología del trabajo y las organizaciones tiene como finalidad última mejorar la calidad de vida, la productividad y la eficacia laboral (Peiró, Prieto, & Roe, 1996). Se vale de las metodologías de selección de personal para procurar una adecuada dotación de trabajadores/as así como un desempeño apropiado en el puesto de trabajo, apoyándose en factores medibles y comparables (Montes, & González, 2010), utilizando herramientas válidas y fiables (Gracia, 2007) y desarrollando procesos de evaluación psicolaboral a partir de perfiles capaces de predecir desempeño (Campbell, 2002).

De acuerdo a Lefkowitz y Lowman (2010) la competencia técnica está ligada al desempeño ético, tanto en intenciones como en consecuencias. Entre los principios ético-profesionales y bioéticos destaca el respeto por las personas, la justicia, la beneficencia y la no maleficencia (Lefkowitz, 2012).

Ahora bien, ciertas condiciones han llevado al desarrollo de prácticas alejadas de la calidad técnica y ética requerida en los procesos de RyS en algunos contextos como el chileno. No es el objetivo de este artículo profundizar en aquellas condiciones, pero sí establecer que la desregulación de empresas consultoras, la masificación de los procesos de RyS, una menor preparación profesional, entre otras, ha llevado a la existencia de problemas éticos. Un problema de índole ético se comprende como aquella situación en que los/as profesionales, deben decidir cuál es la conducta correcta a realizar en términos morales (Roa, 1998).

Para el caso de los procedimientos de RyS, se ha descrito el uso de criterios cuestionables de selección, promoción y exclusión; el empleo de instrumentos y metodologías sin fiabilidad ni validez científica, sin pertinencia o que invaden la privacidad de las personas, así como mal uso

de información; desigualdad en las oportunidades de empleo; relaciones duales con clientes y otros stakeholders involucrados; uso de instrumentos cuya predicción del desempeño laboral es escasa o nula, tales como los Test de Lüscher, Zulliger, Rorschach, grafología, pruebas basadas en dibujos, el empleo de la entrevista no estructurada, o el assessment center escasamente planificado y desarrollado, entre otros (Barros, 2011; Evers, Anderson, & Smit-Voskuil, 2009; França-Tarrago, 2012; Ganga, & Sánchez, 2008; Hernández, 2012; Lefkowitz, & Lowman, 2010; Schmit, & Hunter, 1998).

Además se han reportado problemas éticos referidos a discriminación arbitraria de postulantes (Undurraga, 2015), por apariencia, edad (Focas, 2013), ideologías, preferencias de ocio y orientación sexual (Hernández, 2012).

Conjuntamente, se han documentado cuestionamientos en relación con la efectividad de la entrevista psicolaboral como instrumento para la recolección de información, debido a la posibilidad de falseamiento por parte de los/las postulantes (Osca, 2006). Del mismo modo, se ha puesto en duda la pertinencia de obtener información previa de un/a candidato/a, y de fuentes externas al reclutamiento (Aguado, Rico, Rubio, & Fernández, 2016). Se han documentado, por otra parte, problemas relativos a los límites entre el grado de indagación admisible -y necesario- en una evaluación y la privacidad de los/as candidatos/as; las dinámicas en una relación de poder desigual (intimidación, demoras excesivas, procesos ambiguos); y los usos de la información obtenida durante los procesos de selección (Fletcher, 1992; Hernández, 2012).

Diversas sociedades científicas han establecidos criterios y normas, tanto técnicas como éticas, para orientar la conducta de los/as profesionales en pro que éstos realicen buenas prácticas de RyS (Colegio de Psicólogos de Madrid, 2011; International Organization for Standardization [ISO], 2011a, 2012b; Society for Industrial and Organizational Psychology [SIOP], 2003; Ting-Ding, & Déniz, 2007; Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones [SCHIPTO], 2016). En todos estos documentos se reconoce la disparidad de poder en estos procesos y sus complejidades. Estos documentos recomiendan y, en algunos casos norman, que los/as psicólogos/as consideren los posibles conflictos de interés que pudiesen surgir con los distintos stakeholders involucrados; brindar un trato equitativo a todos los/as candidatos/as, a fin que todos/as posean las mismas oportunidades de empleo; no exhibir prejuicios ni privilegios en las evaluaciones con el objetivo de evitar prácticas discriminatorias; evitar que el proceso de selección sea sensible a los problemas personales de

los/as candidatos/as; proteger la dignidad de postulantes, así como su bienestar físico y psicológico; y en caso de ser pertinente, adaptar procedimientos y técnicas de evaluación para personas con discapacidades. Así mismo, se debe cautelar que las evaluaciones sean realizadas por profesionales competentes, de manera confidencial, respetuosa, amable y dentro de lo exigido por los marcos legales (Colegio de Psicólogos de Madrid 2011; International Organization for Standardization [ISO], 2011a, 2012b; Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones [SCHIPTO], 2016; Society for Industrial and Organizational Psychology [SIOP], 2003; Ting-Ding, & Déniz, 2007).

En todos estos documentos se abordan los procesos de diseño, planificación y ejecución del proceso de RyS, la evaluación psicológica en contextos laborales y el cierre y evaluación de su efectividad. Además, se explicita que el proceso tiene como base fundamental la congruencia entre el ajuste persona-cargo y persona-organización; con base en una clara descripción de puesto y perfil (Colegio de Psicólogos de Madrid 2011; ISO, 2011a, 2012b; SCHIPTO, 2016; SIOP, 2003).

### **Consecuencias de prácticas inapropiadas en reclutamiento y selección**

La ocurrencia de prácticas de poca calidad técnica y ética en los procesos RyS traerá consecuencias negativas en, al menos, tres sentidos.

En primer lugar, existe bastante evidencia respecto de los efectos a nivel organizacional, aumentando costos en la medida en que postulantes desilusionados/as abandonan el proceso, o bien por el bajo ajuste al cargo de un/a candidato/a mal seleccionado/a; afectando la imagen corporativa; e incluso a nivel legal si un/a candidato/a demanda por discriminación (Anderson, 2011; Hülsheger, & Anderson, 2009). Esto, además, tiene efectos negativos diferentes cuando es promoción y selección (Truxillo, Bertolino, Bodner, Bauer, & Yonce, 2009). Por contraparte, la efectividad de los procesos de selección adecuadamente desarrollados está bien documentada: entrenamiento efectivo, rendimiento en atención de clientes y mejor funcionamiento financiero en el tiempo (Osca, 2006; Ryan, & Ployhart, 2014).

