

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/336211748>

# The evaluation of candidates in a personnel selection: Preference for experience over potential in unfavorable contexts

Article in *Anales de Psicología* · August 2019

DOI: 10.6018/analesps.35.3.334771

CITATION

1

READS

149

5 authors, including:



**Borja Paredes**

Universidad Autónoma de Madrid

41 PUBLICATIONS 404 CITATIONS

SEE PROFILE



**David Santos**

IE University

51 PUBLICATIONS 6,688 CITATIONS

SEE PROFILE



**Beatriz Gandarillas**

Universidad Autónoma de Madrid

25 PUBLICATIONS 231 CITATIONS

SEE PROFILE



**Pablo Briñol**

Universidad Autónoma de Madrid

243 PUBLICATIONS 12,448 CITATIONS

SEE PROFILE

## La evaluación de candidatos en un proceso de selección de personal: Preferencia por la experiencia sobre el potencial en contextos desfavorables

Borja Paredes<sup>1</sup>, David Santos<sup>2</sup>, Samuel del Olmo<sup>1</sup>, Beatriz Gandarillas<sup>3</sup>, and Pablo Briñol<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Madrid (España)

<sup>2</sup> IE School of Human Sciences and Technology, IE University (España)

<sup>3</sup> Universidad Francisco de Vitoria (España)

**Resumen:** La presente investigación tiene como objetivo averiguar cómo se responde a distintos perfiles en la evaluación de candidatos de selección en función de contexto organizacional. Para ello, se realizó un experimento con una muestra de participantes formados en selección de personal. En primer lugar, los participantes recibieron un informe describiendo el contexto de una organización como favorable o desfavorable. A continuación, los participantes recibieron información sobre el candidato que fue descrito en términos de su alta experiencia previa o de su alto potencial como profesional. Después de recibir información sobre la organización y el perfil, todos los participantes evaluaron al candidato. Se esperaba una mayor preferencia por la experiencia que por el potencial especialmente en situaciones negativas. En línea con la hipótesis, los resultados mostraron que, en condiciones de contexto organizacional desfavorable, las actitudes hacia el candidato fueron más favorables cuando éste fue presentado en términos de su alta experiencia (*vs.* su alto potencial). En condiciones de contexto organizacional favorable, las actitudes hacia el candidato no variaron en función de si su perfil destacaba la experiencia o el potencial.

**Palabras clave:** incertidumbre, potencial, experiencia, selección, actitudes.

**Title:** The evaluation of candidates in a personnel selection Process: Preference for experience over potential in unfavorable context.

**Abstract:** The present research's main goal is to examine the evaluation of a job candidate as a function of his profile and the context of the organization. An experiment was conducted with a sample of participants trained in personnel selection. Participants first received a message describing that the future of a given organization was favorable or unfavorable. Then, all participants were asked to read the information about a potential job candidate for such organization. The candidate was described in terms of his previous experience or in terms of his potential as a professional. After receiving the information about the organization and the profile, all participants were asked to evaluate the job candidate. We expected that there would be a higher preference for experience relative to potential, particularly when the context was unfavorable. As predicted, results showed that under unfavorable contextual conditions, attitudes towards the candidate were more favorable when the job candidate was portrayed in terms of experience (*vs.* potential). Under favorable contextual conditions, attitudes towards the candidate did not vary as a function of his profile.

**Keywords:** uncertainty, potential, experience, selection, attitudes.

### Respuestas a la incertidumbre

Las personas respondemos a las situaciones desfavorables de manera muy diferente a cómo lo hacemos en situaciones favorables. En general, en situaciones desfavorables, las personas tienden a buscar seguridad (Nash, McGregor, y Prentice, 2011). La literatura científica, tanto en Psicología Social como en Psicología de las Organizaciones, propone varios modelos teóricos que predicen cómo las personas buscan compensar distintas formas de incertidumbre contextual mediante la búsqueda de certezas (Erdogan, Kraimer, y Liden, 2004; Hart, 2014; Heine, Proulx y Vohs, 2006; Jonas et al., 2014; Kay, Whitson, Gaucher y Galinsky, 2009; Proulx, 2012; Martin, 1999; McGregor, Zanna, Holmes y Spencer, 2001; Van den Bos y Lind, 2002). Por ejemplo, en contextos grupales, Hogg (2012) sostiene que los individuos tienden a reducir la incertidumbre o negatividad que sienten sobre determinados aspectos de sí mismos identificándose con grupos cuyas posiciones son extremas y que ofrecen soluciones sencillas y sensación de seguridad. La identificación con este tipo de grupos les permite definir su identidad y les facilitan códigos tanto de conducta como de

pensamiento. En el presente trabajo se evalúa este tipo de relación (búsqueda de seguridad en situaciones desfavorables) en un contexto de selección de personal en lugar de en un contexto de afiliación grupal.

