



Facultad de Psicología
Dpto. Psicología Social

SYSM

SELECTING YOU, SELECTING ME: SIMILARITY BIASES IN PERSONNEL
SELECTION AND NEGOTIATION

Tesis presentada para optar al grado de Doctor.

Sevilla 2018

Dirigida por:

Jimena Y. Ramírez Marín, Ph.D.

IÉSEG School of Management –LEM

Francisco J. Medina Díaz, Ph.D.

Universidad de Sevilla

Presentada por:

Adrián Barragán Díaz

AGRADECIMIENTOS

Tener un PhD es un camino largo y duro, por eso me gustaría agradecer a varias personas su constante apoyo. Sin su ayuda, la realización de esta tesis probablemente no hubiera sido posible y yo ahora mismo no sería la persona que soy, trabajaría en algo que probablemente no me realizara y no viviría donde vivo.

Sin duda, la persona que más ha contribuido en todo esto ha sido mi directora de tesis y amiga Jimena Ramirez Marín. Creo que no me equivoco si digo que ser capaz de plasmar en texto todo lo que has hecho por mí durante todos estos años y expresar lo que siento es más difícil que escribir cientos de artículos. Has sido mucho más que un mentor. Podría hablar de las innumerables horas de trabajo a mi lado, de tu predisposición a escuchar, a dar consejo y a compartir tu conocimiento, así como muchas cosas más, pero lo que más me fascina es que todo esto seas capaz de hacerlo con las mejores formas. Observándote, aprendí qué tipo de mentor quiero ser. He tenido mucha suerte de conocerte. Por esto y porque siempre has estado ahí, muchísimas gracias.

Una persona que ha tenido una especial influencia sobre mí durante toda mi vida ha sido mi abuela Emilia. Creo que nunca conoceré a una persona más pura. Sigues siendo mi inspiración y un modelo a seguir, aunque ahora lo hagas desde lejos. Estas líneas son para ti.

A mi familia, agradecerle la paciencia que han tenido y tienen para soportarme incluso haciendo una tesis doctoral. Agradecerle también que siempre estuviese presente, para apoyarme y alentarme en todos los proyectos que he comenzado. Y que, incluso estando a miles de kilómetros, los he sentido cerca.

A todos mis amigos y en especial a mi “prima” Rebeca. Ellos saben quiénes son, son mi familia, y que de igual forma me apoyan, ayudan e inspiran en todo momento. Me siento afortunado de tenerlos.

A la Universidad de Sevilla le agradezco la oportunidad que me dio de conocer gente tan buena y que tanto me han ayudado.

En particular, gracias a mi co-director de tesis Francisco Medina Díaz. Por darme la oportunidad, por ayudarme durante el camino y por tener siempre mil opciones, alternativas y sugerencias que ofrecer, muchas gracias “Quico”.

Al grupo de Psicología Social, gente con unas cualidades enormes (profesionales y humanas) y con las que también tuve la oportunidad de trabajar codo con codo.

A mis compañeros y amigos de allí, con los que he tenido tantos buenos momentos que se nos olvidaba que estuviéramos haciendo una tesis doctoral. Agradecimiento especial al “topo”, Jaime Ramirez Fernández que, aparte de ser un apoyo importante, agradecerle que me pidiera “echarle una mano con unos datos”, ya que todo esto empezó aquella tarde.

A Jesús Pérez García, quien tuvo la idea “origen”, sin la cual probablemente esta investigación no hubiera ocurrido.

Sin olvidar ambas instituciones, IESEG School of Management y la Universidad Católica de Lille, por darme la oportunidad para realizar la tesis doctoral en unas condiciones inmejorables.

A todos vosotros una vez más, ¡muchas gracias!

ACKNOWLEDGEMENTS

Becoming a researcher is a long and hard way, which is why I would like to thank several people for their constant support. Without your help, the realization of this thesis probably would not have been possible and right now, I would not be the person I am, I would work on something that would not fit me and I would not live where I live.

Without a doubt, the person who has contributed the most in this has been my thesis director and friend Jimena Ramirez Marin. I think I am not wrong if I say that writing down everything you have done for me during all these years and express what I feel is more difficult than writing hundreds of articles. You have been to me much more than a mentor. I could talk about the countless hours of work next to me, your willingness to listen, to give advice and share your knowledge, as well as many other things, but what fascinates me the most is that you can do all this with the best forms. Watching you, I learned what kind of mentor I want to be. I have been very lucky meeting you. For this and because you have always been there, thank you very much.

A person who has had a special influence on me throughout my life has been my grandmother Emilia. I think I will never meet a purer person. You still are my inspiration and a role model, although now you do it in the distance. These lines are for you.

To my family, thank you for the patience you have had and still have with me even doing a doctoral thesis. I would also like to thank you for always being there, to support me and encourage me in all the projects that I have started. Even being thousands of kilometers away, I feel you close to me.

To all my friends and especially to my "cousin" Rebeca. They know who they are, my family. Thanks for your support, help and inspiration. I feel lucky to have you.

I thank the University of Seville for the opportunity it gave me to meet such good people who have helped me so much.

In particular, thanks to my thesis co-director Francisco Medina Diaz. For giving me the opportunity, for helping me along the way and for always having thousand options, alternatives and suggestions to offer, thank you very much "Quico".

To the group of Social Psychology, people with enormous qualities (professional and human) and with whom I had the opportunity to work hand in hand.

To my colleagues and friends there, with whom I had so many good moments that we sometimes forgot we were doing a PhD. Special thanks to the "mole", Jaime Ramirez Fernandez who, apart from being an important support, asked me to "give him a hand with some data", making this all began.

To Jesús Pérez García, quien tuvo la idea "origen", sin la cual probablemente esta investigación no hubiera ocurrido.

Without forgetting both institutions, thanks to IESEG School of Management and the Catholic University of Lille, for giving me the opportunity to do the doctoral thesis in unbeatable conditions.

To all of you once again, thank you very much!

RESUMEN

Esta tesis examina el impacto que las percepciones de similitud tienen en dos importantes contextos como la selección de personal y la negociación internacional. En una primera parte, investigaremos la similitud demográfica entre reclutadores y candidatos y su impacto sobre las percepciones de ajuste al puesto sobre los últimos. A través de 5 estudios esta primera parte hace tres contribuciones principales a la literatura. En primer lugar, desde una perspectiva conceptual, nuestra investigación tiene como objetivo probar la calidad de la relación (directa o indirecta) entre las percepciones de similitud y las percepciones de ajuste al puesto y también abordar sistemáticamente los mecanismos psicológicos subyacentes a estos efectos. En segundo lugar, nuestra investigación desarrolla el trabajo de García et al., (2008), ya que nuestro diseño contiene mecanismos cognitivos y emocionales para el efecto de la atracción interpersonal en las percepciones de ajuste de empleo. En nuestro diseño, se propone que la atracción interpersonal media la relación entre las percepciones de similitud y las percepciones de ajuste de empleo a través de mediadores emocionales, cognitivos y motivacionales secuenciales. En tercer lugar, nuestro estudio también propone una variable moderadora para el efecto sobre las percepciones de similitud: diferentes niveles de deseabilidad laboral en un contexto de reclutamiento, tales que cuando la deseabilidad del trabajo es baja, se revierte el efecto de la similitud demográfica en la similitud percibida.

La muestra para los cuatro estudios experimentales está formada por estudiantes de un master en gestión de recursos humanos y para el estudio de campo la muestra la forma un jurado de selección. Los datos muestran que los efectos de la similitud no

siempre son positivos para las percepciones de ajuste al puesto. Los estudios proporcionan evidencia de que cuando los reclutadores perciben a los solicitantes como similares a sí mismos en una situación de criba curricular, se producen evaluaciones sesgadas. Las mismas evaluaciones sesgadas también ocurren en un proceso de entrevista de selección en el estudio de campo.

En la segunda parte de la tesis, nos centraremos en el rol que las percepciones de similitud juegan en un contexto de negociación y en su impacto sobre los resultados de la misma. Con un estudio experimental y un estudio de campo intentamos dar respuesta a esta relación entre variables que, a nuestro entender, no ha sido estudiada con anterioridad en un contexto de negociación. La muestra para los dos estudios está formada por estudiantes de gestión de una escuela de negocios del norte de Francia. Los datos muestran que los efectos de la similitud incrementan la confianza y la disposición a realizar concesiones, así como mejoran los resultados de la negociación. Ambos estudios proporcionan evidencia sobre las diferencias en negociaciones intra (misma cultura) e inter culturales (diferente cultura).

Palabras clave: similitud, selección de personal, negociación, atracción interpersonal, confianza.

ABSTRACT

This dissertation examines the impact that perceptions of similarity have on two important contexts such as personnel selection and international negotiation.

In the first part, we will investigate the impact demographic similarity between a recruiter and a job applicant has on recruiters' job fit perceptions about the job applicants. Across 5 studies this dissertation makes three main contributions to the literature. First, from a conceptual perspective, our research aims to test the quality of the relationship (direct or indirect) between similarity perceptions and job fit perceptions and to systematically address the psychological mechanisms underlying these effects. Second, our research extends the work of García et al. (2008), in that our design contains both cognitive and emotional mechanisms for the effect of liking on job fit perceptions. In our design, we hypothesize that liking mediates the relationship between similarity perceptions and job fit perceptions through emotional, cognitive, and motivational sequential mediators. Third, our study also proposes a boundary condition for the effect on similarity perceptions: different levels of job desirability in a recruitment context, such when job desirability is low, the effect of demographic similarity on perceived similarity is reversed. Moreover, we explore emotional and cognitive mechanisms behind the effects of similarity perceptions on job fit. The sample for the four experimental studies comprises Master's students of human resources management and for the field study members of a selection jury. The data shows that the effects of similarity are not always positive for job fit perceptions. The studies provide evidence that when recruiters perceive applicants as similar to themselves in a resume pre-screening situation, biased evaluations occur.

The same biased evaluations also occur in a selection interview process in the field study.

In the second part of the thesis, we focus on the role that perceptions of similarity play in a negotiation context and its impact on the results of the negotiation. This relationship has not been studied before in a negotiation context, one experimental study and one field study attempt to shed some light on the issue. The sample for the two studies comprises management master's students of a school of management in the north of France. The data shows that the effects of similarity increase trust between parties and the willingness to make concessions, as well as improve the results of the negotiation. The studies provide evidence about differences in intra (same culture) and intercultural (different culture) negotiations.

Keywords: similarity; personnel selection; negotiation; liking; trust.

TABLE OF CONTENTS

RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	15
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN GENERAL.....	23
Justificación y Objetivos de los Estudios.....	25
————— Similarity in Recruitment —————	
CAPITULO 2: INTRODUCCION Y MARCO TEÓRICO.....	33
La selección de personal.....	35
Psicología en la Selección de Personal.....	42
Relación entre Seleccionadores y Candidatos.....	46
Percepciones de Similitud.....	49
Identificación entre el Candidato y el Puesto.....	54
Relación entre Identificación y Adecuación al Puesto.....	58
Atracción Interpersonal, Atribuciones y la Adecuación al Puesto.....	60
Mecanismos Cognitivos y Emocionales.....	62
Modelo General de Investigación.....	67

TABLE OF CONTENTS

CHAPTER 3: EXPERIMENT 1A

Method.....	69
Results.....	71
Discussion.....	73

CHAPTER 4: EXPERIMENT 1B

Method.....	75
Results.....	76
Discussion.....	77

CHAPTER 5: EXPERIMENT 2

Method.....	79
Results.....	81
Discussion.....	84

CHAPTER 6: EXPERIMENT 3

Method.....	87
Results.....	88
Discussion.....	91

TABLE OF CONTENTS

CHAPTER 7: EXPERIMENT 4 (FIELD STUDY)	
Method.....	93
Results.....	95
Discussion.....	96
CHAPTER 8: GENERAL DISCUSSION.....	99
CHAPTER 9: LIMITATIONS, FUTURE RESEARCH DIRECTIONS AND IMPLICATIONS	103
<hr/>	
Similarity in Negotiation	
CAPITULO 10: INTRODUCCION Y MARCO TEÓRICO.....	107
Sesgos en la Negociación.....	107
Sesgos Cognitivos.....	110
Sesgos derivados de la interacción social.....	117
Cultura, Tipos de Negociación y Estrategia.....	123
CHAPTER 11: EXPERIMENT 1.....	131
Method.....	131
Results.....	133

TABLE OF CONTENTS

CHAPTER 12: EXPERIMENT 2 (FIELD STUDY)	135
Method.....	135
Results.....	137
CHAPTER 13: GENERAL DISCUSSION	139
CHAPTER 14: LIMITATIONS, FUTURE RESEARCH DIRECTIONS AND IMPLICATIONS	143
CHAPTER 15: REFERENCES	145
LIST OF TABLES.....	175
LIST OF FIGURES.....	185
LIST OF APPENDICES.....	191

CAPITULO 1: INTRODUCCION GENERAL

La presente tesis doctoral intenta realizar varias contribuciones a la literatura que ayuden a extender los hallazgos existentes sobre el efecto de la similaridad en contextos como la selección de personal y la negociación internacional.

De manera general, la tesis se encuentra dividida en dos grandes apartados. En una primera parte de la tesis abordaremos como la percepción de similaridad influencia las percepciones de los reclutadores sobre el ajuste al puesto de los candidatos en la fase de reclutamiento dentro de la selección de personal. En un segundo apartado, nos centraremos en el papel que dichas percepciones de similaridad tienen en un contexto de negociación y su influencia en los resultados de la misma.

Antes de profundizar en los diferentes apartados de la tesis, procederemos a explicar las razones y los objetivos de realizar ambos estudios.

Justificación del estudio de Reclutamiento

Se ha escrito durante décadas sobre cómo los reclutadores toman sus decisiones (Chen y Lin, 2014, Rand y Wexley, 1975, Wade y Kinicki, 1997). Un tema que ha atraído atención particular es la existencia del efecto de la similaridad, en el cual los reclutadores tienden a seleccionar candidatos que son percibidos como similares. Los investigadores han encontrado este efecto con la raza (Lee, Pitesa, Thau y Pillutla, 2015), la edad (Jiang, Hoegg, Dahl y Chattopadhyay, 2010) y el género (Antonovics, Arcidiacono y Walsh, 2005, Bagues y Esteve-Volart, 2010, Kaplan, Berkley, y Fisher, 2016).

Una exhaustiva revisión de 10 estudios que analizaron dichos efectos revela resultados importantes (ver Tabla 1). En primer lugar, encontramos que la metodología no es consistente entre los diferentes estudios: algunos autores usan auto-informes, mientras que otros usan medidas de evaluación externas o ambos a la vez. Los estudios de auto-informe también miden la similitud percibida con ítems de cuestionarios de diferentes autores (p.e., Byrne, 1971, Howard y Ferris, 1996, Kristof-Brown, Barrick y Franke, 2002, Turban y Jones, 1988).

La segunda gran inconsistencia en la literatura es que la relación entre las variables clave puede seguir diferentes patrones. Por ejemplo, varios estudios muestran que la relación entre las percepciones de similitud y las percepciones de ajuste al puesto es directa (p.e, Bagues y Villadoniga, 2012, Frank y Hackman, 1975, Rand y Wexley, 1975). Sin embargo, este efecto directo se encuentra siempre en un contexto de entrevista en el que las personas experimentan múltiples fuentes de similitud, así

como otras variables que se encuentran relacionadas con la interacción o el proceso cara a cara, que no pueden ser controladas y pueden afectar los juicios de los entrevistadores. En una situación de criba de currícula podemos controlar estas variables. Otro conjunto de estudios informa que la relación entre las percepciones de similitud y las percepciones de ajuste al puesto es indirecta y se podría dar a través de factores emocionales (García y cols., 2008), así como a través de las percepciones del reclutador sobre el ajuste percibido entre candidato y la organización o entre el candidato y el puesto (Cable y Juez, 1997, Chen, Lee y Yeh, 2008; Chen y Lin, 2014; Tsai et al., 2011). Un estudio (Goldberg, 2005) además no encontró relación alguna entre las percepciones de similitud y los resultados de la selección. Una posible explicación a este efecto es que la autora solo utilizó un ítem para medir la evaluación de que los reclutadores hacían sobre los currículums de los solicitantes. Tercero, estas percepciones de similitud y ajuste al puesto han sido ampliamente estudiadas durante la fase de entrevista de selección (Bagues y Villadoniga, 2012; Frank y Hackman, 1975; García, Posthuma y Colella, 2008; Tsai, Chi, Huang, y Hsu, 2011), pero no durante la fase de reclutamiento (Burns, Christiansen, Morris, Periard y Coaster, 2014, Cole, Rubin, Feild y Giles, 2007).

Objetivos del Estudio

Como hemos podido ver, existen numerosas inconsistencias en la literatura que necesitan ser abordadas. Primero, gracias a nuestra revisión sistemática de los principales estudios que examinan nuestras variables, nuestra investigación tiene como objetivo probar la calidad de la relación (directa o indirecta) entre las percepciones de similitud y las percepciones de ajuste al puesto y también abordar los mecanismos psicológicos subyacentes a estos efectos. Como hemos explicado en el apartado anterior, no existe un único modelo en el cual las percepciones de similitud y de ajuste al puesto se relacionen. Los diferentes autores que han investigado esta relación durante décadas, han discutido sobre las diferentes formas en las que estas 2 variables interactúan, poniendo de manifiesto que no existe un claro consenso sobre la calidad de esta relación o sobre si existen variables que de alguna forma se encuentran presentes en dicha relación.

En segundo lugar, nuestro estudio propone una nueva variable moderadora en la literatura: la deseabilidad del puesto. Pese a la evidente necesidad de saber cuál es la influencia que el puesto de trabajo ejerce sobre reclutadores o candidatos en un contexto de selección de personal, pocos estudios han investigado dicho efecto y algunos autores han solicitado profundizar en este tema incluyendo esta variable como moderadora (Chen, Lee y Yeh, 2008, Tsai, Chi, Huang, y Hsu, 2011).

Tercero, nuestra investigación extiende el trabajo de García et al. (2008), ya que nuestro diseño contiene mecanismos cognitivos y emocionales que actúan en la relación entre las percepciones de similaridad y las percepciones de ajuste al puesto.

En nuestra investigación, se plantea la proposición de que la atracción interpersonal media la relación entre las percepciones de similitud y las percepciones de ajuste al puesto a través de mediadores secuenciales emocionales, cognitivos y motivacionales.

Otra de las contribuciones que pretende hacer nuestra investigación es que plantea el estudio de la relación entre percepciones de similitud y las percepciones de ajuste al puesto dentro de la fase de reclutamiento o criba curricular. Como argumentamos anteriormente, mientras que la relación entre estas variables ha sido ampliamente estudiada en la fase de entrevista personal, no es sino en la criba curricular donde se realiza el primer filtro de candidatos y eliminar candidatos bien cualificados en esta temprana fase en la selección de personal puede tener consecuencias nefastas para la organización (Cable y Judge, 1997; Higgins y Judge, 2004).

Por último, aunque no menos importante, proponemos un modelo que concilia las inconsistencias en los hallazgos en la literatura y representa nuestro modelo completo de investigación (ver figura 1).

Justificación del estudio de Negociación

Al igual que en la selección de personal, existen otros contextos donde la toma de decisiones, así como los procesos que la anteceden, adquieren un valor crucial. Uno de ellos es la *Negociación*, donde el resultado, o la calidad del mismo, viene principalmente determinado por el comportamiento y la toma de decisiones que las partes emplean (Bazerman, Curhan, Moore, y Valley, 2000).

Hoy en día, la negociación se realiza en contextos diversos, donde los negociadores son cosmopolitas y tienen diversidad cultural, étnica, de nacionalidad y marcos de referencia (Horwitz SK, Horwitz IB. 2007). La negociación en contextos interculturales tiene mayores posibilidades de fracasar que la negociación intracultural por diferentes motivos: es más complejo activar la confianza, acceder a los intereses de las partes, adaptarse a los estilos negociadores del adversario, o conocer los aspectos sociales, políticos e institucionales que rodean a la negociación (ver por ejemplo Brett, 2013 o Gelfand y Brett 2004).

Uno de los ejemplos paradigmáticos del fracaso en las negociaciones por motivos culturales fue el de Minitel, en Francia. El 30 de junio de 2012, Francia suspendió una de las mayores innovaciones que el país había producido, el Minitel. Esta tecnología fue el precursor de Internet y fue completamente funcional en Francia en la década de 1980 (Sayare, 2012). Una de las razones de la falta de éxito de esta tecnología fue su fracaso para convertirse en global. Aunque se hicieron intentos para vender el proyecto en Irlanda para luego llegar a los mercados más grandes como el de Reino Unido o EE. UU., el modelo comercial nunca funcionó, y no lo hizo por las

dificultades de entendimiento entre los negociadores franceses y anglosajones (Schofield, 2012).

La negociación es un proceso de toma de decisiones en contextos de incertidumbre: antes de la negociación hay incertidumbre acerca de cuál es la estrategia que será más efectiva, con qué margen cuenta el adversario, con qué BATNA contará, qué estilos de negociación utilizará; durante la negociación hay incertidumbre acerca de si seguir un curso de acción cooperativo o competitivo, y después de la negociación hay incertidumbre acerca de si el resultado ha sido bueno o no, o por el contrario mejores resultados hubieran sido posibles (Thompson, 2001). Por este motivo, es una situación donde los sesgos cognitivos y los heurísticos tienen una gran influencia.

Existe abundante literatura que estudia la toma de decisiones, así como los sesgos cognitivos de manera individual (Bazerman y Moore, 2008). En procesos como la negociación, de carácter social, y donde la interdependencia juega un rol crucial es fundamental entender que la toma de decisiones de ambas partes se encuentra constantemente ejerciendo una influencia en ambos negociadores, lo que determina el resultado de la negociación.

Las negociaciones interculturales son desafiantes, la evidencia muestra que los negociadores interculturales tienen peores resultados en comparación con los negociadores intraculturales (Brett, 2013). Por ejemplo, los miembros de una mayoría cultural tienden a ser prejuiciosos y a estigmatizar a los miembros de una cultural minoritaria (Tajfel y Turner, 1979). De igual forma, se ha demostrado que los

miembros de una minoría cultural experimentan angustia psicológica, identidad grupal negativa y rechazo social (Liebkind y Jasinskaja-Lahti, 2000). Por tanto, ¿sería capaz la percepción de similaridad entre negociadores ayudar a los negociadores interculturales a generar mejores resultados?

De acuerdo con estos antecedentes, nuestra investigación se enfoca hacia el efecto que las percepciones de similaridad entre negociadores tendrían sobre los diferentes resultados de la negociación, y las diferencias de estos resultados en negociaciones intra e interculturales.

Objetivo del Estudio

Nuestra investigación se enfoca hacia el efecto que las percepciones de similaridad entre negociadores tendrían sobre los diferentes resultados de la negociación, y las diferencias de estos resultados en negociaciones intra e interculturales.

Nuestro objetivo por tanto es el de replicar el efecto de la similaridad encontrado en la selección de personal, esta vez, en un contexto de negociación. En concreto, esperaríamos encontrar que cuando una persona se percibe similar con su contraparte en la negociación, esta percepción favorecerá los procesos y la posterior toma de decisiones, llevando a resultados más positivos en la negociación.

CAPITULO 2: INTRODUCCION Y MARCO TEÓRICO

Actualmente, el mercado de trabajo global asciende a 3.763 millones de personas(<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2095rank.html>). La incorporación al mercado laboral suele comenzar con un proceso de selección de personal que es la principal estrategia de inclusión de personas a las organizaciones, por lo que un alto porcentaje de la población activa ha estado sujeta a estos procesos. Las prácticas de selección eficaces implican la comparación de un gran número de candidatos para elegir aquellos que son adecuados y rechazar a aquellos que no son adecuados mediante el uso de una serie de evaluaciones (Mathis y Jackson, 2007). Parte esencial de estos procesos, dada la elevada demanda y la escasa oferta de trabajo, forma la criba curricular. La revisión de curricula de los candidatos es probablemente la práctica usada más frecuentemente en la selección de personal por parte de la organización, y es incluso más común que el uso de la entrevista de selección (Dipboye y Jackson, 1999; Anderson, Salgado, y Hülshager, 2010), aunque los avances tecnológicos abren la puerta cada vez más al uso multimedia en la elaboración de curricula (Oostrom, 2010) como por ejemplo, el video-curricula (Gissel, Thompson, y Pond, 2013; Hiemstra, Derous, Serlie, y Born, 2012). Gran cantidad de empresas reciben decenas de curricula cada día, por lo que, en el momento que necesitan a un empleado, tienen que realizar una importante criba curricular.

Las organizaciones utilizan los curricula como la herramienta de evaluación inicial de un candidato, ya que proporcionan una oportunidad para determinar si los solicitantes poseen conocimientos necesarios, destrezas, habilidades y otras

características antes de invertir en medidas de selección más costosas como entrevistas o pruebas al solicitante (Bright y Hutton, 2000; Dipboye, 1992). Por ejemplo, basándose en la revisión del currículum, los reclutadores deciden qué candidatos deben permanecer activos y cuáles deben excluirse de la consideración para un determinado puesto. Esta fase temprana es crucial, porque las decisiones de los reclutadores de excluir a los solicitantes potenciales para un trabajo, basados únicamente en su revisión de currículum, equivale a una decisión de rechazo por parte de la organización (Cable y Judge, 1997; Higgins y Judge, 2004).

Durante este proceso, eliminar candidatos cualificados puede tener consecuencias negativas para la organización y la selección de personal se realiza esencialmente mediante procedimientos que implican decisiones humanas, y quienes seleccionan pueden estar sujetos a determinados sesgos y errores (Lee, Pitesa, Pillutla, y Thau, 2015).

Los posibles sesgos de los reclutadores son de interés para académicos, organizaciones y la prensa internacional. Así, por ejemplo, el 31 de marzo de 2012 la revista “*The Economist*” publicó un artículo sobre la influencia del atractivo físico en la fase de criba curricular. Hombres y mujeres obtenían diferentes resultados en función del atractivo físico, tales como que los hombres guapos recibían más ofertas a realizar entrevistas si incluían una foto en el CV mientras que éste efecto se revertía en las mujeres. Este artículo atrajo la atención hacia los sesgos que los reclutadores podrían tener al seleccionar a posibles empleados, lo cual tiene importantes implicaciones en las empresas, especialmente en aquellas cuya facturación depende en su mayoría de los procesos de selección que realizan. Dichas empresas tienen que

garantizar la transparencia en sus procesos, desde un punto de vista ético y profesional, por lo que la realización de procesos de selección justos y objetivos es esencial.

La selección de personal

Huber, Neale y Northcraft (1987), definieron la selección de personal como un conjunto de procesos a través de los cuales una organización elige los recursos humanos. Atendiendo a ella, se puede interpretar que el seleccionador debe conocer la organización en profundidad (su misión, su cultura, sus valores...) y que debe ser un experto en el proceso a seguir en la selección. Una definición más actual y concisa la aporta Salgado y Peiró (2008), especificando que la selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (p.e. empresas, instituciones, AAPP, etc.) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo, en otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. Así, gracias a una definición más específica y concreta, se hace referencia al ajuste de los candidatos a los puestos ofertados, o lo que es equivalente, la adecuación del candidato al puesto de trabajo, siendo ésta la variable de estudio de la presente investigación (Salgado y Peiró, 2008).