En segundo lugar, se tiene evidencia respecto de los efectos negativos para los/as postulantes (Anderson, Salgado, & Hülsheger, 2010; Aguado, et al., 2016). Específicamente, la percepción de poca justicia del proceso incide en la disposición a rechazar la oferta de trabajo, no recomendar la organización y presentar menor autoeficacia y desempeño del/a postulante aceptado/a (Hausknecht, Day, & Thomas, 2004), además de menor compromiso y motivación, mayor intención de

abandono y menor rendimiento (Anderson, 2011; Hülsheger, & Anderson, 2009; Truxillo et al., 2009). Procesos de selección poco adecuados pueden facilitar la percepción de desconfianza entre candidatos/as y empleadores/as (Klotz, Da Motta, Buckley, & Gavin, 2013). Por contraparte, los/as candidatos/as rechazados/as experimentan menor bienestar subjetivo (Schinkel, Van Dierendonck, & Anderson, 2004) y los efectos negativos en la autoestima son mayores (Anderson, 2011) cuando la percepción de justicia del proceso es baja.

En tercer lugar, existen consecuencias para los/as psicólogos/ as involucrados, quienes pueden manifestar estrés de diversa naturaleza, específicamente, lo que se entiende como distrés moral (moral distress) (Lamiani, Borghi, & Argentero, 2015).

Sobre este punto, los efectos de las prácticas técnica y éticamente incorrectas en los/as psicólogos/as, existe muy poca evidencia. Clemente, Espinosa y Urra (2011) resumen los pocos estudios a la fecha, todos focalizados en psicología clínica. Estos autores realizaron un estudio que incluía 114 dilemas éticos en todas las especialidades de la disciplina ( $N = 723$ ). Algunos dilemas asociados a los procesos de selección fueron: a) fallar en alertar sobre problemas mentales severos de un candidato (reportado en un 10% de los casos), b) seleccionar poco asertivamente y elegir candidatos no dispuestos a involucrarse en actividades sindicales para evitar conflictos organizacionales (14,7% de los casos) y c) entrenar a un amigo en un test para que tenga mejores oportunidades de obtener un trabajo (31,7%). Se incluyó además dos dilemas asociados al uso inapropiado de pruebas psicológicas para la discriminación de postulantes (% no reportado). Los autores concluyeron que quienes no han experimentado estas situaciones tienden a calificarlas como inapropiadas en mayor proporción que quienes las han vivido. Esto nos debe alertar pues se tiene conocimiento respecto de cómo los procesos cognitivos de *moral disengagement* pueden incidir en los procesos éticos de toma de decisión en contextos laborales (Johnson, & Connelly, 2016).

Debido a esta falta de estudios respecto de los efectos en los/as psicólogos/as al momento de ser testigos o participar en prácticas ética y técnicamente inapropiadas, debemos indagar en el concepto de distrés moral, ampliamente estudiado en profesionales de la salud (enfermeras/os, asistentes sociales, psicólogos/as y psiquiatras en atención de salud mental). El distrés moral es entendido como un tipo de estrés que resulta de un auto-cuestionamiento al no poder ejecutar lo que los profesionales creen que es éticamente apropiado (Atabay, Güneri, & Penbek, 2015). Cuando esto ocurre,

emergen distintas respuestas emocionales, cognitivas y conductuales (Austin, Rankel, Kagan, Bergum, & Lemermeyer, 2005). Lamiani et al. (2015), encontraron relaciones entre distrés moral y clima poco ético y colaborativo en la organización, menor satisfacción laboral y engagement, además de una relación con menor autonomía y empoderamiento personal. Afecta, además, a la retención profesional, el trabajo y bienestar. Por otro lado, Huan, You y Tsai (2012) identificaron que los climas éticos instrumentales (que incluyen criterios egoístas centrados en la maximización de intereses organizacionales o personales) tuvieron un efecto negativo en el comportamiento ciudadano en la organización. Por contraparte, la percepción de un clima ético en la organización se asocia a menor distrés moral (Atabay, et al. 2015). En el ámbito de las organizaciones financieras, se ha descrito una relación entre cultura ética (que promueve la conducta ética), satisfacción laboral, comportamiento ciudadano y conducta ética (Ruiz-Palomino, & Martínez-Cañas, 2014). A nivel de población laboral general, se ha observado que distrés moral correlaciona negativamente con satisfacción laboral, engagement y satisfacción con la vida; y correlaciona positivamente con estrés laboral, intención de retiro y conflicto familia-trabajo (Prottas, 2013).

A partir de lo anterior, partimos de la hipótesis que los problemas éticos son reconocibles en este campo de acción profesional, y que a su vez, frente a diversos problemas éticos experimentados sería posible reconocer, en el relato de los/as participantes de este estudio, manifestaciones de distrés moral. Teniendo en cuenta esto surgen como preguntas de investigación: ¿Qué problemas éticos reconocen y experimentan psicólogos/as nóveles en procesos de RyS? En el caso de experimentarlos ¿qué tipo de consecuencias tendrían? ¿Se pueden observar en ellos evidencias de distrés moral? Responder a estas preguntas nos permitirá comprender mejor el impacto de estas prácticas inapropiadas, con vistas a generar las intervenciones pertinentes para evitarlos. Por lo anterior, el objetivo de esta investigación ha sido describir problemas éticos que han enfrentado y logrado reconocer psicólogos/as novedosos en procesos de reclutamiento y selección de personal, así como sus consecuencias, poniendo especial atención en el distrés moral.

## Método

Esta investigación se sitúa desde constructivismo, de acuerdo al cual se reconoce la realidad como entendida y construida localmente, mediante la interacción que se genera entre el sujeto que investiga y el objeto de investigación, íntimamente vinculados e indisociables

(Guba, & Lincoln, 2002). Además, corresponde a un estudio de tipo exploratorio-descriptivo con uso de metodología cualitativa.

