
This is the **published version** of the bachelor thesis:

Serrano Cabrera, Nerea. *Límites éticos en la selección del personal : de la mirada tradicional al enfoque por competencias*. Treball de Final de Grau (Universitat Autònoma de Barcelona), 2026 (Relacions laborals). 87 pàg.

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/331854>

under the terms of the  license.

This is the **published version** of the bachelor thesis:

Serrano Cabrera, Nerea. *Límites éticos en la selección del personal : de la mirada tradicional al enfoque por competencias*. Treball de Final de Grau (Universitat Autònoma de Barcelona), 2026 (Relacions laborals). 87 pàg.

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/331854>

under the terms of the  license.



**LÍMITES ÉTICOS EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL:
DE LA MIRADA TRADICIONAL AL ENFOQUE POR
COMPETENCIAS**

Autora: Nerea Serrano Cabrera

Tutor: Maria Teresa Lara Vila

Grado en Relaciones Laborales

Trabajo de Fin de Grado

13 de mayo de 2026

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas aquellas personas que me han ayudado y apoyado durante este proceso y estos años.

Gracias a aquellos profesores que me han guiado y apoyado; gracias a todas las personas que han colaborado en este trabajo, tanto las que han participado de manera directa en la investigación, me conocieran o no, como a todas aquellas que de manera indirecta han aportado su granito de arena.

Gracias a mis amigos, por apoyarme día a día y por darme aquellos consejos que tanto valen.

Gracias a mi pareja, por estar siempre ahí. Por estar en los buenos y malos momentos. Por siempre ayudarme y apoyarme.

Y gracias a mis padres. Gracias por permitirme ser quien soy, por apoyarme en todas las decisiones que me hacen ser mejor y me hacen crecer. Gracias por siempre estar junto a mí, por hacer que nunca me rinda y porque siempre luche por aquello que deseo.

Gracias.

RESUMEN

El presente trabajo de fin de grado tiene por objetivo analizar las dos grandes vías que existen para llevar a cabo las tareas de selección en una empresa, es decir, los métodos de selección tradicionales y la selección por competencias; e identificar si realmente las empresas actuales aplican una buena práctica de la ética en estos métodos o si, por contra, incurren en fallas en cuanto al respeto hacia los candidatos, su dignidad y su privacidad.

Para ello, se analizarán ambas vertientes de manera que se expongan sus características y modelos que las conforman, y se investigará e identificarán diferentes dimensiones éticas que deberían estar presentes en los mismos.

Con lo anterior, se procederá con la parte cualitativa de la investigación. Se realizarán entrevistas a diferente personal dedicado al reclutamiento en empresas de diferentes tipos y sectores, y se analizará en sus respuestas si conocen y aplican las diferentes dimensiones éticas que son relevantes para la ejecución de los procesos de selección del personal.

Por último, cabe añadir que, aunque actualmente cada vez están más presentes las nuevas tecnologías en los procesos de selección, y que se está empezando a popularizar el uso de la inteligencia artificial (IA) en todos los procesos empresariales, a lo largo de este trabajo no se analizarán estas técnicas por motivo que este no es el objetivo de estudio.

Palabras clave: reclutamiento, selección, tests, competencias, evaluación, ética.

ABSTRACT

The aim of this final-year project is to analyse the two main approaches to recruitment within a company, namely traditional recruitment methods and competency-based recruitment; and to determine whether companies today actually apply good ethical practice in these methods or whether, on the contrary, they fail to respect candidates, their dignity and their privacy.

To this end, both approaches will be analysed to identify their characteristics and underlying models, and the different ethical dimensions that should be present within them will be investigated and identified.

Following this, the qualitative part of the research will be carried out. Interviews will be conducted with various recruitment staff in companies of different types and sectors, and their responses will be

analysed to determine whether they are aware of and apply the different ethical dimensions relevant to the implementation of staff selection processes.

Finally, it should be noted that, although new technologies are increasingly present in recruitment processes and the use of artificial intelligence is becoming more popular in all business processes, these techniques will not be analysed in this study as they are not the focus of the research.

Keywords: recruitment, selection, tests, competencies, evaluation, ethics.

ÍNDICE

LISTADO DE ABREVIACIONES.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
MARCO TEÓRICO.....	7
1. Recursos Humanos en las organizaciones.....	7
2. Psicología y Recursos Humanos.....	8
3. Reclutamiento y Proceso de selección.....	8
3. 1. Técnicas de selección.....	12
3. 1. 1. Métodos tradicionales.....	12
3. 1. 2. Métodos basados en competencias.....	16
4. Principios éticos en los procesos.....	21
4. 1. Conceptos y herramientas.....	21
4. 2. Estereotipos, prejuicios, sesgos y discriminación.....	22
4. 3. Dimensiones éticas.....	23
4. 4. Crítica a las técnicas de selección.....	25
MARCO PRÁCTICO.....	27
1. Metodología.....	27
1. 1. Diseño.....	27
1. 2. Muestra.....	27
1. 3. Procedimiento.....	28
2. Análisis e interpretación de las entrevistas.....	29
CONCLUSIONES.....	46
BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRAFÍA.....	48
ANEXOS.....	53
Anexo 1. Guion de las entrevistas.....	53
Anexo 2. Consentimiento informado para mayores de dieciocho años.....	57
Anexo 3. Fichas resumen y vaciado de las entrevistas.....	65

LISTADO DE ABREVIACIONES

CE	Constitución Española
CV	Curriculum Vitae
ETT	Empresa de Trabajo Temporal
IA	Inteligencia Artificial
LOPDGDD	Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales
RGPD	Reglamento General de Protección de Datos
RRHH	Recursos Humanos
TRLET	Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores

INTRODUCCIÓN

Últimamente, el concepto de ética está cada vez más presente en todos los procesos laborales y organizacionales, pero a menudo se cuestiona si esta es realmente considerada a la hora de poner en práctica las diferentes actividades que pueden surgir en estos entornos.

Muchas empresas tratan de definir sus objetivos en base a una cultura compartida que tenga como fundamento aquellos valores éticos que derivan en el bienestar de sus empleados, pero en la práctica, todavía son visibles algunas fallas que, sin ser ellas conscientes, también acaban repercutiendo en los resultados favorables o desfavorables de las mismas (Espinosa, 2013, citado en García, 2024). Uno de los ejemplos más claros donde se aprecian estas fallas es en la selección de personal.

La selección del personal es una de las partes más importantes que existen dentro de una organización, independientemente del sector y del tamaño de la misma, cuya responsabilidad es del departamento de recursos humanos (RRHH).

Dentro de este departamento, el cual funciona como guía y soporte para los demás sectores, el área de selección es la encargada de llevar a cabo diferentes procesos de reclutamiento y selección de personal, cuya consideración es de ser parte de la estrategia empresarial (Chiavenato, 1992). Esto se debe a que es el capital humano el que permite a estas existir, desarrollarse y sobrevivir, y el que puede alterar las dinámicas y resultados de la misma (Espinosa, 2013, citado en García, 2024). Es por ello que es importante que estos sean estructurados, exhaustivos y adecuados a las necesidades empresariales; pero no es suficiente con que sean técnicos y útiles, sino que también deben cumplir con unas dimensiones éticas.

De manera consiguiente, este trabajo de final de grado tiene por objetivo analizar aquellos métodos de selección que predominan en el mercado, tanto aquellos tradicionales como los que se han venido enfocando recientemente en los rasgos competenciales de los candidatos y, concretamente, se pretende identificar en qué medida estos procesos y métodos son fieles con los límites y dimensiones éticas que deberían ser aplicadas.

Esta investigación se llevará a cabo a partir de analizar de manera cualitativa cómo valoran y perciben este supuesto diferentes profesionales dedicados a la selección de personal en diferentes empresas, y se hará por medio de la realización de entrevistas semiestructuradas que analicen la ética laboral, la ética en la selección y la ética en los métodos.

MARCO TEÓRICO

Contextualización

Para llevar a cabo el análisis objetivo de este trabajo, previamente, es importante contextualizar el mismo a partir de la definición y explicación de aquellos puntos y conceptos que le van a dar sentido al estudio.

1. Recursos Humanos en las organizaciones

Las organizaciones empresariales se construyen a partir de diferentes bienes o servicios denominados recursos, que son los que hacen que estas logren los objetivos que se plantean. Estos, de manera habitual, se dividen en cinco grupos que son: los recursos físicos o materiales, los recursos financieros, los recursos mercadológicos y, aquellos que se analizan para este trabajo, los RRHH (Chiavenato, 1992).

Tal y como expuso Chiavenato (1992), los RRHH son todas las personas presentes en la organización, cualquiera que sea su nivel jerárquico, y que participan en ella independientemente de las tareas y funciones que desempeñen en ella. Estos son los encargados de dirigir los demás recursos físicos y materiales por medio del conocimiento y habilidades que las personas depositan en el desempeño de sus funciones, además de la responsabilidad y predisposición que evocan por un objetivo común.

Asimismo, tal y como expresó el anterior autor, al igual que el resto de recursos presentes en las organizaciones, los humanos son muy complejos por la profundidad de comportamientos y características que versan sobre las personas y, por ello, son administrados por lo que recibe el nombre de *Administración de RRHH*. Esta administración se encarga de estudiar una amplia gama de conocimientos relacionados con el uso de diferentes pruebas de selección de personal y su interpretación, las técnicas para el aprendizaje individual, actitudes, salud, servicios sociales, satisfacción laboral y condiciones laborales, interpretación de leyes laborales, entre otros.

Esta administración del personal destaca por la importancia que supone para la organización, en tanto que son los RRHH de los que las mismas dependen para crecer, ser productivas y ser eficientes. Es por este motivo que destaca la importancia de que los directivos y encargados de gestionar al personal conozcan y actúen según prácticas justas y en base a la ley (Desser, 1994, citado en Correa, 2021).

A su vez, los RRHH se orientan a partir de *políticas de recursos humanos*, que son normas y directrices desarrolladas desde la racionalidad y la cultura organizacional, cuya razón de ser es

establecer un orden y orientación en el desempeño de las funciones para que las personas puedan lograr el objetivo empresarial, a la vez que el individual (Chiavenato, 1992).

2. Psicología y Recursos Humanos

Al hablar de RRHH por lo tanto, cabe hacer referencia al enfoque psicológico que este presenta, ya que estos, a diferencia de los demás recursos que se pueden encontrar en una organización, afectan en el crecimiento de la misma por medio de elementos psicológicos que les caracterizan, tales como valores, emociones, percepciones y actitudes (González, 2026).

Por lo tanto, en primer lugar, cabe explicar que la *psicología* se fundamenta en base a su objetivo de estudiar la conducta y los procesos mentales de los individuos, por medio de la observación de su comportamiento en cualquiera que sea el contexto en el que se encuentre el mismo (Lahey, 2007, citado en Correa, 2021).

Dentro de la misma, se encuentra la *psicología organizacional*, la cual, según Zepeda (1999, citado en Correa, 2021), es la rama de la psicología que se construye por medio del estudio de los “fenómenos psicológicos individuales” (p. 6) que se dan dentro de las organizaciones empresariales. Tal y como la define Mazabel (2000, citado en Correa, 2021), además, esta se basa en una interrelación entre trabajadores y empresa que deriva en diferentes conceptos con significados semejantes que son: “RRHH, gestión humana, talento humano, desarrollo organizacional y psicología organizacional” (p. 6); y lo hace centrando su mirada en la motivación, bienestar laboral, liderazgo, cultura y clima de la organización, selección de personal, etcétera.

Es importante ubicar que, según expuso Correa (2021) sobre las ideas de Schein (1982), se empezó a tener interés y consideración por la misma de manera creciente, en tanto que los psicólogos empezaron a poder analizar y resolver los problemas y conflictos de los individuos dentro de la organización por medio de la misma. Por lo mismo, además, esta permitió que los métodos de selección que se empleaban se volvieran más científicos, en tanto que los psicólogos comenzaron a trabajar cerca de los trabajadores de las empresas para así analizar sus condiciones, funciones y tareas y, por lo tanto, las aptitudes y condiciones que se necesitaban en cada puesto de manera objetiva y eficiente.

3. Reclutamiento y Proceso de selección

Teniendo en cuenta, por tanto, que los RRHH son de las partes más importantes de la estructura organizacional, estos acostumbran a ser reclutados y seleccionados de manera estratégica en función

de las aptitudes, conocimientos y experiencia que requiera el puesto ofertado. Es por ello que estas dos fases del proceso de contratación deben ir precedidas de un análisis de las necesidades de empleo que presenta la empresa, y de un análisis del propio puesto de trabajo. Esto significa que, de manera inicial, se hace una valoración y estudio de la situación laboral que se presenta y, con ello, se analiza la información que existe para determinar la necesidad de personal, valorar la importancia que presenta cada uno de los puestos a cubrir e identificar las tareas y obligaciones de cada uno; además de las habilidades y conocimientos que requiere cada uno (Arturo, 2019; Gómez et al., 2019).

En referencia a los procesos de reclutamiento y selección, no siempre se han dado de la misma manera. Anteriormente, tal y como expresaba el psicólogo Dennis Jiménez (2017, citado en Serrano y Ortega, 2021), estos procesos los llevaban a cabo los propios dueños de las organizaciones hasta que se fue consciente de la importancia que tiene el capital humano y, por consecuencia, su buena elección, para el funcionamiento de la empresa.

Reclutamiento

Actualmente, por lo tanto, el primer paso que deben efectuar las empresas para atraer el talento, una vez identificadas las necesidades empresariales, recibe el nombre de *Reclutamiento*. El reclutamiento se basa en la búsqueda y atracción selectiva de candidatos que encajen en las vacantes de los cargos que necesitan ser cubiertos (Chiavenato et al., 1992; Dessler, 2009, según citó García, 2024; Espinosa, 2013, citado en García, 2024). Es decir, tal y como expuso Chiavenato (1992), su objetivo es encontrar a buenos candidatos en tanto que representan la materia prima para la selección porque, si se lleva a cabo de manera eficiente, no solo atrae a los mejores candidatos para el puesto, sino que, tal y como explica Dessler (2009, citado en García, 2024), esto también favorece a la mejora de la imagen de la organización; y por consiguiente, a que su posición en el mercado se mantenga y mejore.

Para lograr estos objetivos, los profesionales encargados de llevar a cabo el reclutamiento deben poner en práctica, de manera eficiente, diferentes técnicas y estrategias de comunicación y de mejora de las ofertas de trabajo que se publiquen para que estas sean lo suficientemente atractivas para que inviten a comprometerse a aquellos candidatos potenciales para las necesidades requeridas (Chiavenato et al., 1992; Dessler, 2009, según citó García, 2024; Espinosa, 2013, citado en García, 2024).

Con lo anterior, como expusieron Bretones y Rodríguez (2008), existen diferentes técnicas para llevar a cabo este reclutamiento que, a su vez, se enmarcan dentro de dos tipos: el reclutamiento interno y el externo.

Por un lado, el *reclutamiento interno* es aquel que busca el talento dentro de la propia empresa, de manera que se enfoca en promocionar a sus trabajadores y que estos puedan crecer. Además, esta práctica favorece a la empresa tanto en temas económicos como en ahorro de tiempo, ya que no tiene que contratar servicios externos para que busquen a este personal, no tiene que dedicar demasiado esfuerzo para encontrarlo, ni tampoco necesita invertir en formación en cuanto a la empresa, sus valores y sus normas.

Cabe añadir que este reclutamiento también afecta de manera positiva a la motivación de los trabajadores, por motivo que se les da la oportunidad de crecer y promocionarse dentro de la empresa, sin experimentar la sustitución de sus posibilidades por empleados de nuevo ingreso, lo cual repercute en un buen clima laboral y mayor eficiencia y productividad.

Por otro lado, pero, no siempre presenta ventajas solo focalizarse en el personal interno, ya que no siempre se cuenta con los perfiles adecuados, por ejemplo, y llevar a cabo el traslado de una persona que no presenta los conocimientos o capacidades necesarias puede suponer efectos negativos tanto para la persona como para la empresa. Es por ello que existe el *reclutamiento externo*.

Este, a diferencia del anterior, busca cubrir las necesidades productivas de la empresa con personal externo a la misma, ya sean personas que en ese momento están desempleadas o aquellas que se encuentran en activo para otras organizaciones. En este sentido, la organización asume más costes económicos, de tiempo y de bienestar de los propios trabajadores que con el anterior, por razón de que debe invertir en otros profesionales para que lo lleven a cabo porque se utilizan técnicas diferentes que en el anterior, en adaptación y formación si no cuentan con ella, y por motivo que los propios trabajadores presentan desmotivación por la falta de su promoción.

A pesar de ello, cuenta con aspectos positivos, tales como la innovación que aporta a la empresa y la posibilidad de que las nuevas incorporaciones hayan sido formadas previamente por otras organizaciones.

Las diferentes técnicas que existen para este tipo de reclutamiento, por lo tanto, según Bretones y Rodríguez y Arturo (2008; 2029) son: la publicación de anuncios en prensa, búsqueda dentro de las bases de datos de anteriores candidaturas, informar a la propia plantilla de las necesidades para que esta ayude a captar, agencias de empleo y de colocación, búsqueda de empleados que ya trabajan en el mismo puesto en otra empresa de la competencia, empresas de trabajo temporal, consultoras especializadas en la materia¹, “headhunters”², ferias de empleo y eventos en instituciones tales como

¹ Las consultoras son empresas encargadas de todo el proceso de reclutamiento y selección para una empresa o que, por contra, le asesora en el primer proceso; y se acostumbra a utilizar sus servicios para perfiles que contarán con responsabilidad o aquellos que son muy especializados (Arturo, 2019).

² Las “Headhunters” son empresas dedicadas al reclutamiento y selección para puestos laborales caracterizados por su importancia dentro de la empresa y por ser complejos de encontrar. Estas acostumbran a buscar al talento

universidades³, a través de la publicación de la oferta en internet, plataformas de trabajo o redes sociales, y en programas de empleo destinados a colectivos con discapacidad.

Selección

Tras esta fase, se lleva a cabo el *Proceso de Selección*, cuya función es escoger, de entre los candidatos reclutados en la fase anterior, a aquellos que más se adecuan al puesto de trabajo y que, por lo tanto, muestran mayor posibilidad de adaptación y aprendizaje sobre el mismo. El resultado pretende ser que la elección de los mismos garantice el mantenimiento y crecimiento de la eficiencia del personal en el desempeño de sus funciones, y la eficacia de la organización para que logre desarrollarse y tener éxito.

De manera simplificada, por lo tanto, esta fase pretende abarcar la “adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo” para lograr los objetivos empresariales (Chiavenato, 1992, p. 260), en tanto que las decisiones que se toman influyen en “la dinámica interna del equipo de trabajo, la cultura organizacional y los resultados de la empresa” (p. 27) y, por ello, los profesionales deben ser conscientes el nivel crítico que estas pueden suponer (Espinosa, 2013, citado en García, 2024).

Además, una buena selección también contribuye a que exista una buena relación entre los empleados y la organización, y puede hacer que los primeros mantengan motivación y alto nivel de compromiso (García, 2024).

Tal y como argumentó Chiavenato (1992), la selección se basa en la comparación de los candidatos reclutados, de manera que, para que esta muestre la mayor precisión y objetividad posible, utiliza como punto de referencia toda la información que se dispone sobre el puesto de trabajo y el cargo a ocupar. Por lo mismo, esta selección es necesaria en tanto que cada persona presenta diferentes características, tanto a nivel físico⁴ como psicológico⁵ respecto al resto y, de manera consecuente, esto hace que unas personas se desempeñen mejor que otras en la realización de determinadas funciones, que perciban las situaciones desde diferentes puntos de vista y que tengan diferente capacidad de aprendizaje de las tareas que deben desempeñar en el puesto de trabajo.

demandado en otras empresas del sector en cuestión y de la competencia, para ofrecerles mejoras y captarlos (Arturo, 2019).

³ Las ferias de empleo y los “eventos en instituciones educativas” son espacios donde se congregan tanto empresas como personal en busca de empleo, que acostumbran a ser personas jóvenes o universitarias, en los que ambos se dan a conocer e interactúan para poder llegar a cerrar contratos laborales (Arturo, 2019).

⁴ Para tener en cuenta las diferencias físicas que pueden caracterizar a diferentes individuos, se tienen en cuenta aspectos como su estatura, su constitución, su peso, fuerza, agudeza visual y capacidad auditiva, etcétera (Chiavenato, 1992).

⁵ En cuanto a las diferencias psicológicas, Chiavenato (1992) resalta las diferencias en cuanto a la aptitud, el carácter y temperamento, la inteligencia, etcétera.

