

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS
HUMANOS**



TRABAJO FIN DE GRADO

**CONDUCTAS NO ÉTICAS EN LAS ORGANIZACIONES: EL
PAPEL QUE JUEGA EL PROCESO DE SELECCIÓN**

***NON-ETHICAL CONDUCTS IN ORGANIZATIONS: THE ROLE OF
THE SELECTION PROCESS***

Sevilla, junio del 2022

Autora: Rebeca Navas Ferro

Tutor: Ignacio Ramos Vidal

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.	2
2.1. Relevancia de estudio del comportamiento no ético de los empleados.....	2
2.2. Consecuencias económicas del comportamiento no ético.....	4
2.3. Explicación de los tipos de conductas éticas/ no éticas.....	7
2.4. El papel que juega el proceso de selección.....	14
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	23
4. METODOLOGÍA.	23
5. RESULTADOS.....	25
6. DISCUSIÓN.....	29
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	32
8. IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....	33
9. LIMITACIONES.	33
REFERENCIAS	35
ANEXOS	1

1. RESUMEN.

Esta investigación evalúa la incidencia de conductas no éticas en el contexto empresarial, es decir, se analizan las técnicas de selección implantadas por los diferentes departamentos de RRHH y se obtiene información acerca de las consecuencias de contratar a personas que no se ajusten al código ético empresarial, las denominadas “manzanas podridas”. Se trata de una investigación cualitativa, ya que se recopilan datos no numéricos a través de la observación, en este caso a través de entrevistas; se ejecuta la denominada entrevista en profundidad, ya que se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en el que se plasman todos los objetivos que se desean abordar. Seguidamente, se procede al análisis teniendo en cuenta diferentes factores individuales, organizacionales y contextuales. La muestra estuvo formada por un total de 4 empresas, una empresa multinacional, dos empresas nacionales y una empresa local, las cuales fueron entrevistadas a través de entrevista en profundidad. Con los resultados obtenidos, se observa, en primer lugar, como las empresas conocían la ECE, pero no la utilizaban como su primera estrategia de selección, la tenían como segunda opción. En segundo lugar, en el estudio, se examina como cada vez son más elevadas las contrataciones inadecuadas, es decir, cada vez es más común toparse con una “manzana podrida”; bajo las experiencias de los Técnicos de RRHH entrevistados expresaban como influían diferentes factores y como se veían influenciados por consecuencias económicas y por efectos negativos. En tercer lugar, en el estudio se aprecia, como las diferentes empresas hacen hincapié en como fomentar y hacer ver a los nuevos miembros de las empresas su cultura y sus valores éticos, además de enseñarle su propio código ético e implantar programas de formación sobre ética empresarial.

Palabras claves: conducta no ética, mala contratación, manzana podrida, código ético, ECE (Entrevista conductual estructurada).

ABSTRACT: This research evaluates the incidence of unethical behavior in the business context, that is, the selection techniques implemented by the different HR departments are analyzed and information is obtained about the consequences of hiring people who do not comply with the business code of ethics., the so-called “rotten apples”. It is a qualitative research, since non-numerical data is collected through observation, in this case through interviews; The so-called in-depth interview is carried out, since it is based on the follow-up of an interview script, in which all the objectives to be addressed are

reflected. Next, the analysis is carried out taking into account different individual, organizational and contextual factors. The sample consisted of a total of 4 companies, a multinational company, two national companies and a local company, which were interviewed through an in-depth interview. With the results obtained, it is observed, in the first place, how the companies were aware of the ECE, but they did not use it as their first selection strategy, they had it as a second option. Secondly, in the study, it is examined how inadequate hiring is increasing, that is, it is becoming more and more common to run into a "rotten apple"; under the experiences of the HR Technicians interviewed, they expressed how different factors influenced and how they were influenced by economic consequences and by negative effects. Thirdly, the study shows how the different companies emphasize how to encourage and make new members of the companies see their culture and ethical values, in addition to teaching them their own code of ethics and implementing training programs on ethics. business.

2. INTRODUCCIÓN.

2.1.Relevancia de estudio del comportamiento no ético de los empleados.

Durante las últimas dos décadas, el estudio del comportamiento no ético en las organizaciones, referido por Treviño en 2006 como ética del comportamiento en las organizaciones o también denominada ética organizacional, comenzó a tomar forma. Es por ello que, durante los últimos años ha sido de interés la ética empresarial, ya que sirve como pautas o estándares para una organización a la hora de tomar decisiones, así pues, cuando las pautas o estándares no están presentes en el lugar de trabajo, la organización no está de acuerdo en los principios que son importantes y son los criterios que determinan el comportamiento no ético (Gómez-Mejía y Balkin, 2002). Por lo cual, la ética empresarial ha pasado a formar parte primordial en la agenda de académicos y profesionales del mundo de la empresa; prueba de ello es el incremento de documentación, revistas científicas, conferencias, organizaciones, centros de investigación y asociaciones que tratan sobre el tema.

No obstante, los últimos estudios desarrollados por el IESE, muestran que un alto porcentaje de empresas españolas fracasan en su intento de conseguir el compromiso ético que buscaban, lo cual, podría reflejar la complejidad y desconocimiento a los que se enfrentan los directivos y los mandos intermedios a la hora de mejorar la calidad moral de la cultural de su empresa. No parece suficiente la intención de querer implantar una

adecuada ética organizacional, sino que resulta fundamental un pleno conocimiento sobre los factores que influyen en el comportamiento ético o no ético del empleado (Fontrodona y de los Santos, 2004).

Todo directivo reconoce que es necesario gestionar una buena cultura y ética empresarial, es por ello que todas las organizaciones pretenden involucrarlas en sus compañías. La cultura empresarial fuerte se constituye a partir de las actuaciones y actitudes de las personas que forman la organización, sustentadas en unos valores y criterios compartidos, es decir es un signo distintivo de cada organización frente a la competencia que hay que proteger y fomentar. En cambio, la ética, está presente en todas y cada una de las decisiones y actitudes que los directivos toman y adoptan cada día, como puede ser: las situaciones de abuso de poder, los incumplimientos de compromiso con los empleados, las búsquedas de tratos de favor, entre otras.

La ética es algo personal, pero, además, las organizaciones deben dejar claro explícitamente qué esperan de sus empleados y poner a su disposición herramientas útiles que sirvan fácilmente de referencia y guía de conducta. Estas herramientas son lo que se conoce como prácticas éticas, son aquellos documentos y/o programas que formalmente se establecen en las empresas para definir y transmitir los valores y criterios éticos que se espera que quienes trabajan en la empresa sigan en sus actuaciones profesionales. Algunas de estas prácticas son: documentos formales, los códigos éticos, canales de recogida de quejar o de información, programas de formación ética, entre otros. Todas estas prácticas éticas son las que favorecen la creación de un buen clima ético empresarial, el cual se define como las percepciones compartidas de los empleados sobre lo que es la acción éticamente correcta y cómo los temas éticos deben ser desarrollados (Victor y Cullen, 1988).

Un criterio fundamental para que la implantación de estas prácticas éticas se realice con éxito es que deben estar dirigidas a facilitar el proceso de toma de decisiones, tienen que ser herramientas útiles que respondan a la realidad diaria empresarial y, además, deben estar respaldadas con el máximo compromiso de la alta dirección, ya que con su ejemplo hacen consistentes los valores que se quieren potenciar.

Los directivos que actúan y toman decisiones en las organizaciones lo hacen dentro de las estructuras de poder y autoridad y bajo las influencias y limitaciones de la organización, el líder y los compañeros, es decir, las organizaciones son influyentes en

gran parte porque los empleados dependen de los directivos cuando estos determinan como pensar sobre un dilema ético dentro de la organización (Treviño, 1986). Es por ello, con respecto a los citados con anterioridad, los directivos pueden fracasar a la hora de implantar el compromiso ético empresarial, una mala gestión puede guiar la toma de decisiones y el comportamiento no ético de los empleados.

2.2. Consecuencias económicas del comportamiento no ético.

Los comportamientos éticos y no éticos son comportamientos que ocurren dentro de las organizaciones por parte de los empleados a diario (Jex y Britt, 2008). El comportamiento no ético es el comportamiento que las empresas renuncian a tener dentro de su organización ya que disminuyen el rendimiento y el éxito de la misma. Las empresas están muy preocupadas por el comportamiento no ético por varias razones: disminuye el desempeño organizacional, produce pérdidas financieras, hace daño a la reputación, crea problemas de seguridad y genera pérdidas de clientes. El comportamiento no ético viola las normas morales generalmente aceptadas, está muy extendido y los costos involucrados son altos (Kaptein, 2011).

Por tanto, una descripción específica del comportamiento no ético es una conducta cuyo efecto es dañino o perjudicial para los demás, y que se considera ilegal o moralmente inaceptable en la sociedad (Jones, 1991).

En una organización en la que los compañeros de trabajo ignoran, justifican o aceptan un comportamiento poco ético, están apoyando el punto de vista de una persona que no cumple con las costumbres, tradiciones y mandatos ordenados por la Alta Dirección (Hoyk y Hersey, 2009). Los comportamientos no éticos que ocurren con mayor frecuencia en el entorno laboral son encubrir problemas, impedir la calidad del trabajo, abusar de los días de enfermedad, mentir a los clientes (Gómez-Mejía y Balkin, 2002) discriminar, apropiarse del trabajo de alguien, entre otros. Ilustraremos con una simulación de un caso los dos tipos de comportamiento:

CASO	COMPORTAMIENTO NO ÉTICO	COMPORTAMEINTO ÉTICO
Una compañía tras haber pasado por una gran crisis por la falta de clientes ocasionada por la pandemia del COVID-19, la Alta Dirección les comunica a sus empleados que durante unos meses deberán trabajar unas horas más al día para conseguir los nuevos objetivos económicos para remontar la economía interna de la empresa ya que irían a la oficina de manera presencial el 50% del mes.	Varios empleados de la empresa se organizaron para incumplir las nuevas políticas implantadas, aprovechándose de la situación, ya que algunos días no coincidían con sus jefes por la reducción de plantilla. Uno de ellos le comunicaba a su líder que se encontraría con un cliente al final del día de trabajo y su cómplice le picaba con su tarjeta a la salida, para verificar que realmente él estuvo allí. El segundo de ellos, le comunicó a su líder que durante dos meses en la primera mitad del día estaría realizando un curso fuera de las instalaciones de la compañía, cuando en vez de eso, se apuntó oficialmente a dicho curso con ayuda de su compañero, pero no acudió a ninguna sección impartida.	Los demás compañeros de la plantilla, respetaron las nuevas políticas con el objetivo de ayudar entre todos a la organización, pero no estaban muy conformes ya que estaban observando comportamientos extraños por los mencionados compañeros. Es por ello, por lo que se pusieron a indagar y fueron los propios compañeros los que delataron ante la Alta Dirección el engaño que le estaban haciendo creer estos dos empleados.

