

## **Percepción de justicia en procesos de selección según Género y Resultado**

Trabajo de Fin de Máster en Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos

Universidad de La Laguna

Curso académico: 2019/2020

**Autora:** Melania Siverio Siverio

**Tutor:** Luis Fernando Díaz Vilela

**Convocatoria:** Septiembre 2020

**Resumen:** El objetivo del presente estudio es analizar cómo es percibida la justicia organizacional en el proceso de selección en función del género y el resultado, poniendo el foco de atención en la justicia distributiva. La muestra estuvo compuesta por 21 personas; 14 mujeres y 7 hombres. Además, 13 de los participantes en este estudio obtuvieron como resultado de la selección No apto frente a 8 Aptos. Los resultados muestran que el género no modera la percepción de justicia. Sin embargo, se encontró un efecto significativo del resultado obtenido en la selección sobre la percepción de justicia. Como consecuencia, podemos afirmar que la percepción de justicia de los candidatos disminuye cuando obtienen un resultado desfavorable, pero no aparecen diferencias en función del género.

**Palabras Clave:** Género, Resultado de la selección, Percepción de justicia, Candidatos, Justicia Organizacional

**Abstract:** The aim of this study was to analyze how distributive justice is perceived in the selection process, depending on gender and the process result. A total of 21 people participated in the study, of which 14 women and 7 men. In addition, 13 of the participants in this study obtained as a result of the selection ineligible versus 8 apt. The results show that gender does not moderate the perception of justice. However, there is a significant effect of selection result on the perception of justice. As a consequence, it can be stated that candidates' perception of fairness decreases when they obtain an unfavorable result, but there are no differences based on gender.

**Keywords:** Gender, Selection result, Perception of justice, Candidates, Organizational Justice

# Contenido

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....                        | 4  |
| Justicia Organizacional .....            | 4  |
| Justicia Distributiva .....              | 5  |
| Justicia Procedimental .....             | 6  |
| Justicia interpersonal.....              | 8  |
| Justicia Informativa .....               | 8  |
| Justicia y Teoría del rol de género..... | 9  |
| OBJETIVOS E HIPÓTESIS .....              | 11 |
| MÉTODO .....                             | 12 |
| Participantes.....                       | 12 |
| Instrumentos .....                       | 13 |
| Procedimiento .....                      | 13 |
| RESULTADOS.....                          | 14 |
| DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....           | 16 |
| REFERENCIAS .....                        | 17 |
| ANEXOS.....                              | 20 |

# INTRODUCCIÓN

Las empresas no son solo instituciones económicas, sino que además, deben tener en cuenta las interacciones que se dan dentro de las mismas, como las relaciones con sus empleados. De este factor humano en muchas ocasiones dependerá el éxito de la misma.

En la actualidad no basta con pagar un salario, los empleados buscan otros beneficios que en ocasiones no son económicos. En este sentido, la justicia organizacional (cómo perciben los individuos que son tratados) es lo que cohesiona y permite a las personas trabajar juntas de manera efectiva. La injusticia por su parte termina siendo perjudicial en estas relaciones laborales (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007).

## Justicia Organizacional

Son muchos los investigadores y profesionales que han estudiado el papel de la justicia en las organizaciones (p.e., Adams 1965; Greenberg 1990; Gilliland, 1993).

En esta línea de investigación, Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) distinguen dos enfoques a la hora de definir justicia. Por un lado, el enfoque prescriptivo, donde se determinaba qué tipos de acciones eran justas (este enfoque es propio de las antiguas civilizaciones) y el enfoque descriptivo (que es propio del concepto de justicia organizacional), donde se pretende analizar lo que las personas creen que es justo. Por lo tanto, justicia es un concepto subjetivo y descriptivo, ya que no hace referencia a una realidad objetiva sino a las creencias de los individuos. La justicia organizacional, por tanto, es una evaluación personal sobre los resultados que perciben los individuos y las formas en que son tratados dentro de la organización (Cropanzano et al., 2007; Cole et al., 2010; Bernerth, Walter y Holt, 2010; Mladinic, A., & Isla, P., 2002).

Ahora bien, Judge y Colquitt (2004) en su estudio sobre justicia y estrés laboral, señalaron que todavía no se comprende por completo cómo estas percepciones de justicia influyen en actitudes, intenciones y comportamientos de los individuos. Por su parte, Zapata-Phelan, Colquitt, Scott, B. y Livingston, B. (2009) apuntan que es casi imposible entender por qué el tratamiento justo puede tener consecuencias positivas (Cole et al., 2010).

Sin embargo, Cole et al., (2010) apuntan que las percepciones de injusticia pueden afectar emocionalmente a las personas, y por ende a las actitudes y comportamientos dentro de las organizaciones, pudiendo tener graves efectos tanto para los empleados como para las organizaciones( p.e en el compromiso organizacional o en las intenciones de rotación).