### La incertidumbre en las organizaciones

En el ámbito de las organizaciones y la gestión de los recursos humanos también es relevante saber manejar aspectos relacionados con situaciones inciertas o desfavorables. Por un lado, las organizaciones y el contexto en el que operan son un continuo de cambios. En unas ocasiones hay crecimiento económico o periodos de estabilidad y otras veces existe inestabilidad y perspectivas desfavorables, como en las crisis económicas. Por otro lado, los candidatos a incorporarse en dichas organizaciones también pueden poseer atributos que se sitúan en distintos puntos de un continuo de cambios, con perfiles que pueden ir desde los más centrados en los logros obtenidos y la experiencia previa, hasta perfiles más centrados en logros posibles y potencial futuro.

### El perfil de los candidatos de selección de personal

En general, la mayoría de las personas prefiere tener certezas que incertidumbres (e.g., Kahneman y Tversky, 1979; Kruglanski, 1989). Por ejemplo, la investigación en conducta del consumidor ha revelado que las personas están dispuestas a pagar más y a comprar antes cuando se sienten seguras

\* Correspondence address [Dirección para correspondencia]: Borja Paredes Sansinenea. Department of Social Psychology and Methodology. Universidad Autónoma de Madrid. Ciudad Universitaria de Cantoblanco. Facultad de Psicología. C/ Ivan Pavlov, 6. Madrid, 28049 (Spain). E-mail: [akparetto@gmail.com](mailto:akparetto@gmail.com)  
(Artículo recibido: 18-6-2018; revisado: 21-12-2018; aceptado: 4-2-2019)

sobre los productos y sus servicios que cuando se sienten inseguras sobre los mismos (e.g., Thomas y Menon, 2007; Wan, Rucker, Tormala, y Clarkson, 2010). En el ámbito de las actitudes, la investigación también revela que la certeza se contempla como un catalizador que transforma actitudes en conducta – por ejemplo, es más probable que actitudes favorables mantenidas con certeza hacia un político se conviertan en votos a favor del mismo (Rucker, Tormala, Petty, y Briñol, 2014). En el presente trabajo se propone que los candidatos que ofrezcan mayor seguridad se preferían a aquellos asociados con dudas, especialmente en aquellos contextos en los que la necesidad de seguridad sea mayor.

### La favorabilidad del contexto organizacional

En el ámbito organizacional, un elemento fundamental del contexto es la situación económica y la tendencia de progreso. Casi cualquier factor relacionado con el entorno que rodea a una organización puede entenderse en términos favorables o desfavorables (e.g., sector al que pertenece, nivel de competencia, número de competidores, situación económica, disponibilidad de suministros; Duncan, 1972; Gertsen, Søderberg, y Torp, 1998). Entre todos estos factores, los contextos de crisis, de pérdidas económicas, y de paro o de incertidumbre financiera son los que a menudo resultan evaluados como menos favorables (Barnett y Pratt, 2000; Nelson y Katzenstein, 2014; Gärling, Kirchner, Lewis y Van raaij, 2009). En el presente trabajo se propone que dichos contextos negativos e inciertos favorecerán la preferencia por opciones que sean seguras, incluida la preferencia por candidatos de selección sobre los que no existan dudas.

### La interacción entre el contexto organizacional y el perfil del candidato

En el presente trabajo de investigación se estudia en qué medida la evaluación de un candidato en un contexto de selección de personal varía en función de la favorabilidad del contexto organizacional, así como del perfil de dicho candidato. Par ello, se llevó a cabo un experimento en el que distintos participantes con formación de posgrado en selección de personal recibieron información sobre el contexto organizacional. En concreto, el contexto se describió en términos de seguridad económica (favorable) o en términos de crisis económica (desfavorable). Por otro lado, el candidato fue presentado con alta experiencia o con alto potencial. Después de recibir información del contexto y del perfil, todos los participantes tuvieron que evaluar al candidato. Como se describe a continuación, la hipótesis de partida fue que, bajo condiciones organizacionales desfavorables, los participantes mostrarían una preferencia por el candidato que ofrezca mayor seguridad, en este caso, aquel con experiencia en lugar de potencial.

### Objetivos e Hipótesis

Como ya se ha mencionado anteriormente, la presente investigación se enmarca dentro de un contexto experimental de selección de personal en el que se evalúa a un candidato cuya descripción se basa en términos de experiencia *vs.* potencial. El objetivo es examinar en qué medida los evaluadores muestran una mayor preferencia por la experiencia o por el potencial del candidato en función si el contexto es favorable o desfavorable. Se espera una interacción entre las dos variables independientes (contexto y perfil) de tal forma que cuando el contexto es desfavorable se prefiera al candidato con experiencia en comparación con el candidato con potencial.