Siguiendo la clasificación de Puchol (2007), se pueden distinguir las siguientes funciones que deben llevar a cabo los especialistas que trabajan en un departamento de Recursos Humanos:

- A. La función de administración de personal: se refiere al manejo burocrático en relación con el personal de la empresa.

- B. La función de compensación: trata de conseguir el establecimiento de una estructura de salarios que idealmente debe cumplir con el triple objetivo de ser internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora.
- C. La función de dirección y desarrollo de Recursos Humanos: se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades.
- D. La función de relaciones laborales: está relacionada con el tratamiento del conflicto individual y del conflicto colectivo, que puede ser tanto parcial como total.
- E. La función de comunicación interna: son aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación en una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.
- F. La función de empleo: tiene como objetivo el proporcionar a la Organización, en todo momento, el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y con esto un criterio de rentabilidad económica.

Como comentamos anteriormente, en este estudio nos centraremos en la función de empleo, concretamente en la selección de personal.

Antes de la década de los 90, la mayor parte de la investigación en el ámbito de la selección de personal se centraba en la comprensión del proceso de dotación de personal (es decir, el reclutamiento y selección) desde la perspectiva de la organización. Específicamente, esta investigación examinó principalmente

características psicométricas de los métodos de selección (por ejemplo, fiabilidad y validez), utilidad de diferentes métodos de selección y los factores predictivos de la atracción de los solicitantes al puesto (véase, Breaugh y Starke, 2000; Ryan y Tippins, 2004; Salgado, Viswesvaran, y Ones, 2003; Schmidt y Hunter, 1998). Sin embargo, en las dos últimas décadas, ha habido un campo creciente de la investigación que se centra en reacciones del candidato, que examina las cogniciones, las actitudes, el afecto, las intenciones y los comportamientos de los solicitantes hacia y durante el proceso de dotación de personal en las empresas (Anderson, Born, y Cunningham-Snell, 2001, Gilliland, 1993; Hausknecht, Day, y Thomas, 2004; Ryan y Ployhart, 2000). Esta creciente tendencia en la literatura acentúa la necesidad por conocer qué procesos psicológicos se encuentran afectando a las personas y cómo éstos de alguna forma ejercen una influencia en el comportamiento o la toma de decisiones en un contexto de selección de personal.

Encontrar a los empleados adecuados para cualquier organización requiere una compleja combinación de procesos que se encuentran operando secuencialmente. Primero se necesitan sistemas efectivos de atracción de candidatos a la oferta, con el fin de poseer un grupo adecuado y numeroso de solicitantes. Segundo, es necesario cribar y seleccionar los candidatos más apropiados de este conjunto y, en última instancia, sería necesario convencer a los seleccionados para que acepten el trabajo (Barber, 1998, Rynes, 1989).

En un contexto de selección de personal, los métodos altamente estandarizados, como las entrevistas estructuradas, requieren que los profesionales recojan la misma información idéntica de la misma forma en todos los solicitantes y se utilicen las

mismas escalas de valoración para promover una evaluación más consistente (Campion, Pursell, y Brown, 1988, Gatewood y Feild, 2001). Por el contrario, los métodos de evaluación menos estandarizados, como las entrevistas no estructuradas, permiten a los profesionales considerar información única sobre cada candidato y las evaluaciones se hacen en base a un juicio subjetivo y holístico. Las consecuencias son que los métodos altamente estandarizados hacen que los errores en la selección sean más visibles, mientras que los métodos menos estandarizados hacen que estos errores sean más ambiguos (Highhouse, 2008).

A lo largo de los años, una cantidad considerable de investigación demostró que los métodos más estandarizados (por ejemplo, tests o entrevistas estructuradas) tienen un poder predictivo considerablemente más alto comparado con los métodos menos estandarizados u holísticos (por ejemplo, la entrevista no estructurada) (Sawyer, 1966; Schmidt y Hunter, 1998). Sin embargo, los métodos de recopilación de información menos estandarizados son mucho más utilizados por los profesionales (Highhouse, 2008), lo que constituye una situación paradójica tanto para la investigación como para la práctica. Los investigadores se refieren a este fenómeno como el gap entre investigadores y profesionales en la selección de personal (Anderson, Herriot, y Hodgkinson, 2001; Klehe, 2004; Rousseau y Barends, 2011; Rynes, 2012).

Como se planteó en el apartado de introducción, en nuestra investigación nos centraremos en la primera fase de la selección de personal, el pre-screening de curricula ya que cualquier decisión errónea aquí, significa la total exclusión (o admisión) de candidatos potencialmente válidos (o incompetentes) del proceso de

selección. Dado que nuestra investigación se centra en la fase de criba curricular, conviene señalar los métodos que se pueden utilizar con dicho fin:

Reclutamiento online: Los investigadores han comenzado a estudiar cómo el rápido cambio al reclutamiento online está afectando al proceso de reclutamiento. La investigación inicial ha proporcionado alguna orientación clara para ciertos aspectos de la atracción de los candidatos. Por ejemplo, el diseño del sitio web parece ser un determinante importante de la atracción del solicitante. Específicamente se ha encontrado que los solicitantes muestran mayor atracción hacia sitios web que son estéticamente agradables y fáciles de navegar (Cober, Brown, Levy, Cober, y Keeping, 2003) y además éstos proporcionan información que permite altos niveles de ajuste entre el candidato y la organización (Dineen, Ash, y Noe, 2002; Dineen y Noe, 2009).

El medio online también ofrece mayores oportunidades para incluir materiales basados en video, tales como el video-curricula, los cuales han demostrado ser herramientas eficaces de reclutamiento. Los video-curricula se han descrito como mensajes cortos en vídeo en los que los solicitantes se presentan a los posibles empleadores y hablan sobre los conocimientos, habilidades, y otras características requeridas, como pueden ser la motivación y los objetivos de carrera (Hiemstra, et al., 2012). Normalmente, los video-curricula se suben a Internet para que los potenciales empleadores los revisen (Doyle, 2010). Aunque el formato del video-curricula vitae puede variar (estructura, formato, etc...), el denominador común es que la información auditiva y visual del solicitante se introduce en un corto clip de video (de uno a dos minutos) para ser visualizado de manera asincrónica (es decir, el empleador ve el video en un momento posterior). Estas características diferencian al

video-curricula de una entrevista en tiempo real, apoyada por video (por ejemplo, a través de Skype).

Una de las principales ventajas del reclutamiento online es que existe un potencial casi ilimitado para desarrollar procesos interactivos en dicho contexto reclutamiento online.

Gamificación en el reclutamiento: La gamificación se refiere al uso de videojuegos y sus mecánicas para facilitar funciones organizativas. Aunque poco se sabe sobre la aplicación de la gamificación en el proceso de reclutamiento y existe una gran necesidad de realizar investigaciones adicionales sobre esta nueva tecnología de reclutamiento y su influencia, Chow y Chapman (2013) propusieron una teoría que ilustra cómo la gamificación podría influir en la atracción del solicitante. Chow y Chapman (2013) argumentan que los juegos podrían influir en las actitudes de los candidatos hacia las empresas y las industrias. Las simulaciones que implican el juego, por ejemplo, podrían proporcionar mensajes sobre cómo funciona la compañía. Por ejemplo, jugar a un juego que requiere que el jugador asuma el papel de un gerente y tome decisiones difíciles sobre cómo asignar recursos podría influir en cómo se sienten los potenciales candidatos sobre la empresa y las decisiones tomadas por sus directores. Aunque como se ha mencionado previamente es una técnica que se encuentra todavía en desarrollo y es necesaria más investigación.

Redes sociales y reclutamiento: En la actualidad, la mayoría de los adultos en América del Norte y Europa occidental tienen al menos algún acceso o participación en redes sociales. Sitios populares como Facebook y LinkedIn, así como canales de

Twitter y otros sitios de distribución conectan a millones de personas en todo el mundo. Esto ha llevado a un crecimiento explosivo en el uso de las redes sociales para llevar a cabo la contratación (SHRM, 2011). Los empleadores deben usar dicha información en las redes sociales con extrema precaución ya que investigaciones recientes muestran que los candidatos tienden a ver como una invasión de su privacidad el uso de dicha información en un proceso de selección de candidatos, lo que lleva a reacciones negativas hacia la compañía (Stoughton, Thompson y Meade, 2015). Dada esta posible reacción negativa, los reclutadores deben desarrollar procesos para informar a los candidatos de su uso y a su vez proporcionar una explicación convincente de cómo y por qué utilizan esta información de los candidatos. Por ejemplo, puede ser aceptable localizar y contactar potenciales candidatos a través de redes sociales, pero inaceptable usar esta información para eliminar a los candidatos. Dada la creciente popularidad de este enfoque, investigación sobre la eficacia de las prácticas de reclutamiento en redes sociales y las reacciones de los candidatos sobre estas prácticas es altamente deseable.

Sin importar el medio, detrás de la atracción de un candidato hacia cierta empresa, existe un componente objetivo (características del trabajo y de la organización, que son observables) y otro subjetivo (imagen de la organización y juicios sobre ésta y su reputación) (Gatewood, Gowan, y Lautenschlager, 1993). Ambos componentes estarían también presentes en cualquier proceso de selección de personas. El componente objetivo se refiere a los méritos del CV, la edad y el cumplimiento de los requerimientos técnicos del puesto. En este caso, el componente

subjetivo se refiere a la serie de atribuciones que la persona a cargo de reclutar o seleccionar realiza sobre el/la candidato/a para un determinado puesto de trabajo.

Existen algunos procesos psicológicos que podrían tener influencia en la valoración que un seleccionador hace de un candidato. En nuestro estudio nos centraremos en estos procesos psicológicos que se encuentran afectando a la toma de decisiones de los seleccionadores dentro de la fase de revisión de curricula.

Psicología en la Selección de Personal

Las decisiones que toman los reclutadores sobre la contratación de los candidatos parecen ser altamente subjetivas y las bases en las que se hacen son aún poco claras (Posthuma, Morgeson, y Campion, 2002). El puesto de seleccionador de personal requiere una alta capacidad de análisis objetivo de toda la información disponible, pero el individuo tiende también a formarse impresiones y a realizar atribuciones sobre el candidato (componente subjetivo). Estas impresiones se forman a partir de las percepciones que el seleccionador tiene del candidato y de los datos del CV (Cole, Feild, Giles, y Harris, 2004).

Una vez confirmada la importancia del componente subjetivo en la evaluación de los candidatos y la posterior toma de decisiones en un contexto de selección de personal, toca explicar dicho componente subjetivo y su influencia en el proceso de selección.

En el momento en que nos encontramos por primera vez frente a una persona, comienzan a suceder toda una serie de mecanismos psicológicos que intentarán ayudarnos a conocer y comprender a la otra persona. Este proceso se conoce como

percepción social (Baron, Byrne, y Branscombe, 2006). Una de las primeras etapas que se produce en la percepción social es la *formación de impresiones*. Intentamos hacernos una idea lo más rápida posible de la persona que acabamos de conocer, en base a unos pocos conocimientos existentes sobre esta persona, comportamientos y/o simplemente unas pocas palabras (Asch, 1946; Anderson y Barrios, 1961; Anderson, 1981; Brewer, 1988; Nauts, Langner, Huijismans, Vonk, y Wigboldus, 2014). A menudo este proceso es realizado de manera inconsciente, de forma rápida y aparentemente libre de esfuerzo (Lewicki, 1985; Uleman, Saribay, y Gonzalez, 2008).

Este mecanismo tiene una importancia evolutiva, ya que la manera en que las otras personas nos perciben puede influir significativamente en su comportamiento hacia nosotros (Swann y Gill, 1997; Fiske, Lin, y Neuberg, 1999). Una vez que conocemos una serie de características o comportamientos de una persona, comienza otro proceso llamado *atribución*, en el cual se busca conocer también la causa de tales conductas (Heider, 1958). Este proceso de búsqueda de información permite entender, a través de la teoría de la inferencia correspondiente (Jones y Davis, 1965), qué rasgos tiene una persona y cómo actuará ésta en el tiempo a partir de unas determinadas conductas observadas (Kelley, 1967).

Tanto la formación de impresiones como la atribución son especialmente relevantes en un contexto de selección de personal, ya que el/la candidato/a intentará crear la mejor impresión posible en el/la seleccionador/a (Wayne y Liden, 1995), mientras que éste/a, intentará obtener toda la información necesaria para poder elaborar el mejor juicio acerca de la idoneidad o no de esa persona para el puesto (Cole, Feild, Giles, y Harris, 2004; Cole, Rubin, Feild, y Giles, 2007). Además, los individuos

en general, al tomar decisiones suelen utilizar ciertos atajos o heurísticos, que les llevan a cometer errores predecibles (Tversky y Kahneman, 1974). Estos errores son denominados *sesgos*.

Los *sesgos* son reglas que ayudan a dar sentido al mundo que nos rodea y tomar decisiones con relativa rapidez. Al procesar la información, los seres humanos pueden hacerlo de forma analítica o heurística. El procesamiento analítico es más lento y requiere un mayor esfuerzo y recursos cognitivos que el procesamiento heurístico y puede ser menos sesgado (Chaiken et al., 1989). Sin embargo, como la capacidad cognitiva del ser humano es limitada, la mayor parte del tiempo utilizamos heurísticos o atajos mentales para procesar la información y tomar decisiones (Kahneman, Slovic, y Tversky, 1982; Kahneman, y Tversky, 2000). Aunque los *heurísticos* nos ayudan a simplificar la solución de problemas cognitivos complejos, transformando éstos en operaciones más sencillas (Evans, 2007; Tversky y Kahneman, 1974; Williams, 2011), una consecuencia de su utilización es que nos hace cometer errores predecibles en la toma de decisiones. (Fiske y Taylor, 1991; Kahneman et al., 1982).

Para una completa revisión de los principales heurísticos y sus sesgos asociados en un contexto de toma de decisiones ver la clasificación de Urra, Medina y Acosta (2011) (Anexo C).

En un contexto de selección personal varios sesgos y heurísticos podrían influenciar la evaluación y posterior toma de decisiones. Procederemos a describir brevemente aquellos sesgos que tendrían relación directa con los procesos de formación de impresiones y atribución explicados anteriormente. Éstos serían:

Efecto halo: Este es un sesgo cognitivo por el cual la percepción de un rasgo es influenciada por la percepción de rasgos anteriores en una secuencia de interpretaciones. O sea, si nos gusta una persona, tendemos a calificarla con características favorables a pesar de que no siempre disponemos de mucha información sobre ella, por ejemplo, pensamos de alguien que es simpático, y esto nos hace presuponer que ya conocemos otras características más específicas como que también es inteligente. El problema aparece cuando estas suposiciones son erróneas, ya que se basan a menudo en aspectos superficiales.

Esta tendencia parece estar presente incluso en todos los niveles sociales, tanto bajos como altos, incluyendo aquellos donde la objetividad es primordial. Por ejemplo, se ha demostrado que, de media, a la gente atractiva le caen penas de prisión más cortas que otros que fueron condenados por delitos similares.

Sesgo de proyección: Este sesgo nos habla de la tendencia inconsciente a asumir que los demás poseen pensamientos, creencias, valores o posturas parecidas a las nuestras. Como si fueran una proyección de nosotros mismos.

Heurístico de representatividad: Este heurístico es una inferencia que hacemos sobre la probabilidad de que un estímulo (persona, acción o suceso) pertenezca a una determinada categoría. Por ejemplo, si decimos que Álex es un chico joven metódico cuya diversión principal son los ordenadores. ¿Qué le parece más probable?, ¿que Álex sea estudiante de ingeniería o de humanidades? Este sesgo no solo es anecdótico, sino que forma parte del fundamento de ciertos prejuicios sociales. Por ejemplo, cuando juzgamos la conducta de un miembro de un determinado colectivo, como los

inmigrantes, tendemos muchas veces a basarnos en estereotipos supuestamente representativos, ignorando datos objetivos de frecuencia y probabilidad.

Heurístico de anclaje y ajuste o efecto de enfoque: Este heurístico describe la tendencia humana a confiar demasiado en la primera información que obtienen para luego tomar decisiones: el “ancla”. Durante la toma de decisiones, el anclaje se produce cuando las personas utilizan una “pieza” o información inicial para hacer juicios posteriores. Una vez que el ancla se fija, el resto de información se ajusta en torno a ella incurriendo en un sesgo.

En la siguiente sección describimos los modelos teóricos que permiten explicar la forma en que los sesgos del seleccionador pueden influenciar su evaluación de los candidatos, utilizando tres modelos teóricos: la ley de la atracción de Byrne (1971), la categorización social (Tajfel, 1978) y la teoría demográfica relacional (Tsui y O'Reilly, 1989).

Relación entre Seleccionadores y Candidatos

Aunque nuestra investigación se centra en la influencia que el candidato ejerce sobre el reclutador o, dicho de otra forma, las percepciones o juicios de éstos sobre los candidatos, aún un considerable campo de investigación se ha centrado en los reclutadores y su impacto en los candidatos al puesto de trabajo. Dado el papel central que juegan los reclutadores en el proceso de selección de personal, en las próximas líneas vamos a realizar un análisis de la literatura exponiendo los efectos de los reclutadores sobre los candidatos para después centrarnos en la influencia de los candidatos sobre los reclutadores, nuestro objeto de estudio.

Alderfer y McCord (1970) realizaron uno de los primeros estudios sobre las características del reclutador y sus efectos en los candidatos. Encontraron que las percepciones de los solicitantes sobre los comportamientos de los seleccionadores (por ejemplo, su disposición a proporcionar información) y las actitudes (por ejemplo, su interés en el candidato) se asociaron con las expectativas de estos candidatos a recibir una oferta de trabajo y su probabilidad de aceptar la oferta.

Tras la publicación del estudio de Alderfer y McCord, otros investigadores (por ejemplo, Harris y Fink, 1987, Macan y Dipboye, 1990, Powell, 1991; Taylor y Bergmann, 1987) examinaron el impacto de la personalidad del reclutador y su disposición a proporcionar información. Aunque estos estudios difieren en cuanto a sus diseños de investigación (por ejemplo, Taylor y Bergmann recolectaron datos longitudinales mientras que la mayoría de los investigadores recopilaban datos transversales) y sus estrategias de análisis de datos (por ejemplo, a diferencia de la mayoría de los investigadores, Harris y Fink controlaban las impresiones previas a la entrevista sobre las características del puesto), generalmente replicaban los resultados de Alderfer y McCord. Es decir, en varios estudios, los solicitantes de empleo que percibían a los seleccionadores como más informativos y agradables también calificaban al futuro puesto y empleador como más atractivos. Estas impresiones positivas del trabajo y del empleador estaban, a su vez, relacionadas con una mayor expectativa de los solicitantes a recibir una oferta de trabajo y una mayor probabilidad de aceptar ésta.

Otros investigadores (por ejemplo, Maurer, Howe, y Lee, 1992) también han planteado la hipótesis de que la credibilidad del reclutador ayuda a explicar diferentes

efectos de los reclutadores en los candidatos. Por ejemplo, Fisher, Ilgen, and Hoyer (1979) plantearon la hipótesis de que los reclutadores corporativos (o externos) carecerían de credibilidad en comparación con aquellos que se encuentran trabajando dentro de la organización. Basaron su afirmación en la suposición de que los reclutadores corporativos serían vistos por los candidatos como carentes de conocimientos especializados sobre lo que implica el puesto de trabajo y se percibirían como tener un mayor interés en cubrir los puestos vacantes (Fisher et al., 1979). También se ha sugerido (Rynes, 1991) que los reclutadores pueden tener un impacto en los candidatos al puesto ya que éstos los perciben como señales de atributos de la organización que aún son desconocidos. Por ejemplo, los investigadores (por ejemplo, Connerley y Rynes, 1997) han sugerido que la personalidad del reclutador puede ser importante porque "señala" cómo puede ser tratada la persona si se contrata o cuán probable es que el candidato reciba una oferta de trabajo.

En una línea similar, interactuar con reclutadores femeninos o de una población minoritaria puede indicar al candidato que el empleador valora la diversidad. Tal sistema de valores puede hacer que un puesto sea más atractivo para ciertos candidatos (Highhouse, Stierwalt, Bachiochi, Elder, y Fisher, 1999).

Al mismo tiempo, se investigó la relación entre las percepciones del solicitante sobre el comportamiento del reclutador y sus reacciones al proceso de reclutamiento. Frecuentemente también examinaron si las características demográficas del reclutador u otros atributos del reclutador (por ejemplo, el entrenamiento) estaban relacionados con las reacciones del solicitante.

En lugar de analizar directamente las variables demográficas del reclutador, algunos estudios han examinado si ser similar al reclutador en ciertas dimensiones puede ser importante para los candidatos. Por ejemplo, Turban y Dougherty (1992) estudiaron si compartir el sexo o la misma universidad de origen entre seleccionadores y candidatos podría tener un efecto beneficioso sobre los últimos. Se encontró que ambos tipos de similitud estaban relacionados con la percepción del puesto más interesante. Es esta línea sobre la percepción de similitud de los reclutadores sobre sus candidatos, el objeto de estudio de nuestra investigación.

En resumen, en base a la evidencia puede afirmarse que la elección de un reclutador puede marcar la diferencia (Rynes et al., 1991).

Percepciones de Similitud

La idea que desarrollaremos en nuestra investigación es que la identificación existente entre personas afectará a los procesos de selección de personal. Uno de los primeros investigadores en comprobar el efecto de identificación entre personas fue Byrne mediante su “ley de la atracción” (1971), la cual postula que cuantas más características similares compartimos con otra persona, más atraídas nos sentiremos hacia ésta. En definitiva, Byrne (1971) sugiere una relación directa entre las características compartidas y la atracción. Este paradigma proporciona una explicación sobre el cómo y el por qué la gente se siente atraída e influenciada por otras personas durante sus interacciones sociales: Cuando los individuos comparten experiencias, valores y creencias con otros, se sienten atraídos y tendrán una evaluación más positiva hacia éstos, a través de la percepción de similitud que se produce entre ellos.

Existe numerosa evidencia empírica que apoya el efecto de la ley de atracción descrito por Byrne (1971), una de las más sencillas es que los individuos buscan agradar a los demás y esperan que siendo más parecidos a ellos gustarán más que los que son más distintos (Condon y Crano, 1988). Así, cuando la gente comparte ciertas características como por ejemplo la fecha de nacimiento, el nombre o incluso las letras iniciales, estará más predispuesta a confiar y colaborar con la persona con quien las comparte, así como también a ser más influenciables por éstas (Burger, Messian, Patel, del Prado, y Anderson, 2004; Cotton, O'Neill y Griffin, 2008; Miller, Downs, y Prentice, 1998; Polman, Pollmann, y Poehlman, 2013; Walton, Cohen, Cwir, y Spencer, 2012).

Del mismo modo, Miller et al. (1998) descubrieron que, en una situación experimental de cooperación-competición tal como el dilema del prisionero, las personas estaban más dispuestas a cooperar y colaborar entre ellas si creían compartir la misma fecha de nacimiento. Los autores atribuyeron este aumento en la cooperación a la percepción de “unidad relacional”, esto es, la posibilidad de formar un grupo similar en base a una única característica compartida (Miller et al., 1998; Polman, et al., 2013).

También existe evidencia de que personas similares demográficamente tienden a verse y a tratarse más favorablemente que aquellas personas que no lo son. Esto es consistente con la teoría demográfica relacional, en la que los individuos tenderán a evaluar a los demás más favorablemente si poseen características demográficas similares (Tsui y Barry, 1986; Tsui y O'Reilly, 1989; Goldberg, Riordan, y Zhang,

2008; Walton, et al., 2012) y al contrario con aquellos con los que se perciban más diferentes (Tsui, Porter, y Egan, 2002).

Pero, ¿podría esta “cooperación” ser suficiente para hacer que un candidato que compartiera características (nombre, fecha de nacimiento etc.) con el seleccionador fuese de manera sesgada mejor valorado comparado a otro que no compartiese tales características?

En una situación de selección de personal, se ha comprobado que, cuando los solicitantes para el puesto presentaban información biográfica similar con respecto a un entrevistador, las percepciones de factores como idoneidad para el puesto, inteligencia, atributos personales y también atracción hacia el candidato, eran mayores (Bakar y McCann, 2014; Rand y Wexley, 1975; Tsui, et al., 2002).

Graves y Powell (1995) sugieren que la *similitud demográfica* entre el reclutador y el candidato crea *similitud percibida* en actitudes y valores, lo que a su vez conduce a *la atracción interpersonal* entre el reclutador y el candidato, lo que produce un sesgo positivo en la conducta del reclutador hacia dicho candidato. Asimismo, existe evidencia de que compartir nombre o apellidos con los entrevistadores puede generar percepciones de identificación entre el seleccionador y un candidato, y esta percepción de identificación puede favorecer el comportamiento o la toma de decisión del reclutador sobre dicho candidato. En un estudio de Howard y Kerin (2011) en un contexto de selección de personal, mostraron dos tipos de currícula a los participantes, que actuaban como reclutadores. En uno de esos currícula aparecían nombres similares a los de los participantes mientras que en el otro no. En

la condición del currículum con el nombre similar, se produjeron tres efectos en los participantes: 1) los participantes relacionaban en mayor medida la información que les presentaba el currículum con ellos mismos (auto-referencia); 2) examinaban los currículos de manera más minuciosa (tiempos de reacción más lentos), según indicaron las pruebas de procesamiento reflexivo; y 3) en esta misma condición, los participantes mostraron también una mayor recuperación de dicha información. Todo esto generó una valoración más positiva en la evaluación de los currículos con los que compartían nombres similares (Howard y Kerin, 2011).

Por el contrario, y de la misma forma, candidatos con nombres poco comunes o que generen poca identificación con los reclutadores podrían ver como sus opciones de conseguir el puesto se reducen. Esto se demostró en un estudio de Cotton, O'Neill y Griffin (2008) quienes presentaron en un primer estudio una lista con 48 nombres que debían ser valorados por los participantes en términos de originalidad y agrado. Los autores encontraron que los nombres más comunes fueron vistos como más familiares y estuvieron mejor valorados mientras que los nombres menos comunes evocaban reacciones más negativas (Cotton et al., 2008). El nombre implica mucho más que la mera identificación de una persona, es indicativo en muchos casos de la nacionalidad o de la región concreta donde esa persona vive, y por lo tanto es uno de los indicadores más significativos de la pertenencia o no al propio grupo.

El mismo efecto de similaridad se puede encontrar cuando los seleccionadores simplemente prefieren aquellos candidatos con quienes perciben compartir las mismas habilidades (Bagues y Villadoniga, 2012). Bagues y Villadoniga exploran si los reclutadores prefieren solicitantes que son relativamente fuertes en las mismas

habilidades en las que los propios reclutadores destacan. La evidencia empírica es consistente con la existencia de un efecto de identificación en cuanto a las habilidades o competencias. Mientras que los grupos de candidatos, que fueron inicialmente asignados (al azar) a diferentes comités de selección, eran similares, los autores observaron diferencias significativas en el tipo de candidato que cada comité contrata. En particular, los comités que son más expertos en las habilidades o competencias en las que se evalúan a los candidatos, son más propensos a contratar a los candidatos que destacan en estas habilidades (Bagues y Villadoniga, 2012).