En este caso, vemos como ambos compañeros con comportamiento no ético se asocian para encubrirse sus problemas con el objetivo de anteponerse ellos mismo antes que a la organización, ocasionando daños en el rendimiento de la empresa y en el éxito de la misma. En cambio, en los empleados con comportamiento ético observamos como luchan para que imperen las normas establecidas por la Alta Dirección.

Es por ello que, cuando los empleados no siguen los estándares escritos de la organización, el comportamiento impide la capacidad de la organización para cumplir los objetivos corporativos, lo que hace que la comprensión del comportamiento ético en las organizaciones sea esencial.

Los comportamientos no éticos conducen a consecuencias perjudiciales las cuales ralentizan el rendimiento y el crecimiento organizacional. Las conductas no éticas están estrechamente relacionadas con la ética empresarial, es un campo amplio. Aunque no existen leyes sobre el comportamiento poco ético, este daña gravemente la imagen de una empresa provocándole un impacto negativo, haciéndole perder clientes, proveedores e incluso inversores; daña tanto a las empresas como a la sociedad en su conjunto.

Las acciones poco éticas fomentan un ambiente de conflicto, perturban la cultura de la empresa y minimizan el compromiso, el desempeño y la inspiración de los empleados (Tonus y Oruç, 2012). Cuando el compromiso, el desempeño y la motivación

de los empleados disminuyen, la organización sufre significativamente. Como resultado, las empresas quieren prevenir comportamientos poco éticos y promover comportamientos éticos.

Este tipo de comportamiento no ético es propio de la denominada teoría de la manzana podrida. La “manzana podrida” dentro de una empresa es denominado al efecto nocivo de la corrupción y la falta de ética en el desarrollo de las organizaciones (Felps, Mitchell y Byington, 2006). El tipo de conducta que identifican a este perfil de trabajador es su énfasis en demostrar sus aspectos negativos y criticar a los demás para obtener beneficios propios, no asumen la parte del trabajo que les corresponde y cargan de trabajo a sus compañeros, son unos haraganes sociales, adoptan comportamientos agresivos, deshonestos y manipulan a su entorno laboral, sus rasgos de personalidad suelen ser de inestabilidad emocional, maquiavelismo, irresponsabilidad y falta de empatía (Felps, Mitchell y Byington, 2006; Helk et al., 2018).

Los efectos negativos que ocasionan las denominadas “manzanas podridas” a nivel individual suele ser el incremento de insatisfacción laboral, perjudican al clima laboral, incrementan los conflictos interpersonales, aumentan la rotación laboral, el absentismo y acaban abandonando la compañía, debido a que va en contra de la cultura organizacional, o bien hacen que otros empleados decidan irse de la compañía. Por otro lado, los efectos negativos que ocasionan a nivel de equipos de trabajo suelen ser el incremento de conflictividad intra-unidad, fragmentan la estructura interna de los equipos, generan problemas de coordinación, producen alteraciones en la comunicación e inciden negativamente en la cooperación. Por último, los efectos negativos que producen a las organizaciones suelen ser pérdidas de beneficios económicos de hasta el 30%, impactos negativos en la moral y en la motivación de los empleados, reducción del desempeño y eficacia grupal, daños en la reputación de la empresa (malas relaciones con clientes y proveedores) y pérdida de talento en las organizaciones (Felps, Mitchell y Byington, 2006).

Las conductas no éticas de las “manzanas podridas” tienden a ser reproducidas por los miembros del mismo grupo, es un proceso de contagio social cuando entran en juego relaciones directas.

Con respecto al coste que comportan las conductas no éticas para la empresa, no solo podemos hablar de las pérdidas financieras que le suponen, sino también de los costes

de la mala praxis, la falta de transparencia en la comercialización de los productos y la falta de ética profesional en el asesoramiento que conlleva a la pérdida de credibilidad y confianza de los clientes. Unos costes que tienen que hacer frente a la necesidad de promover una cultura organizativa sólida basada en la integridad, costes de litigios asociados a fallos en la cultura y en la conducta (Conduct Cost Project Report, 2020).

La organización tiene que solventar aparte de problemas económicos, problemas de productividad, de retención, de rendimiento y de cultura que dichas “manzanas podridas” han deteriorado dentro de la empresa. Tienen que renovar la pérdida de confianza, fidelidad, el trabajo en equipo que se ha visto afectado. Todo ello ocasionado por una mala contratación con errores en el proceso de entrevista, en la marca del empleador débil, en la experiencia negativa del candidato, en el proceso de incorporación y en la falta de datos (Laurano, 2015), que veremos más adelante en la explicación del proceso de selección.

Comprender qué factores influyen en el coste de una mala contratación es un ejercicio importante para cualquier organización que busque mitigar esta mala gestión. Brandon Hall Group (2015) identificó tres variables que son constantes en el cálculo del coste por contratación. La primera la compensación, se refiere al salario del puesto de trabajo, la segunda variable hace referencia a la capacitación, la cual explica el desarrollo de nuevos empleados y la última variable, pero no menos importante, es el coste de contratación, que alude a los costes de la contratación tradicional.

2.3.Explicación de los tipos de conductas éticas/ no éticas.

Comenzaremos la explicación del presente apartado definiendo dos conceptos fundamentales: ética y moral. La ética normativa, también llamada prescriptiva, trata de establecer normas o criterios para determinar que conductas, valores, normas, instituciones pueden ser considerados correctos o justos desde el punto de vista moral. La moral es lo perteneciente o relativo a las acciones de las personas, desde el punto de vista de su obrar en relación con el bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva (RAE).

Aunque ambas palabras suelen relacionarse, remiten a conceptos diferentes. Para comprender mejor la diferencia entre ética y moral, presentamos el siguiente cuadro comparativo:

	ÉTICA	MORAL
Concepto	Teoriza los principios y valores que deben regir la conducta humana.	Se refiere a las prácticas y costumbres establecidas según una escala de valores.
Carácter	Es una disciplina normativa.	Es una disciplina descriptiva.
Fundamento	Se funda en la reflexión individual.	Se basa en la costumbre social.
Método	Reflexión.	Imposición (normas y costumbres).
Alcance en el tiempo	Pretende construir valores absolutos, universales e imperecederos.	Sus valores son relativos a la sociedad que los comparte y cambian de acuerdo a la época y a la ideología dominante.

El proceso de comportamiento y la toma de decisiones éticas es la secuencia que comúnmente lleva a un individuo a comportarse de manera ética/ no ética. Se llevará a cabo la explicación de una teoría explicativa de las conductas éticas y no éticas (Rest, 1986; Granitz, 2003). El proceso comienza cuando surge un dilema ético y consta de cuatro etapas:

- ❖ **Reconocimiento del dilema moral:** inspeccionar que el problema al que se enfrenta es un problema ético.
- ❖ **Evolución y elaboración de juicio sobre el mismo (JUICIO MORAL):** es el proceso de decidir qué está bien y qué está mal.
- ❖ **Intención conductual:** motivación de actuar éticamente al enfrentarse al problema.
- ❖ **Comportamiento asociado:** cómo se actúa, con un comportamiento ético/ no ético.

Estas cuatro etapas están influenciadas por las características personales, características situacionales y el estándar moral de los individuos. En efecto, existen determinados factores individuales, organizacionales y contextuales que influirán en varias etapas del proceso y en el comportamiento finalmente desarrollado por el individuo (Treviño, 1986; Ferrel y Gresham, 1985; Dubinsky y Loken, 1989; Jones, 1991).

Factores individuales

Aunque el contexto es un importante factor de influencia sobre el comportamiento, las personas por lo general, hacen uso también de algo personal que puede orientar la balanza hacia uno u otro lado (Treviño, Butterfield, y Mc Cabe, 1998). Por tanto, los rasgos individuales también influyen en el comportamiento ético/no ético.

Locus interno/externo de control

El locus de control es la orientación interna y externa que expresa el grado en que las personas se consideran capaces de controlar los acontecimientos que les afectan en sus vidas (Treviño y Nelson, 2004).

El locus interno de control es cuando la persona cree que su comportamiento y acciones afectan en gran medida a los acontecimientos de sus vidas. El locus externo de control es aquella persona que piensa que los acontecimientos de sus vidas son determinados por el destino, la suerte u otras personas.

Por tanto, las personas con locus interno de control asumirán con mayor probabilidad la responsabilidad que se derive de las acciones y decisiones tomadas en su vida y se comportará mejor en términos morales (Treviño y Nelson, 2004).

Maquiavelismo

El maquiavelismo es una característica del individuo, es un rasgo de personalidad, que hace que éste no dude en utilizar cualquier medio, incluso la manipulación, la persuasión y/o el engaño para lograr sus propios propósitos (Christie y Geis, 1970; Hunt y Chonko, 1984).

Una personalidad maquiavélica trae consigo un conjunto de connotaciones tan negativas, como la manipulación, engaño, creencia en que el fin justifica los medios, entre otras muchas cosas, que favorecen la mayor propensión a comportarse moralmente mal.

Un dato significativo sobre la personalidad de los individuos maquiavélicos, suele ser estar más preocupados con los resultados de sus conductas que con el comportamiento en sí, por ello, no obstante, es probable que el maquiavelismo influya negativamente sobre el comportamiento ético del individuo.

Religiosidad

La religión tiene una influencia considerable sobre los valores, hábitos y actitudes de los individuos, influyendo en el comportamiento de éstos. La religión es un conjunto de valores, doctrinas y principios que proporcionan un esquema ético y moral para el entendimiento, la motivación y el comportamiento de los individuos (King, 2007).

Por tanto, la posesión de un perfil religioso influye positivamente sobre el comportamiento ético del empleado.

Creencias relativistas/universalista

Con respecto a la definición de relativismo, es una corriente filosófica que afirma que todos los puntos de vista son igualmente válidos, por lo tanto, toda verdad es relativa a cada individuo. En cambio, el universalismo es la doctrina filosófica que afirma la existencia de ciertos principios que son universalmente indiscutibles, por ser verdaderos, y que por lo tanto deben ser admitidos por todas las personas y grupos culturales como guía para sus conductas y para distinguir las acciones buenas de las malas.

Se entiende que un relativista es más propenso a rechazar la existencia de guías o normas universales y menos propenso a aprender normas y reglas universales de conducta propuestas tanto para una determinada profesión como para la convivencia general en la sociedad (Shaub, 1989).