## Método

### Participantes

Ciento veintitrés personas con formación en selección de personal trabajando en Recursos Humanos en distintas compañías (55,3% mujeres; Edad,  $M = 24.99$ ,  $DE = 2.46$ ) participaron de forma anónima y voluntaria en la presente investigación. En el momento de la realización del estudio, los participantes habían completado la etapa formativa del posgrado y en el momento del estudio se encontraban en período de prácticas en distintas empresas. Ocho participantes no contestaron a todas las variables y por tanto fueron excluidos de los análisis, dejando una muestra final de ciento quince participantes (54,8% mujeres; Edad,  $M = 25.03$ ,  $DT = 2.52$ ). La muestra fue recogida atendiendo principalmente a criterios de conveniencia (León y Montero, 2003).

### Diseño

Se empleó un diseño factorial inter-sujetos  $2 \times 2$ , constituido por una primera variable independiente (contexto organizacional: “contexto organizacional desfavorable” *vs.* “contexto organizacional favorable”) y una segunda variable independiente (descripción del candidato: “alta experiencia” *vs.* “alto potencial”) que fueron manipuladas experimentalmente. Los participantes fueron asignados aleatoriamente a estas cuatro condiciones experimentales. La variable dependiente fue la evaluación del candidato.

### Procedimiento

Se informó a todos los participantes que iban a formar parte de una investigación sobre la toma de decisiones en procesos de selección de personal. Los participantes cumplieron en Qualtrics un formulario de duración estimada inferior a cinco minutos, aunque se especificó que podían emplear todo el tiempo que consideraran necesario en contestar. Este formulario fue presentado con una introducción donde se agradecía la participación y se solicitaba el consentimiento informado por parte de los participantes, indicando que sus datos serían tratados de manera totalmente anónima y confidencial. Una vez recibida esta información introduc-

toria, los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de las cuatro posibles condiciones experimentales. En primer lugar, se les pidió que leyeron un breve texto donde se reflejaba el contexto en el que se encontraba una organización ficticia (condición contexto organizacional favorable o desfavorable). Después de recibir la información sobre la organización, se presentaba el texto con la descripción de un candidato que aspiraba a formar parte de dicha organización para un puesto de gestión con alta responsabilidad. El candidato fue descrito en términos de experiencia o de potencial según la condición experimental. A continuación, todos los participantes evaluaron al candidato informando de sus actitudes e intenciones de contratación para incorporarse a la organización. Estas medidas sirvieron para crear un índice compuesto de evaluación del candidato que sirvió como variable dependiente. También se registraron variables sociodemográficas (género y edad) y la experiencia previa (meses trabajados hasta el momento del estudio). Por último, se informó a todos los participantes de cuáles fueron los objetivos principales del estudio, ofreciéndoles además la posibilidad de ampliar la información en relación con el mismo. Por tanto, los participantes del estudio fueron debidamente informados de todas las condiciones, medidas, e hipótesis de partida.

### Variables independientes

*Contexto organizacional:* 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 organización y las escasas oportunidades de desarrollo y promoción de sus empleados (contexto organizacional desfavorable) o bien de la prosperidad económica de la misma y las perspectivas de crecimiento de los empleados (contexto organizacional favorable). El mensaje que se presentó a los participantes sólo varió en determinadas palabras clave entre una condición y otra. En concreto, el texto de la condición de contexto organizacional favorable (*vs. desfavorable*) dice así: “Otro año más, los resultados reflejan el crecimiento (*vs. debilitamiento*) de la organización, con un incremento (*vs. descenso*) de la facturación y del número de ventas y un descenso (*vs. crecimiento*) de los competidores. Los empleados gozan de excelentes (*vs. dudosas*) perspectivas de futuro”.

*Descripción del candidato:* Los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de las dos condiciones experimentales de esta variable independiente. En concreto, a los participantes se les presentó la descripción de un candidato que supuestamente estaba participando en un proceso de selección para incorporarse a la organización anteriormente descrita a un puesto de gestión con alta responsabilidad. Dependiendo de la condición experimental, el candidato fue descrito en términos de su alta “experiencia” o de su alto “potencial”. El texto que se presentó a los participantes sólo varió en determinadas palabras clave. A continuación, se muestra un extracto de dicho texto: “Luis es un candidato con gran expe-

riencia (*vs. potencial*) en el ámbito de los Recursos Humanos. Su talento hace que haya aportado (*vs. pueda aportar*) un valor crítico en cualquier organización. Todas las personas que han trabajado con él tienen claro que se ha convertido (*vs. que se puede convertir*) en uno de los profesionales más destacados en el sector”.

### Variables dependientes

*Actitudes hacia el candidato:* Se pidió a los participantes que respondiesen a tres ítems de actitudes con formato de respuesta Likert de 10 puntos. Los ítems presentados fueron los siguientes: “Del 1 al 10, indica en qué medida: 1°. *Consideras que es un profesional competente* (1 = *En absoluto competente*; 10 = *Totalmente competente*); 2°. *Le contratarías para el puesto* (1 = *En absoluto*; 10 = *Totalmente*); 3°. *Creas que es buena persona* (1 = *En absoluto*; 10 = *Totalmente*)”. Los ítems presentaron una alta consistencia interna ( $\alpha = .71$ ) por lo que se realizó un índice compuesto por la media de las puntuaciones en los tres ítems. Este índice es una combinación de indicadores de actitudes e intenciones conductuales, que son los mejores predictores verbales de la conducta manifiesta (e.g., Fishbein y Ajzen, 1975). Mayor puntuación en este índice indica evaluaciones más favorables hacia el candidato.