Participaron 40 psicólogos/as de la ciudad de Santiago de Chile considerados novedosos por cuanto estaban en su primer o segundo trabajo, con una experiencia profesional entre 6 meses y 5 años, de los cuales un 27.3% fue de 6 meses a 1 año, un 39.4% fue de 1 a 3 años y un 33.3% fue de 3 a 5 años. El 67.5% fueron mujeres. La edad promedio de los participantes fue de 27 años ( $DS = 3.05$ ). Todos/as los/as participantes trabajaban en unidades de recursos humanos de empresas privadas (50%) y/o como miembros de equipos de RyS de empresas consultoras (50%). Estos/as participantes procedían de 17 universidades chilenas, tanto públicas como privadas, laicas y confesionales. El criterio de exclusión fue profesionales formados en el extranjero.

El procedimiento de obtención de información fue la entrevista semiestructurada, las que se desarrollaron en los actuales lugares de trabajo. La duración estándar de las entrevistas fue de 50 minutos, en un rango de 45 a 60 minutos. En total trabajaron 4 entrevistadores/as. Para contactar a los/as participantes, se utilizó un procedimiento de muestreo intencionado en función de la variabilidad por universidad de origen y años de experiencia. Una vez realizadas las primeras entrevistas la técnica de muestreo fue en cadena por redes. El número total de entrevistas obedeció a criterio de saturación teórica.

En las entrevistas se indagó por el reconocimiento de problemas éticos en modo amplio. El análisis de los resultados se valió de los procesos de categorización abierta, axial y selectiva, planteados por la teoría fundamentada constructivista (Charmaz, 2006), que considera como base los planteamientos de la teoría fundada empíricamente propuesta por Glaser y Strauss (1967), con la salvedad que otorga relevancia a las experiencias, decisiones e interpretaciones del/de la investigador/a en todas las fases del estudio.

Se emplearon diversos criterios de rigor científico (Guba, & Lincoln, 1985), de tal forma que se mantuvo una relación empática con los/as participantes, basada en la escucha activa (credibilidad); se consideraron personas de ambos sexos, de distintas edades y tituladas de diversas universidades (transferibilidad y dependencia); y se indicaron las principales decisiones metodológicas, a fin que otros investigadores/as tengan la posibilidad de replicarlo (confirmabilidad).

Esta investigación cuenta con aprobación de comité de ética institucional acreditado y fue realizado respetando

las disposiciones éticas y legales para la investigación con seres humanos (Ley 20.120 del Estado de Chile).

## Resultados

Es posible dar cuenta que 31 de los 40 entrevistados relataron haber sido testigos o participantes directos de una situación que les generó un problema ético en procesos de RyS. Los resultados se presentan organizados en tres grupos: problemas reconocidos en la conducta de colegas psicólogos/as; problemas reconocidos con participación directa del/de la propio/a profesional; y consecuencias de la conducta del/de la psicólogo/a frente a problemas que implicaron su participación directa. Es necesario señalar que el primer eje de nuestro análisis se incluye debido a su pertinencia cualitativa, no obstante el foco de las entrevistas y los objetivos estuvieron puestos en describir problemas reconocidos con participación directa del/de la propio/a profesional.

### Problemas reconocidos en la conducta de colegas psicólogos/as

Cuatro participantes relataron haber sido testigos de faltas de parte de otros/as psicólogos/as. Estos problemas fueron: no notificar a postulantes que fueron descartados/as del proceso de selección (2 relatos); uso y difusión indebida de instrumentos y procedimientos técnicos a personas ajena a la disciplina (1); falsificación de referencias de candidatos/as (1); copia textual completa o parcial de informes psicolaborales (1); y realización de entrevistas de selección focalizadas en la vida privada (1). Por ejemplo, la cita a continuación ilustra el caso de copia de informes psicolaborales:

*'...también he visto en términos de que ocupan un informe que ocuparon antes, que copian informes, he visto todo, que copian del Lüscher, que copian textual<sup>1</sup>, entonces no elaboran un poco la pega, sino que copian lo que sea y se fijan en las categorías...no había una integración entre las pruebas, el diálogo'* (E9, p. 72-74)<sup>2</sup>

### Problemas reconocidos con participación directa del/de la propio/a profesional

Treinta entrevistados/as describieron 57 situaciones éticamente conflictivas de índole profesional. Se presentan los resultados según su frecuencia en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Tipo y número de relatos sobre problemas reconocidos con participación directa del/de la propio/a profesional*

Tipo de relato	F
Discriminación de candidatos/as	32
Favorecer candidatos/as	8
Solicitud de adulteración de informes psicolaborales	8
Metodologías inadecuadas en los procesos de selección	8
Difusión indebida de instrumentos y procedimientos técnicos	1

Fuente: Elaboración propia

#### Discriminación de candidatos/as

Se registraron 32 relatos en los cuales se describió como problema el trato arbitrario y desigual a ciertos/as postulantes resultando en una exclusión injusta. Al respecto, cabe mencionar que la definición oficial de discriminación laboral de la Dirección del Trabajo de Chile es:

La discriminación laboral consiste en toda distinción, exclusión o preferencia de trato que, ocurrida con motivo o con ocasión de una relación de trabajo, se base en un criterio de raza, color, sexo, religión, sindicación, opinión política o cualquier otro que se considere irracional o injustificado, y que tenga por efecto alterar o anular la igualdad de trato en el empleo y la ocupación (Castro, 2001, p. 8).

La mitad fueron casos de discriminación a la mujer, por estereotipos físicos (6), por edad fértil (4), por tener hijos/as menores de dos años (3), por embarazo (2), y la selección exclusiva de varones (2). A lo anterior se agregan 4 casos de discriminación por apariencia física (distintos a discriminación a la mujer); 3 por rango etario arbitrario como criterio de inclusión/exclusión; 3 por establecimiento educacional de origen; 1 por religión (exclusión de no católicos), 1 por estado civil (exclusión de personas solteras), otro por participación activa en sindicatos, así mismo, 1 por comuna de residencia periférica y otro por nacionalidad extranjera. La cita a continuación ilustra un caso de discriminación a la mujer por estereotipos físicos, exigidos para la contratación.

*'...cuando me pidieron elegir un cargo de marketing...yo decidí mandarle una niña, que quizás no era del perfil, pero era seca<sup>3</sup>, era muy inteligente...' [Entrevistador: entrevista.*

<sup>1</sup> Modismo empleado en Chile para referirse al trabajo.

<sup>2</sup> E9 indica que el número del entrevistado/a es el 9. Los números siguientes indican el o los números de párrafo de la cita textual de la

<sup>3</sup> Modismo chileno para referir a alguien muy capaz en cierta actividad.