En este sentido, Cole, Bernerth, Walter y Holt (2010) afirman que los estudios existentes de este concepto basados en un “subconjunto de percepciones de justicia” no ofrecen una imagen completa de cómo la baja percepción de justicia en las organizaciones “modifica las actitudes y comportamientos de los individuos”.

No solo existe este debate en torno a si dichas percepciones influyen en las actitudes y comportamientos de los individuos, sino que además existe un bajo consenso por parte de los académicos para delimitar qué dimensiones forman el constructo de justicia (Cole et al., 2010).

Colquitt (2001) siguiendo la perspectiva de Greenberg (1993) propuso una nueva medida de justicia, definiendo cuatro tipos, como son la justicia distributiva, justicia procesal, justicia interpersonal y justicia informativa.

### Justicia Distributiva

En esta línea de investigación, algunos autores como Copranzano y Ambrose (2001, citado en Colquitt, 2001) argumentan que la justicia procesal y distributiva son constructos muy parecidos dado que las evaluaciones se basan mayormente en los resultados obtenidos, entre otros. Ahora bien, este tipo de justicia hace referencia a las percepciones de equidad de los trabajadores según a cómo se distribuyen los resultados (salario, promociones etc.)(Omar, 2015).

Concretamente, la justicia distributiva se fomenta cuando los resultados son consistentes con las normas implícitas, como la equidad o la igualdad (Colquitt, 2001). Es decir, existe en la medida en que la asignación de un resultado es coherente con los objetivos de una situación particular (p.e. productividad) (Leventhal, 1976, citado en Colquitt, 2001).

Greenberg (1993, citado en Colquitt, 2001) incluye el respeto y la sensibilidad dentro de las facetas interpersonales de la justicia distributiva, pues influyen en la percepción de esta medida.

La base de este concepto se centra en la Teoría de Equidad de Adams (1965, citado en Cropanzano et al., 2007) que afirma que los individuos analizan los resultados que obtienen (salario) en relación con lo que contribuyen o aportan en la organización (experiencia), realizando una comparativa con sus pares ( $O_1$  y  $I_2$ ). Por ejemplo, si un individuo aporta igual que el resto y recibe menos salario, percibe que se le proporciona un trato injusto. Si ocurre lo contrario, el individuo se sentirá culpable.

$$\frac{O_1}{I_1} = \frac{O_2}{I_2}$$

Ahora bien, la justicia distributiva va más allá de la equidad. Para alcanzar dicha percepción de justicia se deberán aplicar adecuadamente tres reglas: igualdad (poder tener las mismas oportunidades), equidad (comparativa entre lo que se aporta y lo que se obtiene según pares) y necesidad (las recompensas deben distribuirse acorde a la necesidad individual). La mayoría de organizaciones combinan la equidad con la igualdad, ya que no basta con recompensar de forma económica el esfuerzo de un individuo en particular (Cropanzano et al., 2007).

A pesar de que las reglas anteriormente mencionadas son relevantes, el presente estudio está basado en el planteamiento de Colquitt (2001) sobre la regla de equidad descrita por Leventhal (1976, citado en Colquitt, 2001) como “una regla normativa única que dicta que las recompensas y los recursos se distribuyan de acuerdo con las contribuciones de los receptores”.

Aplicando esta dimensión al ámbito de la selección de personal, sería la percepción que tienen los candidatos de que los resultados del proceso son adecuados.

### Justicia Procedimental

La justicia procesal se refiere a los medios por los cuales se distribuyen los recursos y recompensas en una organización. En este tipo de justicia se tiene en cuenta si los individuos

consideran que dichos procesos han sido imparciales, independientemente del resultado que han obtenido (Colquitt 2001; Cropanzano et al., 2007; Cole et al., 2010; Omar, 2015).

La base de este concepto se centra en los estudios realizados por Thibaut y Walker(1975, citado en Omar, 2015) sobre la comparación de diferentes sistemas legales donde afirman que las personas no solo se preocupan por cómo se reparten los resultados, sino también por los criterios y procedimientos que llevaron a ese resultado. Por ello, los individuos pueden aceptar un resultado no acorde con sus expectativas, siempre que perciban que el proceso ha sido justo. Para estos autores existen dos criterios para medir la justicia procesal, como el control de procesos (p.e. capacidad de expresar opiniones y argumentos durante un procedimiento) y el control de decisiones (p.e. la capacidad de influir en el resultado real).

Por su parte, Leventhal et al (1980, citado en Colquitt, 2001) se centraron en entornos no legales, y para ellos hay varias reglas que se deben tener en cuenta a la hora de considerar un proceso como justo: consistencia (aplicación), supresión de sesgos (neutralidad), precisión de la información (que no exista información inexacta), corregibilidad (la posibilidad de apelar), la representación (todos son escuchados) y la ética (basado en estándares de ética y moralidad).