Con base en esta evidencia, podemos esperar que en el caso de dos candidatos con la misma experiencia y formación, la similitud demográfica de alguno de ellos con el seleccionador podría aumentar las percepciones de similaridad del reclutador con el candidato demográficamente similar. De igual forma esperamos que la similitud percibida aumente la atracción interpersonal hacía un determinado candidato y por lo tanto encontraríamos que la similitud demográfica estaría ejerciendo un efecto indirecto positivo sobre la atracción interpersonal a través de las percepciones de similitud.

Proposición 1: La similitud demográfica, como el apellido o la fecha de nacimiento, entre el reclutador y el candidato está positivamente relacionadas con percepciones de similitud.

Proposición 2: La similitud demográfica tiene un efecto indirecto positivo sobre la atracción interpersonal a través de las percepciones de similitud.

Identificación entre el Candidato y el Puesto.

También las personas pueden formar percepciones de identificación con las organizaciones o el puesto de trabajo en sí. Son numerosos los estudios que demuestran que las personas son más propensas a identificarse más con un puesto o una organización con la que compartan más características (Cable y Judge, 1996, 1997; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, y Jones, 2005; Devendorf y Highhouse, 2008; Judge y Bretz, 1992; Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman, y Johnson, 2005; Schneider, 1987; Schneider et al., 1995).

El ejemplo más claro se observa a través del modelo Atracción-Selección-Abandono (ASA) propuesto por Schneider (1987). Este modelo propone que del resultado de la interacción de los tres procesos dinámicos que componen dicho modelo (atracción, selección y abandono) se determina el tipo de individuos que van a conformar una organización, y consecuentemente, la naturaleza de la organización, sus estructuras, procesos y cultura. Finalmente, el modelo también sugiere que las personas, cuyas características no se ajusten a las de la organización, terminarán por abandonar dicha organización (abandono), lo que llevará a aumentar la homogeneidad de las personas en la organización (Schneider, 1987; Schneider et al., 1995). Por lo que es de vital importancia seleccionar candidatos cuya personalidad y valores sean congruentes con los de la organización (Saks y Ashforth, 2001).

Mucho se ha escrito sobre la relevancia que tienen las características del puesto de trabajo en el trabajador y por ende en la organización. Uno de los modelos más importantes es el modelo de características del puesto (Hackman y Oldham, 1980,

Oldham, Hackman y Pearce, 1976). Desde su introducción hace casi 40 años, este modelo se ha convertido en la teoría dominante sobre el diseño del trabajo (DeVaro, Li y Brookshire, 2007; Morgeson y Humphrey, 2006; Parker, 2014; Suman y Srivastava, 2009). Este modelo establece que puestos más importantes o que impliquen mayor autonomía para el trabajador, mayor identificación, mayor variedad de responsabilidades y mayores oportunidades de feedback producen mayores niveles de satisfacción laboral, de intención de permanecer en el trabajo y de compromiso con la organización en los empleados. Estas características motivan a los empleados aportando significado y sentido de responsabilidad personal por su trabajo (Hackman y Oldham, 1980). Numerosas revisiones y meta-análisis atestiguan la importancia de estas características laborales para los resultados de los trabajadores mencionados anteriormente (por ejemplo, Brown y Peterson, 1993, Loher, Noe, Moeller y Fitzgerald, 1985, Mathieu y Zajac, 1990, Porter y Steers, 1973). Por lo tanto, la importancia de las características del trabajo es consistentemente apoyada por la investigación.

Sabemos que las características del trabajo son componentes importantes en cualquier proceso de reclutamiento (Schwab, Rynes, y Aldag, 1987). Si un puesto es un producto para ser vendido, las características del mismo representan las características y capacidades del producto que está intentando vender. Sin embargo y pese a la evidente necesidad de saber cuál es el efecto del puesto de trabajo en los procesos de selección de personal, pocos estudios han investigado dicho efecto y algunos autores han solicitado profundizar en este tema incluyendo esta variable como moderadora (Chen, et al., 2008, Tsai, et al., 2011). De igual forma Grant, Fried, Parker,

y Frese (2010) reclamaron una investigación más profunda dentro de las características del trabajo y el diseño de puestos de trabajo en general en la edición especial sobre diseño de trabajo de la revista “Journal of Organizational Behavior”.

Investigaciones previas sugieren que el puesto tiene un efecto sobre la relación entre las percepciones de similitud y las percepciones de ajuste al puesto (Chen et al., 2008; Goldberg, 2005; Tsai et al., 2011). Uno de los pocos artículos que examinó los efectos del tipo de trabajo sobre las evaluaciones de candidatos percibidos como similar fue el estudio realizado por Goldberg (2005). Goldberg examinó el efecto de la similaridad demográfica entre reclutador y candidato sobre la decisión de selección y encontró tales efectos siendo mediados por la similaridad percibida y la atracción interpersonal, aunque no encontró ningún efecto del puesto. Una explicación plausible es que todos los tipos de trabajo utilizados en el estudio eran similares o tenían el mismo estatus, lo cual impactó igualmente en la evaluación de los reclutadores.

Todo esto, coherente con nuestra primera proposición, podría de igual forma favorecer la percepción de los seleccionadores, así como su posterior toma de decisión, con aquellos candidatos con los que compartan más características, no sólo a nivel individual, sino de igual forma a nivel colectivo u organizacional. Coherente con la ley de la atracción de Byrne, la identificación entre individuos está relacionada con la sensación de bienestar entre ellos. De la misma forma, la sensación de bienestar de un seleccionador está relacionada positivamente con percepciones positivas de adecuación al puesto del candidato (Byrne, 1971; Kristof-Brown, et al., 2002). En definitiva, personas que son similares entre sí serán atraídas una hacia la otra, lo que a su vez, puede influir en las decisiones sobre la contratación, ya que el candidato puede

ser percibido como similar al seleccionador en términos de valores, personalidad y objetivos. Esta línea argumental coincide con los postulados de Schneider de forma que, a largo plazo, las organizaciones estarán conformadas por personas similares entre sí (Schneider, 1987; Schneider y Goldstein, 1995).

Por lo tanto, argumentamos que las características demográficas (por ejemplo, apellido o fecha de nacimiento), así como ciertas características del puesto de trabajo influyen en la percepción de similitud de los reclutadores con los candidatos.

Las primeras teorías que aportaron evidencia a este concepto se encuentran en los modelos de categorización social (Tajfel, 1978). Los modelos de categorización social sugieren que los individuos perciben más positivamente a otros cuando son parte de su propio grupo que cuando son parte de otro grupo (Brewer, 1979; Tajfel, 1978; Tajfel y Turner, 1986). Esta tendencia es comúnmente conocida como el sesgo de grupo (Tajfel y Turner, 1986).

Debido a todo esto, seremos capaces de predecir la elección del trabajo por parte del candidato (aquel puesto donde se encuentren las personas más similares a él), así como también y donde centraremos nuestro estudio, la decisión del seleccionador (Devendorf y Highhouse, 2008).

Otros ejemplos donde se observa la importancia sobre las características del puesto son los de Pounder y Merrill (2001) y Cole, Field, Giles y Harris (2004). Pounder y Merrill (2001) señalan que los factores de trabajo son antecedentes de las respuestas psicológicas, que a su vez influyen en la deseabilidad del trabajo mientras Cole, Field, Giles y Harris (2004) muestran que el tipo de trabajo modera la relación

entre las inferencias del reclutador sobre los rasgos de personalidad del candidato y los juicios del reclutador sobre la empleabilidad del mismo. Por tanto, proponemos que los reclutadores toman en cuenta no sólo la similitud demográfica, sino también el puesto de trabajo para evaluar a los candidatos.

Creemos que estas percepciones podrían también jugar un papel negativo de cara a la valoración de los candidatos de forma que cuando los reclutadores no consideren un puesto de trabajo como deseable, probablemente no favorecerán al candidato similar. Por lo tanto, esperamos que diferentes puestos de trabajo influyan en las percepciones de un reclutador sobre el candidato y moderen la relación entre la similitud demográfica y las percepciones de ajuste al puesto.

P3: La similitud demográfica genera percepciones de similitud sólo cuando la deseabilidad del trabajo es alta.

Pero, ¿cómo se llega a producir una opinión más favorable sobre un candidato a través de la identificación? ¿Existen otros mecanismos que se encuentren moderando o produciendo tal relación?

Relación entre Identificación y Adecuación al Puesto

En las páginas anteriores se ha explorado el modelo que nos lleva a cooperar o favorecer a personas a través del efecto de la identificación creada entre ambas por medio de características compartidas. Hasta ahora, se ha hablado de la importancia del efecto de identificación entre personas, y de como ésta, genera cierta atracción interpersonal entre estas personas, así como también, en un contexto de selección de

personal, genera una mayor percepción de adecuación al puesto del candidato/a que es visto/a como más similar. Pero ¿es directa esa relación entre atracción interpersonal y la adecuación al puesto? Si no, ¿cómo se relaciona esa atracción interpersonal con las percepciones de adecuación?

Nosotros proponemos que la identificación generará en el seleccionador de personal atracción interpersonal con los candidatos y atribuciones positivas acerca del desempeño laboral futuro que puedan tener esos candidatos, de forma que, cuando se compartan características entre los seleccionadores y los candidatos a un puesto y se produzca identificación entre ambos, el seleccionador experimentará sensaciones positivas o de afecto, lo que le llevará a confiar más en el candidato con quien comparte las características y realizará atribuciones más positivas acerca de su motivación y capacidad, percibiéndolo como más adecuado al puesto y finalmente seleccionándolo antes que al resto.

Un buen ajuste al puesto coincide con altos niveles de desempeño laboral y organizacional, así como también de satisfacción laboral. El enfoque clásico en la selección de personal ha puesto el énfasis en el ajuste óptimo entre individuos y puestos (por ejemplo, Lofquist y Dawis, 1969), y aún más recientemente Kristof-Brown, Zimmerman, y Johnson (2005, p. 281), definieron el concepto de ajuste al puesto como "la compatibilidad entre un individuo y un entorno de trabajo que ocurre cuando las características de ambos están bien ajustadas".

Es importante conocer cómo las percepciones de identificación se relacionan con las percepciones de adecuación al puesto para determinar si se producen sesgos en

las decisiones de los seleccionadores o si por el contrario tales decisiones son más bien objetivas (Frank y Hackman, 1975; Graves y Powell, 1995; Rand y Wexley, 1975).

Como hemos visto en páginas anteriores, la mayoría de las teorías y modelos que hemos visto han seguido este modelo de relación directa entre percepción de identificación y adecuación al puesto. El modelo que proponemos se basa en una relación indirecta entre la identificación y la adecuación al puesto a través de factores emocionales, cognitivos y motivacionales que iremos explicando en las páginas siguientes.

Atracción Interpersonal, Atribuciones y la Adecuación al Puesto

Como mencionamos anteriormente, la investigación muestra una relación directa entre las percepciones de similitud y la atracción interpersonal. Por lo tanto, no desarrollamos una hipótesis específica para esto (Frank y Hackman, 1975; García et al., 2008), sino que iremos un paso más allá en la literatura. En particular, probamos si la atracción interpersonal entre reclutador y candidato puede ejercer un efecto positivo sobre las percepciones que el reclutador tiene sobre las capacidades cognitivas del candidato.

García et al., (2008) examinan dos mecanismos en la relación entre la percepción de similitud y las percepciones de ajuste al puesto de los candidatos: la atracción interpersonal y las expectativas de desempeño. En su estudio, crearon diferentes perfiles de empleados que fueron evaluados por los participantes en términos de grado de similitud, amabilidad y empleabilidad. Los resultados mostraron que sólo las expectativas de rendimiento mediaron la relación entre la percepción de

similitud y la percepción de ajuste al puesto. Contrariamente a lo que cabría esperar, la atracción interpersonal no estaba directamente relacionada con las percepciones de ajuste al puesto. Una posible explicación que encontramos es que la medida de atracción interpersonal utilizada en su estudio no tiene en cuenta el contexto de trabajo en la relación interpersonal. Sugerimos que la dicha medida de atracción interpersonal debe incluir detalles sobre el contexto de trabajo y representar al candidato como un potencial empleado.

El segundo mecanismo que García et al., (2008) evalúan son las expectativas de desempeño, sin embargo, no identifican los aspectos específicos que influyen en las percepciones de adecuación al puesto. Mientras que la escala original consta de 25 ítems (Welbourne, Johnson, y Erez, 1998), la medida de expectativas de desempeño utilizada en su estudio tenía solo cinco ítems. En nuestra investigación además incluimos otras tres dimensiones específicas sobre las expectativas de desempeño: la capacidad cognitiva, la motivación y la confianza sobre los candidatos.

De diferente forma a García et al., (2008), en nuestro estudio probamos secuencialmente los efectos de estos dos mecanismos juntos, donde la atracción interpersonal llevaría primero a las expectativas de desempeño en lugar de directamente a las percepciones de ajuste al puesto. Este efecto fue ya demostrado en la literatura por Shelly (2001), quien mostró que los participantes evaluaron más positivamente a los individuos con quienes mayor atracción interpersonal tenían, además de esperar que éstos actuaran más competentemente que aquellos con los que tenían menos atracción. Por otra parte, Bates (2002) identificó la atracción

interpersonal como un robusto predictor de las evaluaciones sobre el rendimiento laboral.

Mecanismos Cognitivos y Emocionales

Existe abundante literatura que vincula la atracción interpersonal con los procesos cognitivos. Una de los primeros modelos en hacerlo fue el modelo de Infusión del Afecto de Forgas (1995). El modelo de Infusión del Afecto permite entender las relaciones entre el afecto y la cognición en un contexto de toma de decisiones. La “Infusión del afecto” puede ser definida como un proceso mediante el cual la información afectiva influye y es incorporada en el procesamiento constructivo que lleva a cabo una persona, repercutiendo selectivamente en los procesos de aprendizaje, de memoria, de atención, etc., e incluso tamizando el resultado de los procesos deliberativos y de toma de decisiones (Slovic, Finucane, Peters, y MacGregor, 2007). Cuanto mayor es el procesamiento requerido para tomar una decisión, o elaborar un juicio, tanto mayor es la probabilidad de que la infusión del afecto repercuta sobre el resultado (Andrade y Ariely, 2009; Forgas, 1995; Forgas y Fiedler, 1996), de ahí que podamos predecir que cuanto más compleja sea la elección entre dos o más candidatos, mayor será la influencia del “afecto” hacia uno u otro candidato en cuanto a la decisión final.

Es muy importante saber cómo las emociones pueden afectar a un proceso de toma de decisiones. En un estado anímico positivo, las personas alcanzan decisiones más rápidamente, necesitan menos tiempo para considerar la información disponible, ven más conexiones (incluso entre conceptos que aparentemente no están

relacionados), y están más dispuestas a asumir riesgos en sus elecciones (Isen y Means, 1983; Isen, Johnson, Mertz, y Robinson, 1985). Sentirse bien favorece una tendencia a acercarse a otras personas (Fredrickson, 2001), lo que lleva a una mayor similitud percibida (Waugh y Fredrickson, 2006) y a su vez produce un aumento en la probabilidad de ayudar a otros (Cialdini, Brown, Lewis, Luce, Neuberg, 1997). En un contexto de selección de personal, cuando los evaluadores se encuentran con mayor ánimo positivo, tenderán a ser más tolerantes y condescendientes con los candidatos que evalúan (Baron, 1987, 1993).

A pesar de que aún no se encuentran contratados, la mayoría de las compañías centran su foco en las expectativas sobre el futuro rendimiento o desempeño que tendrán los candidatos, algo que ha llevado a los psicólogos organizacionales a recomendar la selección de los candidatos más competentes basándose en su capacidad cognitiva (Hunter y Hunter, 1984; Schmidt y Hunter, 2004).

De hecho, la capacidad cognitiva puede ser un atributo que es buscado explícitamente en la selección de los/las candidatos/as. La selección de candidatos/as con alta capacidad cognitiva debería dar lugar a un mayor rendimiento en una amplia gama de puestos de trabajo (Schmidt y Hunter, 1998).

De igual forma que la capacidad cognitiva de un/a candidato/a puede ser un indicador bastante fiable del futuro desempeño de éste/a en el puesto de trabajo, aspectos tales como la motivación o incluso la confianza que depositen en él o ella, pueden llevarnos a unos niveles más altos de desempeño y, por consiguiente, los seleccionadores, intentarán inferir tales aspectos de sus candidatos/as para intentar

asegurar la mejor elección posible. Estos hallazgos fueron encontrados por Brown y Campion (1994) cuando buscaron los factores que los reclutadores usaban en la selección de candidatos a través de la criba de su currículum. Con una muestra total de 344 reclutadores de 28 compañías, obtuvieron que los seleccionadores podían inferir información sobre las capacidades de los candidatos a través de su información biográfica, pero más aún, inferían con más fuerza otros atributos, en especial la motivación de los candidatos (Brown y Campion, 1994).

Incluso se ha hallado que, compartiendo únicamente datos demográficos o biográficos entre personas, se aumenta la confianza interpersonal y eso hará que estas personas se prefieran y se seleccionen antes que a otras personas con quienes simplemente no comparten nada (Jiang, Chua, Kotabe, y Murray, 2011). En cuanto a la confianza que los seleccionadores puedan depositar en los candidatos, se ha demostrado que cuando se comparte la misma cultura o etnia entre dos personas, la confianza interpersonal será mayor (Jiang, et al., 2011).

Por tanto, podemos pensar que, cuando los seleccionadores se identifiquen con alguno/a de los candidatos, generarán emociones positivas o de afecto hacia ese candidato, lo que los llevará a realizar evaluaciones cognitivas más positivas de esos candidatos.

P4a: Percepciones de similitud más altas ejercen un efecto positivo indirecto en el reclutador sobre las percepciones de capacidad cognitiva a través de la atracción interpersonal.

P4b: Percepciones de similitud más altas ejercen un efecto positivo indirecto en el reclutador sobre las percepciones de motivación del candidato a través de la atracción interpersonal.

P4c: Percepciones de similitud más altas ejercen un efecto positivo indirecto en el reclutador sobre las percepciones de confianza en el candidato a través de la atracción interpersonal.

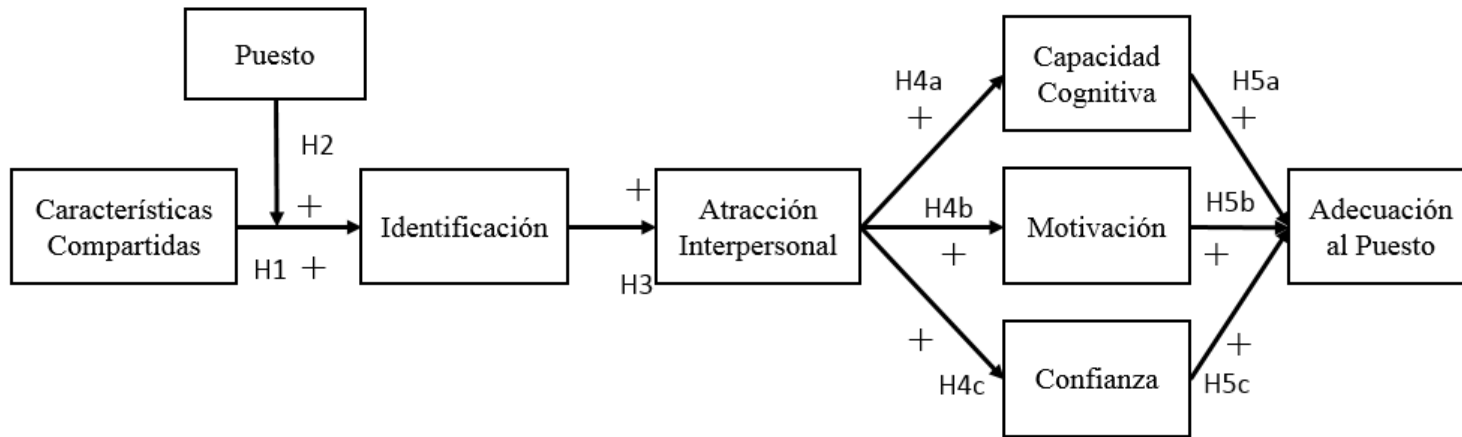
Hemos visto que a través del afecto de los seleccionadores hacía los candidatos que son percibidos como similar, existe una mayor confianza en tales candidatos y sus evaluaciones sobre aspectos cognitivos y motivacionales son más positivas. En este sentido, podemos predecir que las expectativas de los seleccionadores sobre el rendimiento de los candidatos aumentarán las percepciones de adecuación al puesto.

P5a: Percepciones de similitud más altas ejercen un efecto positivo indirecto en el reclutador sobre las percepciones de ajuste al puesto del candidato a través de la atracción interpersonal y la capacidad cognitiva.

P5b: Percepciones de similitud más altas ejercen un efecto positivo indirecto en el reclutador sobre las percepciones de ajuste al puesto del candidato a través de la atracción interpersonal y la motivación.

P5c: Percepciones de similitud más altas ejercen un efecto positivo indirecto en el reclutador sobre las percepciones de ajuste al puesto del candidato a través de la atracción interpersonal y la confianza.

Modelo general de investigación



CHAPTER 3: EXPERIMENT 1A

The models explained in the previous chapter provide the necessary empirical support and lead us in our study to: 1) create that perception of similarity of that candidates with the recruiters through the manipulation of various demographic characteristics that will appear in the resume of the candidates, and 2) know what mechanisms can occur from the moment we perceive similarity with the candidates and that perception causes changes in our behavior towards them, favoring them from the rest. Therefore we designed Experiment 1A to test whether demographic similarity between the recruiter and the candidate influences similarity perceptions. Moreover, we wanted to test whether features of the job position produce any effects on similarity perception.

Method

Participants. Forty two Master's students of human resources (HR) management participated in this experiment (10 men, 32 women). The average age of participants was 24.3 years ($SD = 3.45$), and the average of experience in HR was 3.65 years ($SD = 8.34$). All received course credit for their participation. The experiment was a 2 (job position: telephone operator vs. computer programmer) \times 2 (shared characteristic: birthday vs. last name) between-subjects design. Participants were randomly assigned to one of the four conditions.

Procedure. All participants had the role of recruiters. After their arrival to the lab, instructions were provided on a computer screen. Participants first responded to some demographic questions and then were asked to act as recruiters in a selection

process, in which they had to select one of two possible candidates for a job. One candidate's resume was the control, and the other candidate's resume was experimentally manipulated depending on condition. We kept the information contained in both resumes constant in terms of the candidates' qualifications, experience, and training. The only difference between resumes was that one contained the recruiter's birthday or last name (depending on condition) and the control did not. Both resumes appeared in random order. The Appendix contains the resume examples. After reading the resumes, participants evaluated several characteristics of the two candidates, including job fit, liking, and perceived similarity to the candidate. Afterward, participants were debriefed and thanked for their participation.

Dependent Variables. For *perceived similarity*, we adapted the measures used by García et al. (2008) to a resume screening situation. Therefore, our five items measured the perceived similarity between recruiters and applicants (e.g., "I think I am similar to this person") on a 7-point Likert scale (1 = strongly disagree, 7 = strongly agree). Cronbach's alpha was 0.95. For *liking*, we used three items based on Wayne and Ferris's (1990) scale, which measured the recruiters' feelings about the applicants (e.g., "I'd feel good working with this person") ($\alpha = 0.83$). Items of every scale were measured on a 7-point Likert scale (1 = strongly disagree, 7 = strongly agree).

Results

Manipulation Checks. Participants were asked whether they perceived similarity features to the candidates. Four participants in the birthday condition and two participants in the last-name condition responded to the manipulation check incorrectly, and therefore we removed them from all analyses. The total sample for analysis consisted of 36 participants.

Data Analysis. Table 1 shows the means, standard deviations, and correlations between our main dependent variables. We used analysis of variance (ANOVA) to test mean differences between conditions and the Process macro (Hayes, 2012) to evaluate indirect effects. For every dependent variable used in the analysis, we controlled for the same variable of the control candidate.

Hypothesis 1 predicted that demographic similarity between the recruiter and the candidate would generate higher similarity perceptions. The results show a main effect of demographic similarity on similarity perceptions ($F(1, 35) = 6.79, p = .014; d = .55$). Means showed that same last names generated higher similarity perceptions ($M = 4.16, SD = 1.12$) than same birthday ($M = 3.53, SD = 1.16$). These findings provide support for Hypothesis 1.

Hypothesis 2 predicted that demographic similarity would have a positive indirect effect on liking through similarity perceptions. To test this indirect effect, we used Model 4 of the Process macro (Hayes, 2012). The results show that demographic similarity is positively related to liking through similarity perceptions (indirect effect

= .083, bootstrap 95% confidence interval [CI] = .001 to .227). The direct effects were not significant. Therefore, Hypothesis 2 is supported.

Hypothesis 3 predicted that when demographic similarity was present, the job features would also influence similarity perceptions. We tested this idea using Model 1 of the Process macro (Hayes, 2012) and introducing similarity perceptions of the control candidate to the model as a covariate. The results show an interaction between demographic similarity and job features ($F(4, 31) = 4.64, p < .05$; see Figure 2). Job features moderated the relationship between demographic similarity and similarity perceptions for the computer programmer condition (conditional effect: $\beta = 0.830, t(2, 35) = 2.84, p < .01$) but not for the telephone operator condition (conditional effect: $\beta = 0.76, p = n.s.$). We investigate this further in Experiment 2.

Discussion

As we hypothesized, shared demographic characteristics (between recruiter and candidate) led to higher recruiter similarity perceptions. This study shows that sharing a last name produces higher similarity perceptions than sharing a birthday. In addition, demographic similarity between recruiter and candidate had an indirect effect on liking through similarity perceptions. As we expected, demographic similarity led to higher liking through similarity perceptions. As Byrne (1971) establishes, the more people share characteristics with another person, the more they feel positive emotions about that person.

Job position also had an effect on similarity perceptions. The results show a moderation effect of job position on similarity perception when demographic similarity occurred. For the computer programmer condition, demographic similarity led to higher similarity perceptions, while the telephone operator condition showed no significant effect. Computer programmer job features likely evoked different feelings in participants than those of a telephone operator, leading to higher similarity perceptions of candidates applying for this position.

In this study, we found that similarity perceptions mediated the relationship between demographic similarity and liking. We examine this further in Experiment 2 by adding different job positions as well as measuring the desirability of the job.

CHAPTER 4: EXPERIMENT 1B

In this experiment, we wanted to test other possible sources of similarity that might be related to the selection process. Whereas Experiment 1A tests whether the same last name or birthday influences similarity perceptions, Experiment 1B focuses on other possible sources of similarity related more to the selection process. Specifically, we test whether work-related attributes or the cover letter produces similarity perceptions.

