

Los efectos de la activación de estereotipos sobre la evaluación de candidatos en un contexto experimental de selección de personal

Effects of stereotypes activation on the job candidates assessment in an experimental context of personnel selection

Recibido: noviembre de 2007.

Aceptado: enero de 2009.

Javier Horcajo
Pablo Briñol
Alberto Becerra

Universidad Autónoma de Madrid

Correspondencia: Departamento de Psicología Social y Metodología, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, Campus de Cantoblanco, 28049-Madrid (SPAIN). Teléfonos: (91) 497 3274, (91) 497 3299, (91) 497 4442, Fax: (91) 497 52 15. Correo Electrónico: javier.horcajo@uam.es, pablo.brinnol@uam.es, alberto.becerra@uam.es

Resumen

La mayoría de las personas quieren ser (y parecer) racionales y objetivas a la hora de tomar decisiones, sobre todo en contextos profesionales. Sin embargo, multitud de variables aparentemente irrelevantes pueden sesgar los juicios y los comportamientos de las personas. La presente investigación demuestra que la evaluación de un potencial candidato a un puesto de trabajo en un contexto experimental de selección de personal puede verse influida por la activación previa de estereotipos. En concreto, se pidió a un grupo de participantes que completaran palabras relacionadas con el estereotipo de *ejecutivo* o de *skinhead* (cabeza rapada) y, a continuación, se presentó una información ambigua sobre un supuesto candidato a un puesto de trabajo. Tal y como se esperaba, las actitudes y valoraciones hacia el candidato fueron más favorables en el primer caso. En el presente trabajo se discuten los posibles procesos psicológicos subyacentes a este efecto, así como las estrategias de control mental que pueden ayudar a reducir este tipo de sesgos.

Palabras clave: estereotipos, actitudes, selección de personal, percepciones.

Abstract

Most people want to be (and be seem) rational and objective when making decisions, particularly in professional domains. However, a large number of irrelevant factors can bias judgments and behaviors. The present research reveals that attitudes toward potential job candidates can be influenced by stereotype activation in an experimental context. Specifically, participants were asked to complete words related to the stereotype of *businessman* or to the stereotype of *skinhead* prior to receiving ambiguous information about a fictitious job candidate. As predicted, attitudes and perceptions toward the candidate were more favorable in the former than in the later priming condition. Possible underlying psychological mechanisms and strategies for bias reduction are discussed.

Key words: personnel selection, stereotypes, attitudes, perceptions.

Las personas necesitamos que nuestro conocimiento del mundo sea lo más preciso posible para poder predecirlo y controlarlo. De hecho, las personas *quieren* ser (y parecer) racionales y *no quieren* que sus opiniones o sus comportamientos sean determinados por sensaciones momentáneas o por factores aparentemente irrelevantes a la situación. Igualmente, la necesidad de realizar juicios que no estén sesgados por las condiciones pasajeras en las que nos encontremos, se hace particularmente necesaria en la toma de decisiones profesionales. Un contexto concreto en el que es fundamental juzgar con precisión, es el de la selección de personal. Las organizaciones formales deben seleccionar a sus candidatos en función de los méritos y competencias, evaluados de forma válida y fiable, intentando que factores como el estado de ánimo del evaluador o sus preferencias subjetivas y creencias estereotipadas no influyan en esa toma de decisiones (Schmidt & Hunter, 1998).

A pesar de ello, la investigación llevada a cabo en psicología ha mostrado que los juicios y los comportamientos de las personas pueden ser influidos por multitud de variables aparentemente irrelevantes. Así, las personas manifiestan una mayor satisfacción con su vida cuando se les pregunta por ello en un día soleado; expresan actitudes más favorables hacia la economía después de ver una película cómica; muestran más acuerdo con una propuesta persuasiva si, cuando la escuchan, al mismo tiempo, mueven la cabeza verticalmente; y muestran peores modales después de completar palabras relacionadas con el prototipo de maleducado (Petty, 2001; para una revisión).

En relación con este último resultado, cabe señalar que los estereotipos constituyen uno de los factores que con mayor frecuencia contaminan los juicios de las personas en su comportamiento social cotidiano. Por estereotipo se entiende un conjunto estructurado de creencias, compartidas dentro de una misma cultura, acerca de los atributos o características que poseen las personas en función de su pertenencia a un determinado grupo social (Schneider, 2005). Los estereotipos son importantes, entre otras razones, porque los juicios que realizamos sobre otras personas a menudo se ven influidos por esas creencias homogéneas, simplificadas y exageradas (Allport, 1954; Hilton & von Hippel, 1996; véase Gómez, 2007; para una revisión en castellano).

Uno de los procedimientos más frecuentes para estudiar la influencia de los estereotipos sobre los juicios y las acciones de las personas se denomina *priming* y, en su modo habitual, tiene dos fases. En la primera fase, las personas son expuestas a alguna información (*prime*) orientada a activar la representación mental asociada con un estereotipo. En la segunda fase, las personas realizan una tarea aparentemente no relacionada con la anterior, en la cual se examinan los efectos de la primera tarea sobre la percepción, la memoria, los juicios o los comportamientos de los individuos (el procedimiento de *priming* se puede aplicar a cualquier constructo susceptible de ser activado en la memoria; véase Förster & Liberman, 2006; para una revisión).