Para comprobar la validez predictiva de nuestra medida de actitudes, se realizó un estudio piloto en el que treinta y siete estudiantes que participaron voluntariamente leyeron un extracto de entrevista de un candidato, además del currículum del mismo. En el extracto de entrevista, los participantes leyeron respuestas del candidato sobre su motivación para el puesto y su capacidad para desempeñarlo satisfactoriamente. Los participantes también leyeron el currículum vitae del candidato. Después, los participantes completaron las mismas tres medidas de actitudes incluidas en el estudio principal. Los ítems presentaron una alta consistencia interna ( $\alpha = .78$ ). A continuación, los participantes tuvieron la opción de firmar un documento en el que se apoyaba la contratación del perfil que acababan de leer. Esta medida sirvió como un indicador conductual en relación con el candidato. Tal y como se esperaba, los resultados mostraron una correlación significativa entre las medidas de actitudes y la firma de dicho documento,  $r(36) = .475, p = .001$ . Adicionalmente, se llevó a cabo un ANOVA de un factor con la medida dicotómica de firma del documento como factor y el índice de actitudes como variable dependiente. Los resultados muestran un efecto principal significativo de la medida dicotómica de firma del documento,  $F(1, 35) = 10.20, p = .003, \eta_p^2 = .22$ . Es decir, los participantes de este estudio piloto que firmaron el documento que apoyaba la contratación del candidato tenían actitudes significativamente más favorables ( $M = 7.16, DT = 0.71$ ) que aquellos que no lo firmaron ( $M = 6.11, DT = .86$ ).

*Experiencia profesional:* Los participantes respondieron a la siguiente pregunta sobre su nivel de experiencia profesional en el ámbito de la selección de personal: “Indique los meses de experiencia total seleccionando personal”. El formato de

respuesta a esta pregunta fue abierto, operativizándose en número de meses de cara a los análisis.

*Medidas Auxiliares.* Los participantes informaron del género y la edad.

## Resultados

*Actitudes hacia el candidato:* La variable dependiente fue sometida a un análisis de varianza (ANOVA) 2 (contexto organizacional: favorable *vs.* desfavorable) X 2 (descripción del candidato: experiencia *vs.* potencial). El ANOVA sobre el índice compuesto de actitudes no arrojó efectos principales significativos ni de la variable contexto organizacional ni de la variable descripción del candidato,  $F(1, 111) < 3.19$ ,  $p > .07$ ,  $\eta_p^2 < .028$ . Sin embargo, el análisis reveló una interac-

ción doble significativa,  $F(1, 111) = 7.716$ ,  $p = .006$ ,  $\eta_p^2 = .065$ . Como se puede apreciar en la Figura 1, en la condición de contexto desfavorable, los participantes que leyeron la descripción del candidato basada en la experiencia mostraron actitudes significativamente más favorables ( $M = 7.42$ ;  $DT = 1.05$ ) comparado con aquellos que leyeron la descripción del candidato basada en el potencial ( $M = 6.42$ ;  $DT = 0.97$ ),  $F(1, 111) = 10.73$ ,  $p = .001$ ,  $\eta_p^2 = .088$ . Sin embargo, en la condición de contexto organizacional favorable, la evaluación del candidato no varío de forma significativa entre los participantes que leyeron la descripción del candidato basada en la experiencia ( $M = 6.58$ ;  $DT = 1.67$ ) y los que leyeron la descripción del candidato basada en el potencial ( $M = 6.79$ ;  $DT = 0.81$ ),  $F(1, 111) = 0.476$ ,  $p = .49$ ,  $\eta_p^2 = .004$ .