Sweeney y Mcfarlin (1997, citado en Omar 2015) estudian los efectos de los dos tipos de justicia bajo el modelo de dos factores y apuntan que tanto resultados como procedimientos son importantes determinantes de la justicia, pero que afectan a diferentes aspectos. En este sentido, las percepciones de justicia distributiva están relacionadas con la satisfacción con los resultados individuales (salarios) mientras que la justicia procedimental se relaciona con actitudes y comportamientos importantes para la organización (confianza hacia los gerentes o compromiso).

En este sentido Cropanzano et al. (2007) apuntan que si el proceso se percibe como justo, los empleados serán más leales con la organización y con los intereses de la misma.

Finalmente, aplicando esta dimensión al ámbito de la selección de personal, sería la percepción que tienen los candidatos de cuán justo han sido los procesos (métodos, instrumentos) que llevaron al resultado de la selección (apto/no apto) (Bernerth 2005; Osca y García, 2004).

### Justicia interpersonal

Este tipo de justicia hace referencia al trato que el individuo percibe que se le ha proporcionado por parte de la organización, durante los procesos y los resultados (Cropanzano et al., 2007; Cole et al.2010; Colquitt 2001; Mladinic e Isla, 2002 y Omar, 2015).

Según Colquitt (2001, citado en Omar, 2015) esta dimensión se basa en las teorías del intercambio social y la reciprocidad, ya que los empleados esperan ser tratados de forma justa, respetuosa y honesta por parte de la organización y a cambio se espera de estos mayor compromiso, comportamientos cívico, mayor rendimiento y menores intenciones de renunciar.

La base de este concepto se centra en Bies y Moag (1986, citado en Omar, 2015) quienes defienden la independencia de este tipo de justicia de las demás ya que para ellos este tipo de justicia evalúa la forma en que los procedimientos han sido puestos en marcha y no la aplicación de los mismos (la parte formal). Además, las reacciones de los empleados van dirigidas a los representantes de la organización, ya que está determinada por los comportamientos interpersonales.

Bies y Moag (1986, citado en Colquitt, 2001) apuntan que los criterios que se siguen en esta dimensión son los siguientes: respeto, dignidad, sensibilidad y consideración. Por tanto, se espera que el tratamiento justo aumente la aceptación de las decisiones y otras reacciones positivas de los empleados.

### Justicia Informativa

Finalmente, cuando se hace referencia a este tipo de justicia, se hace alusión a las informaciones y explicaciones dadas por los gerentes o representantes de las organizaciones, sobre las decisiones que se han tomado (Colquitt, 2001; Mladinic e Isla 2002; Cropanzano et al., 2007; Cole et al., 2010; Omar, 2015). Esta dimensión mide la idoneidad, veracidad, puntualidad y honestidad de la información que reciben los individuos por parte de la organización (Colquitt, 2001; Cropanzano et al., 2007; Cole et al., 2010).

Por su parte, Bies y Moag (1986, citado en Colquitt, 2001) identificaron cuatro criterios para este constructo: la justificación (explicar las decisiones), la veracidad (sinceridad), el respeto (ser

cortés) y la propiedad (no hacer comentarios impropios). Estos criterios se han fusionado en dos dimensiones: explicaciones y sensibilidad y se ha demostrado que tiene efectos independientes (Greenberg, 1990).

Se espera por tanto que el tratamiento justo en esta dimensión y las explicaciones disminuyan las reacciones negativas de los empleados a las percepciones de injusticia. (Omar, 2015)

Para algunos autores, estas dos últimas dimensiones la denominan justicia interaccional y equivale al lado humano de las prácticas organizacionales (Colquitt, 2001; Cropanzano et al., 2007; Omar, 2015).

Finalmente, parece existir cierto consenso entre los especialistas en considerar la justicia organizacional a través de estas cuatro dimensiones (Omar, 2015).

### Justicia y Teoría del rol de género

El género es una de las variables sociodemográficas más importantes e influyentes en el estudio de la justicia organizacional (Sweeney y Mcfarlin, 1997). Si queremos analizar los motivos que subyacen el comportamiento desigual de hombres y mujeres, entonces debemos poner el foco de atención en la manera en que se socializa a los individuos desde su nacimiento. Adquirimos un papel que viene determinado por la sociedad, donde se enseña con claridad que es lo correcto y lo que no, según el género que tenga asignado cada individuo. A esto lo denominamos roles de género (Eagly, 1987, obra citada por Bernerth, 2005). Se trata de lo que esperan los otros sobre un individuo en concreto con respecto a la posición que ostenta en la jerarquía social (Peirós, 1990, obra citada por Díaz, 1998).

Estas normas sociales son implícitas, asumidas por cada individuo y tienen un carácter prescriptivo, ya que todo aquel que actúa de manera no ideal va en contra del consenso social (Lupano y Castro, 2011). Es lo que Eagly y Karau (2002) definieron como la Teoría de Congruencia de Rol: se esperan determinadas conductas en relación al género.