En el estudio clásico de Higgins, Rholes y Jones (1977) se pidió a los participantes que mantuvieran en su mente determinados conceptos mientras trataban de identificar los colores de palabras presentadas en una tarea de *Stroop*. Los conceptos que debían recordar eran positivos (e.g., aventurero, independiente, confiado, persistente) o negativos (e.g., temerario, distante, vanidoso, testarudo). Posteriormente, se pidió a los participantes que leyeran una información ambigua sobre una persona (Donald) y sus aficiones. Por último, se pidió a los participantes que evaluaran a Donald en un protocolo clásico de formación de impresiones. Los resultados mostraron que aquellos participantes que recibieron el *prime* positivo se formaron una impresión de Donald más favorable que aquéllos que recibieron el *prime* negativo.

Investigaciones posteriores han demostrado que la activación de estereotipos no sólo influye sobre el procesamiento de la información y las evaluaciones (Betancor, Rodríguez, Rodríguez & Sánchez, 2001), sino también sobre el comportamiento de las personas (Bargh, 2006). Así, por ejemplo, se ha mostrado que las personas mayores ejecutan peor una prueba de memoria cuando un determinado rasgo del estereotipo de vejez es activado (e.g., la “mala memoria” de las personas mayores; Levy, 1996). Pero también se ha mostrado que las personas jóvenes pueden verse afectadas por el estereotipo de vejez y actuar “como ancianos” (e.g., caminando más lentamente) cuando dicho estereotipo es activado (Bargh, Chen & Burrows, 1996).

Este mismo patrón de resultados (congruencia entre estereotipo y comportamiento) se ha replicado con otros

estereotipos que, en determinadas culturas, también conllevan connotaciones negativas, como el de afroamericano o el de mujer (Steele & Aronson, 1995). Igualmente, se han producido resultados similares con estereotipos asociados a rasgos positivos, como el de profesor, cuya activación lleva a los estudiantes a mejorar su desempeño en pruebas de conocimiento (Dijksterhuis, 2001).

De todo lo mencionado anteriormente cabe concluir, en primer lugar, que la activación de un estereotipo incrementa la probabilidad de que dicho constructo influya sobre los juicios y los comportamientos posteriores de las personas. En segundo lugar, parece fuera de toda duda que los efectos de la activación de los estereotipos sobre el comportamiento parecen ser bastante generales, aplicándose tanto para los miembros del grupo reflejados por el estereotipo activado, como para todas las personas que tengan un conocimiento sobre dicho estereotipo. Por último, la investigación previa ha mostrado que la activación de estereotipos tiene efectos sobre los juicios y los comportamientos de las personas en diversos contextos y con diversas consecuencias, tanto positivas como negativas.

No obstante, a pesar de la amplia evidencia empírica acumulada en este campo, hay dos aspectos esenciales que aún hoy merecen la atención de los investigadores. Por un lado, los mecanismos psicológicos a través de los cuales la activación de estereotipos puede afectar a los juicios y los comportamientos de los individuos. Por otra parte, en qué medida los resultados de las investigaciones realizadas son generalizables a otros contextos relevantes aún no explorados. En cuanto al estudio de los mecanismos, se ha comprobado que la activación de estereotipos afecta a los juicios y los comportamientos de los individuos a través de distintos procesos psicológicos, tales como la *acción ideomotora* (Dijksterhuis & Bargh, 2001), la *amenaza del estereotipo* (Steele & Aronson, 1995), el mecanismo *funcional-social* (Chartrand & Bargh, 1999), o el proceso de activación parcial del *auto-concepto* (DeMarree, Wheeler & Petty, 2005; para una revisión sobre mecanismos mediadores, véase Wheeler & Petty, 2001).

Desde un punto de vista más aplicado, se encuentra la cuestión de la generalización de los efectos de la

activación de estereotipos a otros contextos y la importancia que este fenómeno puede tener para comprender mejor el funcionamiento de las personas en dichos contextos. Por ejemplo, en el ámbito de los conflictos intergrupales, ya desde las investigaciones clásicas realizadas por Sherif, se demostró que un detonante muy importante del conflicto intergrupal son los estereotipos.

En línea con esta segunda vía de investigación, el objetivo del presente trabajo ha sido analizar los efectos de la activación de estereotipos en el contexto de la selección de personal, un ámbito de considerable relevancia tanto social como profesional. Más concretamente, en la presente investigación tratamos de determinar si las evaluaciones y los juicios que los individuos (seleccionadores) se forman sobre un supuesto candidato a un puesto de trabajo pueden verse afectados por la activación previa de estereotipos. Para determinar esta cuestión, se llevó a cabo un estudio en el que previamente, se activaron experimentalmente en los participantes el estereotipo de *ejecutivo* o el estereotipo de *skinhead* (cabeza rapada), y después se pidió a todos ellos que emitieran un juicio sobre un supuesto candidato a un determinado puesto de trabajo.

La hipótesis de la presente investigación fue que la toma de decisiones sobre el supuesto candidato al puesto de trabajo se vería sesgada por la activación previa de estereotipos. En concreto, se pronosticó que la activación previa del estereotipo de *ejecutivo* daría lugar a juicios y actitudes más favorables hacia el supuesto candidato, que la activación previa del estereotipo de *skinhead* (cabeza rapada).