*Cuando dices que no era del perfil, ¿qué significa eso?]... que era fea... y me miran con cara así de cómo ¿qué estoy haciendo?... y yo la mandé porque... era lo que me pedían y sabía control de gestión... y después la fui a presentar... y fue como "¡Qué estoy haciendo!" Dije ¿Por qué?, "¡Porque no es del perfil!" "Y yo ahí hice la pregunta, y le dije ¿Qué es ser del perfil?, me dijo, "¡Pero mírale la cara, ella no, no calza en el perfil!" y volví a insistir, pero "¿Qué es el perfil?", "¡Pero... Si es súper fea!" (E6, p. 156-158).*

En algunos relatos se observó el temor a sanción en caso de que el/la psicólogo/a no haga caso de la exigencia explícita o implícita de exclusión de mujeres con hijos/as o embarazadas. Por ejemplo:

*'De hecho la situación más crítica fue cuando yo seleccioné a una persona para la empresa, una secretaria y esta persona tenía dos meses de embarazo y bueno tampoco me lo dijo en la entrevista, pero finalmente eso repercutió en una amonestación verbal y que me descontaran parte de mi sueldo como forma de castigo, por haber seleccionado a una persona embarazada que finalmente después iba a tener fuero, pre-natal y post-natal y todo lo que eso conlleva.' (E32, p. 36)*

Al parecer, la discriminación por características personales resulta una práctica habitual que busca dejar satisfechos a clientes y equipos de trabajo. En algunos casos, esto se cruza con diferentes tipos de exclusión y privilegios, como raza, clase social, orientación sexual, aspectos físicos, entre otros. Por ejemplo:

*'...son súper discriminadores, quieren sólo gente casada con hijos, de ciertas universidades, no puede ser una persona gorda, menos gay... estando en contra de mi voluntad yo he tenido que estar trabajando en este proceso muy incómoda... Y les hemos presentado varios candidatos... y no les gustan, por puros prejuicios literalmente... Y yo, llega un minuto en que la tolerancia a mí también tiene un límite, entonces nosotros estamos en una situación muy mal porque al final siempre el cliente tiene la razón... y no tiene argumentos de nada.'* (E31, p. 58)

Los problemas éticos referidos a la discriminación, en su generalidad tienen su génesis en exigencias externas a los/as propios/as psicólogos/as, y son descritos como solicitudes y prácticas de tipo abusivo que se encuentran naturalizadas en las organizaciones, frente a las cuales los/as profesionales se describen como presionados y muchas veces coaccionados.

### Favorecer candidatos/as

Otro conflicto descrito fue brindar privilegios a ciertos/as postulantes por sobre otros/as. Se registraron 8 casos. Cinco por ser un/a candidato/a referido por gerencia o cliente, lo cual implicó percibir a priori la inutilidad de la evaluación psicolaboral; 2 por la selección de personas con discapacidad para que la empresa obtuviese beneficios económicos por dicha incorporación; 1 por involucramiento emocional con el candidato (sentir empatía por su situación personal y ver influida su evaluación; darle recomendaciones para comportarse assertivamente en la entrevista con el cliente). Un ejemplo de esto se ve en la siguiente cita:

*'...acá, también, lo que pasa mucho es que...entra mucha gente que es conocida, amigos, ponte tú, del gerente general y que después hacen los procesos, después uno los evalúa, pero ya, finalmente, da lo mismo la evaluación, porque, sea lo que sea, igual va a quedar, porque es un conocido...no se les están dando las oportunidades a todos por igual, porque finalmente se ve como el tema del pituto<sup>4</sup>. Si no tienes un pituto, acá uno igual puede entrar mucho más fácil, se le da prioridad, digamos.'* (E7, p. 40)

Las posibilidades de favorecer candidatos/as, no siempre son con ocasión de privilegios -estatus adscritos por el hecho de pertenecer a ciertos grupos sociales- sino en algunos casos, se da ventaja a quienes tradicionalmente están en los márgenes de la exclusión, desarrollando para ello argumentos de contenido aparentemente moral.

### Solicitud de adulteración de informes psicolaborales

Se registraron 8 casos de solicitudes de adulteración de resultados en los informes, que consistieron en modificar el juicio técnico respecto de la aptitud del/de la candidato/a. A continuación se presenta un caso en cual el resultado es dejar "no apto" a un candidato que inicialmente lo era.

*'...el gerente general nos dice "¡No, esa persona no entra, porque no me inspira confianza!" Y ese fue el mandato, lo que nos llegó a nosotros... yo en el informe puse adecuado y entonces a nosotros nos llegó la orden...nos dijo "¡Y ustedes para simplificar el asunto, ustedes van a tener que mentir y decir que la persona no estaba apta...!" [Entrevistador: O sea, al final tuvieron que modificar el informe]... Si, lo tuvimos que modificar.'* (E1, p. 50-52)

Los problemas éticos respecto a la adulteración de

<sup>4</sup> En Chile es una expresión coloquial para referirse al nepotismo.

informes pusieron el acento en solicitudes explícitas de jefaturas y clientes, reduciendo los procesos de selección a un trámite organizacional sin utilidad. Entre los argumentos que lo justificaban cobró protagonismo la presión por contratar candidatos/as referidos y la necesidad de cubrir vacantes urgentemente.

### **Metodologías inadecuadas**

#### **En los procesos de selección**

Se identificaron 7 relatos relativos al uso de metodologías inadecuadas de reclutamiento, evaluación psicolaboral y retroalimentación de resultados. De ellos, tres aluden a falta de elaboración técnica, como por ejemplo entrevistar a 120 personas en un día, realizar entrevistas superficiales, "dejar pasar candidatos"; dos a emplear metodologías de recolección de información inadecuadas, como entrevistar por teléfono o emplear instrumentos sin validez predictiva del desempeño, como los test de Zulliger, Lüscher y Persona Bajo la Lluvia. En el caso del reclutamiento, se describió como problema ético el mentir en el motivo de llamada al realizar headhunting (1). Por último, en el caso del uso de los resultados, el problema planteado refirió a la petición explícita del gerente de explicar frente al candidato por qué éste fue evaluado como no apto para un cargo (1). Ejemplo de la falta de rigurosidad se ilustra en la siguiente cita:

*'Teníamos un corto tiempo para poder presentar los protocolos, informes y creo que era como una semana, algo así y las personas que iban llegando, nos demorábamos quince minutos por persona...era todo al ojímetro<sup>5</sup> ... Y era como prácticamente una producción de pollos: cortaba dos tutos y listo.'* (E26, p. 128-132)

Por otra parte, en relación con las metodologías de evaluación, citamos el siguiente caso:

*'...a mí me decían "mañana tienes que ingresar doce personas" y tenía tres horas para buscar a esas doce personas... y van a ingresar sin ningún filtro, a lo más van a tener una mini conversación conmigo y después ellos van a entrar a trabajar... el único filtro que iba a tener yo era el filtro telefónico.'* (E25, p. 20-24)

Al parecer, priorizar a nivel organizacional la eficiencia de tiempos y recursos por sobre la eficacia, sacrifica la rigurosidad necesaria para desarrollar procesos de RyS con validez y capacidad predictiva, que protejan la justicia y buen trato a los/as candidatos/as.