De acuerdo con esta Teoría, el rol adquirido en la socialización de los hombres está relacionado con el de líder, que implica el control de emociones (positivas o negativas), la toma de

decisiones basadas en la razón y en definitiva un rol sustentado en el poder y la autoestima (Eagly y Karau, 2002; Berneth, 2005).

En este sentido, serían las mujeres las que a priori tendrían que demostrar su valía en determinados ámbitos, mientras que para los hombres se les supondría como una cualidad innata (Lemons, 2003).

En el ámbito de la selección, este control de las emociones se traduce en que los hombres que reaccionan de forma exagerada al rechazo quebrantan las normas de la sociedad y, por lo tanto, corren el riesgo de provocar reacciones negativas de otros. Del mismo modo, los hombres que reaccionan de forma exagerada a la información positiva quebrantan las mismas normas. Por lo tanto, lo que se espera es que se mantengan neutrales ante el éxito o el fracaso. En el caso de las mujeres se espera lo opuesto, que muestren todas sus emociones, sin importar si la decisión se trata de rechazo o de aceptación (Berneth, 2005).

Otras de las cuestiones que se deben tener en cuenta y siguiendo este análisis, es que se podría identificar estas características en relación a peores condiciones laborales para las féminas en contraposición a sus compañeros: techo de cristal, ocupaciones feminizadas y brecha salarial, que llevaría a la discriminación para una de las partes. El primer concepto hace referencia al conjunto de obstáculos invisibles que impiden a las mujeres ostentar puestos de poder, a pesar de tener la misma cualificación que los varones. El segundo concepto hace referencia a aquellas ocupaciones relacionadas con los cuidados atribuidas a las mujeres, como por ejemplo, el área de Trabajo Social (Roldán-García, Leyra-Fatou y Contreras Martínez, 2012). El último concepto, se refiere a la diferencia en la remuneración que reciben hombres y mujeres a pesar de desempeñar las mismas funciones (De Artiñano, Conde-Ruiz y Anghel, 2019).

Según Sweeney y Mcfarlin (1997) “Los factores determinantes de esta diferencia de género incluyen el menor valor asignado a los trabajos que ocupan principalmente las mujeres, así como otras 'desigualdades estructurales' como la discriminación sexual en la contratación y promoción”.

Por su parte, Foley, Hang-Yue y Wong (2005) en su estudio relaciona la percepción de injusticia y la discriminación de género con la insatisfacción laboral, bajo compromiso organizacional y mayores intenciones de abandonar la organización.

Por otro lado, modelos planteados como el de Sweeney y Macfarlin (1997) llegaron a la conclusión de que las mujeres trabajadoras perciben las dimensiones de justicia de manera diferente a sus compañeros. Las mujeres y los hombres sopesan la justicia procesal y distributiva de manera diferente. Aparentemente, la justicia procesal (si los procesos fueron justos o no) juega un papel más importante en la forma en que las mujeres evalúan su experiencia en las organizaciones mientras que para los hombres son más importantes los resultados.

Como consecuencia de lo planteado hasta ahora no es extraño que se perciban diferencias en las percepciones que hombres y mujeres tienen en los procesos de selección.

## OBJETIVOS E HIPÓTESIS

La finalidad de este proyecto es analizar las diferencias en la forma en que hombres y mujeres perciben el proceso de selección, poniendo el foco de atención en la justicia distributiva. Por otra parte, observar cómo los roles de género generan una reacción desigual frente a las decisiones de selección de una organización.

### Hipótesis

Hipótesis 1: Existen diferencias en la percepción de justicia en función del resultado que se ha obtenido en la selección.

- a) Existen diferencias en la percepción de justicia de los resultados en la selección según el resultado obtenido.
- b) Existen diferencias en la percepción de justicia en los procesos llevados a cabo en la selección según el resultado obtenido.
- c) Existen diferencias en la percepción de justicia en el trato recibido en la selección según el resultado obtenido.

- d) Existen diferencias en la percepción de justicia en las explicaciones recibidas según el resultado obtenido.

Hipótesis 2: El género modera la reacción de hombres y mujeres en la percepción de justicia organizacional en el proceso de selección.

- a) El género modera la percepción de justicia en los resultados obtenidos en el proceso de selección.
- b) El género modera la percepción de justicia en los procedimientos llevados a cabo en la selección.
- c) El género modera la percepción de justicia en el trato recibido en el proceso de selección.
- d) El género modera la percepción de justicia de las explicaciones recibidas en la selección.

Hipótesis 3: Los hombres reaccionan de una forma más neutral que las mujeres en las decisiones de rechazo en el proceso de selección.

## MÉTODO

### Participantes

Los participantes en este proyecto han sido hombres y mujeres que, al menos en los últimos dos años, han pasado por un proceso de selección, siendo evaluados por diferentes criterios y por distintas organizaciones.

Partimos de una muestra de 21 personas, ex alumnos del Máster de Desarrollo y Gestión de RRHH y del Grado en Psicología, ambos de la Universidad de La Laguna. A priori, la muestra debía componerse del mismo número de hombres que de mujeres, de aptos que de no aptos y que se dedicaran al ámbito de los RRHH; aunque finalmente los dos primeros criterios no se cumplieron.