Por lo tanto, respaldando lo expuesto por Chiavenato (1992), Espinosa (2013, citado por García, 2024) expone que, debido a su importancia y complejidad, la selección no se basa únicamente en la evaluación de los currículums vitae de los candidatos, sino que se estructura a partir de la selección de los mismos que más encajen en el perfil, a partir de entrevistas, de pruebas centradas en el análisis de las habilidades, carácter y personalidad de los candidatos. Porque, además, la selección es cada vez más crítica porque el entorno laboral es cada vez más competitivo (García, 2024).

Por último, de igual manera que expresaron Gómez, Balkin y Cardy (2019), cabe añadir que el proceso de contratación no acaba aquí porque, de lo contrario, estaría incompleto en tanto que es necesario un proceso de *Socialización* para garantizar que los candidatos que se han reclutado y seleccionado en las fases anteriores estén bien dentro de la organización y quieran quedarse. Esta fase se basa en la acogida y orientación de los nuevos trabajadores, de manera que se les haga parte del equipo.

3. 1. Técnicas de selección

Sabiendo, por lo tanto, cuáles son las necesidades organizacionales y las características propias del cargo en el que existe la vacante, el personal encargado de la selección debe escoger qué técnicas de selección va a utilizar. No solo existe una, sino que se pueden encontrar diferentes tipos y diferentes procesos de evaluación, cada uno de ellos con sus características y sus objetivos.

Estos, además, se pueden dividir en dos categorías, diferenciando entre los métodos que se han venido empleando tradicionalmente y aquellos que recientemente se han centrado en el análisis de las competencias de las personas.

Aun así, como expresó Chiavenato (1992), de manera frecuente se combinan más de una de estas técnicas para así poder obtener el máximo de información que se necesita del candidato para decidir si puede encajar. Es importante, por ello, que las técnicas elegidas sean adecuadas en cada caso para poder predecir si el candidato se podrá desempeñar de manera correcta y eficiente en esa posición, en un futuro.

3. 1. 1. Métodos tradicionales

Por un lado, los métodos de selección tradicionales son aquellos que centran sus procesos y pruebas en analizar si la persona candidata se adecúa al puesto de trabajo a partir de sus conocimientos y experiencias laborales. Estos actúan como si el mercado económico laboral permaneciera estable en cuanto a la productividad a lo largo del

tiempo y, por ello, se centran en conocer y evaluar si los candidatos cuentan con los conocimientos y habilidades que requerirán sus funciones dentro de la empresa en el momento presente (Salgado, 2008).

Los métodos más comunes dentro de esta categoría son la criba curricular junto a otros métodos de primera criba, las entrevistas de selección centradas en los aspectos más técnicos de la persona y las pruebas de conocimiento.

- Criba curricular y otros métodos de primera criba

La criba curricular es considerada el “filtro inicial” (p. 40) por el que pasan los candidatos interesados en una oferta de trabajo, tal y como expresó Dessler (2009, citado en García, 2024). Este expone que la misma consiste en un análisis inicial en el que se comprueba si el candidato cumple con los requisitos que exige el puesto de trabajo en el que existe la vacante, a partir de valorar las habilidades, formación y experiencias que aparecen en su Curriculum Vitae (CV)⁶.

Con ello, depende de este análisis del currículum y de cómo lo valore la persona seleccionadora que haya estado encargada de revisarlo, que el candidato siga en el proceso de selección o, por el contrario, quede descartado para el puesto de trabajo para el que se ha presentado (Ruano, 2014).

Solicitud de empleo y carta de presentación

No obstante, cabe añadir que, en ocasiones, así como explicó Ruano (2014), las empresas valoran más que el candidato entregue una solicitud de empleo de la misma empresa, en vez de un currículum, o valoran que, de manera complementaria a este, se les haga llegar una carta de presentación.

Por un lado, la solicitud de empleo se basa en una plantilla que la empresa ofrece a todos los candidatos por igual, de manera que estos puedan rellenar la misma información que el resto, y que esta, además, sea la que la empresa considera verdaderamente importante para el puesto.

⁶ El CV es una presentación, normalmente por escrito, de una persona que se presenta candidata a un puesto de trabajo de una empresa, en la que se recoge, de manera resumida, su información académica y experiencia profesional que venga relacionada con el puesto que se pretende cubrir; además de sus datos de contacto (Ruano, 2014)

Por otro lado, la carta de presentación es un documento que puede complementar al currículum, que pretende expresar motivación e interés por el puesto, por medio de un lenguaje directo y formal, de manera que explica los puntos fuertes que vienen nombrados en el currículum.

- Entrevistas tradicionales

Las entrevistas de selección se basan en el diálogo entre dos o más personas que reciben el nombre de entrevistadores y entrevistados, en el que interactúan de manera que la persona con el rol de entrevistado es sometida a diferentes estímulos por parte del entrevistador, para que este último pueda analizar e interpretar sus reacciones. De esta manera, se observan los comportamientos y se establecen relaciones de causa y efecto entre estos y las situaciones expuestas (Chiavenato, 1992).

En este caso, las entrevistas tradicionales son aquellas que se centran en el análisis de los conocimientos y experiencias de las personas, en los “logros académicos o laborales”; es decir, en los ámbitos técnicos que caracterizan a la persona de manera general por medio de preguntas abiertas o basadas en los datos expuestos por el candidato en su currículum (Todo FP, s.f.).

Estas, como expresa Chiavenato (1992), son la técnica de selección más popular en todo tipo de empresas, ya que, aunque hay que tener en cuenta que son las más subjetivas y con menos grado de precisión, si se efectúan de manera correcta para poder conseguir los resultados que se desean, son las que tienen el carácter más incluyente en la decisión final de si el candidato es aceptado o no.

Por otro lado, siguiendo las ideas del anterior autor, estas entrevistas pueden dividirse en tres tipos según su estructura y el tipo de respuestas que buscan aunque, según el grado de habilidad que tenga el entrevistador, este tendrá más o menos libertad para conducirla sin seguir la estructura ya predeterminada antes de su realización.

En primer lugar, existen las *Entrevistas estructuradas o estandarizadas por completo*. Estas se caracterizan por ser elaboradas y organizadas con anterioridad a su puesta en práctica, lo cual se presenta como una ventaja para el entrevistador y hace que a todos los candidatos se les hagan las mismas preguntas. Estas, a su vez, se presentan en diferentes tipos como: de selección múltiple, de sí o no, verdadero o falso, etcétera.

En segundo lugar, se dan las *Entrevistas estandarizadas solo en cuanto a las preguntas* que son similares, en tanto que las preguntas han sido planificadas con anterioridad a la realización de la misma, pero se diferencian en que estas son de respuesta abierta. Y las *Entrevistas semiestructuradas* en las que se buscan respuestas e información concreta, pero en las que las preguntas son más flexibles y no todas se determinan previamente.

En tercer lugar, de manera contraria a las anteriores, también existen las *Entrevistas no estructuradas*. Este tipo de entrevistas proporciona libertad de desarrollo y orientación a la persona entrevistadora, en tanto que esta plantea las preguntas en función de cómo se va dando la entrevista, sin previa planificación; por lo que estas son diferentes para cada candidato. Esto, por contra, dificulta la comparación entre los mismos, puede concluir en entrevistas poco coherentes por la falta de organización y, además, puede ser causa de errores u omisión de información por olvido (Ruano, 2014; Susara, 2016, citado en Ross y Litardo, 2022; Espinoza et al., 2019, citado en Ross y Litardo, 2022).

- Pruebas técnicas, de conocimiento o de capacidad

Siguiendo la línea de lo que expuso Chiavenato (1992), existen unas pruebas técnicas que tienen como objetivo analizar los conocimientos, capacidades y habilidades laborales que tienen los candidatos, de manera objetiva y en concordancia con lo necesario para poder realizar las tareas exigidas para el puesto.

Este presenta la variedad de pruebas de este tipo y las clasifica en base a cómo se aplican, la base que cubren y cómo estas se elaboran.

En primer lugar, en referencia a cómo se aplican, se distingue entre pruebas orales, escritas y de realización.

Las orales son similares a las entrevistas en tanto que se basan en preguntas y respuestas de manera oral, pero en estas, se hacen preguntas específicas para obtener respuestas específicas sobre los conocimientos y habilidades que deberán desempeñar en el puesto determinado.

Las escritas se componen de preguntas y respuestas sobre conocimiento de la teoría a aplicar, por escrito.

Y las pruebas de realización consisten en realizar un ejercicio práctico, en un tiempo delimitado, que permita evaluar la habilidad del candidato para la realización de una tarea del puesto.

En segundo lugar, dentro de la base que cubren, existen las pruebas generales y las específicas.

Aquellas generales evalúan el razonamiento y conocimiento sobre cultura general, mientras que las específicas evalúan conocimientos técnicos que van enfocados y relacionados de manera directa con las tareas a realizar.

Por último, en tercer lugar, según su clasificación por cómo se elaboran, existen las racionales, las objetivas y las mixtas.

Las tradicionales se componen de pocas preguntas, pero de respuesta larga; tienen poca planificación previa, presentan una evaluación subjetiva por el tipo de respuesta abierta y se centran en la profundidad de algunos conocimientos y habilidades más que en la cantidad de ellos.

Las objetivas, de manera contraria, son tests objetivos y de planificación previa, de preguntas que esperan respuestas del tipo: sí/no, verdadero/falso, de rellenar juegos, selección múltiple o de ordenación o clasificación de ideas.

Y las mixtas combinan las anteriores de manera que buscan tanto profundidad como variedad.

3. 1. 2. Métodos basados en competencias

Por otro lado, cada vez más se han ido implementando nuevos métodos de selección basados en el análisis de las competencias que los candidatos presentan, y que son compatibles y necesarias para el puesto que se ofrece. Pero estos y las competencias no son de creación reciente, sino que este concepto ya viene definido y estudiado desde 1973, año en el que McClelland dedicó su estudio a analizar y mejorar los procesos de selección por su desacuerdo con los métodos que tradicionalmente se venían empleando para predecir el rendimiento que los candidatos tendrían en su trabajo (Trujillo, 1999; Bernabé, 2012).

McClelland (1973, citado en Trujillo, 1999) afirmó que el reclutamiento y selección del talento basado únicamente en el análisis de datos académicos y de conocimientos no pueden dar lugar a la predicción del rendimiento y productividad de una persona en el desempeño de sus funciones laborales y que, además, esto puede repercutir de manera negativa sobre “minorías, mujeres, y personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (p.99). Por ello, decidió centrarse en lo que recibe el nombre de *Competencias*.

Las competencias han sido definidas a lo largo de la historia por diferentes autores citados por Trujillo (1999) como Woodruffe (1993), de manera que las presentan como aquel conjunto de conductas, conocimientos y habilidades que presenta una persona y que le permiten llevar a cabo una actividad de manera eficiente y con éxito.

Dentro de esta categoría de métodos, por lo tanto, se pueden encontrar las entrevistas por competencias, los assessment centers y las pruebas psicométricas.

- Entrevistas por competencias

Las entrevistas por competencias, a diferencia de las tradicionales, son aquellas que centran el foco del análisis en las habilidades y comportamientos que muestra la persona candidata. En estas se realizan preguntas orientadas a determinar si el candidato se caracteriza por las competencias que le harán realizar el trabajo ofrecido de manera productiva y con éxito, por medio de indagar en cómo este reacciona ante diferentes situaciones reales (Todo FP, s.f.), y en cómo ha actuado en situaciones reales pasadas, normalmente relacionadas con el puesto al que aspira (Muñoz, 2001).

Además, este análisis de comportamientos facilita y amplía la interpretación de los conocimientos, experiencias laborales y motivación que el candidato presenta (Muñoz, 2001).

Estas entrevistas, tal y como se expone en la página web Todo FP (s.f.), son estructuradas y se centran en situaciones específicas, por lo que las preguntas realizadas por el entrevistador deben ser respondidas con ejemplos claros y estructurados para que estos sean claros y efectivos en tanto que puedan ser valorados. Por ello, para responderlas es útil poner en práctica técnicas como el modelo STAR (Muñoz, 2001).

Técnica STAR

STAR, tal y como exponen Muñoz y Pereira (2001, 2023), es la metodología habitualmente usada en las entrevistas por competencias debido a que permite que el entrevistador pueda comprender de manera precisa los ejemplos de los candidatos y, consecuentemente, los comportamientos y habilidades de los mismos, a partir de respuestas estructuradas en 4 fases: la Situación, la Tarea, la Acción y el Resultado.

En primer lugar, la Situación hace referencia al contexto que envuelve el ejemplo de comportamiento, de manera que el candidato da información sobre el entorno y problemas con los que se encontró.

En segundo lugar, la Tarea define las funciones o responsabilidades que le habían sido asignadas en el contexto y situación anterior. Esta información, junto a la anterior, debe poder explicar al entrevistador por qué se dio la acción.

En tercer lugar, la fase de Acción es el momento en el que se describe, paso a paso, qué es lo que se ha hecho para superar el problema, es decir, la situación, y poder abordar las tareas o responsabilidades que habían surgido.

Por último, como Resultado la persona debe exponer los efectos que han tenido las acciones que se llevaron a cabo, en tanto que se pueda ver qué tan eficaz y resolutive fue en aquella ocasión.

- Assessment Centers (centros de evaluación)

El Assessment Center o Centro de evaluación, como definió Aguilar (2022) basándose en lo expuesto anteriormente por autores como Jacho (2012) o Triana (2016), es un método de evaluación de personal que, por medio de actividades de simulación y de distintas dinámicas orientadas al comportamiento en el mundo laboral, diversos observadores analizan y evalúan a los diferentes participantes según criterios predefinidos que guardan relación con los requisitos que exige el puesto a cubrir.

Es decir, su objetivo es analizar las fortalezas y debilidades conductuales y competenciales que presentan los candidatos por medio de prácticas diversas como “juegos de roles, decisiones grupales, presentaciones y estudios de caso” (p. 6); y el número de estas que se aplican se decide en función de la complejidad que caracteriza al puesto ofertado.

Además, otra de las funciones de estos centros de evaluación que argumenta Díaz (2000), según lo expuesto por diversos expertos en el método como Seergers (1989), es evaluar el potencial y capacidad de crecimiento de cada persona dentro del trabajo. Es decir, estas pruebas que se utilizan también ayudan a los seleccionadores a tomar decisiones gracias a su carácter predictivo sobre cómo cada individuo puede desarrollar y potenciar sus habilidades, y si estos podrán ser capaces en un futuro de ocupar otros puestos.

Según Chiavenato (1992), las organizaciones acostumbran a hacer uso de estas técnicas de simulación de manera complementaria a otras, como pueden ser las entrevistas o diferentes pruebas psicológicas, que, por medio de representaciones y de ver cómo la persona se desenvolvería en situaciones reales de su puesto, les permite acabar de evaluar si esta encaja. Y, teniendo en cuenta los métodos expuestos en el segundo párrafo de este apartado, este señala la técnica de *Psicodrama* como la principal, en la cual, de manera individual o en interacción con otras personas, el candidato debe actuar como lo haría en su día a día, de manera que represente los roles que más definen su conducta.

- Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas, creadas a partir de la rama psicológica de la psicometría (Rodríguez, 2019), son aquel conjunto que se centra en el análisis de las habilidades innatas, capacidad racional, conocimientos, etcétera, de manera objetiva por medio de comparaciones de individuos respecto a una muestra de personas que resulte representativa, y por medio de pruebas de aptitud, escritas, de selección o manuales (Chiavenato, 1992).

Pruebas de aptitud

Según Chiavenato (1992) y su exposición de la teoría multifactorial de Thurstone, estas pruebas pueden medir diferentes aptitudes, cuya necesidad dependerá del puesto a cubrir, a partir de diversos factores que son:

El factor V que mide la comprensión verbal por medio de pruebas como lecturas y ejercicios de vocabulario, y que predomina en escritores.

El factor W que analiza la fluidez para hablar y que es habitual en, por ejemplo, vendedores.

El factor N está centrado en la rapidez a la hora de hacer cálculos sencillos.

El factor S se basa en la habilidad para ver y entender las relaciones en el espacio en dos y tres dimensiones.

El factor M que se relaciona con la capacidad de memorización tanto visual como auditiva; es decir, por ejemplo, tanto de imágenes y palabras escritas como de sonidos y palabras que se han escuchado.

El factor P, basado en la habilidad de percibir detalles, parecidos y diferencias en elementos visuales de manera rápida, lo cual predomina en trabajadores con tareas de letras o numéricas.

El factor R centrado en la capacidad de razonar de las personas.

Y, como factor incluido de manera posterior, el factor G que mide la inteligencia de manera general.

Algunas de las pruebas más habituales aplicadas en la selección con estas características son: las Terman Merrill⁷ y las Matrices Raven⁸.

Pruebas de personalidad

Además, aparte de las pruebas de aptitudes, o también llamadas comúnmente pruebas psicotécnicas, de las de inteligencia y razonamiento expuestas anteriormente, tal y como expuso Fong (2017, citado en Bollat 2017), dentro de las pruebas psicométricas, actualmente también se incluyen aquellas que analizan los rasgos de personalidad de los individuos.

Las pruebas de personalidad son aquellas que tienen como objetivo identificar y analizar los rasgos de personalidad, la forma de pensar y la manera de actuar que caracterizan a las personas; es decir, aquellas características que las distinguen del resto. Estos rasgos se pueden dividir en dos, ya que existen aquellos que vienen determinados por el carácter de la persona, el cual es adquirido por medio de vivencias y experiencias; y aquellos determinados por el temperamento, cuyo origen es heredado (Chiavenato, 1992; Fong, 2017, citado en Bollat, 2017).

Con ellos, las empresas pretenden conocer cómo los candidatos se adaptan y actúan ante cambios, nuevos grupos y ambientes, cómo interactúan, cómo reaccionan ante situaciones de estrés (Fong, 2017, citado en Bollat, 2017).

⁷ Las pruebas Terman Merrill se encargan de medir la inteligencia personal, de manera que analizan la inteligencia a nivel general, el conocimiento, el razonamiento fluido y aquel cuantitativo, el proceso visual-espacial y la memorización, por medio de ejercicios de juicio, vocabulario, ordenación, entre otros (Anónimo, s.f, citado en Bollat, 2017).

⁸ Las matrices Raven son pruebas que evalúan la inteligencia y la capacidad de razonamiento de la persona, por medio de imágenes incompletas que el candidato tiene que rellenar con una pieza independiente de las seis u ocho que se proponen (Ruano, 2014).

Entre los aplicados en los procesos de contrastación, algunos de los más habituales son: los test DISC⁹, los 16PF¹⁰ y Big Five¹¹.

4. Principios éticos en los procesos

Habiendo definido qué son los RRHH dentro de las organizaciones y cuáles son los procesos y fases que se llevan a cabo para proceder con una selección eficiente, cabe resaltar que no es suficiente con una puesta en práctica que solo considere conseguir las respuestas deseadas por medio de cualquier tipo de pregunta o actuación, sino que cabe pensar en que se trata con personas y que existen principios éticos que se deben respetar.

4. 1. Conceptos y herramientas

En primer lugar, la *Ética* tal y como la entendía Cortina (1994, como citó Gutiérrez, 2016, p. 14):

...puede ser definida como un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional. Así, la ética pretende ayudar a las personas a hacer buenas elecciones, a elegir buenos modos de actuar que nos permitan alcanzar los fines últimos. El saber ético, la definición y consolidación de un proyecto ético en la empresa, debería ayudar a interiorizar los valores y modos de conducta de tal forma que sus integrantes hubieran asumido qué fines últimos se propone su organización y cuáles son los medios más adecuados para alcanzarlos.

Es decir, en base a lo anterior, diversas empresas desarrollan su propio código ético de manera que sus trabajadores realicen sus funciones y se desarrollen a partir de los mismos “valores, normas y códigos de conducta” (p. 14), que han sido considerados apropiados previamente. Esto, tal y como citó Gutiérrez (2016) en base a las ideas de Morgado (2012), puede resultar

⁹ Los cuestionarios DISC funcionan de manera que la persona debe escoger, en 28 columnas distintas, qué adjetivos le definen más y cuáles menos, en cada una de ellas. De esta manera, posteriormente será evaluado por medio de cálculos representativos que le definirán como Dominante, Influyente, Estable, Conciencioso (Lotito, 2015).

¹⁰ Los 16 Factores de Personalidad de Cattell es un test que evalúa la personalidad de mayores de dieciséis años, a partir de la medición de dieciséis rasgos de personalidad primarios como la afectividad, la impulsividad o la sensibilidad, y algunos globales, a partir de 185 preguntas de respuesta múltiple (Ruano, 2014; Castillo, s.f, citado en Lotito, 2015).