### **Difusión indebida de instrumentos y procedimientos técnicos**

Se registró el caso de una psicóloga a la cual se le exigió, durante su práctica profesional, enseñar a utilizar pruebas psicológicas a personas ajenas a la profesión.

*'...cuando estaba ahí con la de recursos humanos me... presionaban a que yo le tenía que enseñar las pruebas psicológicas a ella...entonces ahí yo dije que no, porque esa no era mi labor... y ahí tuve más o menos problemitas, y me decían pucha nosotros te vamos a evaluar la práctica eh... no tienes, como no tienes disposición.'* (E16, p. 50-52)

Como se observa en el relato precedente, las presiones a cometer faltas éticas encuentran diversas expresiones, poniendo en juego continuamente la autonomía de los/as profesionales.

### **Consecuencias de la conducta del/de la psicólogo/a frente a problemas que implicaron su participación directa**

Frente a los problemas que implicaron participación directa del /de la psicólogo/a en RyS, de los 31 participantes, 15 refirieron haber cometido una falta ética, 10 no haberla cometido y 6 describieron ambas experiencias. Tales decisiones y conductas repercutieron tanto en el/la propio/a profesional como en su contexto (candidatos/as, empresa, clientes y profesión).

### **Consecuencias cuando el/la psicólogo/a hubo cometido la falta ética**

Un total de 21 entrevistados/as reconocieron haber cometido una falta ética, de los cuales 18 describieron consecuencias para estas acciones: 10 solo en sí mismos, 4 solo en el contexto implicado y 4 para ambos casos. De los/as profesionales que describieron consecuencias en sí mismos, 13 de 14 aludieron a vivencias de incomodidad o emociones negativas como rabia o frustración, culpa o vergüenza, pena y/o desesperanza. "Me sentí discriminadora, yo discriminadora, que yo estaba discriminando a la gente y me sentía como, no sé cómo será la palabra pero me dio pena igual, me sentí triste" (E12, p. 106).

Por otra parte, 5 profesionales manifestaron como consecuencia un rechazo explícito por su trabajo, deseos de renunciar a la empresa y/o dejar de desempeñarse en el área de selección de personas.

<sup>5</sup> Expresión que se emplea en Chile para indicar que el cálculo se estimó de manera intuitiva.

*'...por eso me encuentro trabajando como freelance actualmente, porque mi idea derechamente es salirme del área de selección de personal, es un área muy fría y que te genera bastante conflictos éticos día a día, y dichas situaciones han hecho que yo tenga más deseos de desapegarme del área... desde ese minuto en adelante yo he sentido un fuerte rechazo por mi propia área de trabajo.'* (E38, p. 66 y 75)

Finalmente, una persona describió como consecuencia la pérdida de tiempo al realizar estos trabajos.

Luego, de los/as entrevistados/as que describieron consecuencias negativas en el contexto, 2 mencionaron impactos negativos en la imagen de la empresa (tanto en clientes como en postulantes); despidos injustificados, rotación de personal y problemas en las relaciones interpersonales derivadas de la inclusión de personal referido.

*'Entonces al final ¿Qué pasó? ¡Ya! ¡Entró [el candidato]!, no había forma en todo caso que no entrara porque era un negociado que tenían los dueños... yo te diría que habrán pasado 5 meses, y tuvo un problema con un subalterno, pero así igual heavy... al final el cabro<sup>6</sup> se tuvo que ir... el hilo se iba a cortar por el más delgado, si no podían echar al gallo<sup>7</sup> ... después estuvo otros meses trabajando en esa área, después lo cambiaron a otra y así.'* (E29, p. 92)

Para el caso de las consecuencias en los/as candidatos/as, 1 entrevistada mencionó el daño por incluir en la empresa a personas sin las competencias adecuadas, y 3 apuntaron al daño por la exclusión debida a procesos discriminatorios.

*'Ella pasó la primera entrevista conmigo, y estaba adecuada, tenía un buen perfil profesional. La envío a la empresa, pasa la entrevista con su jefatura directa... pero cuando pasa a Recursos Humanos nos dicen: "¡Oh! Momento, ella viene de la comuna de La Granja, por favor dile que no continua en el proceso.'* (E38, p.59)

Otras de las consecuencias descritas apuntan a la denigración de la profesión (1) y la generación de falsas expectativas al cliente (1).

#### Consecuencias cuando el/la psicólogo/a hubo decidido no cometer una falta ética

De los/as entrevistados/as, 16 relataron que en alguna ocasión decidieron no cometer cierta falta ética en su ejercicio profesional. De ellos/as, 5 describieron como consecuencias haber sido sancionados/as, de forma económica (1), con amonestaciones verbales, o enojo y desprecio de parte de jefaturas (2), hasta trasferir a

otro/a psicólogo/a la tarea a la cual se había negado (incurriendo éste/a último/a en la falta ética) (2). Esto se puede observar en la siguiente cita:

*'...eso repercutió en una amonestación verbal y que me descontaran parte de mi sueldo como forma de castigo, por haber seleccionado a una persona embarazada... el día de pago vi que me faltaban \$100.000 en mi sueldo... hablé con la dueña de la empresa y me dijo que el descuento en el sueldo había sido como forma de castigo por no haber sabido evaluar que una mujer estaba embarazada.'* (E32, p. 36-38)

Se dio cuenta además de un caso en que el profesional decidió no continuar en la empresa una vez que su contrato hubo finalizado.