Método

Participantes

En el estudio participaron 60 estudiantes de cuarto curso de la licenciatura de psicología de la Universidad Autónoma de Madrid (52 mujeres y 8 varones; edad media: 22,25 años; DT: 1,77 años; rango: 21-29 años). Los estudiantes realizaron este estudio como parte de una práctica sobre selección de personal dentro de la asignatura de psicología de las organizaciones que estaban cursando en ese momento.

Diseño

El presente estudio estuvo constituido por un diseño experimental de un solo factor, manipulado experimentalmente, que tomaba dos valores: (*prime* de 'ejecutivo' vs. *prime* de 'skinhead').

Procedimiento

El experimento tuvo lugar después de varias semanas en que los participantes habían recibido formación sobre el proceso de selección y después de haber llevado a cabo las correspondientes prácticas sobre el tema. A todos los participantes se les dijo que iban a participar en una investigación sobre el procesamiento de información escrita y la selección de personal, en la cual se evaluarían sus aptitudes como seleccionadores. En primer lugar, se presentaba la tarea de procesamiento de información escrita que consistía en completar cuarenta palabras redactadas de forma parcial (e.g., JARD_N). Diez de estas palabras constituían la manipulación experimental del presente estudio.

Todos los participantes fueron asignados aleatoriamente a una de las dos condiciones experimentales. La mitad de los participantes completó diez palabras relacionadas con el estereotipo de *ejecutivo*; mientras que la otra mitad de los participantes completó diez palabras relacionadas con el estereotipo de *skinhead* (para una manipulación similar, véase Petty, DeMarre, Briñol, Horcajo & Strathman, 2008). Las treinta palabras restantes eran neutras o irrelevantes para el objetivo del estudio. Seguidamente, todos los participantes tuvieron que leer un texto sobre una persona llamada Donald y sus aficiones (adaptado de Higgins *et al.*, 1977), que supuestamente, optaba a un puesto de trabajo como director de marketing y comunicación. Finalmente, los participantes lo evaluaron como candidato a dicho puesto.

A continuación, se presenta el texto que leyeron todos los participantes:

Donald emplea la mayor parte de su tiempo en buscar lo que él llama "situaciones excitantes". Ya ha escalado el McKinley, recorrido los rápidos del Colorado en Kayak, participado en derbis de demolición y pilotado un bote ultraligero sin apenas saber nada sobre barcos. Se ha arriesgado a sufrir

accidentes, e incluso su propia muerte, en numerosas ocasiones. Ahora está en la búsqueda de nuevas experiencias de este tipo. Ha estado pensando quizá en saltar en caída libre o incluso cruzar el atlántico en barca.

Por su manera de actuar uno podría fácilmente suponer que es muy consciente de su propia habilidad para hacer bien este tipo de cosas. Quitando sus compromisos de negocios, Donald tiene limitados contactos con otras personas. Realmente, siente que no necesita confiar en nadie. Una vez Donald se hace a la idea de hacer algo, es como si lo hubiera hecho, no importa cuánto tiempo vaya a llevarle ni qué dificultades pueda tener. Sólo rara vez cambia de opinión, incluso cuando habría sido mejor que lo hubiera hecho.

Después de leer este texto, se midieron las impresiones generales hacia Donald, las actitudes hacia él como candidato y la adaptación organizacional estimada de este aparente candidato.

Variable independiente: Manipulación del estereotipo activado

El *prime* que los participantes recibían antes de leer la información sobre Donald fue manipulado mediante la tarea de completar palabras. La mitad de los participantes tuvieron que completar diez palabras relacionadas con el estereotipo de *ejecutivo*. Éstas fueron: ejecutivo, profesional, competitivo, responsabilidad, eficaz, iniciativa, rendimiento, directivo, emprendedor y logro. La otra mitad de los participantes completaron diez palabras relacionadas con el estereotipo de *skinhead* (véase Kawakami, Dovidio & Dijksterhuis, 2003; Macrae, Bodenhausen, Milne & Jetten, 1996). Éstas fueron: nazismo, esvástica, ultras, antisemita, fanáticos, arma, fascista, neonazi, hitleriano y racismo.

Además de las palabras críticas para la manipulación experimental, todos los participantes completaron treinta palabras neutras: revista, tenedor, música, plátano, árbol, lápiz, bolígrafo, papel, tijeras, fábula, jardín, película, familia, cartón, receta, coche, librería, colchón, libro, piloto, silla, tomate, dormitorio, zapatilla, postal, cine, chaqueta, bombero, mariposa y carretera. El orden de presentación de las palabras fue aleatorizado para todos los participantes.

Variables dependientes

Evaluación global de Donald. Después de realizar la tarea de completar palabras, se pidió a todos los participantes que nos dieran una estimación global sobre Donald y para ello, se les efectuó las siguientes dos preguntas:

1. “¿Cuánto crees que podría llegar a gustarte Donald como persona?” Desde 1 (creo que podría llegar a gustarme muy poco), hasta 9 (creo que podría llegar a gustarme muchísimo).
2. “¿Cómo crees de probable que Donald pudiera llegar a ser amigo tuyo?” Desde 1 (nunca podría llegar a ser mi amigo), hasta 9 (muy probablemente podría llegar a ser mi amigo).

Estos dos ítems estuvieron relacionados entre sí ($\alpha = .80$), por lo que se creó un índice compuesto por el promedio de ambos. Mayores valores en este índice se interpretaron como una evaluación general más positiva hacia Donald.