La edad mínima de los participantes es de 22 años (4,8%) y la edad máxima es de 39 años (4,8%). La muestra está compuesta por 14 mujeres (66,7%) y 7 hombres (33,3%). Por otro lado,

13 individuos obtuvieron la calificación de Apto (61,9%) como resultado del proceso de selección en el que participaron, frente a 8 individuos no aptos (38,1%). Teniendo en cuenta las dos variables, género y resultado de la selección, observamos que 6 hombres han sido aptos frente a 1 no apto; en el caso de las mujeres, 7 mujeres han sido aptas frente a 7 mujeres no aptas del total de la muestra. El área del puesto al que optaron estos sujetos estaba relacionada, mayoritariamente, con la Gestión de RRHH (57,1%).

## Instrumentos

Para la recogida de datos en este estudio se diseñó una escala con las siguientes variables sociodemográficas: género, edad, área del puesto al que se optó en la selección, puesto, y resultado de la selección. La finalidad de esta escala es salvaguardar el anonimato de los participantes en este estudio.

Se ha utilizado el cuestionario elaborado por Colquitt (2001) sobre justicia organizacional, en el que se mide los cuatro tipos de justicia. Fue traducido al español y está compuesto por 20 ítems, evaluados en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 hace referencia al desacuerdo total de los sujetos y 5 hace referencia al acuerdo total.

A través de esta escala se obtuvieron medidas del grado en el que los candidatos/as percibían lo justo que había sido el proceso de selección en el que participaron.

El sentido de los ítems en nuestro estudio es diferente al de Colquitt (2001) ya que él hace alusión a los trabajadores de una organización y en nuestro caso nos referimos a posibles candidatos para un puesto (ANEXO I). Finalmente, no se puede calcular fiabilidad por falta de sujetos ya que la muestra es muy reducida.

## Procedimiento

En primer lugar, se contactó con la empresa para comunicarle el proyecto que estamos realizando con el fin de que dieran autorización para poder ponernos en contacto con los individuos. Se les aseguró el anonimato de los participantes.

Una vez dada la autorización, se procede al contacto con los individuos objeto de la investigación, para explicarles lo que se está realizando y para pedirles su colaboración. Finalmente, el cuestionario se les envió de manera online a través del correo electrónico académico que tienen los ex alumnos.

## RESULTADOS

Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas en el presente trabajo, se realizó un ANOVA Univariado. Se consideró el Género (femenino, masculino) y el Resultado de la Selección (apto/no apto) como factores mientras que la Percepción de Justicia actuó como variable dependiente. Asimismo, la variable dependiente estaba formada a su vez por cuatro constructos: Justicia Distributiva, Justicia Procedimental, Justicia Interpersonal y Justicia Informativa. Además, se comprobó que las varianzas de cada uno de los grupos fueran iguales (homogéneas) para cada una de las variables dependientes, siendo este el caso. Una vez comprobado esto, aplicamos el ANOVA.

Por otra parte, se realizó el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables dependientes. De esta forma se hallaba el grado de relación entre ellas. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 1.

**TABLA 1. CORRELACIONES JUSTICIA.**

| Justicia      | Distributiva | Interpersonal | Informativa |
|---------------|--------------|---------------|-------------|
| Procedimental | ,386         | ,497*         | ,841**      |
| Distributiva  | 1            | ,212          | ,387        |
| Interpersonal |              | 1             | ,348        |

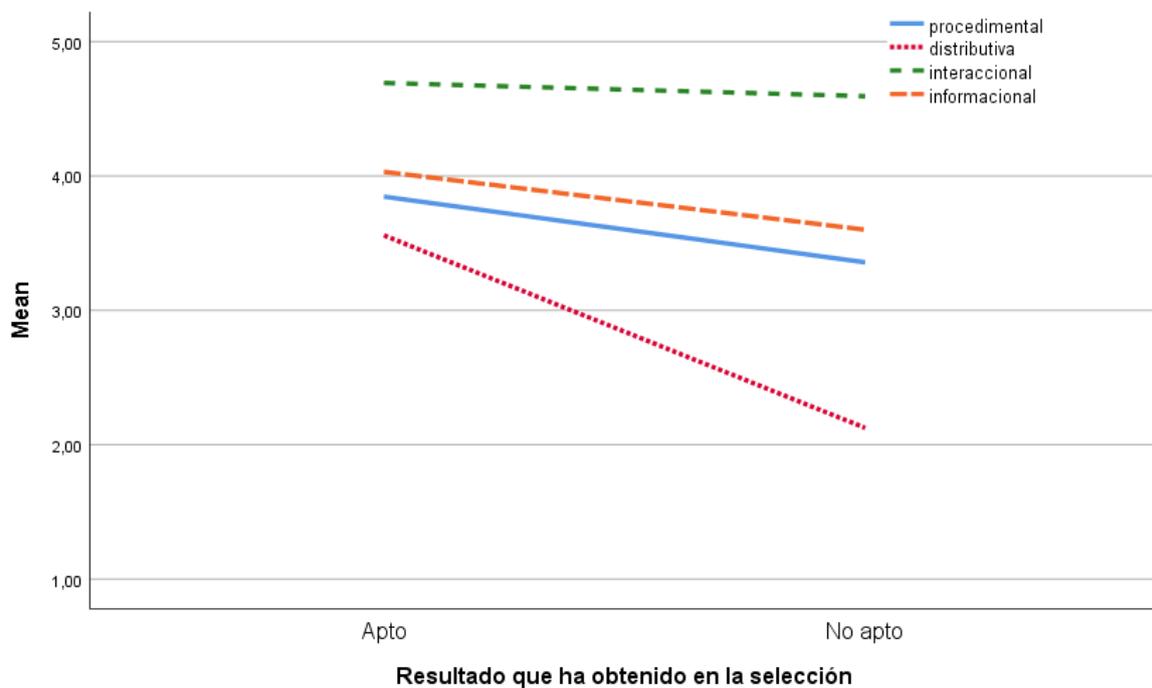
\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