*'Solo dos participantes refirieron experimentar emociones positivas, tales como "liberación" y "gratificación por hacer bien el trabajo". "Yo creo que me sentí super bien, o sea no me arrepiento de eso, en el fondo no me importaba que me tuvieran consideración como una persona conflictiva, mientras el conflicto sea por hacer bien la pega.'* (E11, p.78)

Por otra parte, en algunas situaciones, la decisión profesional por hacer lo correcto trajo consecuencias para el contexto. Cuatro entrevistados/as denotaron una mejora en los procesos organizacionales, a través de la regulación de la injusticia (2) y la profesionalización de procedimientos y decisiones de contratación (2), la sanción de un gerente (1). Luego, se reportó un caso en el cual el psicólogo denunció a la organización (E32).

Respecto a los/as candidatos/as, 4 participantes describieron que, a pesar de sus intervenciones, los procesos se realizaron de todos modos injusta y discriminatoriamente (desde otras instancias de la organización). Solo en 3 oportunidades se logró evitar la injusticia, y en una instancia el cliente cambio de actitud hacia un candidato, siendo más justo.

## Discusión y Conclusiones

Tal y como nos hemos preguntado, profesionales psicólogos/as nóveles se ven enfrentados a problemas éticos en los procesos de RyS. Entre sus relatos, destacan procesos de selección discriminatorios –en particular de género a petición explícita o por presiones previamente instaladas- y a favorecer candidatos –en particular referidos-. Esto se condice con lo reportado en la literatura (Barros, 2011; Evers, et al., 2009; França-Tarrago, 2012; Ganga, & Sánchez, 2008; Hernández,

<sup>6</sup> Expresión coloquial que refiere a "hombre joven".

<sup>7</sup> Ídem nota 7.

2012; Focas, 2013; Indurara, 2015; Lefkowitz, & Lowman, 2010).

Otro tipo de problema, no descrito en la literatura, dice relación con las instrucciones de jefaturas o clientes para adulterar informes psicolaborales. Muchas de las prácticas reportadas no son objeto de estudio en la literatura científica en la actualidad, debido a que constituyen faltas éticas graves que en muchos países ya tienen sanción legal. Lamentablemente, en Chile son escasamente sancionadas e incluso se consideran válidas en muchas organizaciones.

Dado el tipo de problemas reconocidos, concluimos que los/las psicólogos/as participantes tendrían mayor facilidad para reconocer conflictos éticos en que transgrede la justicia y reconocimiento del otro, en contraste con el bajo reconocimiento de problemas de orden científico y técnico, como el empleo de procedimientos, metodologías e instrumentos inadecuados para la selección y su difusión. En este sentido, nos cuestionamos por la agudeza de estos/as profesionales respecto a la vigilancia científico-profesional de los procesos de trabajo en el ejercicio de la especialidad.

La sensibilidad hacia ciertos tipos de problemas éticos es fuertemente consonante con la máxima profesional de velar por el bienestar y los derechos de las personas y la sociedad sin distinción alguna (Colegio de Psicólogos de Chile, 1999). Este aspecto central del ethos profesional, es malinterpretado en algunos casos como protecciónismo, cuando se generan ventajas en procesos RyS a individuos con situaciones vitales difíciles, apoyándose para ello en reacciones emocionales o argumentos con contenido moral, pero sin la debida reflexión ético-profesional ni el apoyo en criterios científico-disciplinares. De este modo, se relega a segundo plano lo que corresponde a una adecuada dotación de personal en condiciones de justicia y pertinencia profesional.

Por otra parte, la complejidad de los problemas descritos interpela a observar la falta de atención al reconocimiento y dimensión de los conflictos de interés que se superponen en el campo de la psicología del trabajo y las organizaciones, y por otra parte, a la comprensión limitada de los fines de la subdisciplina (Kline, 1996; Malvezzi, 2000; Peiró, et al., 1996), los cuales debiesen tener protagonismo en la formación universitaria de la especialidad.

Profundizando en los tipos de problemas éticos observados, pareciera ser que las presiones por parte de jefaturas y clientes desempeñarían un rol fundamental en

la génesis de la discriminación, favorecimiento de candidatos/as y modificación de informes psicolaborales, fundamentándose en posibles efectos positivos para la organización o apelando a la “buena disposición” de estos/as trabajadores/as nôveles. Dichas presiones organizacionales se generarían con el objetivo tanto de proteger intereses personales de ciertos actores organizacionales (por ejemplo, seleccionando personas referidas), como de velar por los intereses económicos organizacionales (como por ejemplo, no contratando a mujeres embarazadas por las creencias respecto de supuestas complejidades).

En síntesis, los/as psicólogos/as nôveles que se desempeñan en el ámbito del RyS enfrentan situaciones complejas en términos éticos, que son un reflejo de una sociedad excluyente y del uso instrumental de la especialidad en las organizaciones.

Respecto de la forma en que se experimentan estos problemas, es posible reconocer como focos de análisis el grado de autonomía/sumisión, la consideración de los efectos de las faltas éticas y el distrés moral.

En primera instancia, el principio ético de la autonomía es un recurso crítico para enfrentar estos problemas y para no violar los principios de justicia y no maleficencia. Sin embargo, no se observa la suficiente reflexión respecto a la independencia de la toma de decisiones y la responsabilidad profesional, sino que, más bien, se generaría un sometimiento pasivo a dichos requerimientos, justificado en la evitación de consecuencias negativas asociadas al desacato. Esto nos hace pensar que, para este contexto, los tipos de problemas y las características situacionales de los aludidos, parece ser frecuente la toma decisiones basadas en esquemas de razonamiento moral de tipo “bienestar propio” (Thoma, & Dong, 2014). En este sentido, el actuar profesional se supedita a evitar la sanción, siendo relegada la responsabilidad social.

Por otra parte, llama la atención una tendencia autorreferencial al describir las consecuencias de las faltas éticas cometidas. Se reconocen pocas consecuencias en el contexto, sea en la empresa, cliente y candidatos/as -no describiéndose el sufrimiento que esto les puede significar-, y prácticamente sin reconocer el daño sobre la profesión. Lo anterior resulta concordante con los hallazgos de Clemente et al. (2011) señalados previamente.

Se observaron distintas estrategias de afrontamiento, como por ejemplo, el desapego al trabajo, la minimización del conflicto y sus consecuencias, así como la racionalización y naturalización (Johnson, & Connelly,

2016). De lo anterior se desprenden nuevas preguntas de investigación, las cuales consideramos relevantes de abordar.