Es más probable que dicha persona tome decisiones y acciones inmorales. La posesión de creencias relativistas hace que la persona desarrolle con mayor probabilidad acciones no éticas y así queda reflejado en una amplia investigación (Peterson, Rhoads, y Vaught, 2001; Peterson, 2004; O'Fallon y Butterfield, 2005).

Sistema personal de valores

Se han encontrado vínculos positivos con respecto a valores tales como el ser admirado por el resto de la gente, la autoestima, el sentido de pertenencia a un grupo y las relaciones afectuosas con otras personas.

Lo que otras personas puedan pensar sobre uno mismo podría afectar positivamente a la ética desarrollada, de manera que aquellas personas que deseen y necesiten de esa mayor aceptación social, tenderán a influir favorablemente en su ética (Nonis y wift, 2001; Blanchard y Peale, 1988).

Factores organizacionales

Los factores organizacionales se refieren a la infraestructura ética de la organización en la que se estudia con mayor frecuencia los códigos de ética, los programas de ética, el clima ético y la cultura ética (Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008) (*explicaremos a continuación todos los conceptos expuestos*).

Códigos y programas de ética

Los códigos de ética identifican los estándares de conducta de la organización, los tipos de problemas éticos y legales que los empleados enfrentarán en su organización y los valores fundamentales de la organización.

Los empleados pueden ver la mera existencia de un código como un signo negativo de que el código representa solo un escaparate, produciendo un comportamiento más poco ético. Por tanto, las organizaciones necesitan establecer programas de formación que transmita el contenido del mismo, ya que lo cierto es que, si al empleado no se le clarifica el porqué de la adecuación o inadecuación de esa acción, es posible que solamente con el código no se alcancen los objetivos esperados.

De hecho, las organizaciones no suelen desarrollar solo un código y nada más, sino que desarrollan programas formales de ética y cumplimiento. En dichos programas se incluyen programas de capacitación, líneas telefónicas para quienes buscan orientación sobre problemas, procesos de investigación y sistemas de gestión del desempeño, entre otros.

Clima ético

El clima ético es el conjunto de percepciones prácticas y procedimientos organizativos típicos con contenido ético, así como aquellos aspectos del clima laboral que determinan qué tipos de comportamientos dentro de la organización podrían considerarse éticos (Victor & Cullen, 1988).

Se necesita más investigación para aclarar las dimensiones del clima ético. No obstante, podemos destacar la existencia de varios tipos de climas que describen los empleados al enfrentarse a un dilema ético: clima instrumental o de interés propio, es cuando las personas dan mayor importancia al interés propio de la organización o al interés individual; clima solidario, se da cuando las personas de la organización piensan en el cuidado y la preocupación por los demás; clima de independencia, es cuando el

individuo toma decisiones basadas en sus propios principios; clima de leyes y códigos, es cuando las personas toman en consideración tanto las normas de la organización como las leyes y estándares sociales a la hora de tomar decisiones, entre otros. Algunos autores como Schminke, Ambrose y Neubaum (2005) han hallado que la selección y desarrollo de los líderes puede ser importante para crear un clima ético sostenible.

Cultura ética

La cultura ética es un subconjunto de cultura organizacional que representa la interacción entre la ética formal y la ética informal de sistemas organizacionales que influyen en el comportamiento ético y no ético de los empleados (Treviño, 1990).

Los componentes importantes de la cultura ética a nivel de la organización son los sistemas formales, incluidos los procesos de toma de decisiones, la estructura organizativa y los sistemas de gestión del desempeño.

El objetivo a conseguir en un corto periodo de tiempo es el que la cultura o el clima de una organización se arraigue y se interiorice por los miembros de la organización haciendo probable que ciertos comportamientos se vuelvan automáticos.

Factores contextuales

Toda decisión/acción se desarrolla en un contexto concreto. Hay un extenso número de factores contextuales como determinantes en el comportamiento ético/no ético, los cuales pueden ser agrupados en dos categorías principales. La primera se refiere al contexto organizacional en la que los individuos se encuentran, y la segunda abarca todas aquellas variables que son ajenas tanto al individuo como a la empresa.

Prestaremos especial atención a la primera categoría explicada con anterioridad, el contexto organizacional, además de que es fácilmente controlables por la Alta Dirección se considera más influyentes sobre la moralidad conductual del individuo. Dado que la organización tiene un papel crucial en la vida de los individuos, estos tomarán como referentes a otras personas de la organización o bien tomará a la propia organización para la de toma decisiones. Por todo ello, la categoría de contexto organizaciones tiene que ver con el papel desarrollado por el liderazgo. Kohlberd, 1969

Liderazgo ético

Las personas, a lo largo de su vida, modifican gradualmente sus razonamientos morales en los que las decisiones y acciones tomadas se acercan a lo moralmente correcto (Kohlberg, 1969). No obstante, no todos los individuos pueden llegar a ocupar tales estadios de desarrollo moral y necesitan la ayuda de grupos de referentes: familia, amigos, líderes espirituales y compañeros de trabajo (Treviño, 1986; Jones y Ryan 1998). En este sentido, las personas que conforman los entornos organizacionales son altamente influyentes respecto a la ética de los empleados, en especial, aquellas personas que poseen cierto poder y autoridad en la empresa.

Es por ello, que desde la teoría del Conjunto de Roles (Merton, 1957) se deduce que el grado de autoridad de la persona tomada como referente es vital a la hora de influir sobre el comportamiento y actitudes del individuo. Como establece Treviño (1986), el poder de influencia de una persona con autoridad legítima es tal que los individuos estarían dispuestos a llevar a cabo cualquier orden a pesar de ser contraria a los dictados de su conciencia. Por ello, hemos de considerar que la Alta Dirección son individuos con autoridad legítima.

Ahora bien, tendremos que ver los mecanismos o características que tienen que hacer valer la Alta Dirección para influir en el comportamiento ético/no ético del empleado. Puede suceder que, la Alta Dirección sí tenga una dimensión moralmente buena, pero por la distancia existente entre ambos, ésta no sea percibida por los miembros de la organización. Por tanto, no es suficiente con ser una persona moralmente buena, sino que se ha de transmitir dicha buena moralidad y la importancia de la misma a todos los niveles de la organización y esto se consigue mediante el desarrollo de la figura del directivo moralmente bueno (Treviño, Hartman y Brown, 2000).

Para desarrollar la figura de directivo moralmente bueno se debe de hablar sobre valores éticos en la empresa y comunicar, de forma clara, la importancia de éstos en las decisiones y acciones tomadas en la empresa. Esta es una tarea esencial para ejercer el liderazgo ético en la empresa, de lo contrario es muy probable que los empleados no perciban apoyo organizacional hacia una cultura ética. El último aspecto necesario para ser un directivo moralmente bueno es llevar a cabo el desarrollo de un sistema de recompensas y castigos. En definitiva, la Alta Dirección, sí bien requiere de una naturaleza moralmente buena para ejercer de líder ético, necesita informar a los

empleados de cómo deberían comportarse o lo que es lo mismo, desarrollar la figura del directivo moralmente bueno.

El liderazgo ético no es solamente desarrollado por la Alta Dirección. Los líderes que aún no han alcanzado tan alto grado de autoridad poseen autoridad sobre un grupo de personas. Los líderes son un motor de influencia en materia de comportamiento. Su poder de influencia puede ser mayor que en el caso de la Alta Dirección, ya que puede influir en los empleados a través de su propia persona y su actuar diario, esto es lo que se denomina persona moralmente buena.

El liderazgo ético puede influir por dos pilares: por los directivos moralmente adecuados y la persona moralmente adecuada.

El rol de personas externas a la empresa

Se reconoce que el proceso de aprendizaje ético es normalmente gradual, al ser la interacción mantenida con otras personas. Por tanto, cuanto menor es la distancia organizacional entre individuos de la empresa, mayor es el poder de influencia, lo que sitúa a subordinados y compañeros de trabajo de rango similar como importantes referentes para los empleados.

Política formal de la empresa

Para transmitir y fomentar la ética, la Alta Dirección puede hacer uso de un gran número de herramientas. Por lo general, el instrumento más utilizado es la elaboración de un código ético, el cual trata de distinguir cual es el comportamiento que es o no aceptables en la organización. Un código ético de conducta es sólo el comienzo de un verdadero esfuerzo en fomentar la ética en la empresa. El paso inmediato tras la elaboración del código es la explicación del contenido del mismo, como explicamos con anterioridad.

2.4.El papel que juega el proceso de selección.

La gestión de los recursos humanos está estrechamente relacionada con los comportamientos de los empleados. Llevando a cabo investigaciones sobre el rendimiento laboral, se definió, los comportamientos extra rol, los cuales hacen referencia a todas las acciones ejecutadas por los empleados en su lugar de trabajo que exceden de los requerimientos formales de su puesto (Spector & Fox, 2010). Tales comportamientos

pueden ser positivos o negativos. Los comportamientos positivos, se identifican como comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO), caracterizan a los empleados que hacen más de lo que la empresa espera de ellos. Los comportamientos negativos, comúnmente identificados como comportamientos contraproducentes (CCP), caracterizan a los empleados que no hacen lo suficiente o que trabajan activamente para dañar a la organización.

Rotundo y Sackett (2002), introdujeron el término comportamiento contraproducente (CCP) para referirse a todas aquellas conductas voluntarias que violan importantes normas organizacionales y amenazan el bienestar de la organización o el de sus miembros.

En términos generales, se muestra como los comportamientos negativos CCP, impactan negativamente sobre el clima organizacional, producen cuantiosas pérdidas económicas y son modelados por los patrones de socialización, es otro punto de vista de ver el comportamiento no ético.

El empleado que tiene un comportamiento contraproducente o no ético, también denominado “manzana podrida”, es aquel que accede a la organización debido a una contratación “inadecuada” o lo que es lo mismo una mala contratación. Estos tres conceptos son llevados a cabo por decisiones incorrectas sobre los candidatos a puestos de trabajo que producen un impacto negativo para la organización en el desempeño del puesto, la unidad de negocios, la cultura de la empresa y la moral de los empleados.

Brandon Hall Group (2015) define una mala contratación como alguien que impacta negativamente la productividad, el desempeño, la retención y la cultura de la organización. Los efectos que producen son los siguientes:

- ❖ **En la Productividad:** una mala contratación producirá menos que los empleados con altos rendimientos, ya que retrasarán los objetivos marcados por la empresa.
- ❖ **En el Desempeño:** el rendimiento de una mala contratación afectará al desempeño del equipo de trabajo. Si un miembro del equipo es una “manzana podrida”, todo el equipo sufrirá, ya que el rendimiento promedio del equipo decrece.
- ❖ **En la Retención:** una mala contratación se clasifica como alguien que dejará una organización en el primer año o provocará que otros empleados la abandonen.
- ❖ **Y en la Cultura:** una mala contratación puede dañar la cultura de una organización al crear una moral negativa y resentimientos en los empleados.