Formación de impresiones hacia Donald. Para obtener una estimación de las impresiones que los participantes se habían formado sobre Donald, se les pidió que evaluaran a Donald en once escalas (adaptado de Higgins *et al.*, 1977). Concretamente, se utilizaron los adjetivos ‘aventurero’, ‘amistoso’, ‘inteligente’, ‘imprudente’, ‘independiente’, ‘vanidoso’, ‘testarudo’, ‘seguro’, ‘sociable’, ‘distante’ y ‘agradable’. Para cada adjetivo, los participantes tenían que responder a las escalas calificando a Donald desde 1 (e.g., nada aventurero), hasta 9 (e.g., totalmente aventurero).

Actitudes hacia Donald como candidato. Se pidió a los participantes que respondieran a seis escalas actitudinales en las que indicaron en qué medida Donald les pareció ‘atractivo’, ‘sugereente’, ‘interesante’, ‘deseable’, ‘bueno’ y ‘les gustó’ como candidato. Los participantes tuvieron que responder a estas escalas calificando a Donald desde 1 (e.g., nada atractivo), hasta 9 (e.g., totalmente atractivo). Estas escalas estuvieron altamente correlacionadas por lo que se creó un índice compuesto ($\alpha = .85$). Mayores valores en esta medida dependiente indicaron actitudes más favorables hacia Donald como candidato al puesto de trabajo (para un procedimiento similar de medida de las actitudes, véase

Briñol, Horcajo, Becerra, Falces & Sierra, 2002; 2003; Briñol *et al.*, 2004a; 2004b).

Adaptación organizacional estimada. Finalmente, se pidió a los participantes que respondieran a una cuestión relacionada con la selección de Donald como candidato al puesto de trabajo. En concreto, se les dijo que Donald estaba optando a un puesto de director en marketing y comunicación de una importante empresa internacional. Teniendo en cuenta la información que habían leído sobre Donald, se les pidió que contestaran a la siguiente cuestión: “¿Cómo crees que sería el periodo de adaptación de Donald al puesto de trabajo al que está optando?” Desde 1 (muy lento), hasta 9 (muy rápido). Mayores valores indicaron una mejor adaptación organizacional estimada.

Resultados

Todas las variables dependientes fueron analizadas mediante análisis de varianza (ANOVA) de un factor.

Evaluación global de Donald. Consistente con nuestras expectativas, los participantes que recibieron el *prime* de *ejecutivo* se formaron una evaluación global de Donald más favorable ($M = 5.36$, $SD = 1.79$) que los que recibieron el *prime* de *skinhead* ($M = 3.82$, $SD = 1.55$); $F_{(1,59)} = 12.65$; $p = .001$

Impresiones hacia Donald. El ANOVA de un factor mostró diferencias significativas en función del estereotipo activado en tres de las once medidas de las impresiones hacia Donald. Así, los participantes que recibieron el *prime* de *ejecutivo* se formaron unas impresiones hacia Donald como más ‘amistoso’ ($M = 4.03$, $SD = 1.63$) que los que recibieron el *prime* de *skinhead* ($M = 2.74$, $SD = 1.31$), $F_{(1,59)} = 11.44$; $p = .001$; más ‘sociable’ ($M = 3.53$, $SD = 1.55$; $M = 2.77$, $SD = 1.25$; respectivamente), $F_{(1,58)} = 4.32$; $p < .05$; y más ‘agradable’ ($M = 5.35$, $SD = 1.41$; $M = 4.74$, $SD = 1.15$; respectivamente), aunque esta última diferencia sólo resultó marginalmente significativa, $F_{(1,58)} = 3.36$; $p = .07$.

Actitudes hacia Donald como candidato. También de forma consistente con nuestra hipótesis, los participantes que recibieron el *prime* de *ejecutivo* mostraron unas actitudes hacia Donald como candidato al puesto de trabajo más favorables ($M = 5.75$, $SD = 1.25$) que los que recibieron el *prime* de *skinhead* ($M = 4.96$, $SD = .97$), $F_{(1,58)} = 7.28$; $p < .01$.

Adaptación organizacional estimada. Esta medida también mostró el patrón esperado. Los participantes que recibieron el *prime* de *ejecutivo* indicaron que Donald se adaptaría al puesto más rápidamente ($M = 4.92$, $SD = 1.65$) que los que recibieron el *prime* de *skinhead* ($M = 3.95$, $SD = 1.21$), $F_{(1,49)} = 5.35$; $p = .02$.

Análisis de mediación de los efectos encontrados sobre la adaptación organizacional estimada

Puesto que la estimación de la adaptación organizacional de un candidato es un parámetro relevante e importante en todo proceso de selección, procedimos a analizar la mediación de los efectos encontrados sobre esta medida. Asimismo, es importante señalar que las evaluaciones generales que tenemos hacia un determinado objeto pueden influir y sesgar nuestra interpretación del mismo, puesto que las personas tendemos a interpretar la realidad de forma sesgada para que sea coherente con nuestras actitudes. Aplicando esta idea al presente trabajo, se pronosticó que las evaluaciones generales de Donald determinarían el resto de juicios realizados sobre este supuesto candidato.