¹¹ Los test Big Five son cuestionarios que miden y entienden la personalidad por medio de cinco factores: la apertura a nuevas experiencias, consciencia, qué tan extrovertida es la persona, amabilidad y la inestabilidad emocional (Lotito, 2015).

necesario, además, en tanto que hay ocasiones en las que las leyes no protegen de manera suficiente los derechos humanos o no están tan actualizadas como los códigos éticos, y estos pueden ayudar a que se lleven a cabo buenas prácticas.

En segundo lugar, como expuso Yaguache (2025) siguiendo las ideas de Choi y Shin (2022) y Gharbi et al. (2022), también son importantes la *Justicia Organizacional* y la *Cultura Organizacional* para que se pueda proceder con una selección y gestión del talento eficaz, además de para favorecer a que el personal contratado quiera permanecer en la empresa.

Por un lado, la justicia organizacional es la equidad en la toma de decisiones y en los diversos procesos que se contemplan dentro de las organizaciones y, por otro lado, la cultura organizacional son todas aquellas prácticas y valores que se comparten entre todos los miembros dentro de la misma empresa.

4. 2. Estereotipos, prejuicios, sesgos y discriminación

Siguiendo la línea de lo anterior, cabe recordar la esencia comparativa que define al proceso de selección. Esta manera de ser hace que el profesional encargado de esta selección deba aceptar a unos candidatos y descartar a otros, lo cual no deja de ser un proceso ciertamente subjetivo, por motivo que se trata de una persona decidiendo sobre otras personas. Es por ello que es importante tener en consideración diferentes conceptos y conductas que pueden influir de manera negativa en el proceso, y que hagan que esta subjetividad no se limite, sino que lleve a tomar decisiones no fundamentadas ni en ética ni en criterios racionales a los requisitos objetivos del puesto.

Estos conceptos son los estereotipos, los prejuicios, los sesgos y la discriminación.

En primer lugar, los estereotipos son creencias y opiniones generalizadas sobre diferentes grupos sociales, construidas por características con las que generalmente se les asocia, ya sea por razón de género, raza, edad, orientación sexual, etcétera. Estas creencias, aunque en ocasiones pueden ser positivas cuando un grupo se atribuye a sí mismo características de manera interna, acostumbran a ser negativas cuando un grupo atribuye a otro características negativas, sin tener en consideración el valor individual de cada persona (Mackie, 1973, citado en Gavaldón, 1999; LibreTexts, 2022).

En segundo lugar, similares a los anteriores, los prejuicios son creencias, sentimientos y actitudes negativas que tiene una persona sobre un grupo social o sobre una persona individual por razón de pertenecer a un grupo determinado. Este concepto se caracteriza

porque estas creencias o sentimientos se producen en un momento anterior al conocimiento real de las características del grupo o persona en cuestión y, como en el caso anterior, pueden basarse en el género, raza, orientación sexual, creencias políticas, situación de discapacidad, etcétera (LibreTexts, 2022).

Seguidamente, los sesgos cognitivos conforman pensamientos y tendencias a tomar decisiones rápidas y erróneas, que van en contra de una persona, en base a estereotipos y no a partir de conocimiento o experiencia real. Estos pueden ser inconscientes (Psychology Today, 2024).

Y, por último, la discriminación es el conjunto de actitudes, no solo de creencias, que suponen un trato diferente y negativo hacia una persona o grupo que, además, se presentan sin fundamento objetivo ni real (Rabossi, 1990).

4. 3. Dimensiones éticas

Para que los procesos de selección, por lo tanto, cumplan y sean orientados por la ética, existen diversas dimensiones éticas que vienen reflejadas en documentos de referencia como són: la *Declaración Universal de Principios Éticos para Psicólogos* como guía moral de manera global (International Union of Psychological Science, 2008); el *Código Deontológico del Psicólogo* como norma de aplicación a nivel español (Consejo General de la Psicología en España, 2010); y los *Principios Éticos de los Psicólogos y el Código de Conducta de la Asociación Americana de Psicología* como norma de orientación para todos los psicólogos a nivel global (American Psychological Association, 2017).

Estas dimensiones éticas a aplicar y evaluar son:

Justicia, equidad y no discriminación

Los procesos de selección deben ser objetivos, sin discriminación, y deben garantizar que todos tengan las mismas oportunidades. Es decir, en estos procesos no cabe ningún tipo de discriminación: ni de edad, ni de sexo, ni de raza, ideología o clase social, etcétera.

Transparència

Tanto las pruebas destinadas a la selección como los resultados de las mismas deben presentarse a los candidatos de manera clara, siendo informados de su alcance y de cómo será tratada su información.

Privacidad y confidencialidad de datos

Los profesionales deben velar por la protección de la información proporcionada por los candidatos, la cual, además, debe ser objetiva y ajustada a las necesidades de selección, sin que esta resulte invasiva.

Validez y rigor técnico

Aquellos que pongan en práctica los procesos de selección deben conocer de manera completa y correcta el funcionamiento del mismo, y la objetividad que debe versar sobre ellos. Además, los métodos que se utilizan deben ser aquellos que se han contrastado previamente.

Respeto y trato digno

Todos los candidatos al puesto merecen respeto hacia su dignidad, independientemente de sus características físicas o de pensamiento, y que sean tratados según sus derechos.

Beneficencia

Los profesionales de selección deben tener también como objetivo el bienestar de las personas y, por ello, deben minimizar el daño que sus prácticas pueden causarles y, por consiguiente, que estas sean lo menos invasivas y dañinas posible.

Ello, además, no sólo se limita a valores éticos, sino que también se refleja en el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD, 2016) y en la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD, 2018), de manera que regulan el tratamiento de la información de los candidatos y la transparencia de la misma; y en artículos como el 14, el 18.1 y 18.4 de la Constitución Española (CE, 1978), y el 4 y 17 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (TRLET, 2015):

Artículo 14 CE. Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

Artículo 18 CE.

1. Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen.
4. La ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y el pleno ejercicio de sus derechos.

Artículo 4 TRLET. Reconocer derechos básicos de los trabajadores; entre ellos, el derecho a no ser discriminados ni directa ni indirectamente, y el derecho de respeto a su intimidad y a su dignidad.

Artículo 17 TRLET. Prohíbe cualquier tipo de discriminación en las relaciones laborales, ya sea en la contratación o en las condiciones que se garantizan con contrato formalizado.

4. 4. Crítica a las técnicas de selección

En base a los conceptos y a las dimensiones éticas expuestas con anterioridad, existen diversos análisis y estudios que encuentran diferentes fallas en las técnicas de selección expuestas, o en su aplicación.

Criba curricular, solicitud de empleo y carta de presentación

En primer lugar, en los diferentes métodos de primer cribaje, autores como Barrero (2000, citado en Rondal y Gaibor, 2019) hacen referencia a la falta de objetividad, de respeto y de no discriminación, en tanto que se dan situaciones en las que los seleccionadores valoran y opinan sobre el estado civil y la ubicación de residencia, en lugar de analizar los conocimientos y experiencias que realmente son requisito del puesto a cubrir.

Entrevistas tradicionales

En segundo lugar, como expusieron los anteriores autores en base a las ideas de Novajra y Reina (2001), si las preguntas de las entrevistas no son definidas objetivamente con antelación, y el profesional que valora no solo se centra en las respuestas, la valoración puede estar fundada en sesgos y prejuicios, en tanto que el candidato tiende a ser rechazado, en ocasiones, por sus características físicas o por expresión corporal.

Pruebas técnicas, de conocimiento o capacidad

En tercer lugar, en el caso de las pruebas técnicas, en ocasiones se argumentan errores en su objetividad, validez o transparencia por motivo que, a veces, estas son muy extensas o complejas, sin que sus preguntas reflejen relación con los requerimientos del puesto; y en algunos casos los profesionales no explican cómo estas evalúan (Martino, 2025).

Entrevistas por competencias

En cuarto lugar, sobre las entrevistas por competencias se pueden encontrar las mismas fallas que en las tradicionales, en cuanto a la subjetividad y prejuicios que pueden desarrollar los profesionales que las realizan. Además, según Lira et al. (2016, citado en Pereira, 2023), las

competencias pueden ser difíciles de evaluar y puede llevar a la falta de validez de la entrevista por la realización de preguntas desencaminadas, debido a la falta de conocimiento del entrevistador.

Assessment centers

En quinto lugar, Díaz (2001) expuso que los métodos y la manera en que se llevan a cabo los assessment centers pueden resultar invasivos por la manera en la que los candidatos son observados, analizados y comparados con aquellos de su entorno (Hernández, 2012).

Además, los profesionales pueden caer en evaluaciones y conclusiones erróneas por desconocer cuáles son las dimensiones específicas en las que han de centrarse durante las simulaciones (Lievens et al., 2003).

Pruebas psicométricas

Por último, en sexto lugar, como expresaban Rondal y Gaibor (2019), las pruebas psicométricas son frecuentemente utilizadas en selección, pero, ocasionalmente, estas no se tienen demasiado presentes por parte de los seleccionadores porque pueden resultar subjetivas o mal definidas para obtener los resultados deseados.

MARCO PRÁCTICO

1. Metodología

1. 1. Diseño

El presente trabajo fundamenta su parte práctica en una investigación cualitativa, ya que pretende analizar si los métodos de selección estudiados en la parte teórica incorporan las dimensiones éticas mencionadas anteriormente, y si existe diferencia en el grado de ética que presentan los diferentes métodos según sean tradicionales o por competencias; pero sin que esto busque establecer generalizaciones, mediciones o datos cuantificables. La razón de su carácter cualitativo se fundamenta, como expusieron Jaramillo y Ramírez (2006), en el objetivo de hacer un análisis profundo, con riqueza en el contenido, en el que las conclusiones sean consecuencia del razonamiento e interpretación de percepciones reales, y no de un análisis poco detallado de resultados numéricos.

Para ello, esta investigación será inductiva. Como expusieron los autores anteriores, esta no busca verificar hipótesis, sino entender una situación real y social a partir de la realización de entrevistas semiestructuradas a profesionales en la selección de personal. Es decir, trata de conocer y analizar sus percepciones y, para ello, el guion¹² de estas entrevistas contempla, por un lado, preguntas enfocadas a estudiar el conocimiento y predominio de las dimensiones éticas en los equipos de selección; y por otro lado, preguntas destinadas a analizar estas dimensiones método por método. A su vez, de manera consecuente con la metodología cualitativa y el formato de las entrevistas, estas se conforman a partir de preguntas flexibles que puedan ser moduladas o complementadas con otras a lo largo de la entrevista, de manera que se pueda profundizar en las respuestas que se vayan obteniendo.

1. 2. Muestra

En este caso, la muestra se compone de cuatro participantes, tres de ellas mujeres y un hombre, de los cuales una de ellas trabaja en una empresa independiente y el resto en Empresas de Trabajo Temporal (ETT).

Estos han sido seleccionados mediante muestreo intencional por conveniencia debido a que, por una parte, atienden a los criterios establecidos de: se dedican al reclutamiento y selección del personal, cuentan con una experiencia mínima de un año realizando estas funciones y laboran en empresas diferentes. Y, por otra parte, porque han sido contactados de manera directa, teniendo en cuenta los

¹² El guion de las entrevistas realizadas se presenta en el apartado de Anexos, en el Anexo 1.

valores anteriores, por medio de contactos personales y, en el caso de uno de ellos, por referencia profesional facilitada por una persona conocida.

El criterio de selección, además, no se ha basado en el género, sino en lo nombrado anteriormente y en la disponibilidad de los mismos.

Cabe decir que, inicialmente, la muestra se planteó de manera diferente, en tanto que se pretendía que esta estuviera compuesta por dos trabajadores de empresas independientes y dos de ETTs para tratar de garantizar mayor diversidad y amplitud a la investigación; sin embargo, se encontraron limitaciones en la disponibilidad de estas primeras, y algunas de ellas decidieron no participar.

Introducción de participantes

En primer lugar, la entrevistada 1 es una mujer de 63 años con el cargo de directora de selección de un banco.

En segundo lugar, el entrevistado 2 es un hombre de 30 años que realiza sus funciones como consultor de selección de RRHH en una ETT.

En tercer lugar, la entrevistada 3 es una mujer de 23 años que ocupa el cargo de consultora de selección de RRHH, a nivel nacional, en una ETT.

Y, por último, la entrevistada 4 es una mujer de 32 años que, al igual que en los dos casos anteriores, ejerce sus funciones en una ETT como técnica de selección de personal.

1. 3. Procedimiento

En cuanto al procedimiento de esta parte práctica, tras el análisis teórico de los diferentes métodos de selección y de diferentes dimensiones éticas que se deben presentar en estos procesos, este se ha llevado a cabo de la siguiente manera:

En primer lugar, se han elaborado los criterios mencionados anteriormente para la selección de los entrevistados, y se les ha contactado. Con ello, se les ha explicado el objetivo del presente trabajo, en qué consiste la parte práctica y cómo esta se estructura, y la confidencialidad que se le atribuye.

En segundo lugar, se ha elaborado el guion de las entrevistas por medio de preguntas que, con la ayuda de las percepciones y experiencia de los perfiles, pudieran resolver las incógnitas de estudio sobre qué tan éticos son los métodos de selección que se aplican diariamente en las empresas.

Tras la revisión y corrección de este guion, se ha contemplado una duración aproximada de entre 40 y 60 minutos y se ha citado a los participantes.

El paso siguiente, de manera previa a la realización de las entrevistas y con el fin de proporcionar confidencialidad y seguridad para poder expresarse libremente, se ha facilitado a los participantes un documento en forma de consentimiento informado¹³ para mayores de dieciocho años, el cual se ha realizado a partir de un modelo publicado en la página web de la Universidad Autónoma de Barcelona (s.f.), de manera que se les ha asegurado que la información recaudada a partir de las entrevistas, y su posible grabación en audio, es con el único fin de ayudar en un estudio universitario. Además, se les ha garantizado que la entrevista es anónima y en ningún momento se les preguntaría por el nombre de la organización en la que trabajan.

Tras lo anterior, se han llevado a cabo las entrevistas en horario de mutuo acuerdo y a través de videollamadas mediante el uso de la aplicación *Microsoft Teams*. Estas han sido grabadas en formato de audio bajo el consentimiento de los mismos, para favorecer a la escucha activa durante la reunión y para facilitar el posterior análisis.

2. Análisis e interpretación de las entrevistas

Tras la realización y registro de las entrevistas, se ha realizado un análisis temático reflexivo de las mismas, a través del cual, como explicaron Braun y Clarke (2006), se han definido y analizado patrones a partir de datos y una interpretación subjetiva de las percepciones obtenidas.

Este análisis comienza con la realización de una tabla por cada una de ellas¹⁴, que se han separado por puntos de interés; en este caso, información y funciones de la persona, ética, la ética en selección y la ética en los métodos; y, de manera posterior, se ha llevado a cabo una transcripción selectiva. Esta transcripción ha consistido en completar las tablas con aquella información proporcionada por los participantes que se ha considerado importante para la investigación (De Lima, 2009); en algunos casos de manera literal pero limpia, es decir, eliminando sonidos y palabras que no aportan sentido a la explicación, y en otros casos, a través de una explicación distinta y resumida a lo expuesto por el participante en la entrevista.

¹³ El consentimiento informado que se ha puesto a disposición se encuentra incluido en el apartado de Anexos, en el Anexo 2.

¹⁴ Estas tablas se presentan en el apartado de Anexos como “Fichas resumen y vaciado de entrevistas”.

Ellas, por lo tanto, llevan a la posibilidad de hacer las siguientes interpretaciones y comparaciones:

Primeramente, se analiza la concepción que tiene cada uno de los entrevistados sobre la ética en su organización, en las demás, y en los métodos de selección a nivel general.

Entrevistada 1

- En su empresa sí existe un código ético centrado en los principios de confidencialidad, inclusión y buena experiencia del candidato, independientemente de que sea incorporado o no a la organización. Además, esta forma de manera constante a sus trabajadores en materia de ética.
- Considera que, cada vez más, las empresas aplican de forma satisfactoria la ética laboral en los procesos de selección, pero que todavía hay que mejorar.

“En general, creo que el mundo de la selección tiene una ética bastante bien posicionada.”

“Las empresas que se dedican a hacer selección, o las direcciones de selección de las empresas de usuario final, tienen la ética y cada vez más; porque es una cosa que socialmente se ha trabajado mucho y tienen procesos éticos. Pero no siempre se consigue.”

En este sentido, pone ejemplos de preguntas que considera “inconcebibles” y que se formulan en algunas entrevistas, las cuales no guardan relación con el puesto a cubrir, o aquellas que los entrevistadores saben que seguramente el candidato no sepa responder, pero con las que pretenden ver su capacidad de reacción y razonamiento ante situaciones inciertas.

“Todavía hay empresas que hacen preguntas inconcebibles para mí, del tipo: ¿Tienes hijos? ¿Y problemas para conciliar?”

“Entrevistas donde se va a presionar al candidato para ponerlo al límite para ver cómo reacciona (...). Hacen preguntas del tipo: dime cuántos surcos tiene una pelota de golf (...). Preguntas que el entrevistador sabe perfectamente que el candidato no sabe, porque no es una cosa que se sepa, que no pretende que lo sepa, pero que lo que pretende es ver su capacidad de respuesta (...), cómo responde.”

Además, explica que ellos tratan de innovar en los procesos y que, por ejemplo, están valorando proveedores de IA para que les ayude a encontrar aquellos CV de diferentes plataformas que encajen con la oferta, pero no quieren deshumanizar el proceso, por ejemplo, haciendo entrevistas con IA.

Entrevistado 2

- Este participante desconoce la existencia de un código ético en su empresa, aunque aprecia en la cultura y en las prácticas diarias que existen valores éticos y morales compartidos por todos los empleados.

“(…) si está, que puede ser, no soy consciente ahora mismo. Pero sí que, por cultura de la empresa y por el día a día, veo que hay unos códigos éticos y morales que sí seguimos, aunque sin que nos dicten directamente como “no hagas esto, haz esto”.”

Por otro lado, este no ha recibido formación en ética laboral por parte de su empresa y, aunque considera que puede ser útil, valora más que esta ética se vea reflejada diariamente.

“Considero más útil que se vea reflejado en el día a día, más allá de una formación.”

- Considera que los métodos de selección que aplican son los correctos; que no son ni muy conservadores ni demasiado innovadores. Cree que en algunas empresas se aplican pruebas demasiado conservadoras y con fallas en la ética.

“No son tradicionales porque, conociéndolos y conociendo sus preguntas, considero que debería ser hasta ilegal, pero tampoco creo que estemos en un punto super innovador y top, que tampoco considero que sea lo óptimo. En mi opinión, está bien como lo hacemos”.

Entrevistada 3

- En este caso, también reconoce la existencia de un código ético en su empresa.

“Sí tiene código ético y guía a los valores para actuar con respeto, dignidad, transparencia, con fidelidad...”

En su caso, no recibió formación concreta en ética laboral, sino una genérica en su incorporación, la cual no consideró demasiado útil para llevar a cabo sus funciones.

- Considera que los métodos que aplican son más conservadores que innovadores y que, por ejemplo, sería más útil aplicar test psicotécnicos que no limitarse a hacer una llamada telefónica.

“Con una llamada no acabas de conocer al candidato como es”.

Entrevistado 4

- Explica que en su empresa sí existe código ético y este se fundamenta en los principios de transparencia, igualdad y no favoritismo. Además, explica que recibió formación en materia de ética laboral y de ética en los procesos de selección, mediante ejemplos como:

“No aceptar regalos de las empresas clientes para no crear favoritismos.”

- Esta valora que los métodos convencionales pueden tender a presentar más fallas en la ética que otros más innovadores.

“Quizás los más convencionales pueden tener tendencia a ser menos éticos. Métodos como la criba de CV, entrevistas...”

Con lo anterior, se observan matices de cómo se plantea la ética actualmente en las empresas, a partir de saber que, de las cuatro empresas abarcadas, tres cuentan con un código ético del que los trabajadores tienen constancia y conocen los principales principios, y una que no tiene o que no se ha transmitido de manera adecuada, ya que no ha llegado al trabajador. Aun así, en el caso de esta última (perteneciente al entrevistado 2), se valora que el trabajador aprecie una cultura compartida a nivel organizacional, con la que todos, independientemente de que exista un código ético, actúan bajo los mismos principios.

Por otro lado, en cuanto a formación en materia de ética laboral, solo dos de los cuatro participantes reconocen haberla tenido y que, además, esta sea útil.