Si bien ninguna empresa quiere hacer una mala contratación, la complejidad de los procesos de selección puede proporcionar un entorno desafiante en el que tomar decisiones críticas de contratación. La capacidad de una organización para comprender y adaptarse a los reflujos y flujos en el proceso de contratación afecta la probabilidad de "malas contrataciones" pudiendo caer fácilmente en errores. Es por ello que, Brandon Hall Group (2015) ha identificado los errores más graves que pueden llevar a una mala contratación:

1. Proceso de entrevista:

Cada organización debe tener una estrategia de entrevistas que sea coherente. Todos los involucrados deben saber qué se debe cubrir en una entrevista de selección, una primera entrevista con un reclutador, entrevistas con compañeros, segundas entrevistas y entrevista final.

En la primera entrevista con un reclutador se convoca a los candidatos que han sido preseleccionados a través de su curriculum vitae, se suele realizar en horas no laborales. Los objetivos que persigue el reclutador con este tipo de entrevista son presentar directamente la empresa a los candidatos, conseguir que los candidatos se presenten a la empresa, y recoger información de los candidatos.

Las entrevistas con compañeros, consiste en un diálogo en la que participan varios candidatos a la vez, los cuales tienen perfiles parecidos en cuanto a su formación y experiencia. Las entrevistas con compañeros han sido especialmente concebidas para detectar las actitudes y habilidades que se necesitan para el puesto de trabajo.

Ser llamado para realizar una segunda entrevista significa que el candidato cumple muchos de los requisitos que la empresa espera que reúna su futuro empleado. Lo más probable en esta ocasión es que quien te entreviste sea otra persona, como el jefe del que podría ser tu departamento. Es también frecuente que la segunda entrevista de trabajo sea más práctica que la primera (ya que seguramente se basó en preguntas generales), ahora, es posible que te propongan resolver un caso práctico directamente relacionado con el puesto de trabajo para que puedas demostrar tus habilidades.

Por último, en la entrevista final, es la última reunión entre el candidato y la empresa, que sirve más que nada para definir algunos puntos finales. Se hablan de las propuestas

definitivas, el salario, los horarios, la fecha de inicio, entre otras cosas. En este punto, los roles se invierten y es el candidato quien decide si quiere o no trabajar en la empresa.

Se debe de realizar una lista de verificación de preguntas para los entrevistadores. Las organizaciones deben hacerles a los candidatos las mismas preguntas, o muy similares, para comparar las respuestas y evaluar quién es el más adecuado.

Debe existir un protocolo/guion para el reclutador, ya que las organizaciones pueden tomar malas decisiones cuando hacen las preguntas incorrectas, no logran articular la cultura de la empresa o los requisitos del trabajo.

Cuando las empresas no cuentan con una estrategia estándar para entrevistar a los candidatos, están tomando decisiones ad hoc¹ sin considerar las consecuencias a largo plazo, teniendo cinco veces más probabilidad de hacer una mala contratación.

Las PYMES se caracterizan por su flexibilidad y su gran capacidad de innovación y adaptación, pero a la hora de desarrollar el proceso de selección requiere más competencias, conocimientos de gestión y disponibilidad de recursos humanos para desarrollar una buena contratación. Toda empresa necesita un profesional que además de confeccionar nóminas y dedicarse a las labores puramente organizativas de la empresa, sea capaz de elaborar una estrategia de reclutamiento y retención de talento. Pero, no todas las empresas pueden contar con un nutrido equipo de Recursos Humanos, ya sea por circunstancias económicas o por las dimensiones de la empresa. En el caso de las PYMES, lo más probable es que sean los responsables de área los encargados de llevar a cabo el proceso de selección cuando se produce una vacante.

Las PYMES europeas y sobre todo las españolas, emplean de forma generalizadas las entrevistas no estructuradas o en profundidad. La entrevista no estructurada o en profundidad se define como aquella que se realiza sin un guion previo. Sigue un modelo de conversación entre iguales. En esta modalidad, el rol del entrevistador supone no sólo obtener respuestas sino también saber que preguntas hacer o no hacer. En la entrevista en profundidad no hay un guion prefijado sino una serie de temas con posibles cuestiones que pueden plantearse a la persona entrevistada. Es por ello, que es la menos efectiva para predecir el rendimiento de los candidatos.

¹ Generalmente se refiere a una solución elaborada para un problema o fin preciso.

La entrevista de selección es, probablemente, el instrumento de selección de personal más utilizado de cuantos están a disposición de los profesionales de recursos humanos (Schneider y Schmidt, 1986). No obstante, muchas menos empresas utilizan la entrevista conductual estructurada (ECE), es por ello por lo que nos centraremos en su estudio. La ECE es aquella en la que el candidato debe demostrar sus conocimientos y cualidades a través de ejemplos basados en su propia experiencia, se decide de antemano que tipo de información se quiere y en base a ello se establece un guion de entrevista fijo y secuencial. El entrevistador sigue el orden marcado y las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente. El entrevistado debe acotarse a este guion preestablecido. Es por ello, que es el tipo de entrevista que permite verificar la consistencia conductual del candidato y es la mejor para prevenir la contratación de las denominadas manzanas podridas.

Las ECE tienen una serie de condiciones (Salgado y Moscoso, 2001): (a) Las preguntas de la entrevista parten de un análisis de puestos; (b) a todos los candidatos se les hacen las mismas preguntas; (c) se utilizan las escalas de valoración basadas en la conducta; (d) se realiza el mismo proceso con todos los entrevistados; (e) los entrevistadores son previamente formados sobre la ECE; (f) la decisión sobre la contratación se toma una vez terminadas todas las entrevistas.

Para que quede más claro y visual, plasmaré un ejemplo de cómo se ejecuta, el procedimiento completo, de una ECE con el objetivo de identificar a candidatos deshonestos. Me personificaré como directora de reclutamiento de la famosa empresa Inditex, la cual busca personal cualificado para cubrir una vacante como administrativo/a en nuestra central de Burgos.

Para la elaboración del presente guion se ha tomado como referencia el manual de Salgado y Moscoso (p. 112-122, 2011).

Apertura de la entrevista

Saludo inicial

“Buenos días Sr. Herrera” *Estrechando la mano del solicitante y mostrando una sonrisa.*

Dialogo introductorio:

“¿Nos ha encontrado con facilidad? ¿Ha tenido problemas para aparcar?” *Ayuda a la liberación de la tensión inicial y el entrevistado adquiere cierto grado de seguridad y comodidad.*

Declaración de intenciones:

“Vamos a comenzar con la entrevista. Como sabe, yo soy Rebeca Navas Ferro, directora de reclutamiento del Grupo Inditex. Llevo algo más de cinco años en la compañía y he desempeñado tanto puestos como administrativa como de directora. Actualmente estamos buscando una persona cualificada para el puesto de administrativo/a en nuestra central de Burgos y la entrevista que vamos a realizar forma parte del proceso de selección que vamos a llevar a cabo. La entrevista durará aproximadamente 50 minutos. Cuando finalicemos la entrevista, si lo desea, podrá plantearme preguntas o dudas. Agradecería que no se hicieran preguntas a lo largo de la entrevista para no entorpecer su desarrollo. Además, quiero pedirle su consentimiento para grabar la entrevista en audio. A parte de a usted, estamos entrevistando a más candidatos/as y nos gustaría ser lo más objetivos posibles en la toma de decisiones y volver a escuchar las grabaciones para no pasar por alto ningún dato relevante, cosa que podría ocurrir si lo dejo todo en mi memoria. ¿Le parece bien que le grabe?” “También quiero comentarle que el tipo de entrevista que le voy a hacer es algo diferente a las entrevistas típicas. Las preguntas que le haré se refieren a cuestiones concretas. Lo que yo le voy a solicitar, es que me explique su conducta en situaciones pasadas y para ello tendrá que recordar algunas de sus experiencias. Para responder tómese el tiempo que necesite.”

Obtención de respuestas conductuales

Pregunta 1; habilidades interpersonales.

“En el puesto de trabajo de administrativo/a se interactúa a diario con personas. Seguramente usted haya tenido que tratar con gente amable, así como con gente grosera o agresiva. Quiero que me cuente la última vez que gracias a sus capacidades de buen trato (amabilidad, respeto y empatía), ha logrado que otra persona haya quedado contenta o satisfecha.”

“¿Qué ocurrió?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué) “¿Cómo reaccionó usted?”; “¿Cuál fue el resultado?”; “¿Qué hubiera sucedido si usted no hubiera actuado así?”; “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones?”.

“Sin embargo no siempre conseguimos solucionar este tipo de situaciones de forma óptima y, en ocasiones, nos damos cuenta de que hay pequeños aspectos que podríamos haber mejorado. Cuénteme una situación, lo más reciente posible, en la que considere que podrías haber tenido mejor trato hacia los demás o que su actuación haya llevado a la insatisfacción de la otra persona.”

“¿Qué ocurrió?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué) “¿Cómo reaccionó usted?”; “¿Cuál fue el resultado?”; “¿Qué hubiera sucedido si usted no hubiera actuado así?”; “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones?”.

Pregunta 2; compañerismo.

“Algunas veces la eficacia de una tarea depende del trabajo de equipo. Cuénteme la última ocasión en la que ayudó a algún compañero (en clase o trabajo) a resolver un problema o en la que el éxito de un trabajo dependiera de su contribución al equipo.”

“¿Cuál era la situación?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué); “¿Qué fue exactamente lo que hizo usted?”; “¿Qué hubiera ocurrido de no haber intervenido usted?”; “¿Suelen actuar en equipo o cada uno realiza su trabajo independientemente?”; “¿Cómo trabaja mejor: solo o en equipo?”; “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones?”.

Pregunta 3; implicación en el trabajo.

“En este trabajo pueden surgir situaciones en las que la demanda de trabajo sea elevada. ¿Cuál fue la última vez que le ocurrió algo así?”; “¿Cuál era exactamente la situación?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué); “¿Cómo reaccionó usted?”; “¿Pensó en las consecuencias de su actuación?”; “¿Cuál fue el resultado de su actuación?”; “¿Le dijeron algo sus superiores o compañeros de su actuación?”; “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones?”

Pregunta 4; solución de problemas.

“En nuestro día a día, en la universidad o el trabajo nos encontramos muchas veces con imprevistos que debemos solucionar de forma inmediata. ¿Podría hablarme de alguna situación reciente en la cual haya tenido que enfrentarse a un imprevisto?”