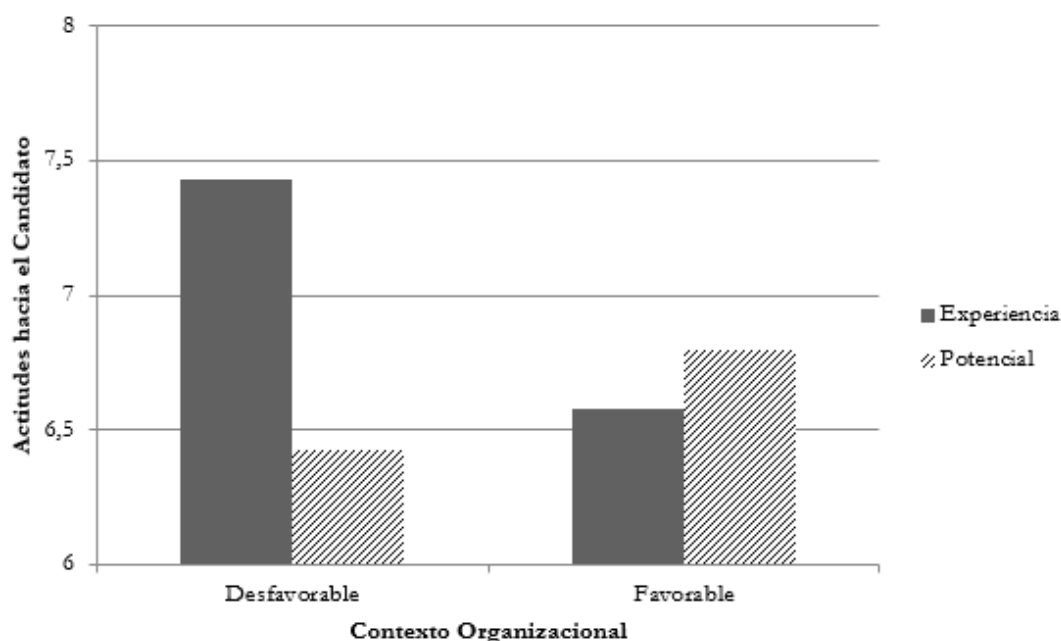


Figura 1. Actitudes hacia el candidato en función del grado del contexto de la organización y del perfil del candidato.

Descrito de otra manera, en la condición de perfil que destacaba la experiencia, las actitudes hacia el candidato fueron significativamente más favorables en la condición de contexto organizacional desfavorable ( $M = 7.42$ ;  $DT = 1.05$ ) comparado con la condición de contexto favorable ( $M = 6.58$ ;  $DT = 1.67$ ),  $F(1, 11) = 8.045$ ,  $p = .005$ ,  $\eta_p^2 = .068$ . Por el contrario, de entre aquellos participantes que fueron asignados a leer la descripción del candidato basada en el potencial, aquellos que fueron asignados a la condición de contexto organizacional desfavorable no mostraron diferencias significativas en sus actitudes ( $M = 6.42$ ;  $DT = 0.97$ ) comparados con aquellos que fueron asignados a la condición de contexto organizacional favorable ( $M = 6.79$ ;  $DT = 0.81$ ),  $F(1, 111) = 1.333$ ,  $p = .25$ ,  $\eta_p^2 = .012$ .

*Experiencia previa profesional:* La experiencia previa en este ámbito profesional fue registrada para todos los participan-

tes, siendo el tiempo medio de algo menos de un año ( $M = 9.02$  meses,  $DT = 14.71$ ). Como era de esperar, los meses de experiencia previa no variaron en función del diseño experimental. No obstante, sus posibles efectos fueron controlados en relación con el análisis anteriormente descrito. Específicamente, cuando los meses de experiencia previa de los participantes se incluyeron como variable adicional (junto con las dos variables independientes) en los análisis no se encontraron interacciones significativas,  $B = -0.60$ ,  $t(101) = -1.64$ ,  $p = .10$ , 95% CI: -1.3403, 0.1252, ni tampoco afectó a la significación de la interacción fundamental del estudio anteriormente presentada.

*Medidas Auxiliares.* La muestra estuvo compuesta por un 55,3% de mujeres; con una edad media de 24.99 años ( $DT = 2.46$ ) El mismo procedimiento fue seguido para averiguar el impacto del género y la edad sobre los resultados. Es decir,

se incluyeron estas dos variables como predictores adicionales en los análisis. De nuevo, ninguna de estas variables alteró la significación obtenida para la interacción doble principal entre contexto organizacional y descripción del candidato, ni tampoco se observaron otras interacciones significativas ( $p > .557$ ).

## Discusión

Los resultados del experimento son consistentes con las predicciones iniciales. En concreto, ante un contexto organizacional desfavorable, los seleccionadores evaluaron más positivamente al candidato con experiencia previa que al candidato con potencial futuro. Esta preferencia por la experiencia sobre el potencial apareció solo en condiciones de contexto organizacional desfavorable, pero no se dio para aquellos seleccionadores que evaluaron al candidato en un contexto organizacional más favorable.