Method

Participants. A total sample of 300 Master's students of HR management participated in this study (109 men, 191 women). The average age of participants was 25.2 years ($SD = 9.45$), and the average of experience in HR was 3.72 years ($SD = 9.56$). All received course credit for their participation. The experiment was a 3 (job position: a telephone operator, a computer programmer, and a welder) \times 3 (source of similarity: work-related attributes, cover letter, and a cover letter with work-related attributes) between-subjects design. Participants were randomly assigned to each condition.

Procedure. The procedure was the same as in Experiment 1A, but three job positions were presented depending on condition: telephone operator, computer programmer, or welder.

Independent Variables. For the work-related attributes manipulation, we asked participants to select (before running the experiment) three skills describing themselves. One of the resumes contained the skills the participant selected as

describing him- or herself, while the other resume contained skills the participant did not select (depending on condition). For the cover letter manipulation, one resume contained a cover letter focused on the organization, while the cover letter of the other resume focused on the applicant (depending on condition). For the cover letter plus attributes, we used a combination of both manipulations, such that one resume contained a cover letter focused on the organization plus the three skills selected by the participant while the other resume contained a letter focused on the applicant plus the three skills not selected by the participant.

Dependent Variables. We used the same items and scales as in Experiment 1A: *perceived similarity* ($\alpha = 0.96$), and *liking* ($\alpha = 0.88$).

Results

Manipulation Checks. Participants were asked to remember the job position they evaluated. We removed 59 participants who responded incorrectly and thus failed to understand the manipulations. The total sample for analysis consisted of 241 participants.

Table 2 shows the means, standard deviations, and correlations between our main dependent variables.

Consistent with Experiment 1A, other sources of similarity had a positive effect on perceived similarity ($F(2, 240) = 4.26, p = .01; d = .29$). Means showed that the cover letter plus attributes generated higher similarity perceptions ($M = 3.89, SD = 1.31$) than the cover letter ($M = 3.36, SD = 1.29$) or attributes ($M = 3.59, SD = 1.49$) separately. This result provides support for Hypothesis 1. Post-hoc tests using the

Bonferroni correction revealed that these differences were statistically significant when comparing cover letter plus attributes with cover letter ($p = .012$). Further, Cohen's effect size value ($d = .29$) suggested low practical significance. This result extends our understanding of sources of similarity to job related attributes and the cover letter.

Also consistent with Experiment 1A, sources of similarity had an indirect positive effect on liking through similarity perceptions (Hypothesis 2). To test this indirect effect, we performed a mediation analysis with a multi-categorical independent variable (sources of similarity) with three levels. Following Hayes and Preacher's (2014) recommendations, we built two contrast codes, one that compares the cover letter plus attributes condition with the cover letter and attributes conditions together (d1) and one that compares the cover letter with the attributes conditions (d2). We ran an indirect effects analysis using *MEDIATE* (Preacher & Hayes, 2008). The results show that the omnibus mediation test was not significant (point estimate = .005, bootstrap 95% CI = $-.003$ to $.019$). However, contrast code d1 showed a significant effect (point estimate = $.148$, bootstrap 95% CI = $.022$ to $.278$), such that cover letter plus attributes produced more similarity perceptions than the cover letter and attributes separately. Contrast code d2 did not show significant differences (point estimate = $-.084$, bootstrap 95% CI = $-.241$ to $.069$).

Discussion

In this experiment, we tested whether similar work-related attributes between recruiters and candidates or a cover letter focused on the organization or the applicant

influenced similarity perceptions. As we hypothesized, sources of similarity led to higher recruiter similarity perceptions. This study shows that a cover letter focused on the organization with similar work-related attributes included led to higher levels of similarity perceptions between the recruiters and the candidates than a cover letter or attributes on the resume separately. Moreover, consistent with Experiment 1A, this perceived similarity mediated the relationship between similarity characteristics and liking.

Both the cover letter and work-related attributes served as a source of similarity between recruiters and candidates; however, they were evaluated below 2 in this study but above 3.5 in Experiment 1A (average across conditions in a 1 = *strongly disagree*, 7 = *strongly agree* scale). Therefore, in Experiment 2 we manipulate demographic similarity as in Experiment 1A.

CHAPTER 5: EXPERIMENT 2

Experiment 1 B shows that cover letter + attributes generate more similarity than the other two separately, however finding a candidate that matches the recruiter in both the cover letter and the attributes is unlikely. Besides, birthdate and last name generated higher similarity perceptions ($M = 3.84$) compares do cover letter, attributes or both ($M = 3.61$). Therefore, we selected last name and birthdate as sources of similarity for Experiment 2.

Results of the previous studies indicated that shared attributes and job features influenced similarity perceptions. Consequently, in our second study we increased the number of job positions examined and measured how desirable were those job positions for the recruiter. Moreover, we included several mechanisms that account for the relationship between similarity perceptions, liking and job fit. We included cognitive, motivational and behavioral expectations to understand how job fit perceptions were derived.

Method

Participants

A total of 172 students of human resource management courses participated in this study (30 male, 142 female). The average age of participants was 24 years ($SD = 5.17$) and the average of experience in HR was 2.98 years ($SD = 7.42$). They all received course credit for participation. The experiment had a 4 job positions (telephone operator, computer programmer, biologist and welder) x 2 demographic

similarity (birthday vs. last name) between subjects design. Participants were randomly assigned to each condition.

Procedure

The procedure was the same as in the first experiment but four job positions were presented: telephone operator, computer programmer, biologist or welder depending on the condition. Participants evaluated several characteristics of the two candidates such as job fit, and perceived similarity with the candidate, among others. After the evaluation, participants were debriefed and thanked for participation.

Independent Variables

We manipulated demographic similarity as we did on experiment 1A, the experimental resume contained the recruiter's birthdate or last name (depending on the condition) and the control did not.

Dependent measures

We used the following scales as in study 1: *Perceived similarity* ($\alpha = 0.94$); *liking* ($\alpha = 0.87$).

Job Fit. We adapted the scale of Kristof-Brown (2000) to a resume screening situation. We used three items to measure the recruiters' perceptions of the applicant's job fit (e.g., "This person fits the job") ($\alpha = 0.91$).

Job desirability. We developed a simple scale with four items that measured the job's desirability degree for the recruiters (e.g., would you like to work as a (job

position)?). Each item was scaled from (1) not at all to (7) completely. The Cronbach alpha was 0.91.

Cognitive Ability. We developed a simple scale with four items that measured the degree of ability of the applicants (e.g., this person has the ability to perform this job.). These four items scored within seven multiple responses (1. Not at all – 7. Completely). The Cronbach alpha was 0.90.

Motivation. We developed a simple scale with four items that measured the degree of motivation of the applicants (e.g., this person will be motivated for this job). All items were measured on a 1 (not at all) to 7 (completely) scale and the overall scale had good reliability ($\alpha = 0.91$).

Trust. We developed a simple scale with four items which measured the recruiter's trust rather applicants (e.g., Do you trust this person's performance?). All items were measured on a 1 (not at all) to 7 (completely) scale and the overall scale had good reliability ($\alpha = 0.85$).

Results

Manipulation checks

Participants were asked whether they remembered the job position of the recruitment. Sixteen participants were removed because they failed to understand the manipulations and they responded the manipulation check incorrectly. The total sample for analysis consists of 156 participants.

Table 4 shows the means, standard deviations and correlation between our main dependent variables.

Consistent with study 1, demographic similarity had a main effect of demographic similarities on perceived similarity $F(1, 156) = 8.27, p < .01$. Means showed that last name against generated higher similarity perceptions ($M = 3.55, SD = 1.44$) compared to birthdate ($M = 3.00, SD = 1.30$). This result support H1.

Consistent with H2, demographic similarity had a positive indirect effect on liking through similarity perceptions using model 4 according to Hayes (2012) (Indirect effect = .057, bootstrap 95% C.I. = .012 to .121). The direct effect was not significant. Therefore, H2 is supported.

H3 predicted that demographic similarity generates similarity perceptions only when job desirability is high. For the second experiment, we measured the desirability of each job had for the recruiters as the job features variable in experiment 1. Consistent with our prediction results showed a moderation effect of job desirability on similarity perception. Specifically, demographic similarity led to higher values of similarity perception when job desirability was evaluated with values at the mean (Conditional effect = .216, bootstrap 95% C.I. = .050 to .383) and above the mean (Conditional effect = .266, bootstrap 95% C.I. = .032 to .501), but when the values of job desirability are below the average, this relationship was not significant (Conditional effect = .167, $p = n.s.$). These results support H3.

H4 predicted that liking would mediate the relation between similarity perceptions and the perceptions of ability (H4a), motivation (H4b) and trust (H4c)

about the candidate. To measure these three indirect effects we used the model 4 the process macro developed by Hayes (2012). For every model, we controlled for the effects of liking and (in each case depending the model) the ability, motivation and trust perceptions of the control candidate. Results showed that liking mediated the relation between similarity perceptions and ability perception (Indirect effect = .044, bootstrap 95% C.I. = .006 to .089), motivation perception (Indirect effect = .040, bootstrap 95% C.I. = .006 to .085) and trust perception of the candidate (Indirect effect = .050, bootstrap 95% C.I. = .016 to .099). None of the direct effects were significant. Therefore, H4a, H4b and H4c are supported.

H5 predicted that similarity perceptions would produce higher job fit perceptions through (sequentially) liking and the perceptions of ability (H5a), motivation (H5b) and trust (H5c) about the candidate. For every model, we controlled for the effects of liking, job fit perceptions and (in each case depending the model) the ability, motivation and trust perceptions of the control candidate. Results of a sequential mediation model (model 6 the process macro by Hayes, 2012) showed that liking and ability perceptions (Indirect effect = .025, bootstrap 95% C.I. = .005 to .061) and liking and trust perceptions (Indirect effect = .015, bootstrap 95% C.I. = .003 to .040) mediated the relation between similarity perceptions and job fit perceptions. Otherwise, liking and motivation perceptions did not mediate this relation (Indirect effect = .005, bootstrap 95% C.I. = -.008 to .030). All the direct effects were not significant. These results support H5a and H5c but reject H5b.

Discussion

In this experiment, we try to explain the complex relation between similarity perceptions and job fit perceptions, adding two more new job positions to try to clarify the effect that the job features had in the first experiment through a new variable: job desirability.

This study replicates the findings of the previous studies but also finds a new effect—job desirability acting as a moderator. Consistent with the first experiment, results show that sharing demographic characteristics between a recruiter and the candidate lead to higher levels of similarity perception in the recruiter (H1). Sharing the last name produces higher similarity than sharing the birthdate in the recruiter's perceptions. In addition, it was replicate the mediation model that test the relation between demographic similarity and liking through similarity perception.

Regarding the effects of different job features on similarity perceptions, the variable job desirability helped us to understand this relation. Depending on the job desirability, recruiter's candidate assessment could vary. As it was hypothesized, when the desirability job values are on the average and above the average, to share demographic characteristics lead to higher similarity perceptions (H3). We explain further the results of this hypothesis.

The H4a, H4b and H4c are supported as well. The higher similarity perception the higher are the recruiter's ability, motivation and trust perceptions about the candidate through liking. Liking act as the mediator for the attribution process, not

being possible to infer high ability, motivation or trust of the candidate directly through the similarity perception.

The results support partially H5, which predicts the positive relation between similarity perceptions on job fit perceptions through liking and recruiter's ability, motivation and trust perceptions regarding to the candidate. The relation between similarity perception and job fit perceptions is mediated by liking and ability (H5a) and liking and trust (H5c) in the candidate. However, the attribution about the motivation of the candidate did not lead to better job fit perceptions (H5b).

CHAPTER 6: EXPERIMENT 3

The results of the previous studies indicated that shared characteristics and job features influenced similarity perceptions. Therefore, our purpose in this study is to test the similarity bias effect in the recruitment process. To do so, we selected less desirable jobs (i.e., a telephone operator, a sewer inspector, and a garbage collector) and measured how desirable these job positions were for the recruiter. Moreover, we included several mechanisms that account for the relationship among similarity perceptions, liking, and job fit. Specifically, we included emotional, cognitive, and motivational expectations to understand how job fit perceptions were derived. We expected that when recruiters needed to select candidates for low desirability jobs, demographic similarity would not generate similarity perceptions (H3).

Method

Participants. A total sample of 142 Master's students of HR management participated in this study (53 men, 89 women). The average age was 22.67 years ($SD = 5.13$), and the average of experience in HR was 1.78 years ($SD = 3.49$). All received course credit for their participation. The experiment was a 3 (job position: telephone operator, sewer inspector, and garbage collector) \times 2 (shared characteristic: birthday vs. last name) between-subjects design. Participants were randomly assigned to each condition.

Procedure. The procedure was the same as in Experiment 1A, but now three undesirable jobs were presented depending on condition: telephone operator, sewer inspector, and garbage collector.

Independent Variables. We manipulated demographic similarity as we did on experiment 1A, the experimental resume contained the recruiter's birthdate or last name (depending on the condition) and the control did not.

Dependent Variables. We used the same scale as in the previous study for *perceived similarity* ($\alpha = 0.94$), *liking* ($\alpha = 0.89$), *job fit* ($\alpha = 0.90$), *job desirability* ($\alpha = 0.91$), *cognitive ability* ($\alpha = 0.90$), *motivation* ($\alpha = 0.93$) and *trust* ($\alpha = 0.86$).

Results

Manipulation Checks. Participants were asked whether they remembered the job position for the recruitment. We removed 19 participants who responded incorrectly and thus failed to understand the manipulations. The total sample for analysis consisted of 123 participants. Table 3 shows the means, standard deviations and correlation between our main dependent variables.

Consistent with Experiment 1A, demographic similarity had a positive effect on perceived similarity ($F(1, 123) = 8.516, p = .004; d = .35$). Means showed that last name again generated higher similarity perceptions ($M = 3.72, SD = 1.64$) than birthday ($M = 3.19, SD = 1.34$). This result again provides support for Hypothesis 1. Further, Cohen's effect size value ($d = .35$) suggested low to moderate practical significance

Moreover, demographic similarity had a positive indirect effect on liking through similarity perceptions, using Model 4 (Hayes, 2012) (indirect effect = .050, bootstrap 95% CI = .002 to .125). The direct effect was not significant. Therefore, Hypothesis 2 is also supported.

Consistent with our prediction, the results for proposition 3 show a moderation effect of job desirability on similarity perceptions ($F(1, 117) = 4.05, p < .05$). Specifically, demographic similarity led to higher similarity perceptions when job desirability was evaluated with values at the mean (conditional effect = .264, bootstrap 95% CI = .011 to .518) and above the mean (conditional effect = .529, bootstrap 95% CI = .164 to .894); in contrast, when the values of job desirability were below the mean, this relationship was not significant (conditional effect = $-.001, n.s.$; see Figure 3). These results provide support for Hypothesis 3.

Hypothesis 4 predicted that liking would mediate the relationship between similarity perceptions and recruiters' inference of the candidate's cognitive ability (Hypothesis 4a), motivation (Hypothesis 4b), and trust (Hypothesis 4c). To measure these three indirect effects, we again used Model 4 in the Process macro (Hayes, 2012). For every model, we controlled for the effects of liking and (in each case, depending on the model) the cognitive ability, motivation, and trust inferences of the control candidate. The results show that liking mediated the relationship between recruiters' similarity perceptions and cognitive ability inference (indirect effect = .058, bootstrap 95% CI = .014 to .126) and trust inference (indirect effect = .044, bootstrap 95% CI = .008 to .120) of the candidate. In contrast, liking did not mediate the relationship between similarity perceptions and motivation inferences of the candidate (indirect effect = .029, bootstrap 95% CI = $-.030$ to .108). None of the direct effects were significant. Therefore, Hypotheses 4a and 4c are supported, but Hypothesis 4b is not.

Hypothesis 5 predicted that similarity perceptions would produce higher job fit perceptions through (sequentially) liking and the recruiters' inference of the

candidate's cognitive ability (Hypothesis 5a), motivation (Hypothesis 5b), and trust (Hypothesis 5c). For every model, we controlled for the effects of liking, job fit perceptions, and (in each case, depending on the model) the cognitive ability, motivation, and trust inferences of the control candidate. The results of a sequential mediation model (Model 6 of the Process macro; Hayes, 2012) show that liking and cognitive ability inferences (indirect effect = .038, bootstrap 95% CI = .010 to .094; see Figure 4) and liking and trust inferences (indirect effect = .024, bootstrap 95% CI = .004 to .071; see Figure 5) mediated the relationship between similarity perceptions and job fit perceptions. In contrast, liking and motivation inferences did not mediate this relationship (indirect effect = .006, bootstrap 95% CI = -.004 to .042). None of the direct effects was not significant. These results provide partial support for Hypothesis 5.

We also test the three sequential models in reverse with cognitive ability, motivation and trust perceptions as first mediators and liking as second mediator. All models include job fit as the independent variable. Results show that the model for cognitive ability (indirect effect = .188, bootstrap 95% CI = .044 to .465) and trust (indirect effect = .107, bootstrap 95% CI = .010 to .323) are significant. We cannot argue for causality in any of the three models given that the measures were taken at the same time. The model, however, shows the relationships across variables.

Additionally, we analyze liking, cognitive ability, motivation and trust as independent mediators in the relationship between similarity perceptions and job fit. None of the models were significant (indirect effect = .016, bootstrap 95% CI = -.008 to .055), (indirect effect = .014, bootstrap 95% CI = -.011 to .065), (indirect

effect = .000, bootstrap 95% CI = $-.011$ to $.024$), (indirect effect = .009, bootstrap 95% CI = $-.003$ to $.058$) respectively.

Finally, we examine the effect of the participants' experience in Hypothesis 3, 4 and 5 and results show no differences for any of the analysis.

Discussion

Consistent with Experiment 1A, the results show that shared demographic characteristics of a recruiter and a candidate led to higher similarity perceptions of the recruiter. The same last name produces higher similarity perceptions than the same birthday. Also replicated was the mediation model that tested the relationship between demographic similarity and liking through similarity perceptions.

Regarding the effects of different job features on similarity perceptions, the job desirability variable helped shed light on this relationship. Depending on job desirability, recruiters' candidate assessments can vary. As hypothesized, when the desirability of job values were on the average and above the average, shared demographic characteristics led to higher similarity perceptions. Job desirability plays an important moderating role, such that low job desirability prevented recruiters from perceiving similarity to the candidate. This moderation effect of job desirability led to different similarity biases. If recruiters like the job, they probably hire the candidate with whom they share characteristics; if, however, they find the job undesirable, they probably hire the candidate with whom they do not share characteristics.

In addition, we found that the higher the similarity perceptions, the more recruiters infer the cognitive ability and trust of the candidate through liking. Liking

act as a mediator for the inference process, as it is not possible to infer high cognitive ability or trust of the candidate directly through similarity perceptions. However liking do not lead to inferences about the candidate's motivation. Finally, we show that liking and cognitive ability and liking and trust of the candidate both mediate the relationship between similarity perception and job fit perceptions.

CHAPTER 7: EXPERIMENT 4 (FIELD STUDY)

In a field study, we test whether similarity perceptions can bias candidates' assessment in a real context: students' university admissions. The data from this study come from the admission process at a major university in France.

Method

Participants. The data from this study came from the admission process at a major university in France. From a total of 4300 students who applied to the written exam, only 2031 students were interviewed to enrol in the school. The admissions department agreed to participate and randomly provided anonymous data from 82 students for this study. The average age of students was 18 years ($SD = .75$).

Procedure. We created a jury to interview each student individually in the admission process. The jury always had the same structure (one president and two assistants) and randomly comprised people from the school (academics and/or administrative staff) and those from different partner companies. Each member of the jury had to fill out one evaluation sheet, which include our dependent measures and an overall score. Moreover, after each interview the jury discussed a final average score depending on each personal evaluation. An independent coder identified 41 assessment records of students who possessed similar characteristics to any of the three jury members who interviewed the student. The coder searched for first name, last name, or birthday similarities. Then, the coder randomly selected another 41 assessment records of students who did not possess any similarities. Finally, 82 files with the students' assessment after the interview were analysed. Each file contained

one page with the student's biographical data and the final score obtained after the deliberation of the jury members and three pages with the student's assessment, one for each member of the interview jury.

Independent Variable. We selected one variable to measure the intensity of similarity by sharing different features. The similarity variable had different levels (1 = no similarity; 2 = weak similarity; 3 = strong similarity), depending on whether the students shared the same first name, last name, or birthday with any member of the jury or shared a somewhat related first or last name (e.g., student name *Jean-Pierre* vs. jury member name *Pierre*).

Dependent Variables. We obtained the dependent variables from the interview evaluation sheet that all jury members filled out. This sheet included several items that, for confidentiality reasons, we cannot reveal. Given this restriction of the field study, we used the scales appearing in the evaluation sheet to replicate the analysis in our previous studies. Jury members were asked to rate the degree of student fit on each respective scale. Similar to the previous studies, the scales acted as jury member inferences of the students. Response options ranged from 1 (very poor fit) to 6 (very good fit). Two of the scales were similar to the measures we used in the previous studies: cognitive ability and motivation. We defined intellectual potential as "cognitive ability skills" ($\alpha = .75$) and motivation as "motivation to integrate the school" ($\alpha = .76$). Moreover, we identified a variable that had the same role as liking; because of its emotional component, in the evaluation sheet we called this "open-mindedness," defined as "cultural curiosity, creativity and hobbies" ($\alpha = .64$). In addition, each jury member was asked to rate the degree to which they viewed the

student as having the right fit to the school on an overall score from 0 (very poor fit) to 20 (excellent fit) ($\alpha = .81$). In the analysis, we controlled for the scores of students who did not possess any similarity to a jury member.

Results

Table 4 shows the means, standard deviations, and correlations between our main dependent variables. In this study, we tested whether similarity perceptions led to higher applicant evaluations and, consequently, to higher probabilities of acceptance for these applicants. To test mean differences between conditions, we used ANOVA. The results replicate the findings of the previous studies, showing a marginal main effect of similarity on the intellectual potential “ability” ($F(2, 79) = 2.13, p = .055$). Means showed that no similarity produced higher scores ($M = 5.10, SD = .73$) than weak similarity ($M = 4.83, SD = .83$) or strong similarity ($M = 4.62, SD = .90$). Moreover, we found that the “emotional” variable open-mindedness also showed significant differences through different levels of similarity ($F(2, 79) = 2.80, p = .027$). Means showed that weak similarity produced higher scores ($M = 5.25, SD = .75$) than no similarity ($M = 4.85, SD = .82$) or strong similarity ($M = 4.47, SD = .94$). However, motivation showed no significant effects on the different levels of similarity ($F(2, 79) = 2.80, n.s$).

We tested the mediation model according to Hayes (2012). Performing a mediation analysis with a multi-categorical independent variable (here, similarity) that has three levels is possible following Hayes and Preacher’s (2014) recommendations. For this purpose, we built two contrast codes, one that compares the results of students

with no similarity with those of students with strong and weak similarity (d1) and one that compares strong and weak similarities (d2). We ran an indirect effects analysis using *MEDIATE* (Preacher & Hayes, 2008).

The results showed that the omnibus mediation test was not significant (point estimate = .124, bootstrap 95% CI = -.056 to .413). However the contrast code d1 showed a significant effect on the final score through the intellectual potential “ability” (point estimate = -.976, bootstrap 95% CI = -2.058 to -.021), such that students with no similarities obtained higher final scores than students with similarities to any member of the jury. The contrast code d2 showed no significant differences (point estimate = -.567, bootstrap 95% CI = -2.220 to .968).

We also wanted to test, as in the previous studies, the sequential mediation of open-mindedness (liking) and intellectual potential (ability) on the relationship between similarity and the final score (job fit). The results of the sequential mediation model (Model 6 of the *Process* macro; Hayes, 2012) showed that open-mindedness and intellectual potential mediated the relationship between the contrast code d2 and the final score (indirect effect = -.074, bootstrap 95% CI = -1.690 to -.191). Direct effects were not significant. The contrast code d1 showed no significant differences (point estimate = .008, bootstrap 95% CI = -.413 to .360).

Discussion

In this field study, we tried to replicate the main effects obtained in the previous experimental studies. First, we found that different levels of similarity yielded large differences in a relative small data sample ($N = 82$) for most of our dependent variables

(scales of the evaluation sheet). These differences were significant for open-mindedness and intellectual potential, indicating that the students who did not possess any similarity were scored significantly higher than those who possessed weak or strong similarity to any member of the jury. We did not find the same differences for the motivation variable.

Second, the results show that intellectual potential mediated the relationship between similarity perceptions and the final score. This finding replicates those of previous studies in which inferences of cognitive ability mediated the relationship between similarity perceptions and job fit perceptions. Also similar to the previous studies, motivation did not mediate this relationship. We found differences between students who shared weak similarities (similar first or last names) and those who shared the same first name, last name, or birthday with any member of the jury. Through a sequentially mediation of open-mindedness and intellectual potential perceptions in the relationship between similarity and the final scores, we found that candidates with weak similarity were scored higher through both mediators than students who shared the same first name, last name, or birthday with any member of the jury. Specifically we found that students who did not possess or possessed only weak similarity to interviewers received higher scores for open-mindedness and intellectual potential than students who shared similarities with the jury. Thus, not sharing any characteristics with the jury members was better for the students. This finding suggests that the interviewers who perceived similarity probably do not perceive the student position as highly desirable, as we found in the previous experimental studies.

CHAPTER 8

General Discussion

The contribution of this research to the literature is threefold. First, we suggest a model which takes into account previous findings in the relationship between similarity and job fit perceptions. Second, our study proposes a boundary condition for the effect of demographic similarity on liking: job desirability. Third, our research extends the work of García et al. (2008), in that our design contains both cognitive and emotional mechanisms for the effect of liking on job fit perceptions.

Past studies focused on demographics to generate similarity perceptions and we replicate this effect (Experiment 1A). We go beyond demographics and use work related attributes to generate similarity perceptions. For example, a cover letter that focuses on the organization and that includes similar work-related attributes leads to higher levels of similarity perceptions than a cover letter or attributes on the resume separately (Experiment 1B). This extends the effects to other sources of similarity (not only last name and birthdate). To our knowledge we are the first to find that work related attributes influence similarity perceptions.

Moreover, perceived similarity mediates the relationship between demographic similarity and liking. There are some studies which support the direct effect of actual demographic similarity on liking (Byrne, 1981; Condon & Crano, 1988; Frank & Hackman, 1975; Rand & Wexley, 1975). Other studies have found support for the indirect effect of demographic similarity on liking through similarity

perceptions (Goldberg, 2005; Graves & Powell, 1988). Our research is consistent with the latter.

A possible explanation for the direct effect that research has shown could be that these studies do not separate demographic similarity from similarity perceptions. We suggest that when demographic similarity is manipulated, it can also be a proxy for similarity perceptions. We understand both concepts as different and complementary and believe a distinction must be made between them. Similarity perceptions include our own evaluation of how similar we are to the other while actual demographic just highlights the other's information. Thus, our results partially support the attraction paradigm (Byrne, 1981) (demographic similarity did not have a direct effect on liking) and fully support the social identity theory by showing that people prefer other people who belong to the same social group as they do (Tajfel & Turner, 1986).