En la tabla 1 podemos observar como la justicia procedimental se correlaciona algo con la justicia interpersonal y de forma más significativa con la informativa. Salvo esta correlación, no existe correlación entre los otros tipos de justicias.

Esto se traduce en que la percepción de justicia en los procedimientos llevados a cabo en la selección se relaciona algo con el trato recibido y sobre todo con las explicaciones dadas por parte de la persona encargada de la selección.

En la figura 1 podemos observar que el resultado de la selección no influye en la percepción que tienen los sujetos sobre el trato recibido por parte de la persona encargada de la selección. Esto ocurre con el resto tipo de justicias, exceptuando la justicia distributiva ya que aquellos que han recibido un resultado desfavorable perciben peor este tipo de justicia.



**FIGURA 1. JUSTICIA SEGÚN RESULTADO DE LA SELECCIÓN.**

En la tabla 2 los resultados del ANOVA aplicado a los datos muestran que no hay diferencias en percepción de justicia según el resultado de la selección, excepto para justicia distributiva ( $F(1, 19) = 21.715$ ;  $p \leq .001$ ).

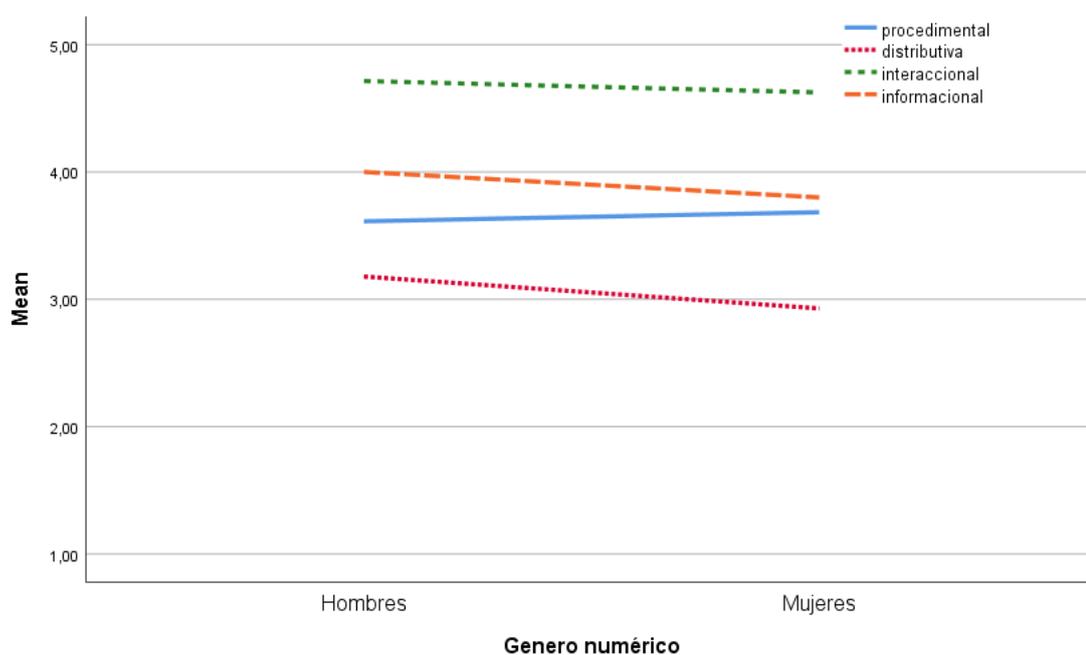
Por lo tanto, estos pares son todos iguales, a excepción de la justicia distributiva. En la mayoría de casos no hay diferencias según el resultado que se ha obtenido de la selección. Estos resultados apoyan parcialmente la H1 (H1 a). Las personas rechazadas perciben peor justicia distributiva que las personas aceptadas en el proceso de selección.