Además, se pueden ver e interpretar cómo, en este primer apartado, en general consideran que todavía se pueden encontrar algunas fallas en la ética, y valoran que lo más habitual es encontrarlas en aquellos métodos más conservadores como la criba curricular, llamadas o entrevistas.

Seguidamente, se presentan las siguientes percepciones sobre la ética en los procesos de selección:

Justicia, equidad y no discriminación

Entrevistada 1

- Esta considera que los métodos de selección no son discriminatorios por su estructura, sino que esto depende de la manera en que se apliquen.

“Puede haber alguna cosa que haya algún sesgo, y esto tenemos que vigilarlo los que lo coordinamos,”

“Los métodos no son los que hacen que puedas discriminar a alguien por algún motivo.”

- Explica que, ocasionalmente, ha recibido las necesidades de personal bajo criterios que se pudieran considerar discriminatorios, pero estos han sido con justificación y, si no, ha pedido que se justifique adecuadamente.

“Me lo he encontrado poquíssimas veces y, sobre todo, centrado en: “Mi situación actual es esta, y para compensarla (...) me interesa esto”.

Entrevistado 2

- Este coincide en que no cree que ningún método contribuya a perjudicar a ningún colectivo, sino que esto depende de las personas.

“Creo que el problema siempre son las personas, más allá de la metodología de trabajo. O es la persona que hace la selección, que normalmente no suele ser así, o el cliente que está detrás, que nos pide x cosas.”

- También explica que sí ha habido solicitud de necesidad de personal que excluía a algún colectivo, pero de manera muy puntual, y no a nivel de empresa.

“Se me ha pedido excluir a un colectivo en concreto para una posición. No es de manera frecuente, era algo puntual pero, en esa misma empresa, solo era para esa posición (...). Lo cual no es un odio irracional hacia x colectivo, sino que era algo más allá; quizás por malas experiencias o una imagen que quiere dar la empresa; no sabría especificarte.”

Entrevistada 3

- No considera que dependa de un método que se perjudique a un colectivo, sino de cómo, de manera frecuente, les hacen llegar las necesidades de personal por medio de requisitos discriminatorios en torno a sexo, edad, nacionalidad, etcétera.

“Método como tal no. Es cuando nos piden que quieren una selección solo de hombres, o que no quieren personas de una nacionalidad, etcétera.”

Entrevistada 4

- Considera que no existe un método que por sí solo contribuya a perjudicar a un colectivo concreto, sino que esto depende del sector, de la oferta y de cómo cada empresa los aplica.
- Explica que, aunque no sea frecuente, en ocasiones las empresas les transmiten las necesidades de personal mediante requisitos discriminatorios.

“Empresas que han probado un colectivo y no les acaba de funcionar.”

“Por ejemplo, un trabajo que sea más de carga física, a lo mejor nos dicen que prefieren más chicos que no tanto chicas; porque han tenido y con el tiempo no han funcionado.”

“También pasa con la edad. Ofertas en las que es necesario conducir, normalmente, gente muy joven no la quieren porque no tienen tantos años de experiencia (...).”

Pero, aunque las solicitudes sean de esta manera, argumenta que no por este motivo descartan perfiles buenos e interesantes.

“Eso no significa que, si encontramos una chica que le pueda interesar y pueda ser apta, podamos presentarla”.

Transparencia

Entrevistada 1

- Esta defiende que, en su empresa, siempre se explica al candidato cómo será el proceso, qué pasos tendrá y en cuáles puede ser descartado. Además, siempre se les hace saber si han sido seleccionados o no.

“Desde el principio del proceso, sea tanto interno como externo, saben todos los pasos.”

Entrevistado 2

- El candidato argumenta que siempre explica las características y pruebas del proceso, siempre que tenga constancia del cliente de cómo será; aunque no especifique de manera muy concreta qué valora en cada fase.

““Estamos valorando tu actitud”. No hace falta decirlo porque no sería una entrevista genuina e inocente porque la estaría alterando (...) porque quizás él intentaría adaptarse a lo que estoy buscando y yo quiero ver realmente quién es, más allá de lo que me quiera enseñar.”

- Por otro lado, explica que sí se comunica al candidato si ha sido seleccionado o no, aunque deja ver situaciones en las que no se hace o él no está motivado a hacerlo.

“Siendo totalmente honestos, a pesar de querer, muchas veces por volumen de trabajo no te da para responder a todos, pero sí que es verdad que cuando una persona te envía un mensaje o te llama, siempre se lo doy, sea positivo o negativo”.

“No sé si lo hago de forma consciente o inconsciente, pero si una persona no se ha involucrado en el proceso (...) y me demuestra desgana (...), luego no me apetece tanto quizás estar detrás de ti y darte el feedback. Si me lo preguntas, te lo doy, pero si no, no”.

Entrevistada 3

- Explica que el candidato siempre conoce el proceso y los pasos a medida que avanza en el proceso.

“Le vamos comunicando todo el proceso. Le decimos: “Esta semana, o entre tal día y tal día, te contactarán mis compañeros y te comentarán con más profundidad el proceso”.”

- Y que, por medio de correos electrónicos, se notifica si ha sido rechazado en el proceso.
“En el caso que se les descarte, se lo comunicamos y, además, les llega una notificación al correo electrónico.”

Entrevistada 4

- La entrevistada argumenta que el candidato siempre sabe cómo será el proceso.
“Se presenta la empresa, me presento yo, se hace la entrevista y en esta se dice que se va a presentar directamente a la empresa, que esta es la que acaba decidiendo, y en algunos casos, tras la realización de otra entrevista por parte de esta, o directamente, se hace la contratación. El candidato, en todo momento, sabe el estado del proceso en el que está y cuál es el siguiente paso.”
- Además, argumenta que acostumbra a informar de si se ha sido seleccionado o no y que, en ocasiones, cuando les gusta el perfil pero en esa oferta no encajan, les dan la oportunidad en otras.
“Envío correo para que esté informado, para que quede por escrito. Y a la gente que queda en bolsa se les va llamando para ir informando de futuras ofertas que le puedan interesar diciéndoles, por ejemplo: “Esta semana la empresa no nos ha pedido gente, pero seguramente para la semana que viene sí”.

Aun así, deja una línea que puede dar a interpretar que en ocasiones no se informa.

“Normalmente, todos los candidatos están al día”.

Privacidad y confidencialidad de datos

Entrevistada 1

- La entrevistada expone que, como seleccionadores, únicamente solicitan al candidato aquellos datos que son necesarios para su candidatura, aunque en ocasiones su responsable les haga peticiones innecesarias.
“Managers hacen preguntas que pienso: “¿De qué sirve?”. Por ejemplo (...) piden el expediente académico.”

En este caso, defiende su argumento de manera que, a una persona de una edad elevada, ya no es necesario solicitarle este expediente.

“Nosotros, como selección, no pedimos cosas que no nos sean útiles, pero muchas veces el manager pide y le decimos: “No lo pediremos porque no tiene ningún sentido”.”

- Además, explica que disponen de una plataforma para que los candidatos puedan subir por sí mismos sus datos de manera voluntaria; y que sí siguen un protocolo para la gestión de estos datos.

“Se lo hacemos hacer a él o ella, para que sea él o ella quien voluntariamente lo haga.”

“Si a esta persona se le acaba incorporando, estos datos pasan a la base de datos del banco y la persona tiene que saber que es así; si no, la persona nos puede pedir eliminar los datos en cualquier momento, y si no se eliminan al cabo de cinco años de manera automática.”

Entrevistado 2

- Explica que únicamente solicitan la información relevante para que el proceso sea eficiente.
“Normalmente, lo que pedimos es relevante. Nuestra idea es ser eficientes y pedir cosas irrelevantes no es eficiente al final; o no ganas nada.”

- También, aunque desconoce ciertos aspectos sobre los protocolos de confidencialidad, defiende que existen y que se cumplen; tanto durante y después del proceso, como a la hora de enviar datos al cliente.

“Hay una ley de protección de datos que seguimos al pie de la letra (...), él también firma un consentimiento antes de entrar en el proceso, lo tenemos durante x tiempo según la ley, que ahora mismo no recuerdo cuánto es. Y luego a partir de ahí se borran automáticamente, y si lo pide el candidato también.”

“A la hora de gestionar su candidatura para remitir a los clientes, tampoco le enviamos datos como su número de teléfono, correo, DNI...; solo ponemos experiencia, formación, etcétera.”

Entrevistada 3

- Considera que la información que se solicita es la relevante para intentar saber si el candidato encaja en el puesto.
- Pero, por otro lado, explica que no existe un protocolo para tratar los datos personales.

“Muchas veces nos envían los CV por WhatsApp y se quedan ahí.”

Entrevistada 4

- Confirma que la documentación que solicitan y aceptan es únicamente la necesaria para poder seleccionar a la persona de manera correcta, en función del puesto.

“Normalmente, la documentación que pedimos nosotros, aparte de la básica para la contratación, es la específica; por ejemplo, si necesita carnet de conducir, se lo pediremos, si no, no. Hay veces que nos quieren enviar documentación, pero nosotros ya directamente les decimos que no si no es necesaria para su posición.”

- En cuanto a la gestión de la documentación personal como el DNI, argumenta que si la persona no es seleccionada, esta no se solicita; y si se procede a la contratación, esta se guarda durante el tiempo establecido por la Ley de Protección de Datos; es decir, cinco años. Además, explica el protocolo anterior a una contratación:

“(…) a la empresa solo se le facilita nombre y primer apellido o iniciales para identificarlos, pero nada de teléfono, ni dirección, ni correo. En el caso de contratación, se facilita el nombre completo. En el caso que la empresa nos pida información suya, previamente preguntamos al candidato si nos da la autorización para pasársela.”

Validez y rigor técnico

Entrevistada 1

- La entrevistada defiende que, en su empresa, los métodos de selección se revisan constantemente y que los cambios que se llevan a cabo dependen de las necesidades del momento.

“Constantemente estamos valorando qué tenemos que hacer.”

“Los métodos que utilizamos ahora son los que actualmente nos interesan, y estamos aprovechando todos los medios que nos dan”.

“Intentamos hacer a medida los procesos que nos ayuden a buscar el mejor talento. Y si esto comporta caso práctico, lo ponemos. Pero si no cal y no da información adicional, no se hace.”

- Explica que cada medio año se hacen formaciones sobre novedades en las herramientas que emplean, cómo se interpretan y cómo usarlas. Además, la importancia de la formación que reciben todos cuando aparece un nuevo método.

“A veces, recibimos formación o información de cosas que no nos interesan y que acabamos decidiendo no utilizar, pero es muy importante que, como mínimo, tengamos el conocimiento para tener el criterio de: “Lo cogeremos o no”.”

Entrevistado 2

- En su caso, dice desconocer si los métodos son revisados periódicamente, pero por lo que ve, cree que, más que por plazos determinados, esto se guía por una “evolución constante” en base a necesidades y observaciones.

“Creo que es un desarrollo natural.”

“Sale un proceso que no está saliendo muy bien, hacemos introspección, hacemos autocritica y vemos dónde está el fallo, y podemos cambiar algunos puntos.”

- También explica que recibe formaciones sobre diferentes métodos de selección, tanto tradicionales como por competencias.

“Tenemos formaciones, por ejemplo, de entrevistas por competencias, de cómo afrontarlas (...).”

Entrevistada 3

- La participante explica que hay una figura en su empresa que se dedica exclusivamente a revisar y asegurar que todos los procesos se estén llevando a cabo de manera correcta.

“Hay una chica que exclusivamente se dedica a, cada día, controlar que las diferentes delegaciones hagan todo a través de la aplicación, todo el seguimiento, y si no, se pone en contacto. Si ve que es en más de una, intenta reorganizar un poco todo.”

Y destaca un cambio que se ha llevado a cabo, no en los métodos de selección, pero sí en la manera de llevar a cabo el proceso.

“Antes no teníamos registro de llamadas, por lo que no sabíamos a cuántas personas habíamos llamado para la selección de un candidato. Ahora apuntamos en un Excel todas las llamadas, si contesta o no, si está interesado o no.”

- Además, explica que recibió formación completa por parte de la empresa, que consideró útil para la puesta en práctica de los métodos de selección, entre otros aspectos.

“La formación que te dan al entrar a esta empresa es muy completa, que te explica muchos temas de la empresa y esta también estaba incluida. Esta puede durar una semana o semana y media, haciéndola ocho horas.”

Entrevistada 4

- Esta última afirma que en su empresa se hacen auditorías anuales para la revisión de los métodos, a partir de puestas en común de valoraciones de las diferentes oficinas.

“Tenemos auditorías anuales. (...). Es más, tenemos un programa donde tenemos que poner notas, que usamos las diferentes oficinas, y a partir de ahí se hacen las auditorías; tanto en el programa comunitario como auditorías de oficina.”

- Y que, además, se lleva a cabo formación constante. En la contratación se hace una extensa, y después se va renovando anualmente.

“Cada año se hace una formación de selección. La primera suele ser la más larga; viene un formador externo y suele durar 3 días a la semana o 1 durante 3 semanas; y cada año se va renovando. La gente que empieza nueva tiene que hacerla completa, y los que ya la hemos hecho solo tenemos que hacer la parte de novedades.”

Respeto y trato digno, y beneficencia

Entrevistada 1

- Considera que, a día de hoy, las pruebas no son invasivas y pone el ejemplo de los casos prácticos que, según la oferta, ponen en práctica.

“Los casos prácticos en absoluto son invasivos. Son cosas muy del trabajo que la persona tendría que hacer en caso de incorporarse.”

Pero, por otra parte, habla de los assessment centers de manera que pueden crear inseguridad y dificultad de realización para algunas personas.

“Puede ser que, según quién, le genere cierta inseguridad, que no quiere decir que sean invasivos, pero el hecho de exponerse en grupo no todo el mundo lo lleva bien.”

Entrevistado 2

- Explica que, en su empresa no, pero conoce métodos que se aplican de manera invasiva. Por ejemplo, habla de la práctica de las entrevistas que hacen algunas empresas.

“Algunos te hacen demasiadas entrevistas; entiendo que quieras escoger a la mejor persona, (...) pero imagina que tienes a cinco personas y les haces cinco entrevistas a cada una... hay cuatro personas que están mareando para nada.”

“En entrevistas, creo que es donde más falla (...) con los métodos más tradicionales (...), de hacer preguntas que no tienen mucha relevancia: si es chica, si planea quedarse embarazada (...).”

Entrevistada 3

- Se centra en los juegos de rol y los considera poco apropiados. Argumenta que pueden desfavorecer a aquellas personas que tienen mayor dificultad para hablar en público, haciendo que estas compitan mientras están siendo evaluadas.

“No acaban de definir a la persona realmente.”

Entrevistada 4

- Sin referirse a los métodos que emplea en su empresa, piensa en los tests de personalidad como aquellos que, en ocasiones, pueden ser innecesarios.

“Quizás algún test de personalidad para una posición que no sea necesaria.”

En este apartado, sí se observan fallas en la aplicación de algunas dimensiones éticas.

En primer lugar, los participantes coinciden en que no hay métodos que por sí solos sean discriminatorios, sino que depende de cómo sean planteados por los seleccionadores; aunque en apartados siguientes algunos coinciden en la falta de equidad de algunos de ellos. Además, tres de ellos coinciden en que de manera puntual reciben necesidades de personal con requisitos discriminatorios, mientras que una de ellas explica que es habitual. Solo uno defiende que, si este es el caso, solo lo aceptan si se justifica de manera razonable y objetiva, y solo uno menciona que, si el perfil del candidato es bueno, lo proponen para otra oferta.

En segundo lugar, en cuanto a transparencia, todos defienden que el candidato siempre es informado de las características del proceso, pero, en cuanto a la notificación de si se ha sido seleccionado o no, dos de ellos no lo aseguran. Uno de ellos, además, explica que si hay alto volumen de trabajo o si el candidato no ha mostrado interés, no realiza esta notificación a menos que se solicite.

En tercer lugar, por un lado, todos coinciden en que únicamente se solicita aquella información que realmente es necesaria para realizar una selección eficiente. De hecho, una de ellos defiende que, si el coordinador pide algo innecesario, como seleccionadores se lo rechazan, y otra explica que si los candidatos le quieren enviar algo que no es necesario, no se lo aceptan. Por otro lado, tres de ellos exponen que siguen un protocolo de protección de datos, aunque uno no lo conoce en profundidad, y una desconoce si existe en su empresa, y argumenta malas prácticas sobre esta protección.

En cuanto a validez y rigor, tres de ellos defienden una revisión constante y exhaustiva de los métodos de selección, mientras que uno de ellos desconoce si se llevan a cabo estas revisiones, y cree que las modificaciones se hacen por necesidad. En referencia a la formación en estos métodos, todos han recibido esta formación, y otros la continúan recibiendo de manera periódica.

Por último, haciendo referencia al respeto, trato digno y beneficencia, explican que algunos métodos pueden crear inseguridades o pueden ser más difíciles de afrontar para algunas personas, como los juegos de rol; otros que, en ocasiones, se vuelven invasivos si se hacen de manera excesiva, como la reiteración innecesaria de entrevistas; y tests de personalidad que una de ellos considera innecesarios en diversas ocasiones.

Y, en cuanto a la valoración de cada método, se valora la percepción de los profesionales entrevistados, por medio de la siguiente tabla. Esta expone, de manera breve y clara, cómo estos los conciben y cómo actúan sobre ellos.

Entrevistados	Métodos de selección		
	CRIBA CURRICULAR	CARTAS DE REFERENCIA	ENTREVISTAS
Entrevistada 1	Los analiza en base a su experiencia, teniendo además en cuenta lo que el coordinador requiere para el puesto.	No tiene valor determinante para seleccionar o descartar un candidato, porque se desconoce su certeza. Predomina el criterio propio.	Considera que, que sean invasivas depende de qué preguntas se hagan y cómo se planeen. Pero no se puede obtener un 100% de objetividad porque interviene el factor humano.
Entrevistado 2	Los analiza en base a su experiencia, pero considera como principal la demanda que el cliente le hace llegar. Explica que si una persona no encaja en el puesto al que aplica, puede ofrecerle otro en el que sí.	Prefiere hablar con un contacto de referencia que leer una carta. Primero evalúa aquello que los candidatos tienen en común, pero defiende que la carta proporciona puntos positivos que pueden ser determinantes para seleccionar a uno en vez de a otro.	Considera que deben ser una mezcla entre tradicionales y por competencias. Que sean invasivas o no, depende de cómo se formulen las preguntas.

Entrevistada 3	Comienza el cribado en base a una pauta predeterminada que establece los parámetros de ubicación y disponibilidad de vehículo propio, y tras ello predomina lo que el cliente solicita. No lo considera invasivo, si no adecuado.	No considera justa la consideración de cartas de referencia como método de selección. Opina que estas no definen a la persona.	Considera las entrevistas tradicionales más invasivas que el resto, pero no considera ninguna mejora. Opina que su carácter más o menos invasivo va sujeto a la empresa y tipo de proceso.
Entrevistada 4	Lo lleva a cabo en base a su experiencia y a lo que el cliente solicita. Considera que es necesario como primer filtro para llevar a cabo el proceso de selección.	Las considera porque son positivas, pero no son determinantes, por lo que el no tenerlas no excluye a los candidatos del proceso.	Considera que quien supera las entrevistas son las personas que se considera que pueden encajar mejor. Y, para que sea lo más objetivo posible, defiende que es importante conocer bien a la empresa, pero que también es importante la parte humana que las caracteriza.
Entrevistados	Métodos de selección		
	PRUEBAS TÉCNICAS, DE CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD	ASSESSMENT CENTERS	PRUEBAS PSICOMÉTRICAS
Entrevistada 1	No realizan muchas pruebas de este tipo, pero las que se aplican son escogidas de manera que hayan sido	Hay personas que presentan mayor facilidad para llevarlos a cabo, pero si se dan comportamientos	No las considera invasivas en ningún punto, y que no son ni más ni menos útiles que las técnicas, sino que

	verificadas en el mercado. Normalmente utilizan casos prácticos que seguramente no tienen validez científica, pero que son efectivos para ellos para determinar si las reacciones de los candidatos son las que desean para el puesto.	irrespetuosos, estos se frenan.	depende de lo que se quiera valorar.
Entrevistado 2	Útiles si se hacen desde el respeto, aunque se deben complementar con otras para realizar una buena selección. En cuanto a fiabilidad, a veces las hace él según sus conocimientos, o en otras empresas las hacían profesionales en la materia.	Considera que su práctica no es equitativa. Piensa que, aunque puede aportar algún aspecto a la selección, no valora de manera óptima a los candidatos debido a su metodología, y que su funcionamiento puede suponer mayor dificultad para algunos de ellos.	Las que ha visto no son invasivas, pero las considera poco eficientes. Opina que los candidatos pueden ser poco honestos en este tipo de pruebas.
Entrevistada 3	Esta considera que son preguntas abiertas que necesitan ser complementadas con otros métodos para ser útiles en el proceso.	Defiende que no es un método adecuado para valorar si alguien es idóneo para el puesto. Considera que debe ir precedido de pruebas individuales.	Esta considera que estas pruebas pueden ser invasivas por su estructura y preguntas y, en cuanto a la utilidad, las valora de la misma manera que a aquellas de conocimientos.
Entrevistada 4	Defiende que, dependiendo del puesto para el que el candidato	Opina que las pruebas grupales no hacen un trato equitativo entre los	No considera que sean menos útiles que aquellas técnicas, sino

	esté siendo evaluado, pueden ser útiles.	participantes, y que deberían ser complementadas con pruebas individuales.	que piensa que su utilidad depende de la posición a la que se esté aplicando.
--	--	--	---

Tabla 1. Percepciones de los entrevistados sobre la ética en los métodos de selección.