Para analizar la mediación, utilizamos análisis de regresión usando los pasos indicados por Baron y Kenny (1986). En primer lugar, las medidas de la evaluación global, las impresiones y las actitudes hacia Donald fueron estandarizadas y se incluyeron como variables predictoras en la ecuación de regresión. La medida de la adaptación organizacional también fue estandarizada e incluida como variable criterio. En este primer análisis se encontró que la medida de la evaluación global de Donald fue la única variable que mantuvo una relación significativa con la medida de la adaptación organizacional, $\beta = .40$; $t_{(49)} = 3.03$, $p = .004$. El resto de medidas no predijeron de forma significativa la adaptación organizacional esperada ($ps > .18$). Por esta razón, en los siguientes análisis se incluyó únicamente la evaluación global de Donald como potencial mediador de los efectos encontrados sobre la adaptación organizacional estimada.

Los análisis de regresión efectuados mostraron que la manipulación del *prime* (VI) ejerció un efecto significativo sobre la medida de la adaptación organizacional estimada (VD), $\beta = .31$; $t_{(49)} = 2.31$, $p = .02$. También hubo un efecto significativo de la manipulación del estereotipo activado (VI) sobre la evaluación global de Donald (mediador), β

$= .42$; $t_{(59)} = 3.55$, $p = .001$. Asimismo, la relación entre la evaluación global (mediador) y la adaptación organizacional estimada (VD) fue significativa, $\beta = .40$; $t_{(49)} = 3.03$, $p = .004$. Y, finalmente, en un último análisis de regresión se encontró que, cuando la manipulación del estereotipo activado (VI) y la evaluación global del candidato (mediador) fueron simultáneamente incluidas como variables predictoras en la ecuación de regresión, la relación entre la evaluación global (mediador) y la adaptación organizacional esperada (VD) siguió siendo significativa, $\beta = .32$; $t_{(49)} = 2.22$, $p = .03$; pero, como manifiesta un patrón de mediación, el efecto directo de la manipulación del estereotipo activado (VI) sobre la adaptación organizacional estimada (VD) disminuyó y no fue significativo, $\beta = .17$; $t_{(49)} = 1.19$, $p = .23$. Además, esta disminución del efecto directo de la manipulación del estereotipo activado (VI) sobre la adaptación organizacional estimada (VD) fue significativa, como mostraron los análisis del *Sobel test*, $z = 1.89$, $p = .05$; y el *Goodman test*, $z = 1.95$, $p < .05$. En otras palabras, como se pronosticó, el efecto de la manipulación del estereotipo activado (VI) sobre la adaptación organizacional estimada (VD), fue parcialmente mediado por la evaluación global del candidato. Los análisis de regresión no mostraron la mediación inversa, utilizando la adaptación organizacional estimada como mediador de los efectos sobre la evaluación global de Donald.

Discusión

La presente investigación muestra que en un contexto experimental de selección de personal, la activación de estereotipos afecta la evaluación de un supuesto candidato a un puesto de trabajo. Concretamente, completar palabras relacionadas con un estereotipo influyó sobre las evaluaciones generales hacia el citado candidato, afectando dichas evaluaciones a los juicios de los participantes sobre un parámetro tan importante como la adaptación organizacional del supuesto candidato.

Para explicar los efectos encontrados se pueden proponer distintos procesos psicológicos. La perspectiva *ideomotora* aludiría a una conexión automática entre la representación mental de un estereotipo y un comportamiento consistente con dicho estereotipo. El mecanismo *ideomotor* podría tener sentido en este contexto si los participantes hubieran podido interactuar realmente con el candidato (e.g., mostrándose más agresivos después de completar palabras relacionadas con *skinhead*). No

obstante, no tuvieron lugar dichas interacciones ni se registró este tipo de conductas motoras, sino que sólo se registraron evaluaciones y juicios que probablemente impliquen una compleja combinación de representaciones mentales.

La perspectiva *social-funcional* parece más apropiada para dar cuenta de juicios que no tienen un obvio componente motor (Chartrand & Bargh, 1999), ya que plantea que las personas tienden a mostrar unos juicios y comportamientos consistentes con los estereotipos activados, de la misma forma que las personas mostramos una *mímica* de los comportamientos de los demás para facilitar el ajuste en las interacciones sociales con ellos (Kawakami *et al.*, 2003). Aplicando este razonamiento al presente estudio, se podría especular, por ejemplo, que los participantes a los que se les activó el estereotipo de *skinhead* mostraron un mayor rechazo evaluativo del candidato debido a que ese es el comportamiento socialmente asociado a la categoría social de *skinhead*, que se define por oposición a otros grupos sociales hacia los que muestran todo su rechazo.

En este sentido, una importante limitación del presente trabajo es que no se puede determinar con exactitud la dirección del efecto observado. La influencia de los estereotipos sobre los juicios de los participantes hacia el candidato pudiera deberse bien a la influencia positiva del estereotipo de *ejecutivo*, bien al efecto negativo del estereotipo de *skinhead*, o bien a una combinación de ambos. La utilización de un grupo control en el que los participantes completaran palabras estereotípicamente irrelevantes antes de evaluar al candidato, podría contribuir a esclarecer esta cuestión. No obstante, el objetivo del presente trabajo era examinar si los juicios sobre supuestos candidatos en un contexto experimental de selección de personal pueden estar sesgados por la activación de estereotipos, y no tanto, la cantidad relativa de efecto introducida por el contenido de cada uno de dichos estereotipos.