**TABLA 2. ANOVA SEGÚN RESULTADO DE LA SELECCIÓN.**

|      | N  | Procedim. | F*    | Distrib. | F        | Interp. | F    | Informac. | F     |
|------|----|-----------|-------|----------|----------|---------|------|-----------|-------|
| Apto | 8  | 3,3571    | 1,252 | 2,1250   | 21,715** | 4,5938  | ,124 | 3,6000    | 1,308 |
| N/A. | 13 | 3,8462    |       | 3,5577   |          | 4,6923  |      | 4,0308    |       |

\*1 y 19 grados de libertad en todas las pruebas F.

En la figura 2 observamos que las mujeres perciben ligeramente por encima la justicia procedimental con respecto a los hombres, mientras que el resto tipo de justicia son percibidas por los hombres ligeramente por encima en comparación a las mujeres. Con respecto a ello, hay que señalar que estas diferencias no son muy significativas.



**FIGURA 2. JUSTICIA SEGÚN EL GÉNERO.**

En la tabla 3 los resultados del ANOVA aplicado a los datos muestran que no hay diferencias en la percepción de justicia según el género. Por lo tanto, todos estos pares son iguales. Estos resultados no apoyan la H2 de este estudio. La H3 tampoco es apoyada con estos resultados, ya no se observan efectos por género. Hombres y mujeres responden igual.

**TABLA 3. ANOVA SEGÚN EL GÉNERO.**

|                | N  | Procedim. | F*   | Distrib. | F    | Interp. | F    | Informac. | F    |
|----------------|----|-----------|------|----------|------|---------|------|-----------|------|
| <b>Hombres</b> | 7  | 3,6122    |      | 3,1786   |      | 4,7143  |      | 4,0000    |      |
| <b>Mujeres</b> | 14 | 3,6837    | ,024 | 2,9286   | ,295 | 4,6250  | ,096 | 3,8000    | ,252 |

\*1 y 19 grados de libertad en todas las pruebas F.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio era analizar cómo perciben los empleados la justicia en los procesos de selección por los que han pasado y si esta percepción difiere en función del género y en función del resultado que obtuvieron en dicho proceso (apto/no apto). En primer lugar, se aplicó un ANOVA univariado para dos variables independientes: género y resultado de la selección.

En cuanto al género, no se encontró datos significativos, por lo tanto el género en este estudio no modera la percepción de justicia. Esto difiere de los datos encontrados por Eagly y Karau (2002) y Bernerth (2005), de acuerdo con estos autores los hombres deben ser más independientes, autosuficientes y seguros de sí mismo que las mujeres, y estas, más expresivas emocionalmente. Siguiendo análisis como el de Sweeney y Mcfarlin (1997) o el de Foley, Hang-Yue y Wuong (2005) esto se traduciría en el terreno de la justicia organizacional, en que los hombres tenderán a percibir un reparto justo de los resultados del proceso de selección, y de forma general percibirán todo el proceso como justo. De todas formas, se debe tener en cuenta que es probable que con una mayor muestra se obtengan efectos significativos entre las variables y sea posible comprobar lo analizado por autores como Bernerth (2005) o Sweeney y Mcfarlin (1997), donde el género modera la percepción de justicia organizacional.

Por otra parte, en cuanto a los efectos del Resultado de la Selección, en la mayoría de casos no se encontraron datos significativos, exceptuando justicia distributiva. En general, cuando los candidatos obtienen un resultado desfavorable en la selección su percepción de los cuatro tipos de justicias disminuye, en comparación a los que han sido aceptados, como era de esperar. En lo que respecta a la justicia distributiva observamos como las expectativas de los candidatos no se relaciona con el resultado obtenido. Es decir, no perciben un reparto adecuado de los mismos en el proceso de selección.

En cuanto a las limitaciones, hay que señalar el reducido número de participantes en este estudio. Por lo que no se puede generalizar estos resultados al resto de la población, sino que se trata de una aproximación. Por otra lado, la baja cantidad de estudios sobre percepción de justicia en procesos selectivos en función del género y del resultado de la selección. Por último, la honestidad de los participantes en sus respuestas, ya que juega un papel importante la deseabilidad social.