Por último, se puede hacer el siguiente análisis sobre los diferentes métodos de selección:

Primeramente, para hacer la criba curricular, todos defienden el uso de su experiencia, aunque también destacan que es importante tener en cuenta lo que el coordinador o empresa cliente requiere. En diversos casos lo definen como la base de la selección.

Seguidamente, según lo expuesto, todos ellos consideran que las cartas de referencia no son determinantes para la selección de un candidato, menos uno que argumenta que puede ser aquello positivo que diferencia a alguien del resto. En general, opinan que no tiene suficiente certeza o, incluso, una de ellos piensa que su valoración es “injusta”.

Por otro lado, en general consideran que aquello que hace que las entrevistas puedan ser invasivas es cómo los seleccionadores las apliquen y cómo formulen las preguntas. Uno de ellos menciona que, para que sean correctas y eficientes, deben mezclar preguntas tradicionales y preguntas que valoren las competencias y, en cambio, otra entrevistada valora que aquellas tradicionales pueden ser las más invasivas. De igual manera, las otras dos participantes argumentan que es difícil garantizar una plena objetividad en su práctica por la intervención del factor humano, pero que este también es importante.

En referencia a las pruebas técnicas, de conocimientos y capacidad, además de la entrevistada 4 que considera que estas pruebas pueden ser útiles dependiendo del puesto ofertado, los demás coinciden en que estas deben ser complementadas con otros métodos para proceder con una selección correctamente. Además, en cuanto a su validez, dos de ellos responden a esta pregunta de manera que la primera dice que si se requieren, se utilizan aquellos que han sido verificados previamente en el mercado, pero si no, usan métodos menos válidos científicamente, pero verdaderamente útiles para ellos en sus funciones, y otro argumenta que a veces las ha hecho él mismo, como seleccionador, desde sus conocimientos.

Por su parte, todos coinciden en que los assessment centers pueden resultar poco equitativos o causar dificultades a ciertos colectivos o a personas introvertidas. Defienden que podrían ir acompañados de otros métodos para poder evaluar a la persona de manera individual, y la primera explica que los

seleccionadores deben encargarse de, durante las dinámicas, corregir fallas o tratos irrespetuosos entre los participantes.

Por último, las pruebas psicométricas son consideradas no invasivas por tres de los participantes y, de entre los cuatro, otros tres consideran que son igual de útiles que las pruebas técnicas dependiendo de la posición para la que se apliquen, mientras que el segundo entrevistado las define como poco eficientes por la falta de veracidad que puede haber en las respuestas.

CONCLUSIONES

Tras los análisis e interpretaciones llevadas a cabo a lo largo del presente trabajo, se ha podido observar la implicación que tiene la ética en el contexto laboral, concretamente, en el departamento de selección de personal y en los métodos de selección que hacen servir, desde la perspectiva de cuatro profesionales del sector, de cuatro empresas diferentes

Primeramente, se puede concluir que, en materia de ética laboral y en base a lo observado en las entrevistas, a día de hoy este término tiene mucha presencia en las diferentes empresas. Esto se ve en que muchas empresas cuentan con un código ético que se aplica en el desarrollo de las funciones de los diferentes trabajadores; y, en las que este no existe, se observan culturas de empresa consolidada por sus empleados, que van de la mano de comportamientos éticos. Aun así, queda margen para mejoras como garantizar que toda la plantilla reciba formación útil, concisa y necesaria en ética laboral, por la implicación que esta tiene en el buen funcionamiento de los grupos y de las organizaciones.

Seguidamente, haciendo referencia a la ética en el contexto de la selección de personal y en su aplicación en los métodos que se utilizan, se observa que, aunque en algunos casos es de manera discreta o reducida, se presentan determinadas fallas en la aplicación de las diferentes dimensiones éticas en los procesos de selección. Esto se observa de las siguientes maneras:

En primer lugar, de manera frecuente se considera que los métodos, por sí solos y en base a su estructura, no son considerados discriminatorios en un primer momento, pero cabe poner el foco de atención en las malas prácticas de algunos seleccionadores y/o coordinadores a la hora de establecer los requisitos para que los candidatos puedan ser seleccionados para una vacante, cuyos fundamentos deben ser reales y necesarios para el puesto, y no unos discriminatorios sin relación con el mismo, que pueden suponer que una persona sea descartada del proceso desde el momento del primer cribaje injustificadamente.

Y, por otro lado, cuidar la puesta en práctica de algunos métodos que pueden ser poco equitativos si no son bien organizados, como: las cartas de referencia si no son usadas como complemento positivo, sino como factor determinante; las entrevistas si no se tratan con la máxima objetividad posible y en concordancia con los requisitos reales de la empresa con vacante, y los assessment centers por la dificultad que puede suponer su carácter grupal para algunas personas.

En segundo lugar, se ha podido observar que el principio transparencia está bien consolidado en las cuatro empresas analizadas, en el sentido que todos los participantes de los procesos de selección,

siempre conocen las diferentes partes en las que va a consistir el mismo; pero todavía hace falta mejorar en que todos ellos también deben de poder saber cuál ha sido el resultado de este proceso, de manera directa, e independientemente de volumen de tareas del departamento de selección, o de factores subjetivos que condicionen a la persona seleccionadora.

En tercer lugar, siguiendo la línea de lo expuesto por los entrevistados, es necesario reforzar una correcta aplicación de la privacidad y confidencialidad de datos por la importancia que esto conlleva, ya que se ha podido observar como este principio es vulnerado en ocasiones como: cuando se solicitan de datos y documentos innecesarios para el proceso por parte de los coordinadores de selección; o por razón del desconocimiento de la normativa de protección de datos por parte de diferentes empleados, cuya solución podría ser una formación en materia; y por su falta de aplicación en otros casos.

En cuarto lugar, se ha podido ver que la selección en estas empresas presenta rigor técnico en el sentido que todos los profesionales han recibido formación exhaustiva al respecto, pero también se puede concluir que diferentes métodos como, sobre todo, el uso de cartas de referencia, entrevistas mal ejecutadas y los assessment centers, pueden presentar fallas en su validez derivado, en el primer caso, del desconocimiento de si la información proporcionada es veraz y, en el resto, de la subjetividad que puede influir en sus valoraciones.

Y, en quinto lugar, cabe también poner el foco de atención en que pueden darse fallas en la beneficencia, el respeto y trato digno hacia los candidatos por, como se ha comentado también en el primer punto, la incorrecta puesta en práctica de diferentes métodos como los juegos de rol y las entrevistas, que por motivo de su mala gestión o reiteración injustificada de su puesta en marcha, suponga un comportamiento invasivo y poco digno hacia la persona.

Es decir, a manera de síntesis, se puede concluir que, aunque existan buenas y consolidadas prácticas de la ética en la selección de personal, todavía existen diversos matices, actuaciones y comportamientos, tanto de personal de selección como de sus coordinadores, que deben ser corregidos y controlados. Para ello se valora y se considera importante que se continúe invirtiendo en formación y concienciación sobre la importancia de la ética y procesos libres de sesgos, del trato justo y digno, de la transparencia, la importancia de la protección de datos y el rigor en los procesos.

BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRAFÍA

Aguilar, V. J. C. (2022). *El assessment center y su utilidad efectiva en la selección de personal*. Newman Business Review, 8(1), 64-82. <https://doi.org/10.22451/3002.nbr2022.vol8.1.10072>

American Psychological Association. (2017). *Ethical principles of psychologists and code of conduct* (2002, amended 2010 & 2017). <https://www.apa.org/ethics/code>

Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=criba+curricular&ots=4qbq_sDxKY&sig=DbKFGYdwTF0yvQAEgJQU7mz45dI&redir_esc=y#v=onepage&q=criba%20curricular&f=false

Bernabé, D. C. (2012). Estilos de aprendizaje de las competencias profesionales a lo largo de la vida. Estudio cualitativo en Cantabria. In *Estilos de aprendizaje. Investigaciones y experiencias:[V Congreso Mundial de Estilos de Aprendizaje]*. Santander, 27, 28 y 29 de junio de 2012. Editorial Universidad Cantabria. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4675074>

Bollat, E. M. (2017). *Nivel de efectividad de las pruebas psicométricas en la actualidad para establecer perfiles de personalidad y de aptitudes*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2017/05/43/Molina-Ericka.pdf>

Braun, V. and Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3 (2). pp. 77-101. ISSN 1478-0887.

Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. *M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide, 101-134

Casal, J., & Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. Rev. Epidem. Med. Prev, 1(1), 3-7.

Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos* (Cap. 3, pp. 78 - 87). Las personas y las organizaciones, McGraw Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf

Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, de 29 de diciembre de 1978, núm. 311

[https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con).

Consejo General de la Psicología de España. (2010). *Código deontológico del psicólogo*.

<https://www.cop.es/index.php?page=codigodeontologico>

Correa, E. (2021). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. *suma neg.*[online]. 2013, vol. 4, n. 1. *Epub Mar*, 1, 109-119.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2215-910X2013000100109&script=sci_abstract

De Lima, B. (2009). *La transcripción. las transcripciones: pautas para el manejo escrito de textos orales por historiadores*. Diálogos Culturales, (4), 133-158.

Díaz Pérez, M. (2000). *La GRH como potencialidad individual y su evaluación a través del assessment center*. Revista Cubana de Psicología, 18(3), 259-270.

<https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v18n3/08.pdf>

Entrevista por competencias. (s. f.). TodoFP | Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes.

<https://www.todofp.es/orientacion-profesional/entrevista-trabajo/entrevista-competencias.html>

García-Izquierdo, A. L., & García-Izquierdo, M. (2007). *Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de personal en España*.

<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/a3d68b461bd9d3533ee1dd3ce4628ed4>

García Orellana, A. M. (2024). Reclutamiento y selección de recursos humanos.

<https://biblioteca.galileo.edu/xmlui/handle/123456789/1755>

Gavaldón, B. G. (1999). Los estereotipos como factor de socialización en el género. *Comunicar*, (12).

<https://www.redalyc.org/pdf/158/15801212.pdf>

Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). *Gestión de recursos humanos*.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25325w/Gesti_%B3n_de_Recursos_Humanos_%28Luis_R._G._%B3mez_Mej_%ADa_et_al._2008%29_%281%29.PDF

González, F. (2026). *Aplicaciones de la psicología a la gestión de recursos humanos. Fuentes*, (16).
<https://www.menteyciencia.com/aplicaciones-de-la-psicologia-a-la-gestion-de-recursos-humanos/>

Gutiérrez Quintero, E. (2016). *Consideración del proceso de reclutamiento y selección de personal desde la perspectiva ética y legal*. [Universidad de La Laguna]

Hernández Sánchez, B. Y. (2012). *La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas*. *Semestre económico*, 15(31), 173-186.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-63462012000100008&script=sci_arttext

International Union of Psychological Science. (2008). *Universal declaration of ethical principles for psychologists*.

<https://www.iupsys.net/about/declarations/universal-declaration-of-ethical-principles-for-psychologists/>

Jaramillo, I. D. T., & Ramírez, R. D. P. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa*. Universidad Eafit.
<https://books.google.es/books?id=4Y-kHGjEjy0C>

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Boletín Oficial del Estado, núm. 294, de 6 de diciembre de 2018.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673>

Libretexts. (2022). *8.1: Estereotipos, prejuicio, discriminación y sesgo*. LibreTexts Español.
https://espanol.libretexts.org/Bookshelves/Ciencias_Sociales/Comunidad_Familiar_Infantil%3A_La_Socializacion_de_Ninos_Diversos/08%3A_Temas_contemporaneos_para_ninos_y_familias/8.01%3A_Estereotipos%2C_prejuicio%2C_discriminaci%C3%B3n_y_sesgo

Lievens, F., Deswelgh, W., & González, D. P. (2003). *Una revisión crítica del método del Assessment Center*. Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.
<https://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1997/Vol2/Reflex1.htm>

Lotito, F. (2015). Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *RAN: Revista Academia & Negocios*, 1(2), 89-102.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655604>

Marino, T. (2025). *Evaluación Técnica en Reclutamiento: ¿Es Realmente Necesaria?* Evalart.
<https://evalart.com/es/blog/evaluacion-tecnica-reclutamiento/>

Muñoz Sinisterra, L. (2001). *Entrevista de selección por competencias* [Trabajo Final de Posgrado, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.]. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0362_MunozSinisterraL.pdf

Pereira Barbosa, Y. (2023). *Realización de entrevistas por competencias*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bucaramanga, Facultad de Ciencias Sociales, Psicología. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/55934>

Psychology Today. (s.f.). *Sesgo*. Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/es/fundamentos/sesgo>

Rabossi, E. A. (1990). Derechos Humanos: El principio de igualdad y la discriminación. *Revista del Centro de Estudios Constitucionales*, (7), 175-192.

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, BOE núm. 255, de 24 de octubre de 2015. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos. Diario Oficial de la Unión Europea, L 119. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673>

Rodríguez, A. G. (2019). *Las pruebas psicométricas en la contratación de personal*. TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río, 6(12), 77-82. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepxi/article/view/4419/6440>

Rondal, O. S. V., & Gaibor, J. S. Q. (2019). *Análisis ético en la selección del personal en las empresas públicas*. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (11), 27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8519499>

Ross, W. A. B., & Litardo, B. I. D. (2022). *Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas*. *Revista publicando*, 9(34), 41-56. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2324>

Ruano Gómez, J. (2014). *La selección de personal en las organizaciones: Externa vs. Interna*. Nuevas tendencias. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/9112>

Salgado, J. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del psicólogo*.

Serrano, L. A. Y., & Ortega, D. F. (2021). *La importancia de la ética profesional en el reclutamiento del personal*. Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.umng.edu.co/items/22c68f9e-7247-41f4-837b-ced963602440>

Trujillo, N. R. (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. *Revista do Serviço Público*, 51, 3.

Universitat Autònoma de Barcelona. (s.f.). *Consentiments informats*.
<https://www.uab.cat/ca/etica-recerca/consentiments-informats>

Yaguache, S. L. (2025). *Interacciones entre justicia organizacional, cultura organizacional y gestión del talento humano: Revisión bibliométrica*. *Revista Andina de investigaciones en Ciencias Económicas y Empresariales*, 2(2), 183-218. <https://doi.org/10.69633/wzn8xk03>

ANEXOS

Anexo 1. Guion de las entrevistas

A continuación se presenta el guion para la realización de las entrevistas a los diferentes profesionales en reclutamiento y selección de personal:

Antes de comenzar, darle las gracias nuevamente por participar y preguntarle: ¿Prefiere que le hable de usted o que, por el contrario, le tutee?

Esta entrevista se presenta como la base para la realización de la parte práctica de mi TFG, cuyo objetivo es analizar la ética que presentan, o de la que carecen, los diferentes procesos y pruebas de selección de personal, por medio de la percepción y análisis de profesionales que se dedican a ello.

Por este motivo, a continuación le haré preguntas que irán enfocadas a su experiencia en este sector laboral y en estas prácticas. Con ello, el objetivo no es cuestionar su manera de trabajar, sino analizar el funcionamiento de estos procesos en su puesta en práctica.

1) Características de la persona trabajadora

Para comenzar entonces, le voy a hacer una serie de preguntas concretas con el objetivo de saber sobre usted y sobre su trayectoria en el desarrollo de la selección de personal.

1. ¿Cuántos años tiene?
2. Dígame, ¿ha ejercido, o está actualmente ejerciendo en el sector de los RRHH, concretamente en el área de reclutamiento y/o selección? ¿Durante cuánto tiempo?
3. ¿Cuál ha sido / es su cargo y funciones dentro del mismo?

2) Empresa y funcionamiento

A continuación, hablaremos sobre la empresa donde ejerce sus funciones y sobre el desempeño de su trabajo en la misma, siempre manteniendo su anonimato.

Y en cuanto a los métodos de selección que pone en práctica...

4. Explíqueme, ¿cuáles son los que utiliza en su día a día, la estructura que se emplea, cómo los lleva a cabo...? Y aquellos que haya utilizado con anterioridad, si ha tenido la oportunidad.

5. ¿Considera que estos son conservadores o son innovadores? ¿Por qué?
6. ¿Y conoce algún método que sea conservador/innovador? ¿Cuál? (Si no lo ha nombrado antes)

3) Concepción de la ética según la persona trabajadora

Ahora pasaremos a hablar sobre los procesos de selección desde una visión ética; es decir...

7. Explíqueme, ¿qué significa para usted la “ética” en los procesos de selección del talento y qué principios éticos considera que son los más importantes de aplicar?
8. ¿De manera general, considera que los métodos de selección conservadores y/o innovadores son éticos? ¿Siguen un código ético específico de su empresa? Cuénteme.
9. ¿Ha recibido formación en ética laboral, es decir, aplicada a los RRHH o a la selección del personal antes de comenzar a realizar sus funciones?
 - Si la respuesta es **afirmativa**, ¿esta ha sido útil en el desempeño de sus funciones? ¿Cómo ha afectado a la práctica?
 - Si la respuesta es **negativa**, ¿cree que habría sido útil? ¿Por qué?

4) Ética en los métodos de selección

A partir de lo anterior, a continuación le haré algunas preguntas con las que me gustaría que me explicara, de manera abierta, sobre la ética a nivel general en los procesos de reclutamiento y selección. Posteriormente, además, nos centraremos en mayor medida en algunos de los diferentes métodos que existen.

Justicia, equidad y no discriminación

10. Por lo que ve en su día a día, ¿considera que alguno de los métodos contribuye a favorecer o perjudicar a algún colectivo en concreto? ¿Por qué? o ¿Cómo?
11. Cuando le hacen saber las necesidades de personal de la empresa, ¿lo hacen por medio de requisitos discriminatorios; ya sean directos o indirectos? Ponga algún ejemplo

Transparencia

12. ¿Se facilita al candidato información sobre las características del proceso y de cómo se evalúa?
 - Si la respuesta es **afirmativa**: ¿Cómo?
 - Si la respuesta es **negativa**: ¿Por qué?
13. ¿Siempre se comunica el resultado de la evaluación? ¿De qué manera?

Privacidad y confidencialidad de datos

14. ¿Cree que es relevante toda la información que se solicita en los diferentes métodos? ¿Por qué?
15. ¿Cómo se gestiona esta información? ¿Existe algún protocolo?

Validez y rigor técnico

16. ¿Conoce si los métodos que se utilizan son revisados periódicamente para corregir errores? Y si es así, ¿sabe cómo y con qué frecuencia?
17. ¿Ha recibido formación sobre los métodos que emplea?
 - Si la respuesta es **afirmativa**: ¿De qué manera?
 - Si la respuesta es **negativa**: ¿Cree que habría sido útil?

Respeto y trato digno, y beneficencia

18. ¿Considera que existen pruebas que pueden resultar irrespetuosas, invasivas o innecesarias? ¿De qué manera?

Y ahora, adentrándonos en cada método...

- Criba curricular

19. Cuénteme, ¿en qué se fija en un currículum a la hora de cribar? ¿Y en que se basa? ¿En su criterio y experiencia, o en parámetros preestablecidos por la empresa?
20. ¿Qué práctica evitaría o mejoraría de la criba, éticamente hablando?

- Cartas de referencia y de presentación

21. ¿Cómo se determina la objetividad y confidencialidad de quien escribe la carta?

- Entrevistas

22. ¿Considera que las entrevistas, ya sean tradicionales o por competencias, son objetivas o invasivas? ¿Cómo hace para garantizar la objetividad?
23. ¿Qué práctica evitaría o mejoraría de ellas, éticamente hablando?

- Pruebas técnicas, de conocimiento y capacidad

24. ¿Cree que estas son éticas y/o necesarias?
25. ¿Cómo se sabe si la prueba analiza lo que realmente es necesario para el puesto?