Existirían varias interpretaciones de resultados encontrados que harían predicciones similares a la nuestra. Por un lado, en condiciones de contexto organizacional desfavorable las personas tienden a buscar certezas y un candidato con alta experiencia seguramente se pueda considerar una opción más segura que un candidato con alto potencial (Baumeister y Jones, 1978; Briñol y Petty, 2009; Erdogan, Kraimer, y Liden, 2004; Hogg, Meehan, y Farquharson, 2010; McGregor y Marigold, 2003). Por otro lado, podría ser que en condiciones de contexto organizacional desfavorable los seleccionadores hubieran prestado mayor atención a las características de los candidatos y considerasen que la experiencia previa constituye un mérito más fuerte que la promesa de potencial futuro, que podría ser visto como un argumento relativamente menos fuerte. Esta interpretación es consistente con la investigación previa en cambio de actitudes que demuestra que en condiciones desfavorables las personas procesan con mayor detenimiento la información comparado con condiciones favorables (Briñol, Petty, y Wheeler, 2006; Johnson, Petty, Briñol, y See, 2017; para una revisión reciente en castellano sobre emoción y procesamiento, véase Briñol, Stavrakí, Horcajo, y Gandarillas, 2016).

Futuros trabajos permitirán discriminar entre estas dos posibles interpretaciones. Por ejemplo, si nuestros resultados demuestran que cuanto más desfavorable es el contexto mayor es la tendencia de los individuos a buscar certezas a través del logro o la experiencia, cabría esperar que el efecto obtenido fuera mayor en condiciones o para personas con baja tolerancia a la incertidumbre (Sorrentino y Short, 1986; Kupor et al., 2014) o en contexto de alta necesidad de cierre cognitivo (Webster y Kruglanski, 1994; Horcajo, Gandarillas, Díaz, y Briñol, 2011). Por otro lado, si el contexto desfavorable aumentó el efecto del tipo de candidato a través de un mecanismo de elaboración entonces se podría esperar que el efecto fuera mayor para condiciones intermedias de procesamiento (Briñol, Petty, Valle, Rucker, y Becerra, 2007; Tiedens, y Linton, 2001) y para candidatos con mayores diferencias entre sí (Briñol, Petty, y Stavrakí, 2012; Horcajo, See,

Briñol, y Petty, 2008). Dependiendo del tipo de moderador del efecto se podrá especificar con mayor precisión el tipo de mecanismo psicológico por el cual el contexto desfavorable estuvo asociado con una mayor discriminación entre experiencia y potencial.

Futuros trabajos también pueden beneficiarse de identificar las posibles diferencias entre las condiciones favorables y desfavorables estudiadas en esta investigación y otras fuentes de duda que también han demostrado aumentar la elaboración y el procesamiento de las características de los candidatos, tales como la ambivalencia, la ruptura de expectativas, la sorpresa, la amenaza y la falta de poder (Briñol y Petty, 2009). A su vez, quedaría pendiente evaluar en qué medida las condiciones contextuales estudiadas en el presente trabajo estarían asociadas con la discriminación de otro tipo de características de los candidatos más allá de las diferencias entre experiencia y potencial, tales como las diferencias entre currículos con muchos *vs.* pocos méritos, las diferencias entre características reales *vs.* ficticias, y las diferencias entre candidatos honestos *vs.* mentirosos (Young, 2017; Ko, Sadler, y Galinsky, 2015; Briñol, Petty, y Stavrakí, 2012; Eisenkraft, Elfenbein, y Kopelman, 2017). Además, se podrían añadir tanto más medidas dependientes sobre las actitudes hacia el candidato como controles de manipulaciones que permitieran determinar en qué medida las manipulaciones pueden estar asociadas con sensaciones de favorabilidad (*vs.* desfavorabilidad) o certidumbre (*vs.* incertidumbre). La razón por la que se evitaron estos controles de manipulaciones es que si estos ítems son presentados demasiado pronto en el procedimiento (e.g., antes de las principales variables dependientes), esto podría hacer que los participantes fueran primados semánticamente con los conceptos que se quieren manipular, provocando un sesgo en los resultados. Si los controles de manipulaciones son presentados con posterioridad en el procedimiento (e.g., después de las variables dependientes), esto podría disipar los efectos que las manipulaciones tienen sobre las sensaciones generadas.

Se pueden señalar algunas aplicaciones prácticas relacionadas con la presente investigación. Por un lado, los resultados obtenidos sugieren que las evaluaciones de técnicos, consultores y responsables de los procesos de selección se ven influenciadas por el contexto organizacional bajo el que se encuentran en el momento de la formación de sus juicios. En la medida en que la favorabilidad del contexto se perciba como un sesgo a la hora de evaluar candidatos, sería importante formar a los seleccionadores para la correspondiente corrección del sesgo (para otro ejemplo de sesgo en procesos de selección, véase Horcajo, Briñol, y Becerra, 2009). Por otro lado, desde el punto de vista de los posibles candidatos al mercado laboral, los resultados obtenidos sugieren que seguramente resulte más efectivo a la hora de maximizar la formación de impresiones destacar la experiencia (en lugar del potencial) especialmente cuando se participe en procesos de selección de organizaciones que estén en contextos poco favorables.