Adicionalmente, advertimos diversas reacciones ante el conflicto ético, que sugieren la presencia de distres moral (Lamiani et al., 2015). En este sentido, cuando se alude a las consecuencias sobre el propio profesional, se denota la presencia de fuertes emociones negativas y el deseo de abandono por el trabajo que se realiza.

Es necesario también analizar las consecuencias tanto de cometer como de no cometer una falta ética. Llama la atención que en esta investigación los/as psicólogos/as entrevistados/as no hicieron alusión a algunos tipos de consecuencias organizacionales negativas como el abandono de los procesos y demandas de los candidatos a la organizaciones (Hülsheger, & Anderson, 2009). Al parecer, esto puede tener relación con la validación en el contexto nacional de las malas prácticas laborales (Barros, 2011), el poco conocimiento de los derechos de los/as candidatos/as, y la gran diferencia de poder entre persona-organización que comienza incluso en el proceso de reclutamiento, facilitando la impunidad y perpetuación de prácticas de poca calidad técnica y ética.

Ahora bien, respecto de las consecuencias de no cometer una falta ética, destaca que solo en dos casos se identificaron emociones positivas al hacer lo correcto profesionalmente, en contraste con el reconocimiento del sufrimiento moral que implica dañar a otros. Tal vez lo anterior se deba a que las consecuencias de no cometer la falta ética implicaron sanciones en el trabajo. De este modo, no cometer una falta ética requiere, al parecer, estar dispuesto a ser sancionado e incluso invisibilizado, sin garantías de que se salvaguarde finalmente la justicia y se logren mejorar los procesos organizacionales. Pareciera, entonces, que la percepción de conveniencia por desplegar un desempeño éticamente positivo, sería menor a la de cometer una falta ético-profesional validada por el contexto, a pesar de que en algunos casos si se reportó que no cometer una falta ética tuvo efectos positivos en el funcionamiento de la organización (Ryan, & Ployhart, 2014).

Vale la pena realizar una mirada contextual de los resultados, toda vez que nos alertan sobre la existencia de condiciones laborales abusivas para con estos/as profesionales que manifiestan poseer un escaso poder organizacional y precariedad laboral. Resalta la necesidad de trabajar a nivel sistémico el acontecimiento de procesos de RyS de manera competente e íntegra, en un contexto de alta competitividad empresarial y vulnerabilidad laboral en el cual se naturaliza la corrupción organizacional. Esta corrupción ética en los

procesos organizacionales en pro de la eficiencia y obtención de beneficios, muchas veces personales, se comprende con mayores elementos al considerar la calidad de los climas éticos (Atabay et al., 2015), las dinámicas de interacción que clarifican el rol de las posiciones de poder y la cultura organizacional en la toma de decisiones y el desarrollo de prácticas organizacionales justas o injustas (Treviño, 1986). Del mismo modo, el modelo de Jones (1991), permite comprender el ejercicio de faltas éticas de acuerdo a la intensidad percibida de sus consecuencias. En este sentido, la relación instrumental con los/as candidatos/as permitiría disminuir dicha intensidad, debido a cierta distancia psicológica con ellos/as, facilitada por su lejanía y transitoriedad, poniéndolos/as en una posición de vulnerabilidad a ser víctimas de injusticias o de mala calidad de servicios profesionales (Anderson, 2011).

Resulta igualmente necesario hacer una análisis de género de los resultados, debido a la violencia simbólica naturalizada en los patrones de funcionamiento organizacional, en especial en lo que refiere a la toma de decisiones de contratación de mujeres, lo cual se manifiesta finalmente en violencia estructural –negación de necesidades– a través de la exclusión laboral, sea por estereotipos de género o por la vida reproductiva.

Esta desigualdad de poder se manifiesta también en violencia directa hacia personas –hombres y mujeres– a través de la discriminación, en especial por atributos personales que remiten al estatus social de los individuos. En este sentido, las organizaciones y el/la psicóloga/a que participa en estos procesos, contribuyen a la reproducción de la injusticia y desigualdad social prevalente en una sociedad como la chilena.

Respecto a las limitaciones de este estudio, es necesario mencionar que los resultados presentados describen tipos de problemas reconocidos y sus consecuencias y no dan cuenta mayormente de elaboraciones cognitivas y conductuales de enfrentamiento. De este modo, el carácter amplio y emergente de la metodología utilizada, puede complementarse, en un segundo momento, con una estrategia más focalizada en las estrategias de enfrentamiento.

En este sentido, respecto a las proyecciones, consideramos que, además de profundizar en lo anterior, resulta importante atender a las condiciones contextuales y personales que facilitan el desarrollo de procesos de RyS profesionalmente correctos, para el caso específico de la realidad local y regional.

Finalmente, los resultados de este trabajo contribuyen a orientar la formación ética de los profesionales en la

especialidad y facilitar la construcción de material pedagógico para este fin.