Otro mecanismo explicativo alternativo no explorado en el presente trabajo tendría que ver con la activación de distintas partes del auto-concepto, precisamente con aquéllas que los propios seleccionadores pudieran tener como *ejecutivos* o *skinheads* (DeMarree *et al.*, 2005).

En resumen, de forma consistente con la literatura previa, el presente trabajo demuestra que las evaluaciones

y percepciones de las personas son influidas por los estereotipos activados en una tarea previa; sin embargo, no permite establecer con precisión el mecanismo psicológico a través del cual se producen dichos efectos. No obstante, la presente investigación demuestra que la activación de un estereotipo puede sesgar la evaluación general de un supuesto candidato a un puesto de trabajo y que estos cambios en la evaluación general explicarían parcialmente los efectos sobre la posterior evaluación de la adaptación del supuesto candidato al puesto de trabajo.

Futuros trabajos deberían incorporar las pertinentes manipulaciones experimentales que pusieran en relación los resultados de la presente investigación con los procesos ya señalados en la literatura previa y que permitieran, a su vez, discriminar entre los distintos mecanismos explicativos (para un ejemplo empírico, véase DeMarree *et al.*, 2005). Además, posteriores trabajos también podrían beneficiarse de utilizar otros procedimientos de *priming* (e.g., inducciones subliminales), así como examinar los efectos de otros estereotipos diferentes (e.g., de género, edad, raza; Sczesny & Kühnen, 2004) y en escenarios de selección de personal menos artificiales. Relacionado con esto último, en el presente estudio, sin duda, fueron simplificadas las fases de un proceso ortodoxo de selección. No obstante, aunque los participantes sólo tuvieron acceso a una descripción general del candidato (en lugar de a múltiples descripciones resultado de diversas pruebas), los efectos de la activación de estereotipos aparecieron en todas las medidas dependientes utilizadas. Esto sugiere que, aunque de forma un tanto especulativa, los estereotipos produjeron un efecto de primacía sesgando el procesamiento de la información que se recibió posteriormente sobre el candidato.

Por otro lado, a pesar de las limitaciones potenciales de la investigación aquí descrita, los resultados encontrados suponen un aporte con respecto a la generalización de los efectos del *priming* a nuevos contextos. Como se ha expuesto anteriormente, un dominio que permanecía sin explorar de forma sistemática con este paradigma es el de la evaluación de candidatos a puestos de trabajo, lo cual no deja de ser relativamente sorprendente dada la importancia que para las organizaciones puede tener la correcta selección de recursos humanos (Schmidt & Hunter, 1998). En este sentido, un aspecto a destacar de la presente investigación tiene que ver con la muestra de participantes, ya que estuvo compuesta por estudiantes

de psicología en proceso de formación, muchos de ellos, como futuros seleccionadores. Por tanto, se trataba de participantes que disponían de cierta motivación para evaluar a un candidato a un puesto de trabajo sin dejarse influir por una tarea previa, supuestamente irrelevante para dicha evaluación. Pero, a pesar de estas condiciones de partida, un simple ejercicio de completar palabras sesgó de forma significativa sus evaluaciones y percepciones posteriores del candidato.

No obstante, conviene ser cautos a la hora de generalizar estos resultados a un contexto real de selección de personal con seleccionadores más expertos. Como se ha señalado anteriormente, aunque los participantes del estudio tenían motivación y conocimientos básicos sobre selección de personal, así como algunas experiencias prácticas, no se pueden considerar expertos en selección. Como se describirá a continuación, los seleccionadores expertos pueden disponer de más y mejores estrategias para intentar controlar y corregir sus juicios de la influencia de los estereotipos. Aunque, al mismo tiempo, los seleccionadores expertos también pueden percibirse a sí mismos como relativamente resistentes a las influencias de variables irrelevantes (e.g., los estereotipos) y estas teorías sobre su invulnerabilidad pueden paradójicamente reducir la motivación para corregir sus juicios. Futuros trabajos deberán estudiar y esclarecer esta diferencia potencial entre expertos y novatos en procesos de selección de personal.

Los resultados del presente trabajo coinciden conceptualmente con el de otros trabajos que demuestran que no es suficiente querer ser objetivo a la hora de juzgar a otra persona para que dejen de influir variables tan aparentemente irrelevantes como las introducidas en la tarea de completar palabras. Además de motivación, hace falta capacidad. La literatura científica ha identificado una serie de estrategias de corrección mental orientadas a controlar nuestros pensamientos y evaluaciones de posibles sesgos. Petty, Briñol, Tormala y Wegener (2007) clasifican estas estrategias en tres grupos: estrategias de corrección basadas en la sustracción, estrategias basadas en el uso de teorías sobre sesgos y estrategias de supresión mental. A partir de los datos aquí obtenidos, resulta evidente que la formación de seleccionadores seguramente se pueda mejorar a través del entrenamiento en estas habilidades.