Job desirability acts as moderator in the relationship between demographic similarity and similarity perceptions (Experiments 2 and 3). Jobs with low desirability prevented recruiters from perceiving similarity with the candidate. If recruiters like the job, demographic similarity will lead them to higher similarity perceptions with the similar candidate; if however, they find the job undesirable, demographic similarity will not affect similarity perceptions.

Moreover Experiments 2 and 3 address the cognitive and emotional mechanisms behind the relationship between similarity perceptions and job fit perceptions. We found that higher similarity perceptions lead recruiters to infer

cognitive ability and trust of the candidate through liking. Liking acts as a mediator for the inference process as it is not possible to infer high cognitive ability or trust of the candidate directly through similarity perceptions. Liking, contrary to what we expected, doesn't lead to inferences about the candidate's motivation. Finally, we show that liking and cognitive ability and liking and trust of the candidate both sequentially mediate the relationship between similarity perception and job fit perceptions.

Consistent with the studies by Bagues and Villadoniga (2012) and Frank and Hackman (1975), our study supports the idea that perceptions of recruiters about the candidates influences their decisions about the recruitment process. We specifically show that the perception of job fit is more favorable for similar candidates unless recruiters do not find the particular vacant post as desirable. This has implications for minorities and non-conventional candidates who are less likely to generate similarity perceptions with the recruiter. These non-conventional candidates will be more likely to be perceived as fit for jobs that are undesirable to the recruiter.

We also replicated the main effects from the experimental studies in a real selection interview process. The interviews were performed in the admission process at a major university in France. We found that when students shared the same demographic characteristics as the interviewer, they were scored lower than students who did not share anything, so that not sharing any characteristics with the jury members was better for the potential students. Far from showing contradiction with the experimental studies, we believe this finding may suggest that the interviewers who perceived similarity with the "candidates" to enrol in the school probably do not

perceive the student position as highly desirable which led to a more negative assessment of the candidate. It's important to remember, as discussed in the method section in the field study, that the sample of the interviewers is composed mostly by professors and practitioners from different partner companies, in brief, people holding high job positions for whom similarity with the candidates was playing a biased and more negative evaluation. Yet, more research is still needed to test the effects of job desirability on the relationship between similarity perceptions and job fit perceptions (Chen, et al., 2008, Tsai, et al., 2011).

Our data shows that experience in human resources management did not prevent participants from these biased perceptions. This is consistent with the research by Wilson & Brekke (1994) who suggest that training might not be enough to prevent or limit bias evaluations. Accordingly, our research calls for future investigation that focuses instead on limiting or reducing the effects of bias perceptions in selection processes.

Future research could expand this topic to other types of organizations and cultural contexts and it also could replicate the findings with data from consulting organizations focused on resume screening situations. Further research should also determine whether structuring the resume evaluation process (e.g., employing a structured resume rating form and training recruiters on how to evaluate applicants' resumes) has any effect on the reliability and validity of recruiters' inference making. Therefore more research is needed on the essential elements included in resumes as they go through online recruitment platforms.

CHAPTER 9

Limitations

Our studies have limitations that need to be addressed in future research. The most serious limitation is that we are assessing perceptions in a laboratory context. Although we tried to make it as real as possible, it may be possible that the recruitment process looked like fictitious and artificial. Therefore, participants may have found it difficult to engage fully in the selection process. However, participants' judgements from all the experiments were influenced by sharing the same last name or birthdate with a candidate in a recruiting process. We do not know how much this may affect actual behavior in the field. Additionally a limitation concerns the sample itself. Participants of the four experimental studies were Master's students of HR management with limited working experience. However, previous research has argued that students may provide insights into processes that organizations use to reach decisions (Greenberg, 1987) and that students might also yield valuable information in a well-designed study (Eder & Buckley, 1988; Demerouti & Rispens, 2014; Wheeler, Shanine, Leon, & Whitman, 2014). As a result, the use of students is appropriate when examining HR processes such as the hiring process.

Another limitation concerns to the selection process itself. Previous studies have demonstrated that depending on the nature of the selection process (e.g., face-to-face, telephone interview), recruiters may behave differently (Raza & Carpenter, 1987; Silvester, Anderson, Haddleton, Cunningham-Snell, & Gibb, 2000). Our research focuses on a context in which recruiters have to make decisions between equally

qualified applicants. Demographic similarities, cover letters and other sources of similarity might be less relevant and have less influence when some applicants are more qualified than others.

Finally, we have the issue of common method bias, as all respondents are being asked all the questions in a single survey. The possibility exists that respondents were answering in a consistent fashion.

Practical Implications

This work demonstrates that selection decisions are influenced by cognitive biases, which have a detrimental effect on the selection process because of the potential disregard of valid candidates. One possible way to prevent this problem is to introduce recruitment methods that avoid these biases, such as two-person evaluations or more objective methods of resume screening. Training people for resume screening as to the possible biases may also reduce their adverse effects. For this purpose, recruiters and interviewers should be trained on possible biases related to similarity perceptions and the associated emotional, cognitive, and motivational processes. Organizations interested in promoting ethical behavior and a positive diversity climate should therefore undertake efforts to minimize such biases and facilitate more thoughtful decision making.

Similarity in Negotiation

CAPITULO 10: INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

La *negociación* es un proceso a través del cual dos o más partes, aun teniendo diferentes preferencias, alcanzan un acuerdo (Fisher, Ury, y Patton, 1981). Generalmente, el estudio sobre la toma de decisiones y la calidad de ésta, se ha basado principalmente en decisiones que se toman de modo individual. Sin embargo, en la negociación, debido al proceso de interdependencia, las decisiones de todas las partes implicadas afectan los resultados de la misma. Esto hace que la toma de decisiones en la negociación sea aún más complicada que la toma de decisiones individual (Bazerman y Moore, 2008), por lo que la presencia de sesgos podría ser aún mayor.

Además de como se ha expuesto en el apartado “*similaridad en la selección de personal*”, no son pocos los estudios que han estudiado como la influencia de la motivación y las emociones conducen a errores individuales o sesgos cognitivos (Alloy y Abramson, 1979; Bodenhausen, Sheppard, y Kramer 1994; Park y Banaji, 2000). Aunque es visto como un tema importante, existe aún poca investigación sobre los sesgos cognitivos en el campo de la negociación.

Sesgos en la Negociación

Un empleado, cuando realiza una transacción con un cliente recibe e interpreta una gran cantidad de información procedente del contexto que le sirve para tomar decisiones. Así, al negociar, percibe el talante de su adversario mediante sus gestos y su mirada, valora la primera oferta que le realiza, la cual le da pistas sobre cómo transcurrirá la negociación y sus posibilidades de éxito o fracaso en la misma. La información que recibe del contexto le es útil al negociador para evaluar la situación y

conseguir satisfacer sus intereses. Sin embargo, los negociadores tienen ciertas tendencias al analizar la información, que les hacen cometer errores y les impiden ver todas las posibilidades que la situación tiene para ellos. Esas tendencias se denominan sesgos. Un sesgo es una posible fuente de error que ocurre cuando el sujeto realiza alguna tarea cognitiva, bien en solitario o en interacción con otros sujetos (Munduate y Medina, 2014). Estos sesgos pueden ser:

Comprometerse con una decisión tomada inicialmente, aunque ya no sea la opción más ventajosa.

Hacer juicios basándose en información inadecuada, como por ejemplo la oferta inicial de la otra parte.

Confiar de forma excesiva en las posibilidades que tiene de obtener resultados muy favorables.

Confiar excesivamente en la información más accesible y superficial, ignorando datos más precisos y pertinentes.

Suponer que lo que se gana se obtiene a expensas de la otra parte.

Verse influido por el modo cómo se presenta la información.

Analizaremos a continuación cada uno de dichos sesgos y su influencia sobre la negociación (e.g. Malhotra, y Bazerman, 2007).

Siguiendo a Duffy (1993), podemos distinguir dos tipos de sesgos: (a) los sesgos cognitivos y (b) los sesgos que resultan de la interacción social y los factores

contextuales. Los sesgos cognitivos son una consecuencia de nuestra limitada capacidad de procesar información, y son la consecuencia de la imposibilidad de cualquier persona para manejar toda la información disponible acerca de un tema. Un negociador no posee la capacidad cognitiva suficiente para manejar toda la información –verbal y no verbal- disponible sobre el adversario, sus intereses, su margen de maniobra, etc. Puesto que nuestra mente no puede abarcarlo todo, se hace necesaria la utilización de estrategias mentales que simplifiquen su manejo. A estas estrategias simplificadoras se les denomina heurísticos. Los heurísticos son, por tanto, formas intuitivas de resolver problemas y de procesar información que requieren poco tiempo o esfuerzo. Su desventaja es que pueden ser inapropiados y, consecuentemente, producir errores.

Los trabajos de Kahneman (premio Nobel de economía en el año 2002 por la aplicación de sus conocimientos de psicología al análisis económico) y Tversky (1973; Tversky y Kahneman, 1974) revelaron que cuando procesamos la información relevante para la toma de decisiones en nuestras vidas diarias, no nos regimos por reglas matemáticas, racionales o estadísticas. Por el contrario, aplicamos una serie de reglas intuitivas muy simples. La aplicación de estos heurísticos o tendencias a la toma de decisiones suele producir resultados similares a los que producen los modelos formales, basados en la estadística o la probabilidad. Sin embargo, en otras ocasiones la utilización de esas reglas intuitivas ocasiona sesgos sistemáticos, que pueden conducir a errores. La investigación ha identificado muchos sesgos cognitivos, veremos algunos de los más importantes en la negociación (Para una descripción más

detallada puede consultarse: Ajzen, 1996; Bazerman y Neale, 1992 o Thompson, 2001).

Sesgos Cognitivos

Representatividad: Los trabajos de Kahneman y Tversky pusieron de manifiesto que existe un sesgo en el cálculo de probabilidades debido a la utilización del heurístico de representatividad. Este sesgo se basa en que la persona establece la probabilidad de un evento en función del grado en que se parece, en sus propiedades esenciales, a la población a la que pertenece (es decir, a su representatividad). Para comprender este sesgo imagina que formas parte del movimiento estudiantil en la Universidad de Sevilla a mediados de los años setenta. Hay dos facultades muy relevantes en esa época: la facultad de Derecho y la de Filosofía y Letras. En la facultad de Derecho los alumnos suelen vestir de manera más formal y tradicional que en la Facultad de Filosofía. Si un alumno con el pelo largo, barba y vestimenta hippie se presenta ante vosotros, ¿dónde pensáis que estará matriculado? Probablemente pensarás, al igual que nosotros, que estará matriculado en Filosofía. Supongamos que deseas estar convencido de tu apreciación y preguntas en secretaría de ambos centros. La secretaria de Filosofía te dice que hay 500 alumnos matriculados, de los cuales un 75% viste de manera informal, mientras el secretario de Derecho te informa de que hay 2000 matriculados, de los cuales sólo un 20% viste de manera informal. ¿El conocimiento de los datos modifica en algo tu primera impresión?

Como podemos observar, los datos no confirman nuestra primera impresión, hay una mayor probabilidad de que pertenezca a Derecho, aunque es un alumno

representativo de Filosofía, es decir, tiene las características “típicas” de la mayoría de alumnos de dicha titulación. En muchas ocasiones, la probabilidad y la representatividad de un suceso están correlacionadas, es decir a medida que aumenta la representatividad de un evento, aumenta la probabilidad de ocurrencia del mismo. Sin embargo, en otras ocasiones, la probabilidad y la representatividad no coinciden, y por lo tanto pueden cometerse errores.

Imagina que te describen a tu futuro jefe de la siguiente manera: tiene 45 años, está casado y tiene dos hijos. Es conservador, cuidadoso, meticuloso y ambicioso. Es algo introvertido y un poco reservado. No se suele interesar mucho en los asuntos sociales. Le gusta el bricolaje, navegar y construir maquetas de aviones. ¿Cuál crees que será su profesión, filósofo o ingeniero?

El heurístico de representatividad está basado en los estereotipos de las personas. La persona basa su juicio en una regla simple: cuanto más parecido sea al estereotipo del grupo, mayor probabilidad de que pertenezca a ese grupo. Así, la mayoría de personas pensará que su jefe es ingeniero. Si parece un ingeniero, lo más probable es que lo sea. Sin embargo, los estereotipos son frecuentemente erróneos. Además, el confiar en ellos como fuente de información, puede resultar en la desconsideración de otros tipos de información que sean relevantes para la negociación.

Accesibilidad de la Información: Al evaluar la información disponible prestamos más atención a unos elementos de la misma que a otros. Imaginemos el caso de Cristina, una negociadora sindical que trabajaba anteriormente en la fábrica de

Gillette en Alcalá de Guadaíra y ahora trabaja en Astilleros en Puerto Real (Cádiz). La fábrica Gillette cerró y concentró su producción en otras factorías de Europa, lo cual significó un trastorno para centenares de familias. Cristina encontró posteriormente trabajo como administrativa en Astilleros, donde es representante sindical con la responsabilidad de negociar el convenio colectivo. Cristina puede recordar la situación vivida en Gillette cuando percibe ciertas claves contextuales en la negociación actual en Astilleros, que le recuerdan a la situación vivida en la otra empresa. Esos pequeños indicios son, para esta negociadora, muy importantes, con independencia de su relevancia para el resultado final de la negociación.

La accesibilidad se refiere a la posibilidad de que un determinado conocimiento esté disponible en la memoria. Algunos eventos nos resultan fáciles activarlos, otros nos resultan más difíciles, y algunos simplemente es imposible recordarlos. Tversky y Kahneman (1974) emplean el término disponibilidad para referirse a la experiencia de la accesibilidad en la memoria. La disponibilidad de los episodios está influida por la frecuencia de tales episodios. Cuando se considera que un grupo o categoría es más frecuente, es más fácil traer a la mente ejemplos de ese grupo o categoría. Pero la facilidad con que se las recuerda tiene poco que ver con la frecuencia con la que los hemos experimentado, de forma que es más fácil recordar aquellos eventos que nos han afectado de forma significativa. Así tendemos a exagerar la probabilidad de ocurrencia de determinados acontecimientos si los recuerdos asociados a ellos son intensos.

Este heurístico puede afectar la calidad del juicio de los negociadores al sesgar la información que es accesible a nuestra mente. Existen diferentes ejemplos que

ilustran este fenómeno. Así, los negociadores que presentan la información de forma vistosa o con énfasis en los aspectos emocionales influyen más en las decisiones que los que utilizan una información más racional, aunque la información proporcionada sea la misma. Del mismo modo, si a un guardia de seguridad se le pregunta sobre cuál es el problema más importante que tiene su empresa, es muy probable que responda en función de su área de trabajo. El guardia de seguridad ha basado su apreciación en la información más accesible para él, la derivada de su puesto de trabajo. Por último, imaginemos que un negociador muy habituado a negociar convenios colectivos es llamado a representar a la fuerza laboral de una organización sobre las dificultades en el ingreso de los nuevos empleados. Este negociador tiene como información más accesible aquella que ha manejado en otros contextos negociadores y es probable que la utilice ahora para tratar de resolver esta situación.

Para la negociación es preciso que la accesibilidad de la información no influya negativamente en la capacidad de analizar la situación de negociación. Los negociadores deben recurrir tanto a las experiencias pasadas como a la información existente para evaluar las diferentes opciones disponibles, teniendo en cuenta que es necesario utilizar una información fiable, y no sólo la más accesible.

Anclaje: Las personas determinamos puntos de referencia que nos sirven como anclaje para ajustar el valor de los objetos y eventos. Esos puntos de referencia suelen ser arbitrarios, por lo que facilitan que aparezcan errores de apreciación y de juicio en los negociadores. Un experimento diseñado por Tversky y Kahneman (1974) ilustra con claridad este sesgo. Dicho experimento consistía en estimar el número de países africanos pertenecientes a la ONU. Antes de realizar la estimación se les pedía a los

participantes que jugaran a una especie de ruleta, estimando si el número de países pertenecientes era mayor o menor al número que salía en la ruleta. Es decir, las personas jugaban a la ruleta y posteriormente estimaban el número de países. El resultado fue sorprendente, las personas a las que le salía un número alto en la ruleta estimaban que a la ONU pertenecían una cantidad mayor de países africanos que a las que les salía un número bajo. El número resultante de la ruleta servía a los participantes en el juego como un punto de referencia para estimar la cantidad de países. Si deseas probar el anclaje pregunta en secreto a una serie de personas el resultado de la siguiente multiplicación: $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$, y a otra serie la multiplicación $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$. Pide una respuesta inmediata, sin dejar la posibilidad de efectuar mentalmente la operación. Calcula la media de ambos grupos y descubrirás cómo aquellos que realizaron la multiplicación en sentido ascendente ($1 \times 2 \times 3 \dots$) estiman un resultado más bajo que los que realizaron la multiplicación en sentido descendente ($8 \times 7 \times 6 \dots$). El resultado de la operación es de 40320, y como sabrás, es idéntico en ambos casos por la propiedad conmutativa de la multiplicación. La explicación a este fenómeno es que la estimación del resultado no se realiza a partir de todos los elementos sino de unos pocos. Dado que disponían de poco tiempo para calcular el resultado, aquellas que realizaron la multiplicación en sentido descendente estimaron un resultado mayor dado que los primeros múltiplos reflejaban un resultado más elevado que los primeros múltiplos de la operación realizada en sentido ascendente. El resultado de las primeras multiplicaciones resultó un anclaje significativo para estimar el resultado.

Un ejemplo de anclaje en la negociación son las primeras ofertas realizadas por los contendientes. Una negociadora puede verse marcada por las demandas que el

oponente solicite al inicio de la negociación. Si reacciona a una primera oferta exagerada del adversario sugiriendo algún ajuste, está legitimando dicha oferta y otorgándole credibilidad. Lo más razonable ante una oferta exagerada es volver a anclar el proceso. Amenazar con retirarse de la mesa de negociación puede ser preferible a aceptar un punto de partida inaceptable.

Bazerman y Neale (1992) proponen gestionar el anclaje en la negociación a partir del manejo de las propias aspiraciones y metas, de forma que el establecimiento de metas debe ser muy cuidado antes de comenzar la negociación. Las metas deben formar parte de nuestras propuestas iniciales, las cuales deben ser lo suficientemente atractivas para que atraigan la atención de la otra parte, pero no deberían ser tan extremas que impliquen su desestimación por parte de nuestro oponente. Una vez que nuestro nivel de aspiraciones es puesto sobre la mesa se puede convertir en un punto de anclaje para la negociación. Del mismo modo hay que tomar en consideración el anclaje de nuestro oponente e identificarlo durante las primeras fases de la negociación.

Ilusión de Asociación: Es la tendencia a percibir correlaciones entre eventos que no están asociados entre sí. Imagina que una mañana lees en el periódico que los habitantes de una provincia española tienen una tasa de analfabetismo que dobla a la media nacional. En el telediario de ese mismo día escuchas una noticia sobre el número de mujeres maltratadas donde la misma provincia aparece destacada. Aunque no hay ninguna relación entre ambas estadísticas, muchas personas pueden asociarlas y pensar que las personas con un bajo nivel educativo son responsables del maltrato familiar. La ilusión de asociación ocurre porque las personas nos inclinamos a relacionar

informaciones diferentes que han sido presentadas simultáneamente. Por ejemplo, podemos opinar de un individuo por su lugar de procedencia o nacionalidad que tendrá un comportamiento negociando parecido, si no igual, que otro que ya conocemos. Esta visión estereotípica de nuestro interlocutor está basada en gran medida en una correlación que, sin estar suficientemente avalada, hemos establecido entre esos dos hechos: lugar de procedencia y estilo al abordar una situación de negociación.

Confianza Excesiva: Las personas confiamos excesivamente en nuestras propias capacidades y habilidades para hacer determinadas cosas o para que nos ocurran determinados eventos, principalmente positivos. La tendencia a la confianza excesiva es habitual en diferentes facetas de la vida. Estimamos con demasiado optimismo la agenda de trabajo diario o el tiempo que tardaremos en realizar un determinado proyecto. En la negociación existe también esa tendencia. Por ejemplo, en una negociación familiar, el marido puede creer que la mediadora le otorgará su favor, y que será contraria a la otra parte. Otro ejemplo sería el negociador que plantea demandas exageradas a su adversario, porque considera que obtendrá un resultado muy positivo, sin valorar sus posibilidades reales.

Sesgos derivados de la interacción social

Como se explicaba en el módulo sobre la naturaleza de la negociación muchas decisiones importantes no son tomadas por individuos actuando en solitario, sino que son adoptadas por grupos, los cuales cometen, al igual que los individuos, errores – sesgos- en la toma de decisiones. Para analizar los sesgos derivados de la interacción social, seguiremos el trabajo de Jones y Roelofsma (2000).

Falso consenso: Las personas tendemos a sobreestimar el grado de similitud entre nuestras posiciones o conductas y la de los demás, produciéndose como consecuencia juicios o decisiones sesgadas. Por ejemplo, los fumadores estiman que el 51% de las personas fuman, mientras que los no fumadores estiman que sólo fuma el 38% (Thompson, 2001). Del mismo modo sobreestimamos el número de personas que están de acuerdo con nuestras posiciones sobre diferentes temas: política social, aborto, legalización de las drogas...

Existen diferentes mecanismos explicativos de la tendencia al falso consenso. Uno de ellos es la exposición selectiva. Este mecanismo sugiere que los casos de similitud o acuerdo entre la persona y los demás se recuperan de la memoria con mayor facilidad, que los casos que son disimilares o en los que no existe acuerdo. Otro mecanismo estudiado ha sido la disponibilidad cognitiva. Este enfoque sugiere que las personas que tienen una mayor certeza sobre su propia postura están más centradas en ella, y piensan menos sobre las otras posturas alternativas. Finalmente, el mecanismo motivacional destaca que la percepción de similitud entre uno mismo y los demás puede estar motivada por necesidades personales. Diferentes estudios han encontrado

que adoptar esta postura produce múltiples beneficios socio-cognitivos, tales como aumentar la percepción de apoyo social, mantener la autoestima y el equilibrio cognitivo y reducir la posible tensión asociada a las interacciones sociales.

El falso consenso aumenta en las siguientes situaciones: cuando la persona es expuesta a otras personas similares a ella; cuando la atención se centra en una sola posición, en lugar de valorar varias alternativas; cuando la persona está relativamente segura de la adecuación de su propia postura; cuando el problema considerado es importante para la persona; cuando se comparan opiniones con habilidades; y cuando el problema a evaluar puede suponer una amenaza para la autoestima de la persona. Cuando un negociador se ve influido por este sesgo, disminuye la calidad de su percepción sobre la situación de negociación y como consecuencia la posibilidad de utilizar estrategias creativas e integrativas.

Pensamiento grupal: El pensamiento grupal es un fenómeno grupal descrito por Janis a comienzos de la década de los 70, y utilizado como una de las posibles explicaciones de grandes fracasos históricos, como la invasión de Bahía de Cochinos en Cuba, o la explosión de los transbordadores Challenger o Columbia. Janis apuntó que este fenómeno ocurría en grupos altamente cohesionados formados para tomar una decisión muy importante y muy compleja. Estos grupos tienen una amplia trayectoria de trabajo en común, con un fuerte líder directivo, desarrollan su trabajo en un ambiente muy estresante y con mucha presión temporal. Este tipo de situaciones producen el denominado pensamiento grupal que se caracteriza por la ilusión de invulnerabilidad del grupo, la mentalidad cerrada, fuertes presiones para el conformismo grupal y la estereotipia de las personas que no pertenecen al grupo. En

definitiva, las personas que forman parte de estos grupos sobreestiman la capacidad del mismo para tomar una decisión de calidad, por lo que suelen guardar silencio cuando perciben dificultades en la decisión que se está tomando, tienden a presionar a los que plantean dificultades para que asuman sin críticas la decisión de grupo. Estos síntomas conducen a una serie de problemas en la toma de decisión, tales como el establecimiento incompleto de alternativas, el análisis sesgado de la realidad, y una búsqueda insuficiente de información sobre el problema que les permita tomar una decisión correcta. Los grupos más vulnerables al pensamiento de grupo están más preocupados por conseguir el consenso que por cómo se llega a este consenso. Las características grupales que describen el pensamiento grupal y su sintomatología fueron descritas por las comisiones de investigación encargadas para analizar los accidentes, como una de las posibles causas de las tragedias de los transbordadores.

Polarización grupal: La polarización grupal es el fenómeno que ocurre cuando la posición que mantiene la mayoría de los miembros de un grupo sobre un tema determinado, se intensifica como resultado del debate o discusión. Es decir, si inicialmente, los miembros de un grupo están a favor de cierta preferencia, la discusión grupal aumentará la favorabilidad de esa preferencia a nivel individual. Comparada pues, con la decisión adoptada por los individuos, las decisiones de los grupos tienden a ser más extremas. Este sesgo es contrario a la creencia popular, que considera que los grupos son relativamente conservadores y poco inclinados al riesgo y las posiciones extremas.

Hay dos casos de polarización grupal: el cambio hacia el riesgo y el cambio hacia la precaución. El primero tiene lugar cuando la posterior decisión de un grupo es

más arriesgada que el promedio inicial de las decisiones individuales de los miembros. El cambio hacia la precaución ocurre cuando la decisión del grupo evidencia una mayor aversión al riesgo que los promedios de las anteriores decisiones individuales de los miembros. En ambos casos, la respuesta global del grupo es más extrema que la que tenían los miembros del grupo antes de comenzar la discusión.

La polarización grupal ha sido explicada principalmente por dos teorías psicológicas: la teoría de la comparación social y la teoría de los argumentos persuasivos. La teoría de la comparación social atribuye el efecto de polarización a las presiones normativas que surgen cuando la persona trata de ajustarse al grupo. Al percibir que la decisión individual se desvía de la opinión mayoritaria, las personas cambian su decisión en la línea mayoritaria, para así conseguir un mejor ajuste. La teoría de los argumentos persuasivos establece que el intercambio de información que se produce en la discusión grupal es el elemento esencial. En la discusión se aportarán diferentes argumentos que pueden ser poco familiares a otros miembros del grupo. El peso de las evidencias moverá a la minoría en la dirección de la mayoría, produciéndose así la polarización de la decisión.

Escalada del compromiso: A menudo las personas nos comportamos de forma muy poco coherente con nuestros intereses. Un ejemplo es continuar con un curso de acción a pesar de que existan datos que nos muestren que nuestra decisión inicial ha sido errónea. Hace unos años apareció un nuevo vendedor de pan en el pueblo de uno de nosotros, Segura de León. Para introducirse en el mercado este vendedor comenzó una política agresiva de precios, bajó el precio del pan a la mitad. Las dos panaderías existentes en la localidad contraatacaron reduciendo aún más el precio del pan. Este

curso de acción desencadenó una guerra de precios que duró varios meses. Al final de la guerra ambas partes llegaron a regalar dulces o harina por comprar un simple bollo de pan. El precio llegó a ser muy poco rentable para las panaderías, ambas perdieron mucho dinero en la contienda, sin embargo, para ambas la meta no era lograr la rentabilidad del negocio, sino ganar y vencer al adversario. Un vendedor minoritario de la localidad intentó llegar a un acuerdo, el cual hubiera sido posible si se hubiera realizado un análisis racional de la situación, pero el resto de los contendientes se apegó a una decisión inicial que no fue afortunada, defendían que habían arriesgado mucho en la contienda y no había vuelta atrás. Bazerman y colegas (1994) define la escalada del compromiso o el entrampamiento como el grado en que un individuo se compromete con un curso de acción seleccionado previamente, pese a las evidencias de su fracaso. Cuando un negociador se ve inmerso en una escalada del compromiso puede llegar a invertir una gran cantidad de tiempo, o de recursos. En estas situaciones los negociadores comienzan la interacción intentando obtener muchos beneficios y suelen finalizar deseando no perder lo ya invertido.