“¿Cuál era la situación?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué); “¿Cuál fue la causa de problema?”; (Si el/la causante del problema fue él/ella) “¿Reconociste tu error públicamente?”; “¿Cómo actuó usted?”; “¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?”; “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones?”.

Pregunta 5; adaptabilidad al cambio.

“Inditex tiene un plan de desarrollo importante de cara al 2022. Por ello se están implantando continuamente novedades. Una faceta importante de este puesto es ser capaz de adaptarse a los cambios, estudiando e interiorizando nuevos procedimientos. Hábleme de la última ocasión en la que usted se haya adaptado con éxito a un cambio”.

¿Qué ocurrió?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué); “¿Cómo reaccionó usted inmediatamente?”; “¿Cuál fue el resultado?”; “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones?”.

Pregunta 6; organización y planificación

“Hay actividades que requieren de organización y planificación. Cuénteme la última ocasión en la que haya sido relevante el realizar una actividad de forma organizada, optimizando tiempo y recursos, para así lograr un objetivo.”

“¿Cuál era exactamente la situación?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué); “¿Qué hizo usted?”; “¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?”; “¿Aprendió algo para una próxima situación semejante?”; “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones?”.

Cierre de entrevista

Agradecimiento al solicitante por sus respuestas y la información que ha proporcionado: “Bien. Hasta aquí las preguntas que le quería hacer. En nombre del Grupo Inditex le agradezco el tiempo que nos ha dedicado y también la información que nos ha brindado.”

Informar al candidato del tiempo aproximado que se tardará en concluir el proceso de selección y la toma de decisiones: “Aún tenemos que hacer alguna entrevista más a lo largo de esta semana. El lunes y martes de la semana que viene procederemos a realizar las valoraciones de todas las candidaturas y tomaremos una decisión. Nos volveremos a poner en contacto con usted el próximo miércoles para comentarle la decisión con respecto a su candidatura, ya sea positiva como negativa.”

“Si tiene alguna duda puede planteármela ahora.”

2. Marca del empleador débil:

La gestión de la marca del empleador implica la mejora de la capacidad de la empresa para atraer talento y mantener una imagen y reputación positivas. Hay dos componentes principales en la marca del empleador, la imagen y la reputación, la suma de estas dos da como resultado el llamado Employer Branding. ²

² Es el amplio espectro de pensamientos y sentimientos con los que la gente asocia a un empleador, tanto positivos como negativos, tanto verdaderos como falsos, basados en la experiencia directa o indirecta (Richard Mosley). Está relacionado con la manera en la que una empresa es percibida como lugar para trabajar, su marca personal.

3. Experiencia negativa del candidato:

Las organizaciones que invierten en la experiencia del candidato afirman que la calidad de sus contrataciones mejoró en más del 70%. Pocas empresas entienden realmente lo que se necesita para crear una experiencia de candidato positiva. Por ello, hay cuatro sugerencias para mejorar la experiencia de los candidatos: las comunidades de talentos (ofrecen una forma para que las empresas involucren talento, mantengan un flujo de talento y fortalezcan su marca), revisar sitios (solicitar a los nuevos empleados y a otros candidatos que compartan sus experiencias en sitios de revisión en línea de terceros), medios de comunicación social (reclutamiento social, uso de redes sociales) y el móvil (utilización de móvil para la captación de talentos).

4. Proceso de incorporación deficiente:

Las empresas con programas de incorporación débiles pierden la confianza de sus candidatos y es más probable que pierdan a estas personas durante el primer año. Los mejores programas de incorporación son: utilizar las herramientas y tecnologías que permita que los nuevos empleados tengan éxito, garantizar una asimilación de las nuevas contrataciones y fomentar la socialización de los nuevos empleados, entre otras.

5. Falta de datos:

A medida que el reclutamiento se vuelve más complejo, las organizaciones necesitan datos para tomar decisiones en torno al talento. A la hora de indagar datos, desde el punto de vista de la organización, hay que ser consciente de donde buscar dichos datos y cómo deben interpretarse, ya que esto puede conducir a una mala contratación.

Para evitar malas contrataciones, las empresas deben comprender los errores que podrían estar cometiendo y repensar las estrategias y opciones tecnológicas que tienen implementadas. Deben tomar medidas para protegerse contra una mala contratación durante cada fase del proceso de selección, no solo una vez que el candidato se encuentra en la organización.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.

Objetivo general:

Analizar las técnicas de selección implantadas por los departamentos de recursos humanos de las empresas y recabar información sobre las consecuencias de una mala contratación.

Objetivos específicos:

1. Conocer qué técnicas de selección utilizan dichos departamentos en su empresa a la hora de iniciar un proceso de selección.
2. Analizar si utilizan la ECE como mecanismo que previene la contratación de empleados que no se ajusten a la cultura de la empresa (manzanas podridas).
3. Conocer los factores que facilitan una mala contratación por los cuales se ha producido una mala contratación y a que se debe el comportamiento inapropiado de su empleado.
4. Revisar los efectos negativos y positivos a quién “le” provoca una mala contratación.
5. Analizar los costes económicos que le supone a la organización una mala contratación.
6. Tras la recopilación de datos, analizaremos los resultados, planteando una guía de buenas prácticas en la selección de personal para reducir las posibilidades de que se produzcan fallos en el proceso de selección.

4. METODOLOGÍA.

Participantes

La muestra estuvo formada por un total de 4 participantes, dos mujeres y dos hombres, es por ello que la muestra se considera equilibrada. Todos los participantes eran Técnicos del Departamento de Recursos Humanos de sus respectivas empresas, con edades comprendidas entre 25 y 44 años de edad y con una antigüedad media en su puesto de 5 años de experiencia.

Para la selección de participantes se indagó sobre diferentes empresas, multinacional, nacional y local. Una de las empresas entrevistadas es multinacional, dos empresas nacionales y una empresa local. La intención de realizar las entrevistas a este tipo de

empresas era analizar las técnicas de selección implantadas por los diferentes departamentos de Recursos Humanos y recabar información sobre las consecuencias que provocan las malas contrataciones en diferentes tipos de empresas, es decir, en diferentes tipos de ámbitos de actuación.

Instrumentos

Para llevar a cabo la investigación sobre las técnicas de selección implantadas y recabar información sobre las consecuencias de las malas contrataciones y los comportamientos inapropiados de los empleados, se pusieron en contacto con diferentes empresas vía correo electrónico/llamadas telefónicas, para realizar entrevistas personales con una serie de preguntas enfocadas a los objetivos de entrevista.

Es un tipo de entrevista denominada en profundidad, ya que, los investigadores realizaban las preguntas siguiendo un guion de entrevista fijo y estructurado, en el que se plasmaban todos los objetivos que se deseaban abordar. Se trata de una investigación cualitativa, ya que se recopilan datos no numéricos a través de la observación. A su vez el Técnico de RRHH que estaba siendo entrevistado, mostraba sus conocimientos y cualidades en base a su experiencia a través de las preguntas que le se le presentaba; por ello las cuestiones eran breves, para que sus respuestas no fueran demasiado extensas y así evitar el colapso mental de información.

Procedimiento

En el presente trabajo se llevó a cabo un estudio descriptivo-comparativo entre empresas, utilizando para ello una metodología de entrevista en profundidad a los Técnicos de RRHH, enfocada a una investigación cualitativa y con una metodología basada en el análisis estructural. En las entrevistas en profundidad, en el primer punto a tratar, se informaba a los participantes del objetivo del estudio y se les explicaba que su participación era de carácter beneficiosa para su compañía y su colaboración era para fines educativos.

El proceso de evaluación y recogida de información duró aproximadamente un mes, ya que hacer entrevistas conlleva tiempo y más aún cuando las empresas te citan para llevar a cabo las entrevistas, tanto en vía remoto como en vía presencial. Al término de la recopilación de entrevistas en profundidad, se procedió a organizar los datos en categorías

y subcategorías, clasificando todas las preguntas en una tabla resumen basada en Herrero (2003).

5. RESULTADOS.

Tras la realización de la tabla resumen basada en Herrero (2003), se organizaron los datos en las siguientes categorías y dentro de ellas analizáramos los datos por medio de subcategorías:

Concepto del tipo de empresa en la que opera

Una vez que se da comienzo a las entrevistas y se clarificaban los objetivos de la misma, como primer paso, se iniciaban las cuestiones haciendo referencia al sector de actividad empresarial, su ámbito de actuación y su capacidad de empleados.

Las entrevistas se iniciaban con estos tres tipos de preguntas para tener una leve idea sobre las compañías entrevistadas. El principal objetivo en cuanto a estas tres cuestiones, era saber su ámbito de actuación, ya que, dependiendo de ello, el Técnico de RRHH tendría más responsabilidad o menos a la hora de llevar a cabo un proceso de selección.

En las diferentes empresas entrevistadas, la multinacional y las dos empresas nacionales, coincide en el mismo sector de actividad empresarial, se dedican a la industria alimenticia, en cambio la empresa local entrevistada, su sector de actividad es la venta de joyería y relojería, trabaja en el sector terciario.

Con respecto al ámbito de actuación, mencionado en el párrafo anterior, las entrevistas se han llevado a cabo a una empresa multinacional dedicada a la fabricación de envases de vidrio enfocados en el sector industrial alimenticio, dos empresas nacionales, ambas se dedican a la industria agroalimentaria de productos elaborados y con respecto a la empresa local se dedica al comercio de joyas y relojes focalizada en el sector terciario de actividad. En las entrevistas se ha llevado a cabo el respeto al anonimato de las empresas.

Hay claras diferencias con respecto a la capacidad de empleados, la empresa multinacional tiene 1300 empleados únicamente en el territorio español, las empresas nacionales oscilan entre 350-850 empleados, en cambio la empresa local cuenta con 2 trabajadores en plantilla. Es por ello, que las diferencias con respecto a los procesos de selección, las denominadas manzanas podridas, y el comportamiento inapropiado de los empleados, varían en función de cada empresa y de su ámbito de actuación.

Identificación de las técnicas de selección utilizadas

En este apartado de la entrevista, se abordan las cuestiones haciendo hincapié en las técnicas de selección que suelen utilizar las empresas, indagamos sobre la utilización de ECE, su uso y su opinión sobre dicha entrevista y se realiza una investigación de la utilización de técnicas más apropiadas para sus procesos de selección.

Con respecto a las técnicas de selección utilizadas, en la empresa multinacional llevan a cabo la selección de personal a través de headhunters³ y posteriormente, los candidatos seleccionados se someten a una selección por competencias con el Técnico de RRHH de la empresa multinacional, las dos empresas nacionales coinciden en las técnicas de selección, llevan a cabo dos vías, contrataciones a través de ETT y a través de procesos de selección propios; en cambio la empresa local, el empresario observa el CV más atractivo a sus necesidades y lleva a cabo una entrevista informal con el candidato en sus instalaciones, su técnica de selección se basa en realizar las prácticas que el candidato tiene que hacer frente en su día a día (soldaduras, tallados, grabados, etc.)