El primer grupo de estrategias basadas en la sustracción sostiene que las personas pueden confundir

la información que pertenece al contexto y la que pertenece al objeto de evaluación. Por ejemplo, según el modelo de Martin (1986; *Set-Rest Model*), la información del *prime* (e.g., buen profesional) se pudo solapar con la información sobre Donald, de tal forma que los participantes asimilaron una con otra, sin poder distinguir el origen de cada una de ellas. Por otra parte, según el *Modelo de Inclusión-Exclusión* de Schwarz y Bless (1992), la información del *prime* pudo ser percibida como altamente representativa y prototípica de la categoría mental de candidatos a un puesto de trabajo, produciendo un efecto de asimilación y subordinación a dicha categoría. Según estos enfoques, para que se hubiera podido evitar el sesgo del *prime* sería necesario que los participantes aislaran la información del *prime* y la del candidato o que no vieran a la primera como parte de la categoría de la segunda, tareas ambas que implican la capacidad meta-cognitiva de pensar sobre el origen de los propios pensamientos (e.g., Briñol, Petty & Rucker, 2006; Petty *et al.*, 2007).

En segundo lugar, el *Modelo de Corrección Flexible* (FCM) (Wegener & Petty, 1997) postula que para que una persona pueda corregir la influencia de un sesgo (e.g., de un *prime*) sobre sus juicios (e.g., evaluación de un candidato) también tiene que realizar una serie de operaciones con sus propios pensamientos. En primer lugar, la persona ha de identificar la *fuentes* potencial de sesgo (véase también el modelo de contaminación mental de Wilson & Brekke, 1994). Aplicado al estudio presentado, esto quiere decir que los participantes tendrían que darse cuenta de que la primera tarea puede influir a la segunda, lo cual se puede aprender fácilmente como parte de su entrenamiento como seleccionadores. A continuación, la persona debe estimar la dirección y la magnitud de ese sesgo. En este caso, los participantes deberían darse cuenta de que completar palabras sobre un *ejecutivo* (o un *skinhead*) puede influir positivamente (o negativamente) sobre las evaluaciones posteriores y calcular cuánto de su evaluación general del candidato se debe a ese sesgo. Después de calcular cómo sería su juicio si no estuviera sesgado (e.g., sustrayendo la cantidad de sesgo estimada sobre el juicio total) la persona tendría que proceder a la corrección del mismo (para un ejemplo empírico de este enfoque sobre la influencia del género en los juicios sobre liderazgo organizacional, véase Sczesny & Kuhnen, 2004).

Tercero, en lugar de compensar o corregir la influencia de un sesgo, las personas pueden directamente intentar suprimir o inhibir los pensamientos que consideran

sesgados. Aplicado al estudio, esto quiere decir que los participantes podrían haber tratado de *no pensar*, intentando eliminar de su mente, la información del *prime* para que no les influyera en la evaluación del candidato. A pesar de que la supresión y negación de un pensamiento puede funcionar en algunos casos, sobre todo con práctica, en la mayoría de ocasiones suele producir justo el efecto contrario al deseado (Wegner, 1994). Es decir, cuanto más se trata de no pensar en algo, más se acaba pensando precisamente en ello. En uno de los múltiples estudios que ilustran este efecto paradójico de la supresión del pensamiento, Macrae *et al.* (1996) pidieron a un grupo de participantes que escribieran cómo creen que sería un día en la vida de un *skinhead*, con instrucciones (o no) de evitar cualquier pensamiento estereotipado sobre los cabezas rapadas. A continuación, se realizó una tarea de clasificación léxica y se encontró que los participantes fueron más rápidos clasificando palabras relacionadas con el estereotipo de *skinhead* en la condición en la que habían tenido que suprimir sus pensamientos, que en la condición en la que no recibieron instrucciones de supresión.

Teniendo en cuenta estas tres perspectivas, se puede decir que querer ser objetivo cuando se juzga a una persona o negar la presencia de un determinado sesgo no garantiza dicha objetividad, siendo necesario otras condiciones y habilidades para trabajar sobre el contenido, el origen y la evaluación de los propios pensamientos (Briñol *et al.*, 2006; para una comparación entre estrategias de corrección, véase Petty *et al.*, 2007; Strack & Mussweiler, 2001).

En conclusión, el presente trabajo pone de manifiesto que la evaluación de un supuesto candidato en un contexto experimental de selección de personal puede verse influida por los estereotipos activados en los seleccionadores. El efecto encontrado en nuestro estudio se produjo, probablemente, a pesar de la voluntad de los participantes de efectuar una evaluación de los méritos del candidato lo más objetiva posible. Esto confirma, una vez más, que las personas no solemos disponer de los conocimientos y las habilidades cognitivas necesarias para controlar nuestra mente ante posibles influencias no deseadas que menoscaban la eficacia de nuestros juicios y acciones (Dunning, Heath & Suls, 2004; para una revisión sobre estrategias de corrección y sustracción mental, véase Petty *et al.*, 2007). Por esta razón, consideramos imprescindible contar con una adecuada formación y entrenamiento de los futuros seleccionadores en estas competencias.