Este fenómeno ha sido explicado por medio de la teoría de la disonancia cognitiva y de la teoría de la perspectiva. La escalada del compromiso es un intento de hacer aparecer racional una decisión previa. Esto puede interpretarse como un intento de demostrar a los demás que la decisión no era errónea. La teoría de la perspectiva señala que la toma de decisiones que implican riesgo, dependen de que la decisión se presente en un marco positivo o en uno negativo. Para ilustrar la teoría de la perspectiva piense en el ejemplo propuesto por Tversky y Kahneman a unos directivos: ‘Nos preparamos para el estallido de una enfermedad tropical que probablemente

matará a 600 personas. Se están valorando dos programas alternativos, ¿cuál el mejor a su juicio?'. Al 50% de los participantes se le ofrecieron dos opciones: (a) Si se adopta el programa A se salvarán 200 personas (b) si se adopta el programa B hay un tercio de probabilidades de que se salven todos y dos tercios de que no se salve nadie. La otra mitad tenía estas dos opciones: (a) Si se adopta el programa A morirán 400 personas (b) si se adopta el programa B hay un tercio de probabilidades de que no muera nadie y dos tercios de que todos mueran.

Aunque las opciones sean las mismas, los resultados fueron diferentes en ambos grupos. Tres cuartas partes de los participantes del grupo 1 eligieron la opción a, en las que se salvaban 200 personas. Estos participantes valoraban la opción cierta sobre la opción con riesgos. En el grupo 2 los resultados fueron diferentes: casi el 90% de los participantes eligieron la opción con riesgos sobre la opción cierta en la que morirían 400 personas. Este experimento pone de manifiesto cómo la forma en la que están enmarcados los resultados incide en el riesgo que una persona está dispuesta a asumir. Si el encuadre es positivo las personas asumimos menor riesgo que si el encuadre es negativo.

En el escalamiento del compromiso, los resultados negativos de la decisión previa, representan un marco negativo para la toma de decisiones. En estas circunstancias, la teoría de la perspectiva predice que las personas preferirán la decisión arriesgada. Esta decisión es consistente con la tendencia a comprometerse con las decisiones iniciales.

Autores como Bazerman, Lewicki, Caputo, Thompson entre otros, reúnen una serie de recomendaciones que nos ayudan a identificar y prepararnos para manejar los sesgos cognitivos que puedan surgir durante las negociaciones (Bazerman, et al, 2000; Caputo, 2013; Lewicki, 1985; Thompson, 2001):

- Durante la negociación, busca información y desarrolla una nueva perspectiva global, ya que generalmente expectativas desde nuestro único punto de vista nunca son correctas.
- Crea herramientas que te ayudarán a identificar tus prioridades, como los sistemas de puntuación.
- Trate de escuchar y comprender las necesidades, el valor y los deseos de la otra parte, ambos pueden crear valor juntos.
- Aprende a conocerte a ti mismo, identifica tu debilidad y refuerza tu fortaleza para prepararte para los pensamientos que pasan por tu mente.

A continuación, procederemos a explicar brevemente los diferentes tipos de negociación existentes, así como las estrategias que pueden usarse durante la misma.

Cultura, Tipos de Negociación y Estrategia

Para comprender bien el contexto de negociación y los factores que la conforman es necesario identificar y definir 3 conceptos claves: *cultura*, *tipo de negociación* y *estrategia*.

La *cultura* es un carácter distintivo de los grupos sociales (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley, y Janssens, 1995) y consiste en los valores, las creencias y las normas compartidas entre los miembros de un grupo. Por lo tanto, la negociación al

ser una conducta social está influenciada por estas normas culturales. Lo que los negociadores consideran un comportamiento apropiado dentro de su propia cultura será el comportamiento que probablemente exhiban al negociar con miembros de otras culturas.

Dignity, Face and Honor son tres prototipos de normas culturales estudiados en psicología cultural (Leung y Cohen, 2011). *Dignity* se refiere a "la convicción de que cada individuo posee un valor intrínseco desde el nacimiento al menos teóricamente igual al de cualquier otra persona" (Ayers, 1984, p.19). Las culturas *face* están relacionadas con culturas colectivistas (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994). En estas culturas, la autoestima individual está ligada a la posición y el rol de los individuos en la jerarquía social (Heine, 2001). El *honor* implica "el valor de una persona ante sus propios ojos, pero también a los ojos de su sociedad" (Pitt-Rivers, 1965, p.21). Una diferencia entre las normas culturales *face* y *honor* es que las normas de honor pueden activar conductas de autoprotección, convirtiendo las negociaciones interculturales en interacciones más competitivas (Elahee, Kirby y Nasif, 2002).

Según la literatura, existen dos *tipos de negociación* y éstos tienen un efecto en el uso de la estrategia a seguir (Adair y Brett, 2005; Brett y Okumura, 1998). En la *negociación intracultural*, las partes comparten un trasfondo cultural, mientras que en la *negociación intercultural* las partes provienen de diferentes antecedentes culturales.

Existe numerosa literatura que muestra el desafío existente en las negociaciones interculturales. Según Brett, Behfar y Kern, (2006) existen cuatro

obstáculos que ponen en riesgo el éxito en las negociaciones interculturales que a continuación, explicaremos brevemente:

- El primer obstáculo que afrontar es la comunicación indirecta versus directa. Los comunicadores más directos van a decir lo que piensan, mientras que los comunicadores indirectos van a usar comunicaciones y comportamientos no verbales ("pausas, silencio, tono de voz" (Ting-Toomey. 1999). Se ha demostrado que los comunicadores indirectos evitan conflictos, son interdependientes e inconscientemente saben lo que se espera porque comparten comportamientos (Joyce, 2012). Los desafíos surgen debido a diferentes expectativas (Tannen, 1994). Los comunicadores directos no entienden los matices y las sutilezas de los comunicadores indirectos, por lo que los ven como insinceros e indignos de confianza (Ting-Toomey, 1999) mientras que los comunicadores indirectos que esperan una comunicación indirecta podrían sentirse ofendidos por los comunicadores directos (Tannen, 1994).
- La segunda barrera es el problema de los acentos y la fluidez con el lenguaje. El inglés es el idioma estándar internacional para negocios y negociación. Los miembros de un equipo o negociadores individuales con acentos o falta de vocabulario a menudo son reacios a hablar (Melymuka, 2006) lo que lleva a que durante la negociación se pierda importante información y efectividad.
- El tercer obstáculo que los negociadores afrontan es la diferencia en actitudes hacia la jerarquía y la autoridad. Según el estudio de Steelcase (2014), el vínculo entre los empleados y la jerarquía es un desafío para un trabajo eficaz. En una cultura de alto

poder distante como China, los empleados se encuentran buscando a sus superiores para tutoría y la orientación. (Steelcase, 2014). Sin embargo, en una cultura de bajo poder distante como Alemania, los empleados prefieren líderes que están abiertos al debate y buscan tener metas claras con la posibilidad de discutir alternativas. Los líderes son receptivos porque dependen de otros para obtener información. (Steelcase, 2014). El desafío de un equipo culturalmente diverso es que algunos empleados podrían sentirse no reconocidos por la jerarquía o por una fuerza de trabajo no unificada.

- La cuarta y última barrera son las normas contradictorias para la toma de decisiones. Existen dos enfoques utilizados en la toma de decisiones en la negociación. El enfoque posicional no se centra en las relaciones futuras y este enfoque está orientado a satisfacer solo las necesidades de una de las partes (Ford, 2001). Es el enfoque tradicional y se usa en caso de recursos o posibilidades limitados donde el resultado es una situación de Ganar-Perder. El otro enfoque es el método basado en el mutuo interés y se centra en la cooperación y la comunicación (Katz y McNulty, 1994). Este método se enfoca en satisfacer las preocupaciones y necesidades subyacentes de las partes involucradas en la toma de decisiones. El resultado es una situación de Ganar-Ganar orientada a una relación a largo plazo entre las partes. El obstáculo será como tener éxito cuando en una negociación se dan los dos enfoques diferentes donde una parte estaría buscando tener una victoria y la otra parte tener una decisión sabia. (Spangler, 2003)

Por su parte, la *estrategia* de negociación es un conjunto de comportamientos dirigidos a obtener los objetivos y que son utilizados consciente o inconscientemente

por los negociadores (Weingart, Thompson, Bazerman, y Carroll, 1990). Las principales estrategias usadas en la negociación son la *estrategia integrativa*, utilizada con el propósito de crear valor y la *estrategia distributiva*, utilizada con el propósito de reclamar valor. Estudios empíricos sugieren que la estrategia integrativa representa el proceso de compartir información e implica la acción de hacer preguntas y dar respuestas. Por otro lado, la estrategia distributiva representa las justificaciones o argumentos para apoyar la opinión de un lado y rechazar la opinión de la otra parte. Las ofertas transmiten información sobre el puesto, pero no sobre las prioridades e intereses subyacentes.

Dos teorías explican por qué la estrategia puede cambiar como resultado del tipo de negociación: la teoría de la identidad social (Tajfel 1970, 1981) y la teoría de la interdependencia (Kelley y Stahelski, 1970). La teoría de la identidad social, donde las personas tienden a categorizarse como parte de un grupo, sugiere que los negociadores intraculturales usarán más preguntas y respuestas en comparación con los negociadores interculturales como resultado del favoritismo dentro del grupo. En líneas similares, la teoría del conflicto realista (Sherif, 1954) sugiere que los negociadores interculturales usan más estrategias distributivas en comparación con los negociadores intraculturales. La hipótesis de la teoría de la interdependencia genera predicciones similares para ambos tipos de negociaciones.

De acuerdo con la teoría mencionada, cabría esperar que negociadores en negociaciones intra-culturales tendrán mayores percepciones de similaridad que negociadores en negociaciones inter-culturales. Aunque se ha estudiado como la

pertenencia al grupo favorece los procesos intra-grupales (Lee, 2005), el efecto de la similitud percibida nunca ha sido estudiada en negociaciones intra o interculturales.

Proposición 1: Negociadores en negociaciones intra-culturales tendrán mayores percepciones de similitud que los negociadores en negociaciones inter-culturales.

Como ya hemos visto en el capítulo anterior, existe extensa literatura que explica la tendencia a favorecer, confiar y ayudar a personas del mismo grupo, o a aquellas con las que nos percibimos de forma similar, por lo que no desarrollaremos de nuevo esta sección. No obstante, en una negociación cobra especial importancia la confianza que depositamos en la otra parte. Robbins (2001) estudió la influencia de la confianza sobre el comportamiento, actitud, emociones y la tendencia a compartir más información durante la negociación, llegando a afirmar que *"la confianza es una expectativa positiva de que otra persona -mediante palabras, acciones o decisiones- no actuará de manera oportunista"* (Robbins, 2001). De esta forma, cualquiera de las partes por sí misma condiciona de algún modo la conducta de la otra.

De manera general, se ha mostrado que los negociadores interculturales realizan peores negociaciones que los negociadores intra-culturales (Brett, 2013). Este efecto se atribuye a diferencias lingüísticas, estratégicas o de comunicación (Liu, Chua, y Stahl, 2010) y puede dar como resultado negociaciones fallidas. Cuando las normas culturales favorecen a los integrantes del grupo, es más probable que los participantes perciban a los mismos negociadores culturales de forma más positiva que otros negociadores de cultura. Como ejemplo, participantes colectivistas (mexicanos) evaluaron a los miembros de su propio equipo como más generosos (Gómez, Kirkman

y Shapiro, 2000). En otro ejemplo, los participantes con un alto yo interdependiente (coreanos) evaluaron a la contraparte de forma más positiva en las negociaciones intraculturales (Lee, 2005). Por lo tanto, podemos esperar que el comportamiento de los negociadores cambie dependiendo del tipo de negociación (intra-inter).

De acuerdo con la literatura, esperaríamos encontrar mayores concesiones y confianza hacía la otra parte, así como mejores resultados globales en negociaciones intra-culturales que en negociaciones inter-culturales.

Proposición 2: Negociadores en negociaciones intraculturales tendrán mayor disposición a realizar concesiones a través de la percepción de similaridad.

Proposición 3: Negociadores en negociaciones intraculturales confiarán más en la contraparte a través de la percepción de similaridad.

Proposición 4: Negociadores en negociaciones intraculturales tendrán mejores resultados en la negociación a través de la percepción de similaridad.

Nuestro objetivo con este estudio sería replicar el efecto de la similaridad encontrado en la selección de personal, esta vez, en un contexto de negociación. En concreto, esperaríamos encontrar que cuando una persona se percibe similar con su contraparte en la negociación, esta percepción favorecerá los procesos y la posterior toma de decisiones, llevando a resultados más positivos en la negociación.

CHAPTER 11: EXPERIMENT 1

We also designed a series of studies to test whether the similarity perceptions between negotiators could bias the behaviour of them, leading to more positive negotiation outcomes when negotiators perceive the other party more similar. We used a negotiation scenario in the first experiment and a recruitment scenario for the face-to-face negotiations (chapter 12) in where participants needed to reach an agreement for the last phase of a recruitment process.

Method

Participants. In total, 199 management students of a major university in France took part in this experiment (109 men, 83 women). The average age of participants was 19.12 years ($SD = 0.69$), and all received course credit for participation.

Procedure. Participants received all instructions on the computer screen. After answering some demographic and cultural questions, they read an experimental scenario of negotiation in which they had to play the role of a negotiator who was finalizing the sale of technical equipment; Sinaceur and Tiedens (2006) previously used this scenario successfully in a French population. In the scenario, all participants were sellers and negotiated on behalf of an equipment manufacturing company described as French; the other party's company was either French or Ladonian, a nationality made up for avoiding pre-determined biases against cultures (depending on the condition). After reading the scenario, participants indicated the offers they would

make to the other party in this negotiation. Finally, they were debriefed and thanked for their participation. All participants identified themselves as culturally French.

Dependent Variables.

Similarity perceptions. Two items measured how similar the participants perceived the other party. Sample items include ‘how close are you culturally with this counterpart?’ and how much do you identify yourself to your counterpart? All items were measured from 1 (not much at all) to 5 (very much) (Cronbach’s $\alpha = .68$).

Concessions. Three items measured the willingness to make concessions. Sample items include ‘I looked for a solution that would satisfy both parties’ and ‘I tried to find a moderate solution’. All items were measured from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree) (Cronbach’s $\alpha = .79$).

Trust. Three items measured the trust with the customer. Once the customer was introduced in the experiment, participants answered items like ‘I would trust my counterpart’ and ‘I would think both parties can trust each other’. All items were measured from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) (Cronbach’s $\alpha = .55$).

Negotiation offer. We measured the negotiation offer with three variables: *insurance*, *hours* and *discount*. Results would be better if *insurance* (possible reimbursement to the other part as insurance) and *discount* (discount on spare parts for the other part) are higher numbers and lower numbers in the case of the *hours* (the hours of delay to fix the damage). *Insurance* was measured from zero to 10 million, *hours* from 12 to 36 hours and discounts could range from 0% to 50%.

Independent measure

Type of negotiation. We manipulated this variable at two levels: *intra-cultural* (French–French) and *inter-cultural* (French–Indian). Approximately half the participants ($n = 108$) for the intra-cultural condition, and the other half ($n = 91$) for the inter-cultural condition.

Results

Manipulation check.

To check the adequacy of the manipulation of the type of negotiation, participants were asked whether they remember the nationality of the customer. Five participants in the intra-cultural condition and two participants in the inter-cultural condition responded to the manipulation check incorrectly, and therefore we removed them from all analyses. The total sample for analysis consisted of 192 participants.

Data Analysis. Table 7 shows the means, standard deviations, and correlations between our main dependent variables. We used analysis of variance (ANOVA) to test mean differences between conditions and the Process macro (Hayes, 2012) to evaluate indirect effects.

Hypothesis 1 predicted that similarity perceptions between negotiators would be higher for the intra-cultural condition. The results show a main effect of demographic similarity on similarity perceptions ($F(1, 198) = 29.57, p < .001$). Participants in the *intra-cultural* condition reported higher values on similarity

perceptions than participants in the *inter-cultural* condition ($M = 3.12$, $SD = 0.78$) vs. ($M = 2.52$, $SD = 0.74$). These findings provide support for Hypothesis 1.

Hypothesis 2 predicted that intra-cultural negotiator would make more concessions through similarity perceptions. To test this indirect effect, we used Model 4 of the Process macro (Hayes, 2012). The results show that similarity perceptions is positively related to willingness to concede through similarity perceptions (indirect effect = $-.039$, bootstrap 95% confidence interval [CI] = $-.077$ to $-.008$). The direct effects were not significant. Therefore, Hypothesis 2 is supported.

Hypothesis 3 predicted that intra-cultural negotiator would trust more to the counterpart through similarity perceptions. To test this indirect effect, we used Model 4 of the Process macro (Hayes, 2012). The results show that similarity perceptions is positively related to trust through similarity perceptions (indirect effect = $-.024$, bootstrap 95% confidence interval [CI] = $-.056$ to $-.002$). The direct effects were also significant. Therefore, Hypothesis 3 is supported.

Hypothesis 4 predicted that intra-cultural negotiator would have better results through similarity perceptions. To test this indirect effect, we used Model 4 of the Process macro (Hayes, 2012) including the dependent variables insurance, hours and discount. The results show that similarity perceptions mediate the effect of intra-cultural negotiations on hours (indirect effect = $-.552$, bootstrap 95% confidence interval [CI] = -1.058 to $-.118$), but this effect was not found for Insurance (Indirect effect = $.088$, $p = n.s.$) nor discount (Indirect effect = $-.385$, $p = n.s.$). According to the results, we could say that H4 was partially supported.

CHAPTER 12: EXPERIMENT 2 (FIELD STUDY)

The aim of the second study is to replicate the results of the previous study and chapters. The data comes from face-to-face negotiations in a recruitment-simulated context where participants needed to reach an agreement in the last phase of a recruitment process.

Method

Participants. In total, 156 management students of a major university in France took part in this experiment (94 men, 62 women). The average age of participants was 20.23 years ($SD = 1.62$), and all received course credit for participation.

Procedure. Participants received all instructions on the computer screen. After answering some demographic and cultural questions, participants read a scenario of negotiation. The scenario was the “New Recruit,” in which they had to play the role of either a recruiter or a candidate finalizing a recruiting process (Neale, 2000). The instructions for each role were anonymous and contained confidential information about the different value the issues have depending on the role. All the negotiation pairs had 20 minutes in total to reach an agreement on the eight issues the exercise presented. The simulation included eight issues: two distributive issues (salary and starting date), four integrative issues (trade-offs among bonus, vacation time, payment of moving expenses, and insurance coverage), and two compatible issues (job assignment and location). (See Appendix D for the negotiation payoff tables). After they finished reading the case and answering some questions about the planning of the

negotiation, pairs started negotiating. In the face-to-face negotiation, participants were either recruiters or candidates and pairs for the negotiation were either French-French (for the intra-cultural condition) or French-Indian (for the inter-cultural condition). Once they finished the negotiation, they sign the final contract sheet indicating the agreement both negotiators reached. After this, participants were debriefed and thanked for their participation.

Dependent Variables.

Negotiation joint outcomes. We measured the negotiation joint outcomes with the total points obtained for both parties according to the negotiated final contract, by creating an aggregate variable.

Concessions. Three items measured the willingness to make concessions. Sample items include ‘I looked for a solution that would satisfy both parties’ and ‘I tried to find a moderate solution’. All items were measured from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree) (Cronbach’s $\alpha = .72$).

Trust. Three items measured the trust with the counterpart in the negotiation. Sample items include ‘I would trust my counterpart’ and ‘I would think both parties can trust each other’. All items were measured from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) (Cronbach’s $\alpha = .59$).

Independent measure

Type of negotiation. We manipulated this variable at two levels: *intra-cultural* (French–French) and *inter-cultural* (French–Indian) negotiations. Approximately half

the participants ($n = 90$) (57, 7 %) composed the intra-cultural condition, and the other half ($n = 66$) (42, 3%) the inter-cultural condition.

Results

Manipulation check. Participants responded to two items intended to check the adequacy of the manipulation of the type of negotiation (intra- or inter-cultural). The two items were ‘How close are you to the other negotiator’s culture?’ and ‘Do you feel similar to the other party?’ (1 = not at all, 5 = very similar). These items formed a reliable scale (Cronbach’s $\alpha = .67$). Participants in the *intra-cultural* condition reported higher value on similarity than participants in the *inter-cultural* condition ($M = 4.22$ vs. $M = 2.65$; $F(1, 154) = 174.10, p < .001$).

Data Analysis. Table 8 shows the means, standard deviations, and correlations between our main dependent variables. We used analysis of variance (ANOVA) to test mean differences between conditions and the Process macro (Hayes, 2012) to evaluate indirect effects. As the sample was dyadic, we used aggregate variables with the scores of both participants (recruiter and candidate) for the mediation analysis.

Hypothesis 1 predicted that similarity perceptions between negotiators would be higher for the intra-cultural condition. The results show a main effect of demographic similarity on similarity perceptions ($F(1, 154) = 174.10, p < .001$). Participants in the *intra-cultural* condition reported higher values on similarity perceptions than participants in the *inter-cultural* condition ($M = 4.22, SD = 0.67$) vs. ($M = 2.65, SD = 0.81$). These findings provide support for Hypothesis 1.

Hypothesis 2 predicted that intra-cultural negotiator would make more concessions through similarity perceptions. To test this indirect effect, we used Model 4 of the Process macro (Hayes, 2012). The results show that similarity perceptions is positively related to willingness to concede through similarity perceptions (indirect effect = -.190, bootstrap 95% confidence interval [CI] = -.316 to -.080). The direct effects were not significant. Therefore, Hypothesis 2 is supported.

Hypothesis 3 predicted that intra-cultural negotiator would trust more to the counterpart through similarity perceptions. To test this indirect effect, we used Model 4 of the Process macro (Hayes, 2012). The results show that similarity perceptions is positively related to trust through similarity perceptions (indirect effect = -.630, bootstrap 95% confidence interval [CI] = -1.048 to -.301). The direct effects were not significant. Therefore, Hypothesis 3 is supported.

Hypothesis 4 predicted that intra-cultural negotiator would have better results through similarity perceptions. To test this indirect effect, we used Model 4 of the Process macro (Hayes, 2012) including the dependent variable total joint outcomes. The results show that similarity perceptions did not mediate the effect of intra-cultural negotiations joint outcomes (indirect effect = -.282.605, $p = n.s.$). According to the results, we cannot support H4.

CHAPTER 13

General Discussion

Previous studies try to test how similarity perceptions between negotiators can bias the behaviour of them, increasing the levels of trust, willingness to concede and finally generating better negotiation joint outcomes.

As we hypothesized, people negotiating in intra-cultural negotiations would perceive the counterpart as more similar than when negotiating in inter-cultural negotiations. This effect has been widely studied in other contexts but not in a negotiation framework.

Although the effects of similarity perceptions on the negotiation settings may be perceived as something everybody would expect to be positive, we show in previous chapters (5 and 6) this effects do not always have favourable effects (as for the similar candidate when job position was not desirable). As mentioned, negotiators are human beings and human beings make mistakes. The preparation and self-awareness allows the negotiators to predetermine in a certain way their reaction to the outcome of a situation and it helps them to understand and study themselves, but people can always mistake and be influence by their mind. In particular, negotiators may have a great deal of knowledge in terms of preparation, education, interest or conscience; however, cognitive biases may occur.

As we hypothesized, results for the inter-cultural negotiations were not as positive as for intra-cultural negotiations (Brett, 2013). Regarding trust and willingness to make concessions, participants for the inter-cultural conditions of both

studies were facing some issues. The work of Sunanta Chaisrakeo and Mark Speece (2004) add some light to this issue and on how to facilitate inter-cultural negotiations. They indicate that, in order to cope with cultural diversity, you must develop “Interpersonal Communication Competences” that improves the “ability to analyse communication behaviour within the context of values as well as the ability to generate and react to communication messages as if from within another culture” (Chaisrakeo, & Speece, 2004). We can thus assume that this behaviour will lead to “an agreement on matters of mutual interests” (Gulbro, & Herbig, 1996) and consequently to improve results for inter-cultural negotiations.

Moreover, as exposed by Salacuse (1999), being able recognize the main areas where social contrasts may emerge and knowing them will help understanding better the other party and thus, anticipate the potentials misunderstandings. To cope with culture is hard as it is directly connected to our deep values, for that we need to get as much information as we can (Moran & Stripp, 1991). However, culture can be beneficial to negotiations. Indeed, they are not contradictory in every way and the similarities can facilitate the exchanges while allowing having a more objective approach of the stake. In this way, it promotes integrative strategies (Adair et al., 2004). Besides, taking the time to get to know the other party and its language helps to reduce the uncertainty around the negotiation and thus to understand the signals that the opponent sends unconsciously. This could allow negotiators to take advantage of it (Brett, 2000). Finally, as said before, it is essential to prepare a negotiation while knowing the culture of your counterpart, but some knowledge found might be false as they are relying on stereotypes.

According to our data, although negotiators increased trust and willingness to concede through similarity perceptions, this did not always lead to better negotiation joint outcomes in face to face negotiations. In the experimental study (chapter 11), we show the indirect effects of similarity perceptions on better negotiation results for the intra cultural condition, however these effects were not found for the field study. Further research should address this question with the use different negotiation scenarios and sample.

To conclude, this research replicates the previous findings. In a negotiation context, when similarity perceptions occur, negotiators increase both trust levels and willingness to make concessions, which leads to better outcomes.

CHAPTER 14: LIMITATIONS, FUTURE RESEARCH DIRECTIONS AND IMPLICATIONS

The current study investigates how similarity perceptions between negotiators influence the negotiation process and results. Despite there are some interesting findings, the present research still shows several limitations.

First, and probably the most important limitation, is that we carried out the experiments in a single country. Participants were all management students of a major university in France, consequently, it is difficult to generalize to other cultures and/or sample type. Although, as it was mention before, previous research supported the use of students as a sample (Eder & Buckley, 1988; Demerouti & Rispens, 2014; Wheeler et al., 2014).

Second, in the first study we only gave our participants a scenario and ask them to imagine as a real circumstances of negotiation. It is too difficult for people to imagine the situation and choose an appropriate strategy. We had to remove several participants who did not pay attention of reading the information, were too stressful to focus or simply due to the lack of experience. Therefore, future research with other sets of experimental studies should show consistency with the results for the effect of similarity perceptions on the negotiation outcomes.