## REFERENCIAS

Adams, J. (8 de Junio del 2020). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. Nueva York: Academic Press (2, pp. 267-299). Recuperado de

[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Justice/InequityInSocialExchange\\_Adams.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/InequityInSocialExchange_Adams.pdf)

- Anghel, B., Conde Ruiz, I. & Marra de Artíñano, I. (2019). Brechas Salariales de Género en España. *Review of Public Economic* 229, 87-119.
- Bernerth, B. J. (2005). Perceptions of justice in employment selection decisions: The role of applicant gender. *International Journal of selection and assesement*, 13(3), 206-212.
- Cole, S. M., Bernerth B.J., Walter.F& Holt T.D. (2010) Organizational justice and individual' withdrawal: Unloking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of orgnitazional justice: a construct validation of a mesaure. *Journal of Applied Psychology*. 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R., Bowen, D. & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Díaz Vilela, L. (1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método*. Universidad de La Laguna. Recuperado de: <https://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf>
- Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002). Role Congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Foley, S., Hang-Yue, O. & Wong, A. (2005). Perceptions of Discrimination and Justice. Are there gender differences in outcomes? *Group & Organization Management*, 30 (4) ,421-450.
- Gilliland, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694- 734.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81–103.
- Lemons, A. M. (2003). Contextual and cognitive determinants of procedural justice perceptions in promotion barriers for women. *Sex Roles*, 49, 247-264.
- Lupano, L.M., & Castro, A. (2011). Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Un instrumento para su evaluación. *Summa Psicológica UST*, 8(2), 19-29.

- Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia organizacional. Entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhé*, 11(2) ,171-179.
- Omar, A. (15 de Julio de 2020). *Justicia Organizacional*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/283644293\\_Justicia\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/283644293_Justicia_organizacional)
- Ozca, A., & García Salmones, L. (2004). ¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Gilliland (1993). *Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2) ,225-247.
- Roldán-García, E., Leyra-Fatou, B., & Contreras Martínez, L. (2012). Segregación laboral y techo de cristal en trabajo social: análisis del caso español. *Portularia*, XII (2) ,43-56.
- Sweeney, D.P., & McFarlin , B.D. (1997). Process and outcome: gender differences in the assesment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.

# ANEXOS

## **Anexo 1. Escala de Justicia Organizacional Colquitt (2001).**

### **Procedural justice**

The following items refer to the procedures used to arrive at your (outcome). To what extent:

1. Have you been able to express your views and feelings during those procedures?
2. Have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures?
3. Have those procedures been applied consistently?
4. Have those procedures been free of bias?
5. Have those procedures been based on accurate information?
6. Have you been able to appeal the (outcome) arrived at by those procedures?
7. Have those procedures upheld ethical and moral standards?

### **Distributive justice**

The following items refer to your (outcome). To what extent:

1. Does your (outcome) reflect the effort you have put into your work?
2. Is your (outcome) appropriate for the work you have completed?
3. Does your (outcome) reflect what you have contributed to the organization?
4. Is your (outcome) justified, given your performance?

### **Interpersonal justice**

The following items refer to (the authority figure who enacted the procedure). To what extent:

1. Has (he/she) treated you in a polite manner?
2. Has (he/she) treated you with dignity?
3. Has (he/she) treated you with respect?
4. Has (he/she) refrained from improper remarks or comments?

### **Informational justice**

The following items refer to (the authority figure who enacted the procedure). To what extent:

1. Has (he/she) been candid in (his/her) communications with you?
2. Has (he/she) explained the procedures thoroughly?
3. Were (his/her) explanations regarding the procedures reasonable?
4. Has (he/she) communicated details in a timely manner?
5. Has (he/she) seemed to tailor (his/her) communications to individuals' specific needs?

### **Justicia procedimental**

Las siguientes cuestiones se refieren a los procedimientos utilizados para llegar a sus (resultados). ¿Hasta qué punto...:

6. ...Ha podido expresar sus puntos de vista y sus sentimientos durante esos procedimientos?
7. ...Ha influido sobre los resultados alcanzados por esos procedimientos?
8. ...Se han aplicado consistentemente esos procedimientos?
9. ...Esos procedimientos no han estado viciados por sesgos?
10. ...Esos procedimientos se han basado en información precisa?
11. ...Ha podido apelar (reclamar) los resultados del procedimiento?
12. ...Los procedimientos se han desarrollado cumpliendo estándares morales y éticos?

### **Justicia Distributiva**

Las siguientes cuestiones se refieren a sus resultados. ¿Hasta qué punto...

1. ...Su resultado refleja el esfuerzo que ha realizado en su trabajo?
2. ...Su resultado es se comparece con el trabajo que usted ha realizado?
3. ...Su resultado refleja su contribución a la organización?
4. ...Está justificado su resultado en función de su desempeño?

### **Justicia interpersonal**

Las siguientes cuestiones se refieren a (la figura de autoridad que realizó el procedimiento). ¿Hasta qué punto...

1. ...Le trató cortésmente?
2. ...Le trató con dignidad?
3. ...Le trató con respeto?
4. ...Se abstuvo de hacer observaciones o comentarios impropios?

### **Justicia Informativa**

Las siguientes cuestiones se refieren a (la figura de autoridad que realizó el procedimiento). ¿Hasta qué punto...

1. ...Fue honesta en sus comunicaciones con usted?
2. ...Le explicó los procedimientos en profundidad?
3. ...Las explicaciones que le dio sobre los procedimientos fueron razonables?
4. ...Le comunicó los detalles de forma oportuna?