- Assessment Center

26. ¿Cree que se puede asegurar que todos los participantes reciban un trato equitativo?
27. ¿Cree que su práctica resulta ética?

- **Pruebas psicométricas**

28. ¿Qué tan invasivas cree que estas pueden ser?

29. ¿Considera que pueden ser más útiles que las pruebas basadas en los conocimientos?

7) Conclusión

30. ¿Cómo valora, de manera general, la puesta en práctica de los diferentes métodos de selección?

Anexo 2. Consentimiento informado para mayores de dieciocho años

Seguidamente, el consentimiento informado para mayores de dieciocho años, el cual ha sido extraído de la página web de la Universidad Autónoma de Barcelona, y rellenado y firmado por cada uno de los entrevistados, antes de la realización de la misma, ha sido el siguiente:

Entrevistada 1:

UAB
Universitat Autònoma de Barcelona
Consentimiento informado (mayores de 18 años)

Trabajo de Final de Grado

Límites éticos en la selección de personal: de la mirada tradicional al enfoque por competencias

Te pedimos que leas cuidadosamente este documento de consentimiento antes de decidirte a participar en este estudio.

Objetivo de la investigación

El propósito de esta investigación es analizar dos vías que existen actualmente para llevar a cabo las tareas de selección en una empresa, es decir, los métodos de selección tradicionales y la selección por competencias; e identificar la ética que estos presentan, o de la que carecen.

Implicaciones de la participación

Te pediremos el consentimiento para poder grabar la entrevista en audio con el fin de poder hacer un análisis e interpretación de las respuestas e información que nos garantices; siempre manteniendo tu anonimato y el de tu organización empresarial.

Estas grabaciones, si contamos con tu consentimiento, no serán divulgadas de ningún tipo, y serán guardadas hasta el final de la realización de la investigación correspondiente.

Duración

La encuesta tiene una duración de 60 minutos aproximadamente.

Confidencialidad

Si decides participar, tu identidad se mantendrá confidencial y solo los miembros del equipo de investigación tendrán acceso a los datos del proyecto. Si se tuvieran que presentar casos de estudio, se utilizarían siempre seudónimos.

El equipo investigador mantendrá este consentimiento informado en un lugar seguro y lo destruirá al cabo de 5 años de finalizarse la investigación. Cuando el estudio se haya completado y se hayan analizado los datos, toda la base de datos será anonimizada y puesta a disposición del resto de equipos investigadores interesados.

Voluntariedad de la participación

La participación en este estudio es completamente voluntaria. No hay ninguna penalización por no participar.

Tratamiento de datos personales

La realización del estudio implica el tratamiento de tus datos personales por parte del equipo investigador de la Universitat Autònoma de Barcelona para las finalidades descritas en este documento y basado en tu consentimiento.

El equipo responsable de la investigación no cederá tus datos personales a terceras personas ni a otros destinatarios, ni tampoco serán objeto de transferencia internacional.

El tratamiento de tus datos personales no implica la toma de decisiones automatizadas ni la elaboración de perfiles predictivos de preferencias personales, comportamientos o actitudes.

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona

El equipo investigador conservará tus datos personales durante el tiempo necesario para poder realizar el proyecto.

Tienes el derecho a retirarte del estudio en cualquier momento sin dar explicaciones y sin consecuencias negativas; solo nos lo tienes que comunicar por cualquier medio. Además, si así lo deseas, puedes ejercer tus derechos reconocidos por el Reglamento Europeo de Protección de Datos Personales dirigiéndote a la persona responsable del tratamiento Nerea Serrano (nereaserrano5a@gmail.com) con la solicitud.

Los formularios para ejercer tus derechos están disponibles en la web de Protección de Datos de la UAB

(<https://www.uab.cat/web/coneix-la-uab/itineraris/proteccio-de-dades/drets-de-les-persones-interessa-des-1345764799916.html>).

También tienes derecho a presentar una reclamación ante la Autoridad Catalana de Protección de Datos (https://apdcat.gencat.cat/ca/drets_i_obligacions/reclamar_i_denunciar/) y, si lo consideras oportuno, puedes contactar con el delegado de Protección de Datos de la UAB (proteccio.dades@uab.cat).

En cualquier caso, recibirás una respuesta por escrito de la acción realizada en el plazo establecido legalmente.

Grabaciones y uso de testimonios

Sí / No Estoy de acuerdo en que se grabe (audio) la entrevista con objetivos de investigación.

Sí / No Autorizo que se hagan citas literales de mis intervenciones sin mencionar mi nombre y que se reproduzcan en audio y vídeo intervenciones mías sin mencionar mi nombre.

Persona de contacto

En caso de duda o consulta, puedes contactar con: nereaserrano5a@gmail.com

Consentimiento

- He leído la información sobre el proyecto de investigación y he tenido la oportunidad de hacer preguntas, que me han sido contestadas satisfactoriamente.
- Entiendo que la información anonimizada (sin identificadores personales) de este proyecto será puesta a disposición de otros equipos investigadores un tiempo después de haber finalizado el proyecto.
- Estoy de acuerdo en participar y he recibido una copia de este consentimiento.

Nombre y apellidos del/de la participante _____

Firma _____
Firmado digitalmente por _____
Fecha: 2026.04.24 16:20:08 +02'00' Fecha: _____

Investigador/a: SERRANO CABRERA NEREA -
Firma _____
Firmado digitalmente por SERRANO CABRERA NEREA -
Fecha: 2026.04.23 18:44:54 +02'00' Fecha: _____

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona

Consentimiento informado (mayores de 18 años)

Trabajo de Final de Grado

Límites éticos en la selección de personal: de la mirada tradicional al enfoque por competencias

Te pedimos que leas cuidadosamente este documento de consentimiento antes de decidirte a participar en este estudio.

Objetivo de la investigación

El propósito de esta investigación es analizar dos vías que existen actualmente para llevar a cabo las tareas de selección en una empresa, es decir, los métodos de selección tradicionales y la selección por competencias; e identificar la ética que estos presentan, o de la que carecen.

Implicaciones de la participación

Te pediremos el consentimiento para poder grabar la entrevista en audio con el fin de poder hacer un análisis e interpretación de las respuestas e información que nos garantices; siempre manteniendo tu anonimato y el de tu organización empresarial.

Estas grabaciones, si contamos con tu consentimiento, no serán divulgadas de ningún tipo, y serán guardadas hasta el final de la realización de la investigación correspondiente.

Duración

La encuesta tiene una duración de 60 minutos aproximadamente.

Confidencialidad

Si decides participar, tu identidad se mantendrá confidencial y solo los miembros del equipo de investigación tendrán acceso a los datos del proyecto. Si se tuvieran que presentar casos de estudio, se utilizarían siempre seudónimos.

El equipo investigador mantendrá este consentimiento informado en un lugar seguro y lo destruirá al cabo de 5 años de finalizarse la investigación. Cuando el estudio se haya completado y se hayan analizado los datos, toda la base de datos será anonimizada y puesta a disposición del resto de equipos investigadores interesados.

Voluntariedad de la participación

La participación en este estudio es completamente voluntaria. No hay ninguna penalización por no participar.

Tratamiento de datos personales

La realización del estudio implica el tratamiento de tus datos personales por parte del equipo investigador de la Universitat Autònoma de Barcelona para las finalidades descritas en este documento y basado en tu consentimiento.

El equipo responsable de la investigación no cederá tus datos personales a terceras personas ni a otros destinatarios, ni tampoco serán objeto de transferencia internacional.

El tratamiento de tus datos personales no implica la toma de decisiones automatizadas ni la elaboración de perfiles predictivos de preferencias personales, comportamientos o actitudes.

El equipo investigador conservará tus datos personales durante el tiempo necesario para poder realizar el proyecto.

Tienes el derecho a retirarte del estudio en cualquier momento sin dar explicaciones y sin consecuencias negativas; solo nos lo tienes que comunicar por cualquier medio. Además, si así lo deseas, puedes ejercer tus derechos reconocidos por el Reglamento Europeo de Protección de Datos Personales dirigiéndote a la persona responsable del tratamiento Nerea Serrano (nereaserrano5a@gmail.com) con la solicitud.

Los formularios para ejercer tus derechos están disponibles en la web de Protección de Datos de la UAB (<https://www.uab.cat/web/coneix-la-uab/itineraris/proteccio-de-dades/drets-de-les-persones-interessades-1345764799916.html>).

También tienes derecho a presentar una reclamación ante la Autoridad Catalana de Protección de Datos (https://apdcat.gencat.cat/ca/drets_i_obligacions/reclamar_i_denunciar/) y, si lo consideras oportuno, puedes contactar con el delegado de Protección de Datos de la UAB (proteccio.dades@uab.cat).

En cualquier caso, recibirás una respuesta por escrito de la acción realizada en el plazo establecido legalmente.

Grabaciones y uso de testimonios

☐ Sí / ☐ No Estoy de acuerdo en que se grabe (audio) la entrevista con objetivos de investigación.

☐ Sí / ☐ No Autorizo que se hagan citaciones literales de mis intervenciones sin mencionar mi nombre y que se reproduzcan en audio y vídeo intervenciones mías sin mencionar mi nombre.

Persona de contacto

En caso de duda o consulta, puedes contactar con: nereaserrano5a@gmail.com

Consentimiento

- He leído la información sobre el proyecto de investigación y he tenido la oportunidad de hacer preguntas, que me han sido contestadas satisfactoriamente.
- Entiendo que la información anonimizada (sin identificadores personales) de este proyecto será puesta a disposición de otros equipos investigadores un tiempo después de haber finalizado el proyecto.
- Estoy de acuerdo en participar y he recibido una copia de este consentimiento.

Nombre y apellidos del/de la participante _____

Firma _____ S _____ Fecha: 26/04/2026

Investigador/a: SERRANO
CABRERA NEREA

Firmado digitalmente
por SERRANO CABRERA
NEREA -
Fecha: 2026.04.26
12:09:14 +02'00'

Firma _____ Fecha: _____

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona

Consentimiento informado (mayores de 18 años)

Trabajo de Final de Grado

Límites éticos en la selección de personal: de la mirada tradicional al enfoque por competencias

Te pedimos que leas cuidadosamente este documento de consentimiento antes de decidirte a participar en este estudio.

Objetivo de la investigación

El propósito de esta investigación es analizar dos vías que existen actualmente para llevar a cabo las tareas de selección en una empresa, es decir, los métodos de selección tradicionales y la selección por competencias; e identificar la ética que estos presentan, o de la que carecen.

Implicaciones de la participación

Te pediremos el consentimiento para poder grabar la entrevista en audio con el fin de poder hacer un análisis e interpretación de las respuestas e información que nos garantices; siempre manteniendo tu anonimato y el de tu organización empresarial.

Estas grabaciones, si contamos con tu consentimiento, no serán divulgadas de ningún tipo, y serán guardadas hasta el final de la realización de la investigación correspondiente.

Duración

La encuesta tiene una duración de 60 minutos aproximadamente.

Confidencialidad

Si decides participar, tu identidad se mantendrá confidencial y solo los miembros del equipo de investigación tendrán acceso a los datos del proyecto. Si se tuvieran que presentar casos de estudio, se utilizarían siempre seudónimos.

El equipo investigador mantendrá este consentimiento informado en un lugar seguro y lo destruirá al cabo de 5 años de finalizarse la investigación. Cuando el estudio se haya completado y se hayan analizado los datos, toda la base de datos será anonimizada y puesta a disposición del resto de equipos investigadores interesados.

Voluntariedad de la participación

La participación en este estudio es completamente voluntaria. No hay ninguna penalización por no participar.

Tratamiento de datos personales

La realización del estudio implica el tratamiento de tus datos personales por parte del equipo investigador de la Universitat Autònoma de Barcelona para las finalidades descritas en este documento y basado en tu consentimiento.

El equipo responsable de la investigación no cederá tus datos personales a terceras personas ni a otros destinatarios, ni tampoco serán objeto de transferencia internacional.

El tratamiento de tus datos personales no implica la toma de decisiones automatizadas ni la elaboración de perfiles predictivos de preferencias personales, comportamientos o actitudes.

El equipo investigador conservará tus datos personales durante el tiempo necesario para poder realizar el proyecto.

Tienes el derecho a retirarte del estudio en cualquier momento sin dar explicaciones y sin consecuencias negativas; solo nos lo tienes que comunicar por cualquier medio. Además, si así lo deseas, puedes ejercer tus derechos reconocidos por el Reglamento Europeo de Protección de Datos Personales dirigiéndote a la persona responsable del tratamiento Nerea Serrano (nereaserrano5a@gmail.com) con la solicitud.

Los formularios para ejercer tus derechos están disponibles en la web de Protección de Datos de la UAB (<https://www.uab.cat/web/coneix-la-uab/itineraris/proteccio-de-dades/drets-de-les-persones-interessa-des-1345764799916.html>).

También tienes derecho a presentar una reclamación ante la Autoridad Catalana de Protección de Datos (https://apdcat.gencat.cat/ca/drets_i_obligacions/reclamar_i_denunciar/) y, si lo consideras oportuno, puedes contactar con el delegado de Protección de Datos de la UAB (proteccio.dades@uab.cat).

En cualquier caso, recibirás una respuesta por escrito de la acción realizada en el plazo establecido legalmente.

Grabaciones y uso de testimonios

☒ Sí No Estoy de acuerdo en que se grabe (audio) la entrevista con objetivos de investigación.

☒ Sí No Autorizo que se hagan citaciones literales de mis intervenciones sin mencionar mi nombre y que se reproduzcan en audio y vídeo intervenciones mías sin mencionar mi nombre.

Persona de contacto

En caso de duda o consulta, puedes contactar con: nereaserrano5a@gmail.com

Consentimiento

- He leído la información sobre el proyecto de investigación y he tenido la oportunidad de hacer preguntas, que me han sido contestadas satisfactoriamente.
- Entiendo que la información anonimizada (sin identificadores personales) de este proyecto será puesta a disposición de otros equipos investigadores un tiempo después de haber finalizado el proyecto.
- Estoy de acuerdo en participar y he recibido una copia de este consentimiento.

Nombre y apellidos del/de la participante C L S

Firma  Fecha: 28/04/2026

Investigador/a: SERRANO
CABRERA
NEREA -

Firmado digitalmente
por SERRANO CABRERA
NEREA -
Fecha: 2026.04.23
18:44:54 +02'00'

Firma _____ Fecha: 28/04/2026

UAB
Universitat Autònoma de Barcelona
Consentimiento informado (mayores de 18 años)

Trabajo de Final de Grado

Límites éticos en la selección de personal: de la mirada tradicional al enfoque por competencias

Te pedimos que leas cuidadosamente este documento de consentimiento antes de decidirte a participar en este estudio.

Objetivo de la investigación

El propósito de esta investigación es analizar dos vías que existen actualmente para llevar a cabo las tareas de selección en una empresa, es decir, los métodos de selección tradicionales y la selección por competencias; e identificar la ética que estos presentan, o de la que carecen.

Implicaciones de la participación

Te pediremos el consentimiento para poder grabar la entrevista en audio con el fin de poder hacer un análisis e interpretación de las respuestas e información que nos garanticen; siempre manteniendo tu anonimato y el de tu organización empresarial.

Estas grabaciones, si contamos con tu consentimiento, no serán divulgadas de ningún tipo, y serán guardadas hasta el final de la realización de la investigación correspondiente.

Duración

La encuesta tiene una duración de 60 minutos aproximadamente.

Confidencialidad

Si decides participar, tu identidad se mantendrá confidencial y solo los miembros del equipo de investigación tendrán acceso a los datos del proyecto. Si se tuvieran que presentar casos de estudio, se utilizarían siempre seudónimos.

El equipo investigador mantendrá este consentimiento informado en un lugar seguro y lo destruirá al cabo de 5 años de finalizarse la investigación. Cuando el estudio se haya completado y se hayan analizado los datos, toda la base de datos será anonimizada y puesta a disposición del resto de equipos investigadores interesados.

Voluntariedad de la participación

La participación en este estudio es completamente voluntaria. No hay ninguna penalización por no participar.

Tratamiento de datos personales

La realización del estudio implica el tratamiento de tus datos personales por parte del equipo investigador de la Universitat Autònoma de Barcelona para las finalidades descritas en este documento y basado en tu consentimiento.

El equipo responsable de la investigación no cederá tus datos personales a terceras personas ni a otros destinatarios, ni tampoco serán objeto de transferencia internacional.

El tratamiento de tus datos personales no implica la toma de decisiones automatizadas ni la elaboración de perfiles predictivos de preferencias personales, comportamientos o actitudes.

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona

El equipo investigador conservará tus datos personales durante el tiempo necesario para poder realizar el proyecto.

Tienes el derecho a retirarte del estudio en cualquier momento sin dar explicaciones y sin consecuencias negativas; solo nos lo tienes que comunicar por cualquier medio. Además, si así lo deseas, puedes ejercer tus derechos reconocidos por el Reglamento Europeo de Protección de Datos Personales dirigiéndote a la persona responsable del tratamiento Nerea Serrano (nereaserrano5a@gmail.com) con la solicitud.

Los formularios para ejercer tus derechos están disponibles en la web de Protección de Datos de la UAB (<https://www.uab.cat/web/coneix-la-uab/itineraris/proteccio-de-dades/drets-de-les-persones-interessades-1345764799916.html>).

También tienes derecho a presentar una reclamación ante la Autoridad Catalana de Protección de Datos (https://apdcat.gencat.cat/ca/drets_i_obligacions/reclamar_i_denunciar/) y, si lo consideras oportuno, puedes contactar con el delegado de Protección de Datos de la UAB (proteccio.dades@uab.cat).

En cualquier caso, recibirás una respuesta por escrito de la acción realizada en el plazo establecido legalmente.

Grabaciones y uso de testimonios

☒ Sí / No Estoy de acuerdo en que se grabe (audio) la entrevista con objetivos de investigación.

☒ Sí / No Autorizo que se hagan citas literales de mis intervenciones sin mencionar mi nombre y que se reproduzcan en audio y vídeo intervenciones mías sin mencionar mi nombre.

Persona de contacto

En caso de duda o consulta, puedes contactar con: nereaserrano5a@gmail.com

Consentimiento

- He leído la información sobre el proyecto de investigación y he tenido la oportunidad de hacer preguntas, que me han sido contestadas satisfactoriamente.
- Entiendo que la información anonimizada (sin identificadores personales) de este proyecto será puesta a disposición de otros equipos investigadores un tiempo después de haber finalizado el proyecto.
- Estoy de acuerdo en participar y he recibido una copia de este consentimiento.

Nombre y apellidos del/de la participante RG

Firma [Firma] Fecha: 27/04/26

Investigador/a: SERRANO
CABRERA
NEREA -

Firma [Firma] Fecha: 2026.04.23 18:44:54 +02'00'

Firmado digitalmente
por SERRANO CABRERA
NEREA -
Fecha: 2026.04.23
18:44:54 +02'00'

Anexo 3. Fichas resumen y vaciado de las entrevistas

Asimismo, se presenta una ficha por cada entrevista en la que se hace un resumen y vaciado de cada una de ellas.

Entrevista 1	Directora de la dirección de selección de un banco.
Fecha de entrevista	24 de abril de 2026
Duración	48 minuts
Resumen entrevista	
63 años Directora de la dirección de selección de un banco 40 años trabajando en el banco - siempre con funciones de rrhh - comenzó cribando curriculums - hizo formación (se formó) - gestión generalista de rrhh - vuelve a selección como director Funciones como directora de selección: - gestión de incorporación dentro del banco (tanto interna como externa) - gestión de equipo de 9 personas internas + 8 RPO (empresa externa) - alguna vegada fa procesos de selección (els coordina y els porta a terme) Métodos de selecció: - Briefing con el director del ámbito en cuestión (pedir necesidades y sus características) - Publicación interna (extranet) y luego externa ● 3 cribados: - encaja con CV - entrevista (a veces con una llamada previa) - etapa finalista de entrevista amb manager A veces buscan ellos mismos en linkedin cuando nadie les encaja. Piden ayuda a headhunters para puestos muy especializados.	

Están valorando proveedores de IA pero no quieren deshumanizar el proceso (no harán entrevistas con IA), como mucho será para que busque en todas las plataformas aquellos CV que encajan.

A veces (pocas veces) hacen assessment centers y, a veces, caso práctico también con situación real de trabajo

Ética

Código ético empresa general habla de:

- Confidencialidad- tanto en selección interna como externa, del hecho que hayan aplicado a un puesto y de sus datos personales, lo que explique en CV, entrevistas, etc. Son los candidatos los que decides cómo y de qué manera dan la información.
- Inclusión: raza, género, edad, etc.
- Experiencia candidato. Experiencia agradable desde el principio entre o no al banco finalmente.