Referencias

- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bargh, J. A. (2006). What have we been priming all these years? On the development, mechanisms, and ecology of nonconscious social behavior. *European Journal of Social Psychology*, *36*, 147-168.
- Bargh, J. A., Chen, M. & Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*, 230-244.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- Betancor, V., Rodríguez, A., Rodríguez, A. & Sánchez, J. (2001). La activación del estereotipo bajo anestesia general reduce la ambigüedad de la información social. *Psicothema*, *13*, 318-323.
- Briñol, P., Becerra, A., Gallardo, I., Horcajo, J. & Valle, C. (2004a). Validación del pensamiento y persuasión. *Psicothema*, *16*, 606-610.
- Briñol, P., Horcajo, J., Becerra, A., Falces, C. & Sierra, B. (2002). Cambio de actitudes implícitas. *Psicothema*, *14*, 771-775.
- Briñol, P., Horcajo, J., Becerra, A., Falces, C. & Sierra, B. (2003). Equilibrio cognitivo implícito. *Psicothema*, *15*, 375-380.
- Briñol, P., Horcajo, J., De la Corte, L., Valle, C., Gallardo, I. & Díaz, D. (2004b). El efecto de la ambivalencia evaluativa sobre el cambio de actitudes. *Psicothema*, *16*, 373-377.
- Briñol, P., Petty, R. E. & Rucker, D. D. (2006). The role of meta-cognitive processes in emotional intelligence. *Psicothema*, *18*, 26-33.
- Chartrand, T. L. & Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*, 893-910.
- DeMarree, K. G., Wheeler, S. C. & Petty, R. E. (2005). Priming a new identity: Self-monitoring moderates

- the effects of non-self primes on self-judgments and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*, 657-671.
- Dijksterhuis, A. (2001). Automatic social influence: The perception-behavior link as an explanatory mechanism for behaviour matching. En J. Forgas & K. D. Williams (Eds.), *Social influence: Direct and indirect processes* (pp. 95-108). Philadelphia, PA, EE.UU.: Psychology Press.
- Dijksterhuis, A. & Bargh, J. A. (2001). The perception-behavior expressway: Automatic effects of social perception on social behavior. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 33, pp. 1-40). San Diego, CA, EE.UU.: Academic Press.
- Dunning, D., Heath, C. & Suls, J. M. (2004). Flawed self-assessment: Implications for health, education, and the workplace. *Psychological Science in the Public Interest*, *5*, 69-106.
- Förster, J. & Liberman, N. (2006). Knowledge activation. En A. W. Kruglanski y E. T. Higgins (Eds), *Social psychology: Handbook of basic principles* (2nd ed., pp. 254-284). New York, EE.UU.: Guilford Press.
- Gómez, A. (2007). Estereotipos. En J. F. Morales, C. Huici, M. Moya, & E. Gaviria (Eds.), *Psicología Social* (3rd ed., pp. 213-241). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Higgins, E. T., Rholes, W. S. & Jones, C. R. (1977). Category accessibility and impression formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, *13*, 141-154.
- Hilton, J. L. & von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, *47*, 237-271.
- Kawakami, K., Dovidio, J. F. & Dijksterhuis, A. (2003). Effect of social category priming on personal attitudes. *Psychological Science*, *14*, 315-319.
- Levy, B. (1996). Improving memory in old age through implicit self-stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*, 1092-1107.
- Macrae, C. N., Bodenhausen, G. V., Milne, A. B. & Wheeler, V. (1996). On resisting the temptation for simplification: Counter-intentional effects of stereotype suppression on social memory. *Social Cognition*, *14*, 1-20.
- Martin, L. L. (1986). Set/reset: Use and disuse of concepts in impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 493-504.
- Petty, R. E. (2001). Subtle influences on judgments and behaviors: Who is most susceptible? En J. Forgas & K. D. Williams (Eds.), *Social influence: Direct and indirect processes* (pp. 129-146). Philadelphia, PA, EE.UU.: Psychology Press.
- Petty, R. E., Briñol, P., Tormala, Z. L. & Wegener, D. T. (2007). The role of meta-cognition in social judgment. En A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds), *Social psychology: Handbook of basic principles* (2nd ed., pp. 254-284). New York, EE.UU.: Guilford Press.
- Petty, R. E., DeMarree, K. G., Briñol, P., Horcajo, J. & Strathman, A. J. (2008). Need for Cognition Can Magnify or Attenuate Priming Effects in Social Judgment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *34*, 900-912.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, *124*, 262-274.
- Schneider, D. J. (2005). *The psychology of stereotyping*. New York, EE.UU.: The Guilford Press.
- Schwarz, N. & Bless, H. (1992). Constructing reality and its alternatives: An inclusion/exclusion model of assimilation and contrast effects in social judgment. In L. L. Martin & A. Tesser (Eds.), *The construction of social judgments* (pp. 217-245). Hillsdale, NJ, EE.UU.: Erlbaum.
- Szesny, S. & Kühnen, U. (2004). Meta-cognition about biological sex and gender-stereotypic physical appearance: Consequences for the assessment of leadership competence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *30*, 13-21.
- Steele, C. M. & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African-Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*, 797-811.
- Strack, F. & Mussweiler, T. (2001). Resisting influence: Judgmental correction and its goals. En J. Forgas y K. Williams (Eds.), *Social influence processes: Direct and indirect influences* (pp. 199-212). New York, EE.UU.: Psychology Press.

- Wegener, D.T. & Petty, R.E. (1997). The flexible correction model: The role of naive theories of bias in bias correction. En M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol., 29, pp. 141-208). San Diego, EE.UU.: Academic Press.
- Wegner, D. M. (1994). Ironic processes of mental control. *Psychological Review*, 101, 34-52.
- Wheeler, S.C. & Petty, R.E. (2001). The effects of stereotype activation on behavior: A review of possible mechanisms. *Psychological Bulletin*, 127, 797-826.
- Wilson, T. D. & Brekke, N. (1994). Mental contamination and mental correction: Unwanted influences on judgments and evaluations. *Psychological Bulletin*, 116, 117-142.