## Referencias

- Aguado, D., Rico, R., Rubio, V., & Fernández, L. (2016). Applicant reactions to social network web use in personnel selection and assessment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 183-190. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rproto.2016.09.001>
- Anderson, N. (2011). Perceived Job Discrimination: Toward a model of applicant propensity to case initiation in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 229-244. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00551.x>
- Anderson, N., Salgado, J. F., & Hüscher, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291-304. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x>
- Atabay, G., Güneri, B., & Penbek, S. (2015). Impact of ethical climate on moral distress revisited: Multidimensional view. *Nursing Ethics*, 22(1), 103-116. <http://dx.doi.org/10.1177/0969733014542674>
- Austin, W., Rankel, M., Kagan, L., Bergum, V., & Lemermeyer, G. (2005). To stay or to go, to speak or stay silent, to act or not to act: moral distress as experienced by psychologists. *Ethics & Behavior*, 15(3), 197-212. [http://dx.doi.org/10.1207/s15327019eb1503\\_1](http://dx.doi.org/10.1207/s15327019eb1503_1)
- Barros, E. (2011). Problemas y desafíos de la selección de personas en Chile. *Administración y Economía UC*, 70, 16-21.
- Campbell, W. (2002). Consideration of consulting Psychology/organizational educational principles as they relate to the practice of industrial-organizational psychology and the society for industrial and organizational psychology's education and training guidelines. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(4), 261-274. <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.54.4.261>
- Castro, J. (2001). Discriminación en las relaciones laborales. Algunos casos particulares. *Boletín Dirección del Trabajo*, 146/2001. Disponible en [http://www.dt.gob.cl/1601/articles-65173\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/1601/articles-65173_recurso_1.pdf)
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London, UK: Sage.
- Clemente, M., Espinosa, P., & Urra, J. (2011). Ethical issues in psychologists' professional practice: Agreement over problematic professional behaviors among Spanish psychologists. *Ethics & Behavior*, 21(1), 13-34. <http://dx.doi.org/10.1080/10508422.2011.537568J>
- Colegio de Psicólogos de Chile. (1999). *Código de ética del Colegio de Psicólogos de Chile*. Santiago, Chile: Colegio de Psicólogos.
- Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*. Disponible en <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guia tecnicabuenaspracticas.pdf>
- Evers, A.; Anderson, N., & Smit-Voskuil, O. (2009). *The Blackwell handbook of personnel selection*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Fletcher, C. (1992). Ethical issues in the selection interview. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 361-367. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00870548>
- Focas, B. (2013). La opresión del capitalismo moderno: una reflexión sobre los nuevos métodos de selección de personal. *Trabajo social*, 20. Disponible en [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712013000200008](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712013000200008)
- França-Tarragó, O. (2012). *Manual de psicoética: Ética para psicólogos y psiquiatras*. Montevideo, Uruguay: Desclée de Brouwer.
- Ganga, F., & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de los Lagos-Chile. *Revista Gaceta Laboral*, 14(2). Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972008000200005](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972008000200005)
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. New Brunswick, NY: Aldine Transaction.
- Gracia, M. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: Áreas de gestión y producción (teoría y ejercicios)*. Barcelona, España: Publicacions I Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En Denman, C., & J. A Haro (Comps.), *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social* (pp. 113-145). México D. F.: Región y Sociedad.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639-683.

- <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173-186. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165024299007.pdf>
- Huan, C. C., You, C. S., & Tsai, M. T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513-529. <http://dx.doi.org/10.1177/0969733011433923>
- Hülsheger, U. R., & Anderson, N. (2009). Applicant perspectives in selection: Going beyond preference reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 335-345. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00477.x>
- ISO. (2011a). *ISO: 10667-1. Assessment service delivery-Procedures and methods to assess people in work and organizational setting-Part 1: Requirements for the client*. Geneve, Switzerland: ISO/IEC. Disponible en [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=56441](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=56441)
- ISO. (2011b). *ISO 10667-2. Assessment service delivery-Procedures and methods to assess people in work and organizational settings-Part 2: Requirements for service providers*. Geneve, Switzerland: ISO/IEC. Disponible en [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=56436](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=56436)
- Johnson, J. F., & Connelly, S. (2016). Moral disengagement and ethical decision-making: The moderating role of trait guilt and shame. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 184-189. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000166>
- Jones, T. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395. Disponible en <http://www.jstor.org/stable/258867>
- Kline, T. (1996). Defining the field of industrial-organizational psychology. *Canadian Psychology*, 37(4), 205-209. <http://dx.doi.org/10.1037/0708-5591.37.4.205>
- Klotz, A., Da Motta, S., Buckley, M. R., & Gavin, M. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 104-119. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1891>
- Lamiani, G., Borghi, L., & Argentero, P. (2015). When healthcare professionals cannot do the right thing: A systematic review of moral distress and its correlates. *Journal of Health Psychology*, 1-17. <http://dx.doi.org/doi/10.1177/1359105315595120>
- Lefkowitz, J., & Lowman, R. (2010). Ethics of employee selection. En Farr, J., & Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 571-589). New York, NY: Routledge.
- López, J. (2010). La ética profesional como religación social. Hacia una visión compleja para el estudio de la ética de las profesiones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 12 [Número Especial], 1-14.
- Malvezzi, S. (2000). Psicologia organizacional da administração científica à globalização: Uma história de desafios. Em C. Machado (Ed.), *Fronteiras da Psicologia*. Évora, Portugal: Universidade de Évora.
- Montes, M., & González, P. (2010). *Selección de personal*. Madrid, España: Ideas propias Editorial.
- Osca, A. (2006). *Selección evaluación y desarrollo de los recursos humanos*. Madrid, España: Sanz y Torres.
- Peiró, J. M., Prieto, F., & Roe, R. (1996). El trabajo como fenómeno psicosocial. En J.M. Peiró, & F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo. Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid, España: Síntesis.
- Prottas, D. J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 13(1), 51-60. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1280-z>
- Ramírez, L. (2009). Los dilemas éticos que enfrenta el/la psicólogo/a en su rol de consultor/a al intervenir en un proceso de desplazamiento de empleados/as. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 20, 47-58. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233216361003>
- Roa, A. (1998). *Ética y bioética*. Santiago, Chile: Editorial Andrés Bello.
- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 120, 95-108. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1650-1>
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693-717. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115134>
- Schinkel, S., Van Dierendonck, D., & Anderson, N. (2004). The impact of selection encounters on applicants: An experimental study into feedback effects after a negative selection decision. *International*

- Journal of Selection and Assessment*, 12, 197-205.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00274.x>
- Schmidt, F., & Hunter, J. (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.
- Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y Organizaciones (2016). *Orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personas en contextos laborales*. Disponible en  
<https://issuu.com/schipto/docs/informe-reclutamiento-seleccion-sch>
- Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (2003). Principles for the validation and use of personnel selection procedures. Disponible en  
[http://www.siop.org/\\_principles/principles.pdf](http://www.siop.org/_principles/principles.pdf)
- Ting-Ding, J., & Déniz, M. (2007). La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista de personal. *Conocimiento Innovación y Emprendedores: Camino al futuro*, 3555-3571.
- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234959>
- Thoma, S. J., & Dong, Y. (2014). The defining issues test of moral judgment development. *Behavioral Development Bulletin*, 19(3), 55-61.  
<http://dx.doi.org/10.1037/h0100590>
- Treviño, L. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617. Disponible en  
<http://www.jstor.org/stable/258313>
- Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Bertolino, M., Bauer, T. N., & Yonce, C. A. (2009). Effects of explanations on applicant reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 346-361.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00478.x>
- Undurraga, R. (2015). Homofilia y reproducción de inequidades en la selección de persona. *Psicología Hoy*, 21 (3), 2-3. Disponible en  
<http://www.uahurtado.cl/pdf//Psicohoy21.pdf>