En relación con la indagación sobre la ECE, todas las empresas excepto la local la conocían. Hacen uso de ella la empresa multinacional y las empresas nacionales, la utilizan de forma suplementaria a los procesos de selección propios. La empresa multinacional y las empresas nacionales, coinciden que el uso de la ECE es una manera práctica de valorar las competencias de un candidato, aportando ventajas para detectar contrataciones inadecuadas y así detectar con facilidad las denominadas “manzanas podridas”; en cambio la empresa local, piensa que la ECE es una técnica de selección que no es adecuada para todos los puestos vacantes, como es el ejemplo de su sector, ya que considera que no es necesario entrevistar al candidato en base a sus conocimientos si no a su experiencia en el sector, es por ello que la ECE, dicha empresa local y familiar, la considera como una herramienta orientada hacia puestos que conlleven toma de decisiones y responsabilidad.

Con relación a la cuestión de si creen que utilizan las técnicas de selección más efectivas para prevenir malas contrataciones, todas las empresas excepto la local, afirmaron que su empresa utiliza las técnicas más apropiadas con respecto a las necesidades de personal, en cambio me sorprendió la respuesta de la empresa local, piensa

³ Empresa consultora encargada de seleccionar perfiles laborales concretos bajo las directrices que establece la empresa contratante para el puesto vacante; su labor esencial es la búsqueda de talentos.

que su técnica no es la más efectiva ya que considera que siempre hay herramientas que le ayuda a mejorar y a innovar en su proceso y en la realización de tareas.

Procedimiento de evaluación sobre malas contrataciones

En este punto de la entrevista referido a las manzanas podridas, se abordarán las cuestiones planteadas acerca de la experiencia de los Técnicos de RRHH sobre las contrataciones inadecuadas, sobre los factores involucrados (amiguismo, contratación sin filtros, injerencia de los superiores, entre otros), los efectos positivos y negativos, y las consecuencias económicas ocasionadas por las malas contrataciones.

Con respecto a la experiencia de los Técnicos de RRHH entrevistados sobre las contrataciones inadecuada, en todas las empresas ha habido vivencias sobre malas contrataciones.

Como resultado global de respuesta, destaca, la falta de experiencia y conocimientos que dicho candidato, en el proceso de selección, decía poseer, a causa de ello, es el propio candidato quien presenta la denominada baja voluntaria por no poder adaptarse a las funciones y ritmos de desempeño de obligaciones. Esta experiencia se desarrolla en 3 empresas de las entrevistadas (empresa multinacional y en las dos empresas nacionales), todas ellas me advierten de los filtros y la capacidad de búsqueda que poseen para que el candidato se limite a expresar su real experiencia y conocimientos. En la empresa local, el empresario, que es el que lleva a cabo el puesto de Técnico de RRHH, también había contemplado en su pequeña empresa una mala contratación recientemente, comenta que contrató a una persona por su experiencia y por sus conocimientos sobre el trabajo a realizar, era una persona excelente en su puesto, pero a la hora del trato al público carecía de muchos valores y empatía con los clientes, por ello, tuvo que llevar a cabo su despido, ya que no cumplía con uno de los requisitos indispensable del puesto de trabajo.

Haciendo referencia en las entrevistas sobre la relación que tienen las contrataciones inadecuadas con los factores involucrados, se observa como en dos empresas su mala contratación se debe al factor amiguismo, realizaron dicha contratación por tener lazos de parentesco con empleados de la empresa y por ello se llevó a cabo una contratación sin filtros. En las otras dos empresas, coinciden en la idea de que los principales factores pueden ser la falta de adaptación del candidato a las tareas que debe desempeñar o incluso la no adecuación con su equipo de trabajo, en estas dos empresas reflejan que los factores de amiguismo o la contratación sin filtros en sus empresas no se lleva a cabo, puede darse

el caso de llevar a cabo una contratación gracias a la recomendación de alguien cercano o incluso de algún integrante de la empresa, pero siempre pasando por filtro externo.

En este apartado de factores involucrados, se le pregunta a las empresas que, porque creían a que se debía el comportamiento inapropiado de sus empleados, dos de ellas coincidieron en que se basaba en la no adecuación del candidato con el puesto de trabajo ocasionado por la no comodidad con las funciones encomendadas, en cambio las otras dos empresas pensaban, que como sus malas contrataciones se llevaron a cabo por amiguismo, el comportamiento inapropiado de sus empleados se debía a un exceso de confianza por parte del nuevo trabajador.

En relación con los efectos negativos y positivos de una mala contratación, se observan que hay más efectos negativos, los más destacables por todas las empresas entrevistadas son: pérdida de tiempo invertido y tiempo productivo por parte del equipo de selección y del departamento implicado, pérdida de tiempo en formación, sobrecoste de productividad, ocasiona malas relaciones entre compañeros dañando el clima laboral y descenso de clientes; en cambio, el único efecto positivo que destaca en todas las empresas es la enseñanza y el aprendizaje que le ha supuesto el fracaso de las malas contrataciones.

En cuanto a las consecuencias económicas ocasionadas, las empresas entrevistadas no dan ninguna cifra numérica de costes, pero si especifican que, cada minuto de inactividad de su empresa supone pérdidas de beneficios, implican pérdidas por invertir en los nuevos empleados los denominados planes de carreras⁴ ya que esto es un gasto irre recuperable y los costes habituales como son, los costes de sueldo, seguridad social, dietas, entre otros.

Análisis del comportamiento inapropiado de los empleados

En esta última cuestión de la entrevista, para poner broche final con los entrevistados, se hace referencia a el análisis de la comunicación entre empleados y la compañía, veremos los métodos que llevan a cabo para inculcar sus valores y la cultura y conoceremos sus objetivos generales y su misión.

⁴ Proyectos de formación y capacitación enfocada en los empleados para que puedan superarse y crecer dentro de la empresa.

Con respecto a la comunicación interna vertical⁵, todas las empresas entrevistadas imparten programas de ética y formación, tienen aplicaciones móviles para publicar las nuevas noticias en sus perfiles virtuales e incluso siguen utilizando la herramienta de tableros de anuncios, donde publican la misma información que en el sector remoto, para no ocasionar discriminación por no tener o no saber utilizar dichas herramientas digitales.

En relación con como inculcar los valores y cultura de la compañía, la mayoría de las empresas multinacional y nacionales desvelan que llevan a cabo acciones de responsabilidad social corporativa⁶ internas y externas, comunicaciones y premios internos, con el objetivo de tratar de fomentar e involucrar a los empleados las pretensiones deseadas. La empresa local, hace hincapié en inculcarla a través de la mecánica de trabajo, los incentivos, los eventos internos, entre otros.

Como datos de interés, se investigó los objetivos generales y la misión de las compañías, todas ellas se basaban en, el respeto a las personas, medio ambiente, leyes, trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso y orientación al cliente, crecimiento y expansión para crear economía circular y actualización y renovación de las nuevas tecnologías y comunicaciones.

6. DISCUSIÓN.

Los resultados obtenidos en nuestro estudio sugieren diferentes interpretaciones que analizaremos en función de los tres factores que hemos evaluado con anterioridad. No obstante, no debemos olvidar que el comportamiento ético/no ético puede ser explicado por otros muchos factores.

Factores individuales

Respecto a los factores individuales se contó con una muestra de 4 participantes, de los cuales el 50% eran mujeres y el otro 50% estaba conformado por hombres, por lo cual esta era bastante homogénea. Contrario a las investigaciones realizadas por Borkowski y Ugras (1998), en nuestro estudio no se encontraron diferencias significativas con respecto a las respuestas entre los hombres y mujeres entrevistados. No obstante, basándonos en las respuestas de los entrevistados y tras analizar las malas contrataciones

⁵ Se establece entre la dirección y los empleados de la empresa (puede ser ascendente o descendente, según el sentido del mensaje).

⁶ Es la responsabilidad que cada organización tiene con el medio ambiente en el que se desenvuelve y con la sociedad de la que forma parte.

que se habían llevado a cabo, sí se observó una mayor tendencia a actuar de forma no ética en los nuevos candidatos hombres que en mujeres, tal y como sugerían Buckley et al. (2010).

Podemos constatar que la incidencia de comportamientos no éticos en las empresas debido a las malas contrataciones es común en el mundo empresarial. De cuatro empresas entrevistadas, los actuales Técnicos de RRHH de dichas empresas, han tenido entre 2-3 experiencias recientes de las denominadas “manzanas podridas”. No obstante, contrario a lo que se esperaba, los Técnicos al principio de las entrevistas eran un poco reacios a hablar sobre las malas contrataciones, no terminaban de estar cómodos en las entrevistas, ya que muchos de ellos confesaron que dichas “manzanas podridas” se incorporaban a la plantilla quizás por un fallo en su propio proceso de selección.

Siguiendo con otro punto importante de las entrevistas, examinamos si las empresas conocían o utilizaban la ECE, ya que, mencionado con anterioridad, es el tipo de entrevista que permite prevenir la contratación de las denominadas manzanas podridas. La mayoría de las empresas la conocían, incluso algunas la utilizaban, pero dejaban este tipo de entrevistas en segundo plano, utilizando como primera opción sus propios procesos de selección; aunque en sus empresas era bastante común toparse con contrataciones inadecuadas.

Por último, los Técnicos entrevistados expusieron que además de desarrollar los procesos de selección con los candidatos, también entraba en juego su opinión o su valoración personal que suponía determinante para orientar la balanza hacia uno u otro lado (como explica la teoría de Tcoreviño, Butterfield, y Mc Cabe, 1998).

Factores organizacionales

En relación a la perspectiva organizacional, todas las empresas entrevistadas excepto la empresa local, tenían elaborado y aplicaban el denominado código ético, ya que dichas empresas cuentan con un elevado número de trabajadores. En las entrevistas, las empresas, hacían hincapié en que a la hora de llevar a cabo la incorporación de un nuevo miembro a la empresa le clarifican los valores y la cultura de la organización acompañado de una explicación detallada del código ético. Manifestaron la realización periódica/trimestral de programas de ética y de formación orientados a buenas prácticas empresariales para hacer ver el contenido del código ético.

En la entrevista se llegó a la explicación de este punto tras hablar sobre la inadecuación de las malas contrataciones con las normas y leyes instauradas por la organización. Todos los Técnicos de RRHH coincidían en el mal comportamiento, en el no cumplimiento de las leyes y normas, en cómo se ve dañado el clima entre compañeros y en la vulneración de cultura que ocasionaban las malas contrataciones o las denominadas las “manzanas podridas” en el entorno laboral. Hacen énfasis en que no solo hay daños económicos, si no, principalmente ocasionan daños internos y daños en las relaciones personales.