Métodos éticos

- “les empreses que es dediquen a fer selecció, o les direccions de selecció de les empreses de l'usuari final, tenen l'ètica i cada cop més; perquè és una cosa que socialment s'ha treballat molt i tenen processos ètics. No sempre s'aconsegueix. (...) Entrevistes a on es va a presionar al candidat per posar-lo en el límit per veure com reacciona. (...) Fan preguntes tipus: diguem quant surcos té una pilota de golf (...). Preguntes que l'entrevistador sap perfectament que el candidat no sap, perquè no es una cosa que se sàpiga, que no pretén que ho sàpiga, però que el que pretén és veure la seva capacitat de resposta (...), com raonen”. → A ella no le parece ético.
- Ella piensa que tiene que ser un win - win. Que nos tenemos que encontrar “a medio camino”.
- Hace comparación a cuando se va a comprar: “al vendedor le interesa que compres i a tu t'interessa o no comprar-ho, i ens hem de trobar a mig camí de manera que sigui un win win. El vendedor t'ho vengui en el preu que consideri que t'ho ha de vendre, i tu et mereixen que et tractin bé; i tu has de tractar bé a la persona i tens la llibertat de poder comprar o no. Pero sempre desde una ètiova per les dues bandes “.
- Todavía hay empresas que, para ella, hacen preguntas inconcebibles: ¿Tienes fills? ¿Tienes problemas para conciliar? - pero cree que quedan muy pocas así.
- “En general, crec que el món de la selecció té una ètica bastant ben posicionada”.
- la empresa donde está, forma constantemente a los trabajadores en temas de ética (entre otros) además de charlas para cómo actuar éticamente. Piensa que con las charlas que les

han hecho, no les han descubierto nada nuevo porque uno mismo ya puede identificar los puntos éticos necesarios. También han recibido charlas y formación sobre vocabulario, plan de igualdad que se intenta utilizar más, lenguaje inclusivo - cosas que se pensaban que son inclusivas no lo son. “Ja no parlem tant de candidats o candidates, sino que de persones candidates, o persones a incorporar”.

Justicia, equidad y no discriminación

- cuando se hacen assessments, puede ser que si se hace por ejemplo, aquí en catalan, haya personas que tengan más dificultades de pasar esta prueba por el idioma. Los coordinadores de este assessment también tienen que tener cuidado de no incluir sesgos porque puede haber personas de diferentes razas por ejemplo.

“Puede haber alguna cosa que haya algún sesgo, y esto tenemos que vigilarlo los que lo coordinamos”

- Pero que sea discriminatorio o no, no depende del método sino de cómo se aplica!!!!!!

“Els mètodes no son els que fan que puguis discriminar a algú per cap motiu.”

- En ocasiones si ha estado ante la situación en que para estresar las necesidades de personal de la empresa, le han dicho por ejemplo que solo querían chicos, pero no ha sido tanto por discriminar a la mujer, sino por situaciones en las que la empresa cuenta con todo chicas y buscan un equipo más igual, por ejemplo. Por querer diversificar.

“Me lo he encontrado poquíssimas veces y, sobre todo, centrado en: “mi situación actual es esta, y para compensarla (...) me interesa esto”.”

Aunque también le han dicho “gent gran no volem”, y en aquestes situacions es quan es demana una justificació raonable del perquè. a pesar de esto, debido a la experiencia, aunque el manager no transmita oralmente y de manera directa que ha escogido al chico antes que a la chica porque es chico, por ejemplo, se le nota por el argumento. Pero no se nota en el briefing principal, sino que en la decisión final.

Transparencia

- “Siempre, des del principio del proceso, sea tanto interno como externo, saben todos los pasos; lo que pasará a partir de ahora. Se les explica que se ha hecho un briefing con el manager, todo lo que se ha hecho internamente, se le dice que en principio encaja a partir de esto, te llamamos y hacemos primera aproximación, despues se hara una entrevista, quizá otra con el manager, y como series varios candidatos. Y pasarás dos pruebas, una conductual y una cognitiva, y si se hace assessment también se les explica. O si hacen un caso práctico también con situación real de trabajo.

Y en todos los casos se les explica cada punto del proceso donde pueden caer.

- Siempre se comunica si han sido seleccionado o no.

Privacidad y confidencialidad de datos

- “managers fan preguntes que penso: de què serveix?”. “Per exemple (...) demanen l’expedient academic”. Si la persona encara esta acabant la carrera, por ser important l’expedient, però demanar-li a algú de 40 anys l’expedient de quan estava a la universitat... li sembla una “chorrada”. → “Nosaltres, com a selecció, no demanem coses que no ens siguin útils, però moltes vegades el manager demana i li diuen: “no ho demanarem perquè no té cap sentit””.
- los datos confidenciales: tienen una plataforma (success factor) en la que el candidato incorpora el CV personalmente y de manera voluntaria, sin que haya sido forzado por nadie. “Li fem fer a ell o ella, porque sigui ell o ella que voluntàriament o faci”. “Si ha aquesta persona se li acaba incorporant, aquelles dades pasen a la base de dades del banc i la persona ha de saber que és així; si no, la persona ens pot demanar eliminar les dades en qualsevol moment, i si no s’eliminen al cap de cinc anys de manera automàtica”.

Validez y rigor técnico

- “S'està valorant la incorporació d'IA després d'una de les valoracions*”
Se tiene que hacer una revisión: “els mètodes que fem servir ara, són els que actualment ens interessa, i estem aprofitant tots els mitjans ens dóna” → ejemplo: hasta qué punto queremos utilizar la IA y hasta qué punto no.
Dice que constantemente los van revisando

Por ejemplo, dice que el assessment sólo se utiliza en una función concreta → entrada masiva; y que ahora, como no tienen este cliente, se está valorando si se continúa con este método o no.

“Constantment estem valoran que hem de fer”.

Por ejemplo, no siempre se aplican los casos prácticos y, por lo tanto, cuando se hace el briefing se pregunta al manager en cada caso si hace falta este método o no.

“Intentem fer a mida els processos que ens ajudin a buscar el millor talent. I si aquest comporta cas practic, el posem; pero si no cal y no dóna informació adicional, no es fa”.

- Formación académica → ella: psicóloga especializada en empresa
Constantemente se van reciclando con mucha formación. Por ejemplo, el test conductual: cada medio año se exponen las novedades de la herramienta, como interpretarla, qué uso hacer, etc.

Comparten muchas necesidades de nuevos métodos entre todos.

Cuando sale un nuevo método, como las entrevistas por competencias, expone que todos reciben una formación porque no saben cómo funciona.

Por ejemplo, ahora se están formando todos para llevar a cabo un buen onboarding.

“De vegades, reben formació o informació de coses que no ens interessin y que acabem decidint que no utilitzarem, pero es molt important que com a mínim tinguem el coneixement per tenir el criteri de: “l’agafarem o no””.

Respeto y trato digno, y beneficencia

- Cree que hoy en día las pruebas no son invasivas.
- El assessment: “pot ser que, segons qui, li generi una certa inseguretats, que no vol dir que siguin invasives, però el fet d’exposar-se en grup no tothom ho porta bé.”
- “Els casos pràctics en absolut son invasius; son coses molt de la feina que la persona hauria de fer en cas d’incorporar-se “

CV

- Cuando comenzó sí que había alguien que la guiaba para saber en que se tenía que fijar; ahora es fruto de la experiencia.

“Quan vaig començar segurament algú em va dir fica’t en això y això; ara ja és fruit de l’experiència.”

En que se fija (en orden):

1. “Quin encaix tenen en tots els requisits que demana el manager en el briefing
 - experiencia (algo que piden siempre)
 - estudios (si nos han pedido unos estudios concretos porque hay veces que no)
 - cosas tipo: el tipo de empresas en los que ha estado, las funciones, si ha tenido desarrollo ascendiente, descendiente o igual, la rotación y continuidad”

Cartas de referencias - Objetividad

- Las miran en diagonal porque suelen ser cartas con las que no puedes saber la verdad al 100% - “Les mirem absolutament en diagonal; precisament perquè normalment són cartes (...) que no pots saber la seva veritat. Per tant, jo haig de poder confiar en el candidat a partir de l'experiència que jo tinc amb ell o ella, no de les referències que em vinguin. Perquè si ve algú que no ve amb cap referència i ve un altre amb tres referències, no el que vingui amb tres serà millor. Jo m'he de fiar del meu criteri perquè si no no seria unitària ni equitativa. Haig de valorar als candidats i candidates en funció dels mateixos criteris.”
- Hay que fugarse del criterio, si no no sería ni unitària ni equitativa. “He de valorar en funció dels mateixos criteris, i no per punts segons el que aporta”.
- No quiere decir que no pueda llamar a otras empresas, con el permiso del candidato, y pedir referencias, pero esto no será lo que decida.

Entrevistas T y C:

- las entrevistas se combinan en estilo.
- no cree que haya un modelo de entrevista más invasivo que el otro. En todo caso, invasiva será la persona que la haga, el tipo de preguntas que haga y el cómo haga sentir al candidato.
- “la objetividad 100% en totes aquelles activitats valorades per humans, no la tindràs”. s'ha d'evitar la subjectivitat, l'efecte halo, etc. “Hem de ser molt consultors; no freds, però si professionals i objectius.” “Ens ho hem de recordar constantement”.

Pruebas técnicas, de conocimientos y capacidades

Para ella es un caso práctico

- Caso práctico no es una prueba de conocimientos sino de que sabes hacer. Pruebas de conocimiento no pasan porque la experiencia y la formación ya les dicen cual es el nivel de conocimientos que debería de tener la persona, y porque estas pruebas de conocimiento, considera que son muy fácilmente falsables.
- “Las pruebas no las creamos nosotros. Están en el mercado y hemos validado que realmente han hecho las validaciones necesarias (...) para verificar que midan al candidato de una manera objetiva y científica.”
- Casos prácticos: situación concreta en la que te puedes encontrar y que resuelva. Normalmente ella es la que más sabe y es ella la que ve si le gusta cómo hubiera reaccionado o no. ”En los casos prácticos, (...) ponemos a la persona una situación concreta que se pueden encontrar (...) y le decimos que resuelva. (...) Como en teoría soy la manager

y la que más sé, veo si la persona contesta lo que a mi me hubiera gustado que contestara si hubiera estado aquí.”

- “Validez científica, seguramente no. Pero sabe que si entra en el banco, le pedirá algo y se lo resolverá como a ella le gustaría.”

Assessment centers

- “Hay gente con mucha experiencia y que sabe que decir (...), pero la gente que tenemos mucha experiencia también sabemos verlo y lo que hacemos es frenar algunas actitudes que son poco respetuosas con otra gente.”

Pruebas psicométricas

- no cree que sean nada invasivas.
 - no es que sean más útiles que las de conocimiento, sino que depende de lo que quieras valorar.
- “La prueba cognitiva no, porque son pruebas de razonamiento, verbal, numérica, etcétera, y por lo tanto estas no son invasivas.”

Entrevista 2	Consultor de selección de RRHH en ETT
Fecha de entrevista	26 de abril de 2026
Duración	37 minutos
Resumen entrevista	
30 años. Selección y reclutamiento durante 7 años. Consultor de recursos humanos haciendo selección principalmente, en una ETT. Selección directa en ETT, estrecha relación con clientes que - le pasan las job description o necesidades que tengan - mira principales fuentes de reclutamiento: infojobs, ATS de la empresa, linkedin, etc. - publicación de ofertas en las diferentes cuentas - criba curricular - llamadas para ver los que mas encajan con primera impresión pero no excluyente (depende de la posición) - entrevista por temas o presencialmente - se envían candidatos a clientes	

- el contrato lo hace directamente el cliente

Considera que estos métodos son más innovadores que los tradicionales. “No son tradicionales porque, conociéndolos y conociendo sus preguntas, considero que debería de ser hasta ilegal, pero tampoco creo que estemos en un punto super innovador y top, que tampoco considero que sea lo óptimo. En mi opinión, está bien como lo hacemos”.

Principios éticos:

- no prejuzgar por ningún motivo
- darle la misma atención a todos los candidatos y hacerles el mismo seguimiento
- mirar las ganas, actitud de la persona más allá de todo
- competencias más técnicas: ver si la persona encaja a nivel técnico, si tiene herramientas necesarias por estudios y experiencias
- no dejar la profesionalidad de lado, independientemente de la actitud del candidato

Código ético: no sabe decir si hay código ético. “si está, que puede ser, no soy consciente ahora mismo. Pero sí que, por cultura de la empresa y por el día a día, veo que hay unos códigos éticos y morales que sí seguimos, aunque sin que nos dicten directamente como “no hagas esto, haz esto”, sino que se refleja en el día a día”.

No han recibido formación en ética laboral (por lo menos en su caso).

Cree que, al lo mejor, sí que pudiera ser útil pero: “considero más útil que se vea reflejado en el día a día, más allá de una formación”

Justicia, equidad y no discriminación

- No cree que un método de selección en sí contribuya a perjudicar a ningún colectivo, sino que depende de las personas que los aplican y cómo los aplican. O de lo que pida el cliente (si lo pide de manera discriminatoria por ejemplo, excluyendo el rango de edad(aunque a veces es por características del puesto, por ejemplo personas mayores con mucho peso))
“Yo creo que el problema siempre son las personas, más allá de la metodología de trabajo. O es la persona que hace la selección, que normalmente no suele ser así, o el cliente que está detrás que nos pide x cosas.”
- a veces ha habido solicitud de necesidades con la expulsión de cierto colectivo → de manera MUY PUNTUAL y no fue para la empresa entera, sino que para un puesto determinado, “quizás por malas experiencias”.

“Se me ha pedido excluir a un colectivo en concreto para una posición. No es de manera frecuente, era algo puntual pero, en esa misma empresa, solo era para esa posición (...). Lo cual no es un odio irracional hacia x colectivo, sino que era algo más allá; quizás por malas experiencias o una imagen que quiere dar la empresa; no sabría especificarte.”

Transparència

- Él siempre explica como va el proceso y las pruebas que les va a hacer, siempre que tenga constancia por parte del cliente de todas las fases hasta su incorporación.

No dirá directamente: “estamos valorando tu actitud → no hace falta decirlo porque no sería una entrevista genuina e inocente porque la estaría alterando (...) porque quizás él intentaría adaptarse a lo que estoy buscando y yo quiero ver realmente quién es, más allá de lo que me quiera enseñar”.

- Normalmente sí se comunica si ha sido seleccionado o no. “Siendo totalmente honestos, a pesar de querer, muchas veces por volumen de trabajo no te da para responder a todos, pero sí que es verdad que cuando una persona te envía un mensaje o te llama, siempre se lo doy, sea positivo o negativo”. → Pero si hay un candidato que no responde nunca o lo ve con desgana, a veces no le apetece estar detrás de él para hacerle feedback. Si le pregunta se lo dice, pero si no, no. “No se si lo hago de forma consciente o inconsciente, pero si una persona no se ha involucrado en el proceso (...) y me demuestra desgana (...), luego no me apetece tanto quizás estar detrás de ti y darte el feedback. Si me lo preguntas te lo doy, pero si no, no”.

Privacidad y confidencialidad de datos

- “Normalmente lo que pedimos es relevante. Nuestra idea es ser eficientes y pedir cosas irrelevantes no es eficiente al final; o no ganas nada.”
- Siguen Ley de Protección de Datos, guardan la información durante el tiempo legalmente establecido, firman consentimiento antes de entrar en el proceso. Si lo pide el candidato, la borran antes de transcurrido el tiempo.

“Hay una ley de protección de datos que seguimos al pie de la letra (...), él también firma un consentimiento antes de entrar en el proceso, lo tenemos durante x tiempo según la Ley que ahora mismo no recuerdo cuanto es. Y luego a partir de ahí se borran automáticamente, y si lo pide el candidato también.”

Para enviar candidatos a los clientes, no envían todos los datos como teléfono, correo, dni - solo ponen experiencia, formación, ...

“A la hora de gestionar su candidatura para remitir a los clientes, tampoco le enviamos datos como su número de teléfono, correo, DNI...; solo ponemos experiencia, formación, etcétera.”

Validez y rigor técnico

- No sabe si los métodos se revisan periódicamente. Cree que es una “evolución constante” según las necesidades y observaciones que se vean → “sale un proceso que no está saliendo muy bien, hacemos introspección, hacemos autocrítica y vemos dónde está el fallo, y podemos cambiar algunos puntos”.

“Creo que es un desarrollo natural”. No cambia porque sí por lo que él ha visto.

- Formaciones de entrevistas por competencias, de como afrontar las entrevistas, etc.
“Tenemos formaciones, por ejemplo, de entrevistas por competencias, de cómo afrontarlas (...).”

Respeto y trato digno, y beneficencia

- Supone que hay métodos invasivos por cosas que ha leído o escuchado de otras empresas.
- Algunas empresas hacen demasiadas entrevistas - quieres al mejor pero estas “mareando” mucho a una persona para al final decirle que no.

“Algunos te hacen demasiadas entrevistas; entiendo que quieras escoger a la mejor persona, (...) pero imagina que tienes a cinco personas y les haces cinco entrevistas a cada una... hay cuatro personas que están mareando para nada.”

- “En entrevistas, creo que es donde más falla (...) con los métodos más tradicionales (...), de hacer preguntas que no tienen mucha relevancia: si es chica, si planea quedarse embarazada, o cosas de su vida íntima que no vienen al caso.” (No es el caso de su empresa).

CV

- Hay que adherirse a lo que pide el cliente (por ejemplo: formación). Pero si una persona no encaja en un puesto, puede valorarlo para otra empresa u otro puesto.

“Tenemos que adherirnos, si o si, a lo que nos pide el cliente. (...) Entonces, si una persona no tiene la formación exacta que pide el cliente, y yo soy consciente de que si no tiene esa formación no va a pasar, no voy a perder el tiempo. Lo que puedo hacer en este caso es mirar si tengo otra vacante que no pida esta formación, y yo pueda darle la oportunidad.”

- Formación, experiencia, ROTACIÓN. “Formación, experiencia mínima en el puesto

solicitado (...), ver rotación. (...) Si cambia cada seis meses, se que si lo mando me va a decir que no.”

- Su criterio pero es importante lo que pide el cliente. “Es un poco desde mi criterio, y luego están nuestros clientes.”

Cartas de referencias

- Él: a parte de la carta pide persona de contacto para llamarle. Según como le hablen del candidatos, sabe si se lo recomiendan de verdad o le habla de manera genérica para pasar. pero más allá de la misma (que es importante porque algo bien ha hecho), cree que es mas interesante una persona de contacto
Primero se centra en lo que tienen los dos, pero si los dos son muy buenos, posiblemente escoja al que tiene algo más. Aunque hay veces que lógicamente, siempre nos podemos equivocar.
“Más allá de la carta, yo le pido una persona de contacto para llamarle. (...) Cuando escucho como habla, sé si me está diciendo algo genérico para pasar (...) o sé que me lo está recomendado de verdad.”
“Primero me centro más en lo que tienen los dos, pero si una persona no tiene problemas en darme el contacto y (...) me da una buena referencia, puede que me equivoque (...), pero si la otra persona no quiere facilitar los contactos, le resta un puntito.”

Entrevistas T y C:

- el cree que en las entrevistas tiene que haber un mix de las dos modalidades
“(…) Tiene que haber un mix. Por competencias porque al final es el puesto a desarrollar, pero también que te demuestre su manera de pensar, su filosofía de vida, de trabajo (...).”
“Obviamente no le preguntas: te has peleado con tu jefe” (...), la idea es que te de esta información sin que le hagas directamente la pregunta. (...) Mi método es intentar charlar con la persona (...), veo su manera de pensar y me da una idea. Intento ser lo menos invasiva posible. ”
- Intenta ser lo menos invasivo posible. Por ejemplo, necesitaba personas para puestos de operario, en los que uno tenía que ser más bajito de altura por las características del puesto. Entonces, él no pregunta directamente por la altura, sino que se explica esto, diciendo que no quieren que lo pase mal, y a modo de gracias, no sé cuánto mides por la foto, aver si vas a acabar con dolor de espalda... y el ya dice lo que mide.
- Hay que ser empático. Es más como se planean las preguntas por parte del entrevistado.
“Hay que ser empáticos con la persona.”

- Considera las tradicionales más invasivas, pero también influye mucho el entrevistador.