Finalmente, existen varias limitaciones en la presente investigación. Por un lado, pese a mostrar un efecto de preferencia por la experiencia sobre el potencial en condiciones desfavorables, la presente investigación no aporta evidencia empírica sobre el proceso responsable de dicho efecto (i.e., mediador del efecto) ni sobre las condiciones en las que es más o menos probable obtener dicho efecto (i.e., moderadores del efecto). La presente investigación tampoco ofrece evidencias sobre la capacidad de generalizar los resultados a otras poblaciones, organizaciones y contextos profesionales. Es posible que en otros entornos se puedan encontrar resultados diferentes. Por ejemplo, estudios recientes sugieren que el potencial profesional de una persona puede tener un valor especial comparado con la experiencia y el logro en al-

gunas circunstancias. Tormala, Jia y Norton, (2012) demostraron que los individuos prefieren el “potencial” frente al “logro” a la hora de evaluar a otras personas en un paradigma experimental en el que no se proporcionaba información sobre la favorabilidad del contexto organizacional (para otros ejemplos de esta posibilidad, véanse Poehlman y Newman, 2014; Maheswaran y Chaiken, 1991; Tiedens y Linton, 2001; Wilson, Centerbar, Kermer y Gilbert, 2005; Kupor, Tormala y Norton, 2014). Los resultados de estas investigaciones sugieren que, frente a la amplia literatura que demuestra que los individuos tienden a buscar certezas, como de hecho fue el caso en el presente estudio cuando el contexto organizacional era desfavorable, lo contrario también es posible si las circunstancias cambian.

## Referencias

- Barnett, C. K., y Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility-towards a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 74-88. <https://doi.org/10.1108/09534810010310258>
- Baumeister, R. F., y Jones, E. E. (1978). When Self-presentation is constrained by the Target's knowledge: Consistency and compensation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(6), 608-618. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.36.6.608>
- Briñol, P., y Petty, R. E. (2009). Persuasion: Insights from the self-validation hypothesis. *Advances In Experimental Social Psychology*, 41, 69-118. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)00402-4](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)00402-4)
- Briñol, P., Petty, R. E., y Stavrakaki, M. (2012). Power increases the reliance on first-impression thoughts. *Journal of Social Psychology*, 27(3), 293-303. <http://dx.doi.org/10.1174/02134741280284513>
- Briñol, P., Petty, R. E., y Wheeler, S. C. (2006). Discrepancies between explicit and implicit self-concepts: Consequences for information Processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(1), 154-170. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.91.1.154>
- Brinol, P., Petty, R. E., Valle, C., Rucker, D. D., y Becerra, A. (2007). The effects of message recipients' power before and after persuasion: a self-validation analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6), 1040-1053. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.93.6.1040>
- Briñol, P., Stavrakaki, M., Horcajo, J., Yamp; Gandarillas, B. (2016). Emotion and persuasion. In I. Schweiger and J. R. Torregrosa (Eds.), *Perspectives in the study of emotions* (pp. 85-121). Madrid: Editorial Group 5.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 313-327. <http://dx.doi.org/10.2307/2392145>
- Eisenkraft, N., Elfenbein, H. A., y Kopelman, S. (2017). We know who likes us, but not who competes against us: Dyadic meta-accuracy among work colleagues. *Psychological Science*, 28(2), 233-241. <https://doi.org/10.1177/0956797616679440>
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., y Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader - member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x>
- Fishbein, M., y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Gertsen, M. C., Söderberg, A. M., y Torp, J. E. (Eds.). (1998). *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions* (Vol. 85). Walter de Gruyter.
- Gärling, T., Kirchler, E., Lewis, A., y Van Raaij, F. (2009). Psychology, financial decision making, and financial crises. *Psychological Science in the Public Interest*, 10 (1), 1-47. <https://doi.org/10.1177/1529100610378437>
- Hart, J. (2014). Toward An integrative theory of psychological defense. *Perspectives on Psychological Science*, 9, 19-39. Doi: 10.1177/1745691613506018
- Heine, S. J., Proulx, T., y Vohs, K. D. (2006). The meaning Maintenance model: On The coherence of social motivations. *Personality and Social Psychology Review*, 10 (2), 88-110. Doi: 10.1207/S15327957pspr1002\_1
- Hogg, M. A. (2012). *Uncertainty-Identity theory*. In p. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, y E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 62 – 80). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hogg, M. A., Meehan, C., y 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. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.05.005>
- Horcajo, J., Briñol, P., y Becerra (2009). The effect of the Priming In the context of staff selection. *Latin American Journal of Psychology*, 41, 349-359.
- Horcajo, J., Díaz, D., Gandarillas, B., y Briñol, P. (2011). Spanish adaptation of the Test of need for cognitive closure. *Psychothema*, 23(4), 864-870.
- Horcajo, J., See, M., Briñol, P., y Petty, R. E. (2008). The role of Mortality salience in consumer persuasion. *Advances in Consumer Research*, 35, 782-783.
- Johnson, I. R., Petty, R. E., Briñol, P., y See, y H. M. (2017). Persuasive message scrutiny as a function of implicit-explicit discrepancies in racial attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 70, 222-234. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.11.007>
- Jonas, E., McGregor, I., Klackl, J., Agroskin, D., Fritsche, I., Holbrook, C., Nash, K., Proulx, T., y Quirin, M. (2014). Threat and Defense: From Anxiety to approach. In J. M. Olson y M. P. Zanna (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 49, pp. 219-286). San Diego, Ca: Academic Press.
- Kahneman, D., y Tversky, A. (1979). Prospect theory: An Analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263-291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kay, A. C., Whitson, J. A., Gaucher, D., y Galinsky, A. D. (2009). Compensatory Control: Achieving order through the mind, our Institutions, and the heavens. *Current directions in Psychological Science*, 18 (5), 264-268. Doi: <https://doi.org/10.1111/J.1467-8721.2009.01649.x>
- Ko, S. J., Sadler, M. S., y Galinsky, A. D. (2015). The Sound of Power: Conveying and detecting hierarchical rank through voice. *Psychological Science*, 26(1), 3-14. <https://doi.org/10.1177/0956797614553009>
- Kruglanski, A. W. (1989). The psychology of being "right": the problem of accuracy in social perception and cognition. *Psychological Bulletin*, 106 (3), 395-409. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.106.3.395>
- Kupor, D. M., Tormala, Z. L., y 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. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.07.004>