Factores contextuales

Conforme a los factores contextuales, observamos como las malas contrataciones no desarrollan moralmente sus decisiones y acciones acerca de lo moralmente correcto (Kohlberg, 1969), no obstante, según los criterios de los Técnicos de RRHH, puede deberse a la no adecuación de la persona con el puesto asignado, la no adecuación con el equipo de trabajo, la no adecuación con la cultura y los valores de la empresa, es decir, el malestar que le genera estar ocupando un puesto que no cubre sus necesidad puede llevar consigo los comportamientos inapropiados de la denominada manzana podrida.

No obstante, algunos autores como Moore y Gino (2013) refieren que el comportamiento de los individuos puede verse influenciado por el comportamiento de su grupo de iguales. Como resultado global del estudio, se muestra como dicha mala adecuación con las normas y leyes de las malas contrataciones influye negativamente en el clima y en la cultura laboral, provocando así que los demás compañeros de la plantilla sean influenciados por sus malos comportamientos y acciones, es por ello que se lleva a cabo la teoría de Moore y Gino (2013).

Puede darse el caso que dichas malas contrataciones lleven a cabo sus malas praxis por la distancia existente con la Alta Dirección y los líderes, ya que puede deberse a que dicha persona no se sienta percibida como un miembro de la compañía.

Por lo contrario, en el estudio realizado, la distancia organizacional entre las malas contrataciones con sus líderes era gradual, es por ello que sus malos hábitos no son ocasionados por la distancia organizacional entre los individuos.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En el presente estudio se analizaron dos Fenómenos relevantes para el desarrollo organizacional, por un lado, indagamos sobre las técnicas de selección utilizadas por las empresas centrándonos y dando a conocer la ECE y, por otro lado, investigamos sobre las contrataciones inadecuadas haciendo hincapié en sus comportamientos inapropiados de los empleados que desarrollan comportamientos no éticos dentro de la compañía.

Para ello se emplearon varias metodologías, explicado con anterioridad, que permitieron abordar este fenómeno tanto a nivel individual, como a nivel organizacional y a nivel contextual. De los resultados obtenidos se puede deducir que, a nivel individual, podemos concluir que la repercusión de comportamiento inapropiados ocasionado por las malas contrataciones era más común en hombres que en mujeres, basándonos en los resultados obtenidos en las entrevistas llevadas a cabo. Los Técnicos no sabían porque dicho comportamiento era más común en el sexo masculino que en el femenino, ya que indicaron, que a ambos sexos se les trataba en igualdad de condiciones. No obstante, según se constata en los metaanálisis⁷ realizados por Borkowski y Ugras (1998) o el de Franke, Crown y Spake (1997), parece haber una mayor tendencia a actuar de forma ética en las mujeres que en los hombres, donde encontraron que, en una muestra de estudiantes de negocios, las mujeres reportaban más actitudes y juicios éticos que los hombres. Otros estudios sobre las dimensiones del comportamiento no ético determinan al género como uno de los predictores más efectivos, reportándose una mayor propensión a implicarse en conductas no éticas en hombres que en mujeres (Buckley, Wiese y Harvey, 1998). En términos generales, la mayoría de los estudios sobre comportamiento no ético contemplan el sexo o género como una variable antecedente de interés.

Con respecto, al nivel organizacional, aunque se tenga código ético en las empresas entrevistadas, se observa como las malas contrataciones no llevan a cabo los principios, las normas y las leyes que este mismo recoge. Es por ello, que quizás no basta con los programas de ética y de formación que llevan a cabo dichas empresas, ya que quizás no expresan con claridad los pilares fundamentales del código ético; deberían promover el conocimiento, el diálogo y el desarrollo de comportamientos en materia de ética. Para ello podría llevar a cabo jornadas de puertas abiertas, realizar actividades enfocadas a la ética, abrir un buzón de preguntas y sugerencias, entre otras muchas opciones.

⁷ Es un método sistemático para sintetizar resultados de diferentes estudios sobre el efecto de una variable.

Por último, a nivel contextual, hubo ausencia de comportamiento de su grupo de iguales, es decir, el comportamiento individual de las malas contrataciones influenciaba al resto del grupo de trabajo, una persona individual influenciaba al equipo de trabajo en su conjunto. Se necesitaría un poco más de investigación para que tales empresas investiguen a que se debe este comportamiento inapropiado por parte de los nuevos miembros que ocupan las vacantes y entran con un comportamiento negativo.

8. IMPLICACIONES PRÁCTICAS.

Nuestro estudio enfocado en el comportamiento no ético dentro de las organizaciones ocasionado por las malas contrataciones o las denominadas “manzanas podridas” es cada vez más relevante debido a la alta incidencia con que estos tienen lugar. En el presente trabajo decidimos abordar el comportamiento no ético desde dentro de las empresas, investigar porque se llevan a cabo malas praxis por nuevos empleados, ya que en vez de entrar con ganas e ilusión por sentirse y por formar parte de la compañía, dañan desde dentro los pilares fundamentales de las empresas.

Por ello, uno de los principales enfoques del estudio era investigar el tipo de entrevista de selección que llevaban a cabo y como la empresa le transmitía los valores, la cultura y el clima de la empresa a los nuevos empleados. De este modo, el estudio, también resultaría beneficioso para las compañías que participasen, ya que pueden mejorar las prácticas de RRHH implantadas en sus organizaciones.

9. LIMITACIONES.

El presente estudio no está exento de limitaciones, uno de los problemas que encontramos fue que el tamaño de la muestra fue pequeño, ya que, a la hora de ponernos en contacto con las empresas, estas eran un poco reacias a participar en este tipo de entrevistas. Alguna empresa llegó a pensar que le estábamos realizando la presente entrevista para sonsacarle información puesto que pensaban que éramos de la competencia.

Tras un mes de comunicación con las empresas, la mitad de las entrevistas las realizamos de formas presencial y las restantes por vía telemática, a través de la aplicación Teams. Es por ello, otra limitación que tuvimos que asumir fue, la falta de transparencia y de confianza al comienzo de las entrevistas, sobre todos las remotas, pero conforme iba

avanzando la entrevista y la comunicación fluida entre el entrevistador y el entrevistado, se empezó a complementar mejor la información.

Una última limitación que creemos conveniente mencionar, fue la dificultad de ponerse en contacto con empresas multinacionales, en este caso, se llevó a cabo el contacto por un familiar directo que tenía algún conocido en la empresa entrevistada, pero el interés seguía en la búsqueda de alguna empresa multinacional que nos ayudase en el proyecto de investigación, pero no tuvimos respuestas ni a las llamadas ni a correos electrónicos. Es llamativo, que empresas tan grandes y con un nivel de visualización mundial, no sean accesible a cualquier estudiante para llevar a cabo un estudio de su compañía.

Tras realizar el presente estudio y basándonos en los resultados obtenidos, las futuras líneas de investigación para aumentar el conocimiento de las conductas no éticas en las organizaciones, se prevé que es necesario más inversión en investigación del presente fenómeno, ya que este hecho está presente a día de hoy en todas las compañías, como hemos observado, se da tanto en grandes empresas como en pequeñas; invertir en investigación para analizar los comportamientos de los trabajadores inadecuados al puesto, saber porque dañan el clima, la cultura y la ética de la compañía, tener estudios que justifiquen o tengan algún análisis previo de dichas conductas no éticas. En definitiva, la inversión en investigación nos ayudaría a evitar este tipo de conductas y a crecer en los procesos de selección de personal.

REFERENCIAS

- Beu, D., & Buckley, M. R. (2001). The hypothesized relationship between accountability and ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 34 (1), 57-73.
- Blanchard, K. y Peale, N. (1988). *The power of ethical management*. William Morrow & Company, New York.
- Borkowski, S. C., & Ugras, Y. J. (1998). Business students and ethics: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1117-1127.
- Borkowski, S. C., & Ugras, Y. J. (1998). Business students and ethics: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1117-1127.
- Buckley, M. R., Wiese, D. S., & Harvey, M. G. (1998). Identifying factors which may influence unethical behavior. *Teaching Business Ethics*, 2 (1), 71-84.
- Calles, A. (2007). *III Entrevista de selección del personal*. E-BUSCON. 24 (1), 4-20.
- Choragwicka, B., & Moscoso, S. (2007). Validación de Contenido de una Entrevista Conductual Estructurada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 75-92.
- Christie, R. y Geis, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press, New York.
- Cisterna Cabrera, Francisco (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14 (1), 61-71 [fecha de Consulta 4 de mayo de 2022]. ISSN: 0717-196X.
- Cotardo Valcárcel, Tania. (2017). *Diseño de una Entrevista Conductual Estructurada para el puesto de consultor/a en Nortempo ETT*. (Trabajo de fin de grado, Facultad de Psicología Universidad de Santiago de Compostela).
- Dubinsky, A.J. y Loken, B. (1989). "Analyzing ethical decision making in marketing", *Journal of Business Research*, Vol. 19, pp. 83-107.
- F. Gino, S. Ayal, D. Ariely Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20 (3) (2009), pp. 393-398.
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior*, 27, 175-222.
- Ferrell, O.C. y Gresham, L.G. (1985). "A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 87-96.

- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *Técnica de recogida de información: la entrevista*. Metodología de la investigación educativa, 11(1), 4-9.
- Fontrodona, J. y de los Santos, J. (2004). *Clima ético de la empresa española: grado de implantación de prácticas éticas*. Documento de Investigación No. 538, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Franke, G. R., Crown, D. F., & Spake, D. F. (1997). Gender differences in ethical perceptions of business practices: a social role theory perspective. *Journal of applied psychology*, 82 (6), 920.
- Gomez-Mejia, L.R., & Balkin, D.B. (2002). *Management*. USA: McGraw-Hill.
- Granitz, N.A. (2003). "Individual, Social and Organizational sources of sharing and variation in the ethical reasoning of managers", *Journal of Business Ethics*, Vol. 42, pp. 101-124.
- Hoyk, R., & Hersey, P. (2009). The root causes of unethical behavior. *Graziadio Business Report*, 12(2), 1-5.
- Hunt, S.D. y Chonko, L.B. (1984). "Marketing and Machiavellianism". *Journal of Marketing*, Vol. 48, pp. 30-42.
- Jex, S. & Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Joan Fontrodona y Javier de los Santos (2004). *Clima ético de la empresa española: grado de implantación de prácticas éticas*. IESE Business School – Universidad de Navarra.
- Jones, T.M. (1991). "Ethical decision making by individuals in organizations: A issue-contingent model", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 366-395.
- Kaptein, M. (2011). Toward effective codes: Testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 99 (2), 233-251.
- King, S.M. (2007). "Religion, Spirituality and the workplace: Challenges for Public Administration", *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 1, pp. 103-114.
- Kohlberg, L. (1969). "Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization", en GOSLIN, D.A. (Ed.): *Handbook of socialization theory and research*, Rand McNally, New York, pp. 347-380.