Pruebas técnicas, de conocimientos y capacidades

- Él ha desarrollado estas preguntas en otras empresas anteriores, basándose en sus conocimientos y de lo que ha ido aprendiendo.
- Preguntas de → no preguntar: controlas bien el lenguaje de programación java?
→ sí preguntar: en un entorno que se ha programado con java, y te encuentras x situación, con qué herramientas lo solucionas o lo desarrollas?
- nos dan una idea de si la persona vale o no, aunque haya más matices que influyen
- Las hacía él y por sus conocimientos ya sabía, pero en empresas anteriores tienen personas que son especializadas en x sectores y les ayudan a hacer las preguntas adecuadas.

“Este tipo de preguntas de pruebas más técnicas, las he desarrollado yo mismo basándome en mis conocimientos y en lo que he aprendido durante los años.”

“La idea es, en vez de decirle: ¿controlas bien el lenguaje de programación java?, (...) le dices, en un entorno que se ha programado con java, y te encuentras x situación, con qué herramientas lo solucionas o lo desarrollas?”

“Yo creo que sí que ayudan. (...) Hay cosas innecesarias, pero todo lo que son competencias, pruebas técnicas, etcétera, si que nos hace una idea de si la persona vale para el puesto o no. Que al final hay muchos más matices (...), pero ya te haces una idea para no fallar.”

“Lo hacíamos anteriormente, que tenemos un project manager trabajando con nosotros, un arquitecto, alguien que sabemos de primera mano que es muy bueno en esto, (...) se le pregunta y me verifica si sí o si no”

Assessment centers

- No cree que puedan ser equitativas al 100%. “Hay cosas que no dejan que el contexto sea genuino y natural”. → Estás siendo observado, tratando de hacerlo bien y mejor que los demás; no como en el trabajo que lo haces de manera natural. No estás al 100% en esta evaluación. “Al estar en ese contexto (...), tengo que actuar para que me cojan, más que ser yo.”
- Exclusión de personas introvertidas. “Hay personas que les cuesta más socializar, algunos necesitan un poco de tiempo para trabajar en equipo; que no es que no trabaje bien en equipo, es que le cuesta un poco más (...), ¿y estamos excluyendo realmente a esa persona porque es un poco más introvertida? No me parece justo”
- Te puede dar una idea pero... “Hay matices como estos que no hace que sea totalmente

equitativo. Te puede dar una idea.”

- “Creo yo, subjetivamente, que no es equitativo.”

Pruebas psicométricas

- “No he visto tantas como para tener una opinión totalmente objetiva” sobre si son invasivas.
- “Las que yo he visto no son tan invasivas, lo que sí sé es que (...) si yo estoy haciendo una prueba voy a estar enfocado al 100% en responder bien, no voy a ser totalmente honesto. No es que no quiera ser honesto, pero no va haber una respuesta genuina de mi día a día.”
- “No todo el mundo se conoce tanto como para expresar lo que es”.
- Supone que habrá invasivas pero no conoce. “Habrá algunas que son invasivas, pero que yo conozca, al menos, no.”

Cree que pueden ser más útiles las de conocimiento y capacidad, que las psicológicas.

Y más útiles las entrevistas. “A veces, en la primera o segunda entrevista ves las sensaciones que te transmiten, las energías que transmite la otra persona (...), es más efectivo quizás que una prueba psicotécnica.” Si tu quieres una persona que en un futuro quizás necesitas que sea un poco más líder (...), más docil (...) quizás en una prueba psicotécnica (...) te hacen una idea.”

“Yo creo que depende. Cada empresa y cada puesto es un mundo (...), y poner numeritos a todo es muy difícil”.

Todos tienen pequeñas fallas. Y ninguno es infalible porque a veces, por el que más apuestas, es el peor.

—

“No hay un método infalible al 100%. Al final, todos tienen pequeñas fallas.”

Entrevista 3	Consultora de selección de RRHH en ETT
Fecha de entrevista	29 de abril de 2026
Duración	35 minutos
Resumen entrevista	
23 años experiencia de 1 año en el sector de selección	

Cargo: consultora de RRHH, dedicada a la selección de personal

ETT - centro de reclutamiento de selección de personal a nivel nacional → cuando delegaciones necesitan perfiles no cualificados en incorporaciones masivas (+ de 10 trabajadores).

Buscan candidatos a partir de la plataforma Bizneo y LinkedIn. A través de Bizneo publican la oferta en diferentes portales como infojobs, infoempleo, etc. Hacen:

- Criba curricular: mirar si candidato encaja con oferta
- Entrevistas telefónicas

Cree que estos procesos son más conservadores. “Con una llamada no acabas de conocer al candidato como es”. Cree que sería mejor que fueran más innovadores como: tests psicotécnicos.

Ética: Cree que, que un método sea ético, no depende de que sea conservador o innovador.

“Sí tiene código ético y guía a los valores para actuar con respeto, dignidad, transparencia, con fidelidad...”

Si recibió formación pero no concretamente sobre éticas; sino que la empezaron, le hicieron una formación genérica donde también se incluía la ética. → No cree que fuera muy útil.

Justicia, equidad y no discriminación

- No cree que haya un método que, como tal, por sí mismo, perjudique a un colectivo, sino que son más “conflictivas” las formas en cómo las empresas hacen las demandas de candidatos; que es cuando ellas piden de manera discriminatoria:
“Método como tal no. Es cuando nos piden que quieren una selección sólo de hombres, o que no quieren personas de una nacionalidad, etcétera.”
- De manera frecuente, las necesidades se exponen por medio de requisitos tales como: que solo sean hombres, o solo mujeres, piden un cierto rango de edad, excluyen ha ciertas razas.

Transparència

- Se explica el proceso al candidato. En la primera llamada también se explica cómo irá el proceso, si hará entrevista con la delegación correspondiente, se irán dando fechas, etc.
“Le vamos comunicando todo el proceso. Le decimos, esta semana, o entre tal día y tal día te contactarían mis compañeros y te comentarían con más profundidad el proceso..”
- Siempre se notifica el resultado. En el caso de ser rechazados, les llega un correo electrónico

“En el caso que se les descarte, se lo comunicamos y, además, les llega una notificación al correo electrónico.”

Privacidad y confidencialidad de datos

- toda la información que se solicita es importante. Intentar conocer al candidato al máximo para intentar saber si encaja en el puesto.
- dice que no hay protocolo ante el trato de los datos. “Muchas veces nos envían los cv por whatsapp y se quedan ahí”.

Validez y rigor técnico

- Si se revisan los métodos. “Hay una chica que exclusivamente se dedica a, cada día, controlar que las diferentes delegaciones hagan todo a través de la aplicación, todo el seguimiento, y si no, se pone en contacto. Si ve que es en más de una, intenta reorganizar un poco todo”.

Desde que ella trabaja allí, sí han habido cambios (en el periodo de 1 año).

Por ejemplo: “antes no teníamos registro de llamadas por lo que, no sabíamos a cuantas personas habíamos llamado para la selección de un candidato. Ahora apuntamos en un excel todas las llamadas, si contesta o no, si está interesado o no”.

- “La formación que te dan al entrar a esta empresa, es muy completa que te explica muchos temas de la empresa y esta también estaba incluida. Esta puede durar una semana o semana y media, hacienda ocho horas.” Le fue útil para, por ejemplo, entender el funcionamiento de las herramientas empleadas y el proceso de selección.

Respeto y trato digno, y beneficencia

- Piensa que los juegos de rol no son demasiado apropiados porque “no acaban de definir a la persona realmente” porque por ejemplo, en el caso de una persona tímida que además es sometida a una competición con personas que no conoce, puede resultar todavía más difícil y no le permite ser él/ella al 100%.

Criba curricular

- Pauta de en qué fijarse, ubicación porque llevan ofertas a nivel nacional, si tienen vehículo, resta de curriculum. Y fijarse en lo dicho de, si solo quieren mujeres, que sean solo mujeres., por la edad. Va en función de lo que le piden.
“Tenemos una pauta sobre todo de en que nos tenemos que fijar; (...) sobre todo la ubicación, si tienen vehículo o no, y después ya si que vas a mirarte un poco el currículum.”

“Si en alguna oferta solo quieren a mujeres, mirar que sean mujeres. (...) Es un poco así, en función de lo que nos piden.”

- Está bien porque no es una criba muy profunda, no juzgas por la forma de ser.
“Creo que está bien porque tampoco es una criba muy profunda, es decir, no juzgas (...) al candidato por su forma de ser.”

Cartas de referencia y de presentación

- Cree que sería injusto elegir a alguien por encima de otro candidato por tener una carta, porque tampoco acaba de definir a la persona. A lo mejor has tenido una mala experiencia por lo que sea en la empresa, pero eres muy buen trabajador, pero por ello no tienes carta o no hablas bien de ti.
“Creo que es un poco injusto (...). Creo que la carta quizás tampoco te acaba de definir por el hecho de que a lo mejor has tenido un mal momento (...) y en una empresa te han visto de una manera en la que realmente no eres.”

Entrevistas

- Cree que son más invasivas las tradicionales que las de competencias, porque en las tradicionales profundizas en información del candidato como experiencia y demás, y en las por competencias pruebas psicométricas, te fijas más en su carácter y no en su vida personal. Más subjetivas.
“En la tradicional, le haces preguntas más invasivas (...) como, en qué empresa has estado, cuánto tiempo has estado... (...), por ejemplo, si es un test psicotécnico, no profundizas en la vida del candidato, por así decirlo (...).”
- “No mejoraría nada, porque depende de la empresa y como lleva el proceso.”

Pruebas técnicas, de conocimiento y capacidad

- preguntas abiertas que deben ser complementadas con otras para poder evaluar a la persona
En su empresa no hacen
“Yo creo que son más preguntas abiertas (...) que necesitas complementarlas con más cosas.”

Assessment Center

- Piensa que los juegos de rol no son demasiado apropiados porque “los juegos de rol no acaban de definir a la persona realmente. (...) si soy una persona muy tímida y, aparte de eso, le añades que tengo que estar compitiendo con un grupo de gente que no conozco, creo

que hace que sea más tímida. No me deja ser yo al 100%. (...) No te define como eres esa prueba.”

porque por ejemplo, en el caso de una persona tímida que además es sometida a una competición con personas que no conoce, puede resultarle todavía más difícil y no le permite ser él/ella al 100%. No trato equitativo

- Para mejorar su prácticas: complementarlo con, por ejemplo, una entrevista individual previa para que la empresa te conozca en ambos ámbitos.

“Veo mejor hacer primero una entrevista individual y después en grupo, para que también la empresa conozca las dos versiones de ti.”

Pruebas psicométricas

- Test de personalidad invasivo porque entras en cómo es una persona íntimamente
- No cree que evalúe de manera adecuada
- Para determinar si candidato encaja es más o menos igual de útil que las pruebas técnicas

“si es un test de personalidad quizás ya entras en cómo es una persona más íntimamente.”

Cree que los métodos, a nivel general, tienen bastantes cosas a mejorar, pero que ahora no hay solución como para mejorarlos. Muchas empresas diferentes y cada una lo hace de la mejor manera en que cree que le va a funcionar.

Entrevista 4	Técnica de selección de personal en ETT
Fecha de entrevista	30/04/2026
Duración	28 minutos
Resumen entrevista	
32 años Técnica de selección de personal en ETT - 4 años de experiencias Funciones: - cribado personal - publicación ofertas - llamadas - entrevistas - presentación de candidatos - selección	

- contratación

Los métodos que emplea en su día a día depende del cliente para el que esté seleccionado en el momento determinado. “Hay clientes más flexibles y otros que piden una selección más precisa”.

- Entrevistas individuales y grupales (depende necesidades cliente). La mayoría a distancia aunque laguna se ha hecho presencial

Importante que quede claro los datos del candidato, “formación si es necesaria para la formación”, experiencia, y contactarla para que explique un poco sobre esta última, cuanto ha estado en cada sitio, etc.

- Se centra en lo que le piden; en aquello enfocado a la posición a cubrir. Si el puesto es x, y el explica que tiene experiencia en x y en y, le preguntará por las dos pero hará más hincapié en x.

Considera que los métodos que emplea son tanto conservadores, como otros innovadores porque tienen empresas clientes que son más clásicas (entrevistas, presentación curriculum), y otras que son más innovadoras (no piden cv sino que directamente miden las entrevistas, entrevistas grupales directamente por parte del cliente).

Considera que los tests van dirigidos a personas con cargos más elevados. Tests por ejemplo de saber liderar a un equipo. (ESTO NO LO USAN)

Ética:

- no opiniones personales
- no prejuicios
- no favoritismos por cómo te han caído

Sí hay código ético: ética, transparencia, igualdad, no favoritismos.

“Quizás los más convencionales pueden tener tendencia a ser menos éticos. Métodos como la criba de CV, entrevistas, con el mayor nombre de datos que se puedan presentar legalmente”.

Sí ha recibido formación en ética laboral. Formación en el proceso y formación general. Por ejemplo: “no aceptar regalos de las empresas clientes para no crear favoritismos”.

Justicia, equidad y no discriminación

- No se le ocurre ningún método que por sí, ayude a perjudicar a algún colectivo. Piensa que depende del sector, de la oferta. Cada empresa pide lo suyo. De acuerdo con que, que sean éticos o no, depende más de cómo se aplican que ellos de por sí.
- No es de manera frecuente, pero varias veces empresas le han transmitido las necesidades a partir de requisitos que pueden considerarse discriminatorios. “Empresas que han probado un colectivo y no les acaba de funcionar”. “Por ejemplo, un trabajo que sea más de carga física, a lo mejor nos dicen que prefieren más chicos que no tanto chicas; porque han tenido chicas, y con el tiempo no han acabado funcionando. **Eso no significa que, si encontramos una chica que le pueda interesar y pueda ser apta, podamos presentarla**”. “También pasa con la edad. Ofertas en las que es necesario conducir, normalmente, gente muy joven directamente no la quieren porque no tienen tantos años de experiencia y esto puede provocar algún desliz con el vehículo, y repercutir negativamente en su beneficio. ”

Transparència

- Siempre se explica al candidato cómo será el proceso. “Se presenta la empresa, me presento yo, se hace la entrevista y en esta se dice que se va a presentar directamente a la empresa, que esta es la que acaba decidiendo, y en algunos casos, tras la realización de otra entrevista por parte de esta, o directamente, se hace la contratación. El candidato, en todo momento, sabe el estado del proceso en el que está, y cuál es el siguiente paso”.
- Cuando el candidato no es contratado por rechazo de la empresa: “Envío correo para que esté informado, para que quede por escrito. Y la gente que queda en bolsa se les va llamando para ir informando de futuras ofertas que le puedan interesar diciéndoles, por ejemplo: “esta semana la empresa no nos ha pedido gente, pero seguramente para la semana que viene sí”. “Normalmente todos los candidatos están al día”.

Privacidad y confidencialidad de datos

- “Normalmente, la documentación que pedimos nosotros, a parte de la básica para la contratación, es la específica; por ejemplo, si necesita carnet de conducir, se lo pediremos, si no no. Hay veces que nos quieren enviar documentación pero nosotros ya directamente les decimos que no si no es necesaria para su posición”.
- “Antes de la contratación, a la empresa solo se le facilita nombre y primer apellido o iniciales para identificarlos, pero nada de teléfono, ni dirección, ni correo. En el caso de contratación, se facilita el nombre completo. En el caso que la empresa nos pida información suya, previamente preguntamos al candidato si nos da la autorización para pasarsela.”

Gestión doc: si no es seleccionado NO se pide documentación personal, . SI se contrata, la doc se guarda durante el tiempo legalmente establecido (5 años) según Ley de protección de datos, y luego se elimina.

Validez y rigor técnico

- Auditorías anuales donde se revisan. Además tienen un programa que utilizan todas las oficinas de la empresa, en el que ponen notas. Se hacen auditorías de oficina por oficina, y auditorías en el programa comunitario. Auditoria específica de selección también.
“Tenemos auditorías anuales. (...). Es más, tenemos un programa donde tenemos que poner notas, que usamos las diferentes oficinas, y a partir de ahí se hacen las auditorías; tanto en el programa comunitario como auditorías de oficina.”
- “Cada año se hace una formación de selección. La primera suele ser la más larga, viene un formador externo y suele durar 3 días a la semana o 1 durante 3 semanas; y cada año se va renovando. La gente que empieza nueva tiene que hacerla completa, y los que ya la hemos hecho solo tenemos que hacer la parte de novedades.”

Respeto y trato digno, y beneficencia

- Invasiva o innecesaria: “quizas algun test de personalidad para una posición que no sea necesario (en otras empresas).” Conoce una empresa que para un puesto de operario, le pidieron test de personalidad pero porque valoraban a alguien que cuadrara con el resto de personal que tienen; aunque no sea necesario para la posición.

Ética en los métodos:

Criba curricular

- Experiencia, lo que pide la empresa: Se centra en lo que le piden; en aquello enfocado a la posición a cubrir. Si el puesto es x, y el explica que tiene experiencia en x y en y, le preguntará por las dos pero hará más hincapié en x.
- “Yo creo que es necesaria. En una oferta se te pueden apuntar 1.000 personas (...) y gente que no tiene experiencia en ese sector.” Es necesaria para primer cribaje y poder descartar a aquellos que no presentan lo mínimo que se requiere para el puesto. “Es la BASE. Si no reúne las condiciones básicas, lo descartas.” “Primer filtro necesario”.

Cartas de referencia y de presentación

- “Suman pero no restan”. “Pedimos si tienen porque por ley no puedes llamar directamente para pedir referencias”. Se borran los datos de la persona que firma y del candidato, para poder pasarlo a la empresa. Tenerla es un punto positivo porque alguien se ha tomado el

tiempo para hacerla porque has trabajado bien, pero no tenerla tampoco significa nada porque hay personas, que por ejemplo, no la piden pero no por nada malo. “Que no se tenga tampoco significa nada, porque mucha gente que finaliza por algún motivo (...) y no le han hecho carta de referencia o no la ha pedido, y eso tampoco lo invalida.”

Entrevistas

- “Después de la entrevista, creo que te quedas más con quien pueda encajar mejor en la oferta según la experiencia que tengas.” “También influye mucho cómo se comporta esta persona. Es una forma de ver si es más introvertida, extrovertida, resolutiva, etcétera.”
- “Puede ser que haya casos en los que falle la objetividad, pero para hacer una entrevista, tienes que conocer muy bien a la empresa, como trabajan, y que personas encajan ahí. Por ello es necesaria esta parte humana”. “Por ejemplo, una empresa que hace mucha producción, van muy rápido. Si tu en la entrevista ves que es una persona que es muy dicharachera, que a lo mejor va a su ritmo, o que a lo mejor tiene otro ritmo (...), ves que posiblemente no encajara o no se va a sentir agusto. O otras empresas que son muy permisivas y si sales mucho a fumar no les importe, pero a otras si”.

Pruebas técnicas, de conocimiento y capacidad

- “Son necesarias y útiles depende de lo que se necesite y de la posición a la que vayan”. Por ejemplo las pruebas que hacen algunas empresas para saber si sabes llevar la carretilla, si necesitas inglés y lo sabes para trabajar, por ejemplo.

Assessment Center

En su oficina no, pero en otras, que buscan roles más elevados → entrevistas informales que se han ido a comer. Preguntas que no tienen nada que ver con el trabajo, sino que con su vida, con el objetivo de conocer cómo es la persona. “Ver como se desarrolla en su día a día, después de haber pasado satisfactoriamente todas las pruebas anteriores”. Ver si su personalidad encaja.

- Trato equitativo en pruebas grupales: “Creo que son un poco impersonales. Por lo que, éticamente, la persona puede tender a escoger la persona que más le ha gustado. En una entrevista grupal, tampoco puedes mostrar mucho de ti, porque quizás eres una persona más tímida pero eres un 10 para este trabajo. Por lo que sí podría flaquear un poco.”
- Podría mejorarse?: “Hacer más filtros. Hacer otro tipo de entrevistas, o si se hace un primer filtro grupal después hacer otras más complementarias.”. Complementar esta práctica con otras pruebas para mantener un equilibrio y que nadie pierda el tiempo (ni candidato ni seleccionador).

Pruebas psicométricas

No es que sean más útiles estas o las de conocimiento, sino que “depende de la posición”. “Si es para una posición complicada, puede que busques a alguien de carácter fuerte, alguien que ante cualquier problema no se bloquee. Entonces estos test si que pueden ser útiles en estos casos. Pero estos para uno o una dependiente, no sirven de mucho tampoco”.

—

Mejora propuesta: presentar candidatos, que la contratación final no sea tan influenciado por la persona. Puedes hacer un proceso de selección de 10, pero luego lo presentas y no les gustas por temas de ideología, por ejemplo.

Deberían ser todos éticos e ir mejorando