- Leon, O. G., y Montero, I. (2003). *Methods of research in Psychology and Education* (3rd ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Maheswaran, D., y 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.61.1.13>
- Martin, L. L. (1999). I-D compensation Theory: Some Implications of Trying to Satisfy Immediate-return needs in a delayed-return Culture. *Psychological Inquiry*, 10 (3), 195. Doi: 10.1207/S15327965PLI1003\_1
- McGregor, I., y Marigold, D. C. (2003). Defensive zeal and the uncertain self: What Makes You so sure? *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(5), 838-852. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.85.5.838>
- McGregor, I., Zanna, M. P., Holmes, J. G., y Spencer, S. J. (2001). Compensatory conviction in the face Of personal uncertainty: Going to extremes and being oneself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 472-488. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.80.3.472>
- Nash, K., McGregor, I., y Prentice, M. (2011). Threat and defense as goal regulation: From Implicit goal conflict to anxious uncertainty, reactive approach motivation, and ideological extremism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(6), 1291-1301. <http://dx.doi.org/10.1037/a0025944>
- Nelson, S. C., y Katzenstein, P. J. (2014). Uncertainty, risk, and the financial crisis of 2008. *International Organization*, 68 (2), 361-392. <https://doi.org/10.1017/S0020818313000416>
- Poehlman, T. A., y Newman, G. E. (2014). Potential: The Valuation of imagined future achievement. *Cognition*, 130 (1), 134-139. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2013.10.003>
- Proulx, T. (2012). Threat-compensation in Social Psychology: Is There a Core motivation? *Social Cognition*, 30 (6), 643-651. Doi: 10.1521/Soco.2012.30.6.643
- Sorrentino, R. M., y Short, J.-A. C. (1986). Uncertainty orientation, motivation, and cognition. In R. M. Sorrentino y E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Motivation and cognition: Foundations of Social behavior* (pp. 379-403). New York: Guilford Press.
- Rucker, D. D., Tormala, Z. L., Petty, R. E., y Briñol, P. (2014). Consumer Conviction and Commitment: An Appraisal-based Framework For Attitude Certainty. *Journal Of Consumer Psychology*, 24 (1), 119-136.
- Thomas, M., y Meno, G. (2007). When Internal reference prices and price expectations diverges: The role of confidence. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 401-409. <https://doi.org/10.1509/jmkr.44.3.401>
- Tiedens, L. Z., y Linton, S., (2001). Judgment under emotional certainty and uncertainty: The effects of specific Emotions On information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 973-988. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.973>
- Tormala, Z. L., y Rucker, D. D. (2007). Attitude certainty: A review of past findings and emerging perspectives. *Social and Personality Psychology Compass*, 1 (1), 469-492. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00025.x>
- Tormala, Z., Jia, J. S., y Norton, M. I. (2012). The preference for potential. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103 (4), 567-583. <http://dx.doi.org/10.1037/a0029227>
- Van den Bos, K., y Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In m. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). San Diego, CA: Academic Press.
- Wan, E. W., Rucker, D. D., Tormala, Z. L., y Clarkson, J. J. (2010). The effect of regulatory depletion on attitude certainty. *Journal of Marketing Research*, 47 (3), 531-541. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.3.531>
- Webster, D. M., y Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1049-1062. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.67.6.1049>
- Wilson, T. D. Centerbar, d. B., Kermer, A.D., y 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.88.1.5>
- Young, S. G. (2017). An outgroup advantage in discriminating between genuine and possessed smiles. *Self and Identity*, 16(3), 298-312. <http://dx.doi.org/10.1080/15298868.2016.1270851>