- Linda Klebe Treviño., Niki A. den Nieuwenboer y Jennifer J. Kish-Gephart. (2014). *(Un)Ethical Behavior in Organizations*. *The Annual Review of Psychology*, 65, 635-60.
- Madeline Laurano. (2015). *The True Cost of a Bad Hire*. Brandon Hall Group.
- Merton, R.K. (1957). "The Role Set", *British Journal of Sociology*, Vol. 8, pp. 106-120.
- Moore, C., & Gino, F. (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true North, and how we can fix it. *Research in organizational behavior*, 33, 53-77.
- Nonis, S. y Swift, C.O. (2001). "Personal value profiles and ethical business decisions". *Journal of Education for Business*. Vol. 76, pp. 251-256.
- Octavia A. Askew., Jefferey M. Beisler y Jetonga Keel. (2015). *Current Trends of Unethical Behavior within organizations*. *Internacional Journal of Management & Information systems*, 19 (3), 107-114.
- Peter Haugen, C. (2008). Apoyo a la internacionalización de las PYMES. *Selección de buenas prácticas*. Comisión Europea, dirección general de empresa e industria, 52 (1), 17-20.
- Peterson, D.K., Rhoads, A. y Vaught, B.C. (2001). "Belief in Universal Ethics: Gender Differences, Influence of Referent Others and Ethical Beliefs of Business Professionals", *Business & Professional Ethics Journal*, Vol. 20, pp. 47-62.
- Ramos- Vidal- Ignacio I. (2021). *Diapositivas del Comportamiento Organizacional*. Plataforma de enseñanza virtual de la Universidad de Sevilla Máster Universitario en Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos. [<https://docs.google.com/presentation/d/1GtDMQxSDkpYVwFqW7II5AKoQEoNdjuMx/edit#slide=id.p1> fecha de consulta: 19/11/2021]
- Rest, J.R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. Praeger, New York.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Ruíz Palomino, Pablo y Ruíz Amaya, Carmen. (2011). *Factores determinantes del comportamiento ético/ no ético del empleado: una revisión de la literatura*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (3), 29-45.

- Salgado, J. F., & Moscovici, S. (1995). *Validez de la entrevista conductual estructurada*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 135-151.
- Shaub, M.K. (1989). *An empirical examination of the determinants of auditors' ethical sensitivity*, Doctoral Dissertation, Department of Accounting, Texas Tech University.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: are they opposite forms of active behavior. *Applied Psychology: an International Review*, 59(1), 21-39.
- Tenbrunsel AE, Smith-Crowe K. (2008). Ethical decision making: where we've been and where we're going. *Acad. Manag. Ann.* 2:545–607
- Tonus, H., & Oruç. (2012). Unethical behaviors and their management in human resource management: A content analysis of a company's personnel regulation. *Turkish Journal of Business Ethics*, 5(10), 173-181.
- Treviño LK, Weaver GR, Reynolds SJ. (2006). *Behavioral ethics in organizations: a review*. *J. Manag.* 32:951–90
- Treviño LK. (1986). Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *Acad. Manag. Rev.* 11:601–17
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. y Brown, M. (2000). “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership”, *California Management Review*, Vol. 42, pp. 128-142.
- Treviño, L.K. (1986). “Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model”. *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 601-617.
- Treviño, L.K. y Nelson, K.A. (2004). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*, John Wiley & Sons, New York.
- Treviño, L.K., Butterfield, K.D. y McCabe, D.L. (1998). “The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviours”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, pp. 447-476.

Victor B, Cullen JB. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Adm. Sci. Q.* 33:101–25.

ANEXOS

ÁMBITO TEMÁTICO	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
Investigación en el ámbito de departamentos de RRHH.	En las empresas en ocasiones se cuelean personas que desarrollan conductas nocivas para la organización, por lo cual mi objetivo de investigación es determinar las causas que motivan ese fenómeno.	Analizar las técnicas de selección implantadas por diferentes departamentos de RRHH de las empresas.	Conocer qué técnicas de selección utiliza cada departamento de RRHH en su empresa.	Concepto del tipo de empresa en la que operan.	-Sector de actividad empresarial. -Ámbito de actuación. -Capacidad de empleados.
		Recabar información sobre las consecuencias de contratar a una persona que no se ajuste a los valores o a la cultura de la empresa.	Analizar si utilizan la Entrevista Conductual Estructurada para prevenir malas contrataciones y examinar en qué medida utilizan la ECE.	Identificación de las técnicas de selección utilizadas	-Indagación sobre utilización de ECE. -Uso de ECE, puede aportar ventajas o desventajas. -Investigar si utilizan las técnicas más apropiadas.
			Conocer los errores por los cuales se ha producido una mala contratación y a que se debe el comportamiento inapropiado de su empleado.	Procedimiento de evaluación sobre malas contrataciones (manzanas podridas)	-Experiencia sobre alguna contratación inadecuada en la empresa. -Factores involucrados (amiguismo, contratación sin filtros, injerencia de los superiores, etc). -Efectos positivos y negativos que provoca una mala contratación. -Consecuencias económicas ocasionadas por las malas contrataciones.
			Conocer los efectos positivos y negativo de una mala contratación.	Análisis del comportamiento inapropiado de los empleados que desarrollan comportamientos no éticos.	-Análisis de la comunicación entre empleados y compañía. -Métodos para inculcar los valores y cultura de la compañía. -Conocer el objetivo general y la misión de la compañía.

Analizar los costes económicos que supone.
Describir una guía de buenas prácticas en la selección de personal para reducir las posibilidades de que se produzcan fallos en el proceso de selección del personal.

Trabajo en el que me he basado para el diseño de la presente tabla: "Fuente: Basada en Herrero (2003)".

La presente tabla la realicé para hacer un guía a la hora de categorizar las ideas del proyecto de investigación.

Guion de entrevista que utilice para llevar a cabo las entrevistas con las empresas:

ENTREVISTA, TÉCNICAS DE SELECCIÓN.

Datos de identificación de la entrevista:

Día de la entrevista: _____ Hora de la entrevista: _____ Localización de la entrevista: _____

Datos de identificación de la persona entrevistada:

Nombre: _____ Edad: _____ Profesión: _____

Batería de preguntas:

El objetivo de la investigación es analizar las técnicas de selección implantadas por diferentes departamentos de Recursos Humanos de las empresas y recabar información sobre las consecuencias de contratar a una persona que no se ajuste a los valores o a la cultura de la empresa. Con la información obtenida realizaré una recopilación de datos para llevar a cabo una comparativa entre empresas, por ello puede resultar beneficioso para su compañía la participación en el presente estudio, ya que puede mejorar las prácticas de Recursos Humanos implantadas en su organización.

Preguntas sobre la empresa:

- ¿A qué se dedica su empresa? ¿En qué sector de actividad empresarial opera?

- ¿Es una empresa local, nacional, multinacional? ¿Cuál es su ámbito de actuación?

- Aproximadamente, ¿cuántos empleados tiene?

Preguntas sobre selección:

- ¿Qué técnicas de selección utiliza su departamento en su empresa a la hora de iniciar una contratación?

En el presente estudio se va hacer hincapié en la denominada entrevista conductual estructurada (ECE). La ECE es aquella en la que el candidato debe demostrar sus conocimientos y cualidades a través de ejemplos basados en su propia experiencia, se decide anticipadamente que tipo de información se quiere y en base a ello se establece un guion de entrevista fijo y secuencial. El entrevistador sigue el orden marcado y debe acotarse a este guion preestablecido.

- ¿Conocían como técnica de selección la entrevista conductual estructurada (ECE)?
¿Utilizáis como técnica de selección la entrevista conductual estructurada (ECE)?

- ¿Crees que su uso puede aportar ventajas o desventajas para detectar contrataciones inadecuadas o las denominadas “manzanas podridas”?

- ¿Crees que utilizan las técnicas de selección más efectivas para prevenir contrataciones que no se ajustan a la expectativa de la empresa?

- ¿Se ha producido recientemente alguna contratación inadecuada o se ha topado alguna vez a lo largo de su trayectoria profesional con ella? Si se ha topado, ¿podría poner algún ejemplo o experiencia al respecto?

-Si es así, ¿nos podría explicar las causas? ¿Cree que dichas contrataciones inadecuadas se deben a factores como amiguismo, contratación sin filtros, injerencia de los superiores, por falta de análisis de trayectoria previa del candidato, entre otros?

- ¿A qué crees que se debe el comportamiento inapropiado de su empleado? ¿Crees que dicho comportamiento puede ser causa de una mala comunican de los valores de la empresa a los empleados? ¿Cómo trata la empresa de inculcar los valores y la cultura de la organización?

Introducción sobre una contratación inadecuada.

Una contratación inadecuada, también denominada *mala contratación* se define como una persona que impacta negativamente la productividad, el desempeño, la retención y la cultura de la organización (Brandon Hall Group). Si bien ninguna empresa quiere hacer una contratación inadecuada, la complejidad de los procesos de selección puede proporcionar un entorno desafiante en el que tomar decisiones críticas de contratación.

Comprender qué factores influyen en el coste de una mala contratación es un ejercicio importante para cualquier organización que busque mitigar esta mala gestión.

Existen tres variables que son constantes en el cálculo del coste por contratación. La primera la compensación, se refiere al salario del puesto de trabajo, la segunda variable hace referencia a la capacitación, la cual explica el desarrollo de nuevos empleados y la última variable, pero no menos importante, es el coste de contratación, que alude a los costes de la contratación tradicional.

Para evitar malas contrataciones, las empresas deben comprender los errores que podrían estar cometiendo y repensar las estrategias y opciones tecnológicas que tienen implementadas.

- ¿Conoce los efectos negativos y positivos que provoca una mala contratación?, ¿Podría citarme algunos de ellos?

- ¿Podría desvelar, aproximadamente, cuanto serían los costes económicos que le supone a su organización una mala contratación? ¿Cuál puede ser la mejor estrategia para reducir las posibilidades de que en el proceso de selección, se "cuele" una “manzana podrida”?

Como pregunta final me gustaría saber cuál es el objetivo general y la misión de su empresa y cómo se lo inculcan a sus empleados.

Fdo. Rebeca Navas Ferro, estudiante de Relaciones Laborales y Recursos Humanos,
US.