Moreover, further research is needed to clarify the use of different strategies when negotiating in intra and inter-cultural negotiations and how getting to know the counterpart could reduce the gap between inter and intra-cultural negotiations. More importantly, research focused on how to revert the worst performance of negotiators

when negotiating in inter-cultural negotiations. Further research is also needed to determine the circumstances under which similarity perceptions may have a negative influence in the negotiation.

Our research has three important practical implications. First, we show that cultural norms and emotions can help overcome the challenges of inter-cultural negotiations faced by global managers. Second, having information about the dominant cultural norms of a country can help negotiators anticipate the offers. Third, managers need to be aware of the extent to which their interaction partners endorse honour norms when deciding whether or not to express strategic anger in negotiation. Our study provides evidence of the factors that can facilitate inter-cultural interaction, and we call for further research on this topic. Future studies should also address the mechanisms behind each of the moderating effects.

CHAPTER 15. REFERENCES

- Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., & Lytle, A. (2004). Culture and negotiation strategy. *Negotiation Journal*, *20*(1), 87-111.
- Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, *16*(1), 33-51.
- Ajzen, I. (1996). The social psychology of decision making. *Social psychology: Handbook of basic principles*, 297-325.
- Alderfer, C. P., & McCord, C. G. (1970). Personal and situational factors in the recruitment interview. *Journal of Applied Psychology*, *54*(4), 377.
- Alloy, L. B., & Abramson, L. Y. (1979). Judgment of contingency in depressed and nondepressed students: Sadder but wiser? *Journal of experimental psychology: General*, *108*(4), 441.
- Anderson, N. H. (1981). *Foundations of information integration theory*. New York, NY: Academic Press.
- Anderson, N. H., & Barrios, A. A. (1961). Primacy effects in personality impression formation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *63*, 346–360.
- Anderson, N., Born, M., & Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and*

organizational psychology: Vol. 1. Personnel psychology (pp. 200–218).

London: Sage

Anderson, N., Herriot, P., & Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*(4), 391-411.

Anderson, N., Salgado, J. F., & Hulsheger, 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.

Andrade, E. B., & Ariely, D. (2009). The enduring impact of transient emotions on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *109*(1), 1-8.

Antonovics, K., Arcidiacono, P., & Walsh, R. (2005). Games and Discrimination Lessons From The Weakest Link. *Journal of Human Resources*, *40*(4), 918-947.

Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *41*(3), 258.

Bagues, M. F., & Esteve-Volart, B. (2010). Can gender parity break the glass ceiling? Evidence from a repeated randomized experiment. *The Review of Economic Studies*, *77*, 1301-1328.

- Bagues, M., & Perez-Villadoniga, M. J. (2012). Do recruiters prefer applicants with similar skills? Evidence from a randomized natural experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization, Elsevier, 82*, 12-20.
- Bakar, H. A., & McCann, R. M. (2014). Matters of demographic similarity and dissimilarity in supervisor–subordinate relationships and workplace attitudes. *International Journal of Intercultural Relations, 41*, 1-16.
- Barber, A.E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baron, R. A. (1987). Interviewer's moods and reactions to job applicants: The influence of affective states on applied social judgments. *Journal of Applied Social Psychology, 17*, 911–926.
- Baron, R.A. (1993). Interviewers' moods and evaluations of job applicants: The role of applicant qualifications. *Journal of Applied Social Psychology, 23*, 253–271.
- Baron, R. A., Byrne, D. & Branscombe, N. R. (2006). *Social psychology* (11th ed.). Boston: Pearson.
- Bates, R. (2002). Liking and similarity as predictors of multi-source ratings. *Personnel Review, 31*(5), 540-552.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *The role of fairness considerations and relationships in a judgmental perspective of negotiation*. Northwestern University.

- Bazerman, M. H., Schroth, H., Pradhan, P., Diekmann, K., & Tenbrunsel, A. 1994. The inconsistent role of comparison others and procedural justice in reactions to hypothetical job descriptions: Implications for job acceptance decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 326-352.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual review of psychology*, 51(1), 279-314.
- Bazerman, M. H. & Moore, D. A. (2008). *Judgment in managerial decision making*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Bodenhausen, G. V., Sheppard, L. A., Kramer, G. P. (1994). Negative affect and social judgment: The differential impact of anger and sadness. *European Journal of Social Psychology*, 24, 45–62.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Brett, J. M., & Okumura, T. (1998). Inter-and intracultural negotiation: US and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 41, pp. 495-510.
- Brett, J. M. (2000). Culture and negotiation. *International journal of psychology*, 35(2), 97-104.
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006). Managing multicultural teams. *Harvard business review*, 84(11).

- Brett, J. M. (2013). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. 3rd edition. John Wiley & Sons.
- Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, *86*, 307–324.
- Brewer, M. B. (1988). A dual process model of impression formation. In R. S. Wyer, & T. K. Srull (Eds.), *A dual process model of impression formation* (pp. 1–36). Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bright, J. E., & Hutton, S. (2000). The Impact of Competency Statements on Résumés for Short-listing Decisions. *International Journal of Selection and Assessment*, *8*(2), 41-53.
- Brown, B.K., & Campion, M.A. (1994). Biodata phenomenology: Recruiters' perceptions and use of biographical information in resume screening. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 897-908.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of marketing research*, *30*(1), 63.
- Burger, J. M., Messian N., Patel S., del Prado A., & Anderson C. (2004). What a Coincidence: The Effects of Incidental Similarity on Compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *30*, 35-43.

- Burns, G. N., Christiansen, N. D., Morris, M. B., Periard, D. A., & Coaster, J. A. (2014). Effects of applicant personality on resume evaluations. *Journal of Business and Psychology, 29*(4), 573-591.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*, 294–311.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology, 82*, 546–561.
- Cable, D. M., & Gilovich, T. (1998). Looked over or overlooked? Prescreening decisions and postinterview evaluations. *Journal of applied psychology, 83*(3), 501.
- Campion, M. A., Pursell, E. D., & Brown, B. K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel psychology, 41*(1), 25-42.
- Chairsrakeo, S., & Speece, M. (2004). Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach. *Journal of Business & Industrial Marketing, 19*(4), 267-282.

- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology, 90*, 928.
- Chen, C. C., & Lin, M. M. (2014). The Effect of Applicant Impression Management Tactics on Hiring Recommendations: Cognitive and Affective Processes. *Applied Psychology, 63*(4), 698-724.
- Chen, C.H.V., Lee, H.M., & Yeh, Y.J.Y. (2008). The antecedent and consequence of person–organization fit: Ingratiation, similarity, hiring recommendations and job offer. *International Journal of Selection and Assessment, 16*, 210–219.
- Chow, S., & Chapman, D. (2013, October). Gamifying the employee recruitment process. In *Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications* (pp. 91-94). ACM.
- Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C., & Neuberg, S. L. (1997). Reinterpreting the empathy–altruism relationship: When one into one equals oneness. *Journal of personality and social psychology, 73*(3), 481.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(2-3), 158-169.

- Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F., & Harris, S. G. (2004). Job type and recruiters' inferences of applicant personality drawn from resume biodata: Their relationships with hiring recommendations. *International Journal of Selection and Assessment, 12*, 363–367.
- Cole, M.S., Rubin, R.S., Feild, H.S., & Giles, W.F. (2007). Recruiters' perceptions and use of applicant résumé information: Screening the recent graduate. *Applied Psychology: An International Review, 56*, 319–343.
- Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F., & Harris, S. G. (2009). Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: Do paper people have a personality? *Journal of Business and Psychology, 24*(1), 5-18.
- Condon, J. W., & Crano, W. D. (1988). Inferred evaluation and the relation between attitude similarity and interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 789-797.
- Connerley, M. L., & Rynes, S. L. (1997). The influence of recruiter characteristics and organizational recruitment support on perceived recruiter effectiveness: Views from applicants and recruiters. *Human Relations, 50*(12), 1563-1586.
- Cotton, J. L., O'Neill, B. S., & Griffin, A. (2008). The name game: Affective and hiring reactions to first names. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 18–39.
- Demerouti, E., & Rispens, S. (2014). Improving the image of student-recruited samples: A commentary. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 34-41.

- Derous, E., Ryan, A. M., & Nguyen, H. H. D. (2012). Multiple categorization in resume screening: Examining effects on hiring discrimination against Arab applicants in field and lab settings. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 544-570.
- DeVaro, J., Li, R., & Brookshire, D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(6), 986-1003.
- Devendorf, S.A. & Highhouse, S. (2008). Applicant–employee similarity and attraction to an employer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*, 607–617.
- Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A Web of applicant attraction: person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 723.
- Dineen, B. R., & Noe, R. A. (2009). Effects of customization on application decisions and applicant pool characteristics in a web-based recruitment context. *Journal of Applied psychology, 94*(1), 224.
- Dipboye, R. L. (1992). *Selection interviews: Process perspectives*. Cincinnati, OH: SouthWestern.
- Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1999). Interviewer experience and expertise effects. In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.), *The employment interview handbook* (pp. 229–292). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Duffy, L. (1993). Team decision-making biases: An information-processing perspective.
- Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., & Longo, L. C. (1991). What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological bulletin*, *110*(1), 109.
- Eder, R. W., & Buckley, M. R. (1988). The employment interview: An interactionist perspective. *Research in personnel and human resources management*, *6*, 75-107.
- Fisher, C. D., Ilgen, D. R., & Hoyer, W. D. (1979) Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. *Academy of Management Journal*, *22*, 94-103.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. M. (1981). The Harvard Negotiation Project. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*.
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Fiske, S.T., Lin, M. & Neuberg, S. (1999). The continuum model: Ten years later. In Y. Trope & S. Chaiken (Eds.), *Dual-process theories in social psychology* (pp. 231-254). New York: Guilford Pres.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, *117*, 39–66. DOI: 10.1037/0033-2909.117.1.39

- Forgas, J. P., & Fiedler, K. (1996). Us and them: Mood effects on intergroup discrimination. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 36–52.
- Frank, L. L., & Hackman, J. R. (1975). Effects of interviewer-interviewee similarity on objectivity in college admissions interviews. *Journal of Applied Psychology, 60*, 356–360.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218-226.
- García, M.F., Posthuma, R.A., & Colella, A. (2008). Fit perceptions in the employment interview: The role of similarity, liking, and expectations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*, 173–189.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal, 36*, 414–427.
- Gatewood, R. D., & Field, H. S. (2001). Human resource selection. New York: Harcourt.
- Gelfand, M. J., & Brett, J. M. (2004). Integrating negotiation and culture research. *The handbook of negotiation and culture*, 415.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review, 18*(4), 694-734.

- Gissel, A. L., Thompson, L. F., & Pond, S. B. (2013). A theory-driven investigation of prospective applicants' intentions to submit video résumés. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(12), 2449-2461.
- Goldberg, C. B. (2005). Relational Demography and Similarity-Attraction in Interview Assessments and Subsequent Offer Decisions Are we Missing Something? *Group & Organization Management, 30*(6), 597-624.
- Goldberg, C., Riordan, C. M., & Zhang, L. (2008). Employees' perceptions of their leaders: Is being similar always better? *Group & Organization Management, 33*, 330–355.
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 145-157.
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1988). An investigation of sex discrimination in recruiters' evaluations of actual applicants. *Journal of Applied Psychology, 73*(1), 20.
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1995). The effect of sex similarity on recruiters' evaluations of actual applicants: A test of the similarity-attraction paradigm. *Personnel Psychology, 48*(1), 85- 98.
- Greenberg, J. (1987). The college sophomore as guinea pig: Setting the record straight. *Academy of Management Review, 12*(1), 157-159.

- Gulbro, R., & Herbig, P. (1996). Cross-cultural negotiating processes. *Industrial Management & Data Systems*, 96(3), 17-23.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign (Vol. 72)*. Reading, MA: AddisonWesley
- Hamilton, D. L. & Trolie, T. K. (1986). Stereotypes and stereotyping: An overview of the cognitive approach. In J. F. Dovidio & S. L. Gaertner (Eds.), *Prejudice, discrimination, and racism* (pp. 127–163). New York: Academic Press.
- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference?. *Personnel Psychology*, 40(4), 765-784.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel psychology*, 57(3), 639-683.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451-470.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Nueva York: Wiley.

- Hiemstra, A., Derous, E., Serlie, A. W., & Born, M. P. (2012). Screening: Examining Recruiter Fairness Perceptions and Judgmental Biases. *Fairness in Paper and Video Resume Screening, 12*, 187-196.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 89–106.
- Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology, 89*, 622–632.
- Highhouse, S., Stierwalt, S. L., Bachiochi, P., Elder, A. E., & Fisher, G. (1999). Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants. *Personnel Psychology, 52*(2), 425-442.
- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(3), 333-342.
- Horverak, J. G., Bye, H. H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (2011). Managers' evaluations of immigrant job applicants: The influence of acculturation strategy on perceived person-organization fit (PO fit) and hiring outcome. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 44*(1), 46-60.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management, 33*(6), 987-1015.

- Howard, D.J., & Kerin R. A. (2011). The effects of name similarity on message processing and persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology, 47*(1), 63-71.
- Howard, J. L., & Ferris, G. R. (1996). The Employment Interview Context: Social and Situational Influences on Interviewer Decisions. *Journal of Applied Social Psychology, 26*(2), 112-136.
- Huber, V. L., Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1987). Decision bias and personnel selection strategies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 40*(1), 136-147.
- Hunter, I. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin, 96*, 72-98.
- Isen, A. M., & Means, B. (1983). The influence of positive affect on decision-making strategy. *Social Cognition, 2*, 18-31.
- Isen, A. M., Johnson, M. M., Mertz, E., & Robinson, G. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of work associations. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*, 1413–1426.
- Jiang, C., Chua, R. Y. J., Kotabe, M., & Murray, J. (2011). Effects of cultural ethnicity, firm size, and firm age on senior executives' trust in their overseas business partners: Evidence from China. *Journal of International Business Studies, 42*, 1150–1173.

- Jiang, L., Hoegg, J., Dahl, D. W., & Chattopadhyay, A. (2010). The persuasive role of incidental similarity on attitudes and purchase intentions in a sales context. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 778-791.
- Jones, E. E. & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: the attribution process in social psychology, in L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 219-266), New York: Academic Press.
- Joyce, C. (2012). The Impact of Direct and Indirect Communication. *Journal of the International Ombudsman Association*.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261–271.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). *Prospect theory: An analysis of decision under risk*. *Econometrica*, 47, 263–291.
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (1982). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (Eds.) (2000). *Choices, values and frames*. New York: Cambridge University Press.
- Kaplan, D. M., Berkley, R. A., & Fisher, J. E. (2016). Applicant Identity Congruence in Selection Decision Making: Implications for Alejandro and Consuela. *Human Resource Management*, 55, 39–51.

- Katz, N., & McNulty, K. (1994). *Interpersonal conflict resolution skillh*. Unpublished course materials, Syracuse University.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. *Nebr. Symp. Motiv.* 15: 192-238.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Klehe, U. C. (2004). Choosing how to choose: Institutional pressures affecting the adoption of personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 327-342.
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–50.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643–671.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, 28, 27-46.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Lee, S. (2005). Judgment of ingroups and outgroups in intra-and intercultural negotiation: The role of interdependent self-construal in judgment timing. *Group Decision and Negotiation*, 14(1), 43-62.
- Lee, S. Y., Pitesa, M., Thau, S., & Pillutla, M. M. (2015). Discrimination in selection decisions: Integrating stereotype fit and interdependence theories. *Academy of Management Journal*, 58(3), 789-812.
- Lee, S., Pitesa, M., Pillutla, M., & Thau, S. (2015). When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 128, 15-28.
- Lewicki, P. (1985). Nonconscious biasing effects of single instances on subsequent judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 563-574.
- Liebkind, K., & Jasinskaja-Lahti, I. (2000). The influence of experiences of discrimination on psychological stress: A comparison of seven immigrant groups. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 10(1), 1-16.
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*. New York: Appleton-Century-Crofts.

- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of applied psychology, 70*(2), 280.
- Luxen, M. F., & Van De Vijver, F. J. (2006). Facial attractiveness, sexual selection, and personnel selection: When evolved preferences matter. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 241-255.
- Macan, T. H., & Dipboye, R. L. (1990). The relationship of interviewers' preinterview impressions to selection and recruitment outcomes. *Personnel Psychology, 43*(4), 745-768.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin, 108*(2), 171.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2007). *Human resource management* (12th ed.). Mason, OH: Thompson South Western.
- Maurer, S. D., Howe, V., & Lee, T. W. (1992). Organizational recruiting as marketing management: An interdisciplinary study of engineering graduates. *Personnel Psychology, 45*(4), 807-833.
- Melymuka, K. (2006). Political Correctness REVISITED. *Computerworld, 40*(39), 42-42.

- Miller, D. T., Downs, J. S., & Prentice, D. A. (1998). Minimal conditions for the creation of a unit relationship: The social bond between birthday mates. *European Journal of Social Psychology, 28*, 475-81.
- Moran, R. T., & Stripp, W. G. (1991). *Dynamics of successful international business negotiations*. Gulf Professional Publishing.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology, 91*(6), 1321.
- Munduate Jaca, L. & Medina Díaz, F. J. (2006). *Gestión de conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Nauts, S., Langner, O., Huijsmans, I., Vonk, R., & Wigboldus, D. H. J. (2014). Forming impressions of personality: A replication and review of Asch's (1946) evidence for a primacy-of-warmth effect in impression formation. *Social Psychology, 45*(3), 153-163.
- Neale, M. (2000). New recruit. In J.M. Brett (Ed.), *Teaching materials for negotiations and decision making*. Evanston, IL: Northwestern University, Dispute Resolution Research Center.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of applied psychology, 61*(4), 395.

- Oostrom, J. K. (2010). New technology in personnel selection: The validity and acceptability of multimedia tests. (Doctoral dissertation).
- Park, J., & Banaji, M. R. (2000). Mood and heuristics: The influence of happy and sad states on sensitivity and bias in stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 1005- 1023.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, 65, 661-691.
- Polman, E., Pollmann, M. M., & Poehlman, T. A. (2013). The Name-Letter-Effect in Groups: Sharing Initials with Group Members Increases the Quality of Group Work. *PloS one*, 8, e79039.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55(1), 1-81.
- Pounder, D. G., & Merrill, R. J. (2001). Job desirability of the high school principalship: A job choice theory perspective. *Educational Administration Quarterly*, 37, 27-57.

- Powell, G. N. (1991). Applicant reactions to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology*, *44*(1), 67-83.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, *40*(3), 879-891.
- Prewett-Livingston, A. J., Feild, H. S., Veres III, J. G., & Lewis, P. M. (1996). Effects of race on interview ratings in a situational panel interview. *Journal of Applied Psychology*, *81*(2), 178.
- Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos, 7ma. Edición, Editorial Díaz de Santos.
- Rand T. M., & Wexley, K. N. (1975). Demonstration of the effect, "similar to me," in simulated employment interviews. *Psychological Reports*, *36*, 535-544.
- Raza, S. M., & Carpenter, B. N. (1987). A model of hiring decisions in real employment interviews. *Journal of applied psychology*, *72*(4), 596.
- Rousseau, D. M., & Barends, E. G. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, *21*(3), 221-235.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, *26*(3), 565-606.

- Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management, 43*(4), 305-318.
- Rynes, S. L. (1989). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. *CAHRS Working Paper Series, 398*.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.), vol. 2: 399-444. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S. L. (2012). The research-practice gap in I/O psychology and related fields: Challenges and potential solutions. *The Oxford handbook of organizational psychology, 1*, 409-452.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of applied Psychology, 87*(4), 646-654.
- Salacuse, J. W. (1999). Intercultural negotiation in international business. *Group Decision and Negotiation, 8*(3), 217-236.
- Salgado, J. F., Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2001). Predictors Used for Personnel Selection: An Overview of Constructs, Methods and Techniques. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology, 165*.

- Salgado, J. F., & Peiro, J. M. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del psicólogo*, 29(1).
- Sawyer, J. (1966). Measurement and prediction, clinical and statistical. *Psychological bulletin*, 66(3), 178.
- Sayare, S. (2012, June 27). On the Farms of France, the Death of a Pixelated Workhorse. *The New York Times*.
- Schwab, D. P., Rynes, S. L., & Aldag, R. J. (1987). Theories and research on job search and choice. *Research in personnel and human resources management*, 5(1), 129-166.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124, 262-274.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance. *Journal of personality and social psychology*, 86, 162.
- Schneider, B., 1987. The people make the place. *Personnel Psychology* 40, 437–453.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747–774.
- Schofield, H. (2012 June 28). Minitel: The rise and fall of the France-wide web. *BBC News*.

- Sherif, M. (1954). *Experimental study of positive and negative intergroup attitudes between experimentally produced groups: Robbers cave study.*
- SHRM. (2011, April). SHRM research spotlight: Social networking websites and staffing. Retrieved from www.shrm.org/research
- Silvester, J., Anderson, N., Haddleton, E., Cunningham-Snell, N., & Gibb, A. (2000). A Cross-Modal Comparison of Telephone and Face-to-Face Selection Interviews in Graduate Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(1), 16-21.
- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2007). The affect heuristic. *European Journal of Operational Research*, 177(3), 1333-1352.
- Stoughton, J. W., Thompson, L. F., & Meade, A. W. (2015). Examining applicant reactions to the use of social networking websites in pre-employment screening. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 73-88.
- Suman, S., & Srivastava, A. K. (2009). The measurement of job characteristics in context to Indian work scenario. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, 142-147.
- Swann Jr, W. B., & Gill, M. J. (1997). Confidence and accuracy in person perception: Do we know what we think we know about our relationship partners? *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 747-757.

- Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223(5), 96-103.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. CUP Archive.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel & W. Austin (Eds.). *Psychology of intergroup relations* (pp. 2–24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tannen, D. (1994). *Talking from 9 to 5: How women's and men's conversational styles affect who gets heard, who gets credit, and what gets done at work*. William Morrow and Company, Inc., 1350 Avenue of the Americas, New York, NY 10019.
- Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285.
- Thompson, L. (2001). *The Mind and heart of the negotiator*. Prentice Hall Press.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press.
- Tsai, W.C., Chi, N.W., Huang, T.C., & Hsu, A.J. (2011). The effects of applicant résumé contents on recruiters' hiring recommendations: The mediating roles of

- recruiter fit perceptions. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 231–254.
- Tsui, A. S., & Barry, B. (1986). Interpersonal affect and rating errors. *Academy of Management Journal*, 29, 588–599.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A., III (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402–423.
- Tsui, A. S., Porter, L. W., & Egan, T. D. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55, 899–929.
- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: types, effects, and mechanisms. *Journal of applied psychology*, 73(2), 228.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1992). Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal*, 35(4), 739-765.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, new Series*, 85, 1124-1131.
- Uleman, J. S., Adil Saribay, S., & Gonzalez, C. M. (2008). Spontaneous inferences, implicit impressions, and implicit theories. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, 329-360.

- Urrea Urbietta, J. A., Medina Lorza, A., & Acosta Naranjo, A. (2011). Heurísticos y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un meta-análisis. *Revista Venezolana de Gerencia*, *16*, 390–419.
- van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My Strengths Count!. *Human Resource Management*, *54*(1), 81-103.
- Wade, K. J., & Kinicki, A. J. (1997). Subjective applicant qualifications and interpersonal attraction as mediators within a process model of interview selection decisions. *Journal of Vocational Behavior*, *50*(1), 23-40.
- Walton, G. M., Cohen, G. L., Cwir, D., & Spencer, S. J. (2012). Mere belonging: the power of social connections. *Journal of personality and social psychology*, *102*(3), 513-532.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 1063–1070.
- Waugh, C. E., & Fredrickson, B. L. (2006). Nice to know you: Positive emotions, self–other overlap, and complex understanding in the formation of a new relationship. *The Journal of Positive Psychology*, *1*(2), 93-106.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, *75*(5), 487-499.

- Wayne, S.J. & Liden, R.C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38, 232–260.
- Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 1(1), 7-31.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity, analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41, 540–555.
- Wilson, T. D., & Brekke, N. (1994). Mental contamination and mental correction: unwanted influences on judgments and evaluations. *Psychological bulletin*, 116(1), 117.
- Williams, M. B. S. (2011). Heurísticas y sesgos en la toma de decisiones militares. *Military Review*, 53.
- Wheeler, A. R., Shanine, K. K., Leon, M. R., & Whitman, M. V. (2014). Student-recruited samples in organizational research: A review, analysis, and guidelines for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 1-26.

List of Tables

Table 1. Review of the main studies testing the relationship between similarity perceptions and job fit perceptions.

STUDY	Context	Quality of the relationship (Sim. Percept. > Job fit Percept.)	How is the "similarity" variable operationalized?	How is the "similar-to-me" variable measured?	Dependent variable(s)	Other measures
Bagues, M. & Perez-Villadoniga, M. J. (2012).	Interview	Direct	Objective	Matching similar expertise knowledge between candidates and committees	Success in the exam (likely to be hired)	N/A
Chen, C. C., & Lin, M. M. (2014).	Interview	Direct	Subjective - Similarity perception	Howard & Ferris (1996) 4 items	Hiring recommendation	Positive Mood; P-O fit (person-Org.), P-J fit (person -Job), P-R fit (person - recruiter) perceptions
Cotton, J. L., O'Neill, B. S. & Griffin, A. (2008).	Recruitment	Indirect (through emotional factors)	Objective - Common and uncommon names	Manipulated	Hiring intention	Likeability; Uniqueness

Frank, L. L. & Hackman, J. R. (1975).	Interview	Direct	Objective - Similar characteristics	1-10 scale based on the 10 item category list	Bias toward (or against) the applicant (rating with overall assessment)	Liking for the applicant
García, M.F., Posthuma, R.A. & Colella, A. (2008).	Interview	Indirect (through performance expectations)	Subjective - Similarity perception	3 items adapted from Turban and Jones (1988) and 1 adapted from Kristof-Brown, Barrick, and Franke (2002).	Job fit perceptions; Hiring recommendation	Liking for the applicant; Performance expectations
Goldberg, C. B. (2005).	Interview	Indirect (through emotional factors) - No effects found	Objective and subjective - Demographic and Similarity perceptions	Byrne (1971) 4 items	Overall interview Assessment; Offer decision	Interpersonal attraction
Graves, L. M., & Powell, G. N. (1995).	Interview	Indirect (through emotional factors)	Objective and Subjective - Gender similarity	Byrne (1971) 4 items	Interviewer's final evaluation (interview outcomes)	Interpersonal attraction; Subjective qualifications

STUDY	Context	Quality of the relationship (similar perceptions -> Job fit perceptions)	How is the "similarity" variable operationalized?	How is the "similar-to-me" variable measured?	Dependent variable(s)	Other measures
Howard, J. L., & Ferris, G. R. (1996).	Interview	Indirect (through emotional and cognitive factors)	Subjective - Similarity perception	Howard & Ferris (1996) 4 items	Job suitability of the applicant	Affect toward the applicant; Perceived competence of the applicant
Rand T. M. & Wexley, K. N. (1975).	Interview	Direct	Objective but based on stereotypes	Manipulated	Hiring recommendation	Interpersonal attraction; Job fit perceptions; Likeability; Intelligence perceptions
Tsai, W.C., Chi, N.W., Huang, T.C., & Hsu, A.J. (2011).	Interview	Indirect (through PO fit and/or PJ fit)	Subjective - Similarity perception	Howard & Ferris (1996) 4 items	Hiring recommendation	Positive Mood; P-O fit (person-Org.), P-J fit (person -Job), P-P fit (person - person) perceptions

Table 2. Means, standard deviations and correlation between the main dependent variables (Study1).

Variable	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. SP_C	3.12	1.26						
2. SP_E	3.86	1.17	.49**	(.95)				
3. L_C	4.22	0.57	.57**	.42*				
4. L_E	4.71	0.70	.18	.49**	.39*	(.83)		
5. JFP_C	5.45	0.65	-.23	.07	.02	.17		
6. JFP_E	5.53	0.68	-.32	.11	-.22	-.02	.66**	(.80)

Note. $N = 36$. C = Control; E = Experimental; SP = Similarity Perceptions; L = Liking; JFP = Job Fit Perceptions. Values in parentheses represent internal consistency reliability estimates.

** $p < .01$, * $p < .05$.

Table 3. Means, standard deviations and correlation between the main dependent variables (Study 1B).

Variable	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. SP_C	2.84	1.25						
2. SP_E	3.62	1.39	.35**	(.96)				
3. L_C	4.76	0.78	.39**	.13*				
4. L_E	4.82	0.94	.10	.51**	.45**	(.88)		
5. JFP_C	5.39	0.92	.10	-.09	.31**	.13*		
6. JFP_E	5.39	0.88	-.05	.18**	.25**	.43**	.44**	(.93)

Note. $N = 241$. C = Control; E = Experimental; SP = Similarity Perception; L = Liking; JFP = Job Fit Perception; Values in parentheses represent internal consistency reliability estimates. $**p < .01$, $*p < .05$.

Table 4. Means, standard deviations and correlation between the main dependent variables (Study 2).

Variable	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. SP_C	2.71	1.19													
2. SP_E	3.26	1.39	.65**	(.94)											
3. L_C	4.77	0.80	.26**	.30**											
4. L_E	4.65	0.97	.30**	.49**	.65**	(.87)									
5. JFP_C	5.56	0.70	-.08	-.03	.16*	.11									
6. JFP_E	5.44	0.84	-.05	.03	.10	.19*	.70**	(.91)							
7. AA_C	5.17	0.74	.05	.11	.19*	.17*	.62**	.55**							
8. AA_E	5.23	0.76	.03	.14	.17*	.28**	.59**	.72**	.75**	(.90)					
9. MA_C	5.30	0.73	-.00	.02	.12	.18*	.22**	.27**	.28**	.33**					
10. MA_E	5.20	0.84	.05	.13	.13	.29**	.24**	.34**	.27**	.41**	.72**	(.91)			
11. TP_C	4.78	0.73	.13	.15	.19*	.18*	.45**	.38**	.62**	.49**	.40**	.28**			
12. TP_E	4.76	0.86	.14	.28**	.17*	.33**	.41**	.48**	.50**	.61**	.38**	.41**	.74**	(.85)	
13. JD	3.64	1.61	.44**	.37**	.24**	.36**	-.13	-.06	-.11	-.02	.04	.16*	-.00	.02	(.91)

Note. $N = 156$. C = Control; E = Experimental; SP = Similarity Perception; L = Liking; JFP = Job Fit Perception; AA = Ability Attributions; MA = Motivation Attributions; TP = Trust Perceptions; JD = Job Desirability. Values in parentheses represent internal consistency reliability estimates.

** $p < .01$, * $p < .05$.

Table 5. Means, standard deviations and correlation between the main dependent variables (Study 3).

Variable	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. SP_C	2.58	1.18													
2. SP_E	3.44	1.51	.53**	(.94)											
3. L_C	4.76	0.89	.19*	.16											
4. L_E	4.73	0.90	.31	.36	.66	(.89)									
5. JFP_C	5.48	0.81	.08	.10	.23**	.18*									
6. JFP_E	5.41	0.83	-.01	.12	.28**	.36**	.59**	(.90)							
7. AA_C	5.13	0.71	.14	.12	.31	.22	.73	.61							
8. AA_E	5.14	0.75	.06	.16	.25**	.42**	.45**	.73**	.66**	(.90)					
9. MA_C	4.92	0.78	.17	.13	.26**	.11	.33**	.43**	.38**	.35**					
10. MA_E	4.82	0.94	.08	.10	.12	.12	.31**	.49**	.33**	.51**	.64**	(.93)			
11. TP_C	4.94	0.77	.14	.16	.30	.23	.58	.46	.71	.49	.35	.30			
12. TP_E	5.03	0.77	.06	.21	.28	.39	.50	.67	.60	.79	.38	.56	.65	(.86)	
13. JD	3.30	1.37	.35**	.30**	.25**	.37**	.05	.15	.08	.22*	.35**	.31**	.17	.23*	(.91)

Note. *N* = 123. C = Control; E = Experimental; SP = Similarity Perception; L = Liking; JFP = Job Fit Perception; AA = Ability Attributions; MA = Motivation Attributions; TP = Trust Perceptions; JD = Job Desirability. Values in parentheses represent internal consistency reliability estimates.

***p* < .01, **p* < .05.

Table 6. Means, standard deviations and correlation between the main dependent variables (Study 4/Field study).

Variable	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. Motivation	4.89	0.74	(.76)					
2. Intellectual Potential	4.86	0.74	.742**	(.75)				
3. General Culture/Open-mindedness	4.76	0.75	.621**	.711**	(.94)			
4. Final Score	13.51	3.37	.820**	.789**	.681**			
5. President Score	13.38	3.43	.714**	.712**	.689**	.799**		
6. 1st Assistant Score	13.82	3.06	.715**	.742**	.624**	.814**	.573**	
7. 2nd Assistant Score	13.80	2.87	.779**	.741**	.591**	.791**	.560**	.637**

Note. $N = 82$. Values in parentheses represent internal consistency reliability estimates.

** $p < .01$, * $p < .05$.

Table 7. Means, standard deviations and correlation between the main dependent variables (Study 1/Negotiation).

Variable	Intra		Inter		1	2	3	4	5
	Mean	S.D.	Mean	S.D.					
1. Similarity Perceptions	3,12	0.78	2.52	0.74	(.68)				
2. Concessions	4.94	1.02	5.21	1.13	.034	(.79)			
3. Trust	3.31	0.69	3.46	0.59	.079	.241**	(.55)		
4. Hours	22.14	7.54	23.63	6.89	.136	.052	.135		
5. Discount	20,00	12.72	22.07	11.53	.059	.188**	.180*	.102	
6. Insurance	4.21	4.03	4.34	2.19	-0.78	.053	.024	.071	.160*

Note. $N = 199$. Intra = Intra-cultural Negotiations; Inter = Inter-Cultural Negotiations.

Values in parentheses represent internal consistency reliability estimates.

** $p < .01$, * $p < .05$.

Table 8. Means, standard deviations and correlation between the main dependent variables (Study 2/Field study).

Variable	Intra		Inter		1	2	3
	Mean	S.D.	Mean	S.D.			
1. Similarity Perceptions	4.22	0.67	2.65	0.81			
2. Concessions	5.29	0.87	4.80	0.88	.330**	(.72)	
3. Trust	4.94	1.12	4.48	1.13	.371**	.150	(.59)
4. Joint Outcomes	8388.89	2012.99	8709.09	1978.09	-.126	-.116	-.035

Note. $N = 156$. Intra = Intra-cultural Negotiations; Inter = Inter-Cultural Negotiations.

Values in parentheses represent internal consistency reliability estimates.

** $p < .01$.

List of Figures

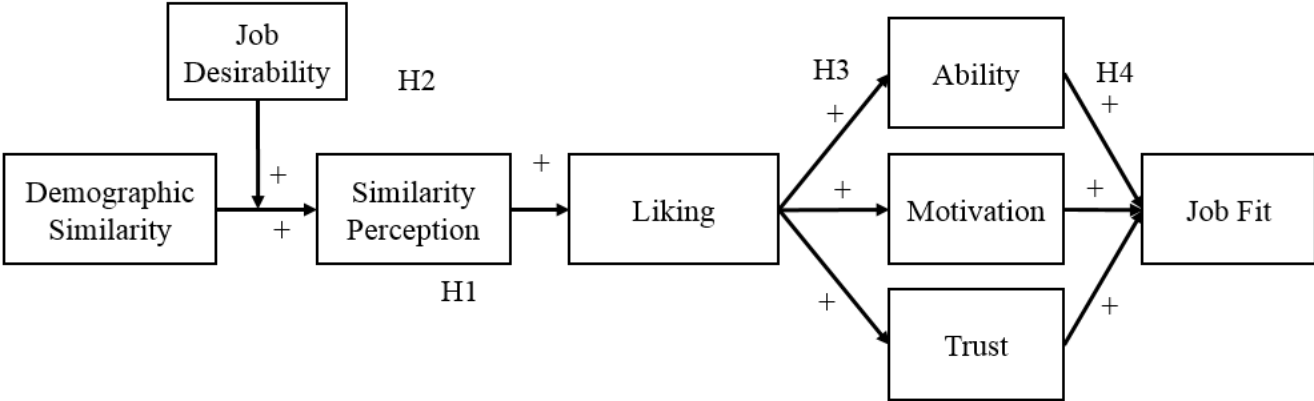


Figure 1. Research Model.

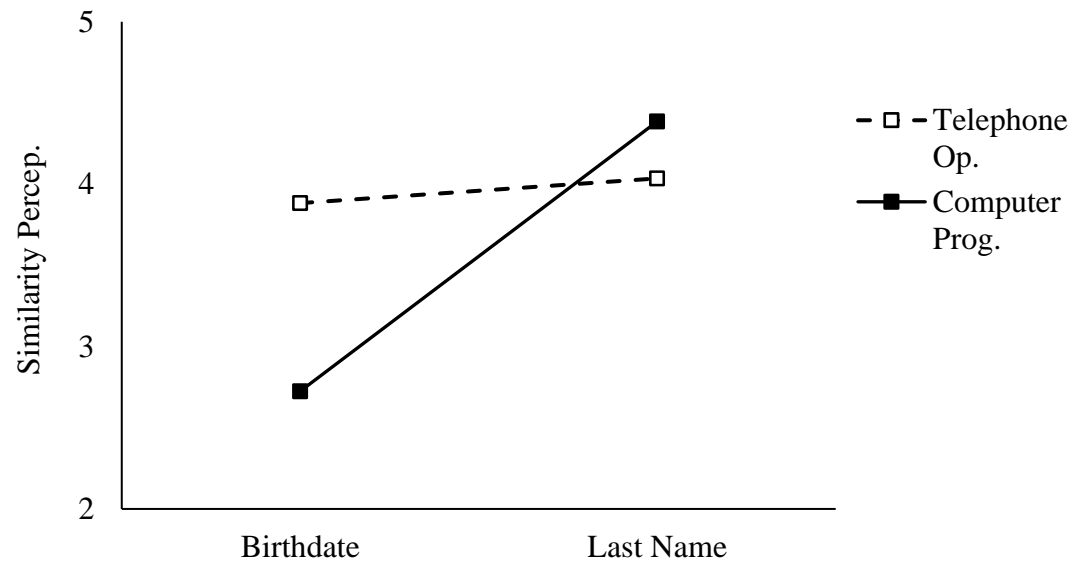


Figure 2. Interaction effect of job and demographic similarities on Similarity Perception.

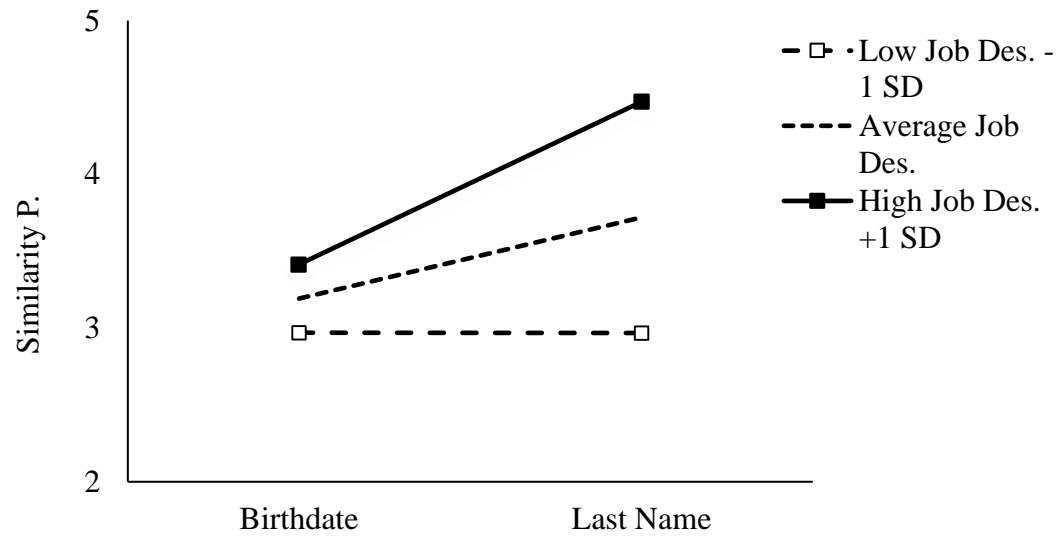


Figure 3. Interaction effect of demographic similarities by job desirability on Similarity Perception.

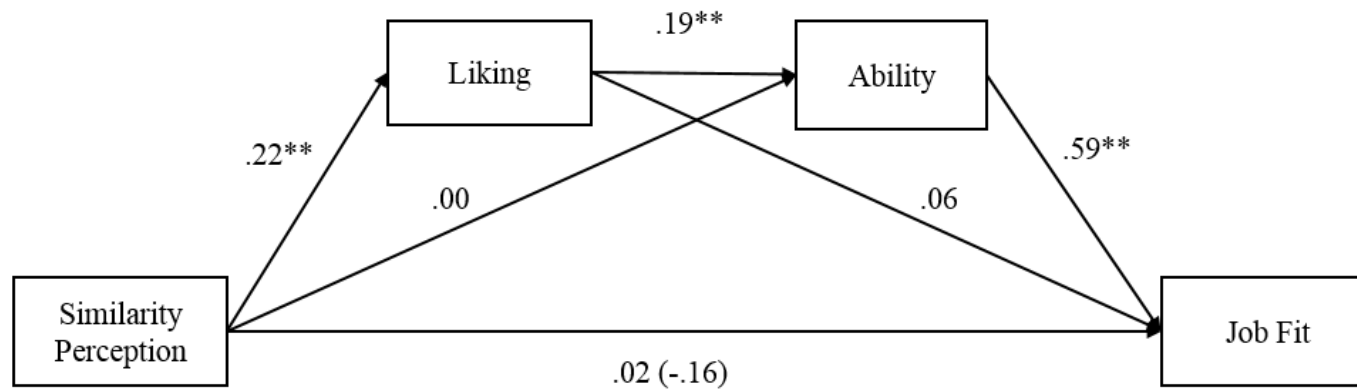


Figure 4. Standardized regression coefficients for the relationship between similarity perception and job fit perceptions as mediated by positive affect and ability perceptions. Mediation model (Study 3). $^{**}p < .01$, $^{*}p < .05$.

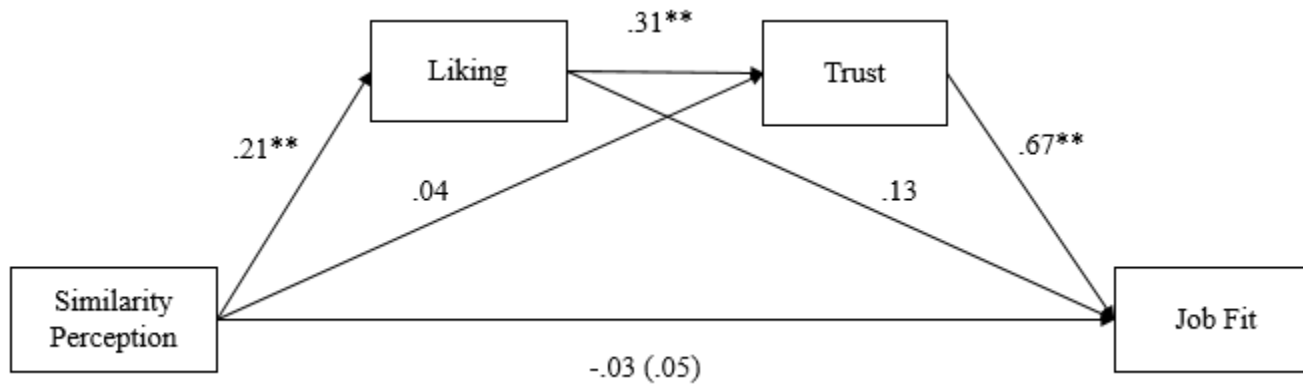


Figure 5. Standardized regression coefficients for the relationship between similarity perception and job fit perceptions as mediated by liking and trust perceptions. Mediation model (Study 3).

$**p < .01$

APPENDIX A.

Resume example for the telephone operator with last name manipulated condition.

RESUME TELEPHONE OPERATOR CONTROL CONDITION	RESUME TELEPHONE OPERATOR EXPERIMENTAL CONDITION
<p>JOB: TELEPHONE OPERATOR</p> <p>APPLICANT N°486</p> <p>BIO:</p> <p>Name: C.</p> <p>Last Name: García Sánchez.</p> <p>Birthday: 25/07/1985</p> <p>Place of origin: Seville</p> <p>ACADEMIC FORMATION:</p> <p>- High School.</p> <p>JOB EXPERIENCE:</p> <p>- 2 years working at the Company “Answering”.</p> <p>COMPLEMENTARY FORMATION:</p> <p>- Communication skills training (400hrs)</p>	<p>JOB: TELEPHONE OPERATOR</p> <p>APPLICANT N°488</p> <p>BIO:</p> <p>Name: D.</p> <p>Last Name: < Participant’s Last Name ></p> <p>Birthday: 25/07/1985</p> <p>Place of origin: Seville</p> <p>ACADEMIC FORMATION:</p> <p>- High School.</p> <p>JOB EXPERIENCE:</p> <p>- 2 years working at the Company “Speaking”.</p> <p>COMPLEMENTARY FORMATION:</p> <p>- Communication skills training(400hrs)</p>

Resume example for the telephone operator with birthdate manipulated condition.

RESUME TELEPHONE OPERATOR CONTROL CONDITION	RESUME TELEPHONE OPERATOR EXPERIMENTAL CONDITION
<p>JOB: TELEPHONE OPERATOR</p> <p>APPLICANT N°486</p> <p>BIO:</p> <p>Name: C.</p> <p>Last Name: García Sánchez.</p> <p>Birthday: 25/07/1985</p> <p>Place of origin: Seville</p> <p>ACADEMIC FORMATION:</p> <p>- High School.</p> <p>JOB EXPERIENCE:</p> <p>- 2 years working at the Company “Answering”.</p> <p>COMPLEMENTARY FORMATION:</p> <p>- Communication skills training (400hrs)</p>	<p>JOB: TELEPHONE OPERATOR</p> <p>APPLICANT N°488</p> <p>BIO:</p> <p>Name: D.</p> <p>Last Name: Pérez Lopez</p> <p>Birthday: < Participant’s Birthdate ></p> <p>Place of origin: Seville</p> <p>ACADEMIC FORMATION:</p> <p>- High School.</p> <p>JOB EXPERIENCE:</p> <p>- 2 years working at the Company “Speaking”.</p> <p>COMPLEMENTARY FORMATION:</p> <p>- Communication skills training (400hrs)</p>

APPENDIX B.

Complete list of items used in the scales.

Similarity Perception:

I identify myself with this person.

I see myself in this person.

I feel attached to this person.

I think I am similar to this person.

I feel connected at this person.

Liking:

I would feel good chatting with this person.

I would feel good working with this person.

I would feel good talking to this person.

Job Fit Perception:

This person fits the job.

This person can perform the job.

This person matches the job profile.

Job Desirability:

The position of (job position) is desirable.

Would you like to work as a (job position)?

I love to play the role of (job position).

I might enjoy playing the role of (job position).

Ability perceptions:

This person is competent.

This person has the ability to perform this job.

This person has the skills to perform the tasks of this position.

This person has the competences to perform the tasks of this job.

Motivation Perceptions:

This person will be motivated for this job.

This person will be excited to work.

This person will be eager to work.

This person will be animated to work.

Trust Perceptions:

Do you trust this person's performance?

I have security in this person.

I am certain that this person will complete their duties well.

I have conviction that this person will perform their duties well.

APPENDIX C

Principales heurísticos y sesgos cognitivos y sus efectos sobre la adopción de decisiones.

Heurísticos y sesgos cognitivos	Descripción	Efecto
<u>Heurístico de representatividad</u>	Los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por el grado en que un caso particular es representativo de una clase.	El uso de este heurístico puede generar una alta propensión a desarrollar amplias, y en ocasiones muy detalladas, generalizaciones sobre una persona o fenómeno con base en sólo unos pocos atributos de tal persona o fenómeno.
Insensibilidad a la probabilidad previa de los resultados	Pasar por alto la probabilidad previa de los resultados (<i>base-rate frequency</i>), que no tiene efecto sobre la representatividad y sí lo tiene sobre la probabilidad actual.	Conduce al error de obviar la distribución base de la población en la estimación de probabilidad de un caso particular.
Ley de los “pequeños” números	Sobrestimación del grado en que pequeñas muestras son representativas de la población.	Conduce al error de extraer conclusiones firmes a partir de un número reducido de <i>inputs</i> de información.
Efectos del azar	Esperar que una corta secuencia de sucesos aleatorios sea representativa de las características esenciales del proceso global.	Conduce al error común de contemplar el azar como un proceso autocorrector en el que una desviación en una dirección induce una desviación en la dirección opuesta para restaurar el equilibrio. Sin embargo, en el desarrollo de un proceso aleatorio las desviaciones no son corregidas, son meramente diluidas.
Efectos de regresión	Pasar por alto el fenómeno de regresión a la media: las desviaciones positivas persistentes pueden deberse a razones aleatorias que, de ser así, aumentan la probabilidad de una desviación negativa; de forma similar, las desviaciones negativas podrían aumentar la probabilidad de una desviación positiva.	Conduce a la invención de explicaciones causales espurias.
<u>Heurístico de disponibilidad</u>	Los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por la información disponible.	El uso de este heurístico puede generar juicios basados en información fácilmente disponible en la memoria o a través de fuentes externas y coartar una búsqueda y recolección razonables de información.
Sesgo de proximidad	Los acontecimientos más próximos, temporal, espacial y/o afectivamente, predominan sobre los más distantes, que son minimizados e ignorados.	Conduce a una fácil y pronunciada distorsión de la probabilidad asignada a un suceso.
Sesgo de confirmación	Tendencia a buscar la información que confirma las creencias y puntos de vista previos.	Conduce a limitar la búsqueda de información y a descartar la información que apunta contra las creencias establecidas.

APPENDIX C

Heurísticos y sesgos cognitivos	Descripción	Efecto
Correlaciones ilusorias	La facilidad con que se desarrollan las operaciones mentales de recuperación y asociación de información pueden llevar a creer que sucesos no relacionados están correlacionados.	Conduce a establecer relaciones causales entre sucesos que en realidad no tienen relación alguna.
<u>Heurístico de anclaje y ajuste</u>	En numerosas situaciones las estimaciones se realizan comenzando por un valor inicial que se ajusta hasta alcanzar la estimación final.	El uso de este heurístico genera que, dependiendo del punto de partida, se alcancen diferentes estimaciones sobre determinado suceso.
Sesgo de anclaje o de conservadurismo	Las estimaciones o pronósticos se "anclan" en la información inicial, a la que se le atribuye un valor excesivo en el proceso de diagnóstico.	Conduce a no revisar las estimaciones o pronósticos a la luz de la nueva información.
Sesgos en la evaluación de sucesos conjuntos y disjuntos	Error en estimación de probabilidades. La probabilidad de un suceso conformado por sucesos conjuntos es siempre inferior a la probabilidad de cada uno de los sucesos elementales que lo forman; la probabilidad de un suceso conformado por sucesos disjuntos es siempre superior a la probabilidad de cada uno de los sucesos elementales que lo forman.	Como consecuencia del anclaje en la probabilidad de los sucesos elementales, se tiende a sobrestimar la probabilidad en los problemas conformados por sucesos conjuntos y a subestimar la probabilidad en problemas conformados por sucesos disjuntos.
Exceso de confianza	No se trata de un heurístico sino de un proceso por el cual una familia de sesgos cognitivos genera una confianza falsa o ilusoria en el propio juicio.	Los sesgos que conducen al exceso de confianza generan la sobrestimación de las habilidades propias, del conocimiento propio, de las posibilidades de éxito y del grado de control sobre los sucesos y las situaciones.
Ilusión de control	Mantener una expectativa de éxito personal superior a lo que la probabilidad objetiva garantiza.	Conduce a sobrestimar el grado de control sobre los resultados de un curso de acción y el grado en que las habilidades propias influirán en los resultados.
Ilusión de optimismo	Tendencia a mantener un optimismo irrealista en la determinación de las posibilidades de experimentar resultados futuros favorables.	Conduce a sobrestimar la probabilidad de los resultados futuros favorables.
Ilusión de intensificación personal	Tendencia a sobrestimar las capacidades y habilidades personales propias frente a las de los demás.	Conduce a sobrestimar el grado de control sobre los resultados de un curso de acción y el grado en que las habilidades propias influirán en los resultados.
Percepción selectiva	En la aprehensión del contexto exterior, las creencias y esquemas actúan como filtro de la percepción.	Las creencias y expectativas pueden sesgar la observación de variables relevante en los problemas.

APPENDIX C

Heurísticos y sesgos cognitivos	Descripción	Efecto
Sesgo de retrospectiva	En retrospectiva tendemos a racionalizar los sucesos pasados.	Conduce a una sobrestimación de la probabilidad de los acontecimientos pasados que se proyecta y extiende a los acontecimientos futuros.

APPENDIX D

Negotiation Payoff (New Recruit)

Issue	Options	Candidate Points	Recruiter Points
Bonus	10%	4000	0
	8%	3000	400
	6%	2000	800
	4%	1000	1200
	2%	0	1600
Job assignment	Division A	0	0
	Division B	-600	-600
	Division C	-1200	-1200
	Division D	-1800	-1800
	Division E	-2400	-2400
Vacation time	25 days	1600	0
	20 days	1200	1000
	15 days	800	2000
	10 days	400	3000
	5 days	0	4000
Starting date	June 1	2400	0
	June 15	1800	600
	July 1	1200	1200
	July 15	600	1800
	August 1	0	2400
Moving expense	100%	3200	0
	90%	2400	200
	80%	1600	400
	70%	800	600
	60%	0	800
Insurance	Plan A	800	0
	Plan B	600	800
	Plan C	400	1600
	Plan D	200	2400
	Plan E	0	3200
Salary	\$50,000	0	-6000
	\$48,000	-1500	-4500
	\$46,000	-3000	-3000
	\$44,000	-4500	-1500
	\$42,000	-6000	0
Location	San Francisco	1200	1200
	Atlanta	900	900
	Chicago	600	600
	Boston	300	300
	Denver	0	0

