NOVUM, revista de Ciencias Sociales Apliacadas
ISSN: 0121-5698
ISSN: 2357-4933
rev_novum_fadman@unal.edu.co
Universidad Nacional de Colombia
Colombia

Didier Pino, Nicolás Osvaldo
Discriminación laboral desde Recursos Humanos: Un debate técnico pendiente
NOVUM, revista de Ciencias Sociales Apliacadas, vol. I, núm. 9, 2019, -Junio, pp. 9-31
Universidad Nacional de Colombia
Colombia

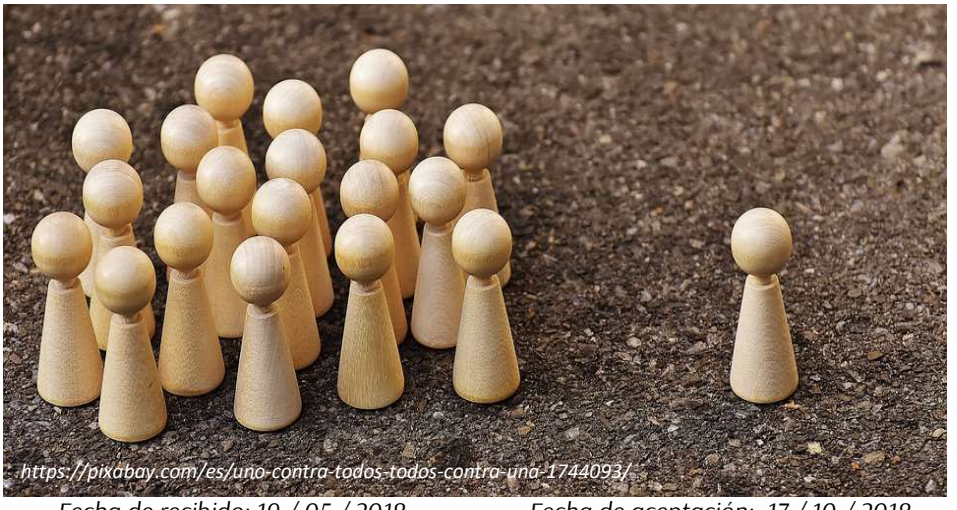
Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571360739001

Cómo citar el artículo
Número completo
Más información del artículo
Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Discriminación laboral desde recursos humanos: un debate técnico pendiente

Labor Discrimination from human resources: a pending technical debate



https://pixabay.com/es/uno-contra-todos-todos-contra-una-1744093/

Fecha de recibido: 19 / 05 / 2018 *Fecha de aceptación: 17 / 10 / 2018*

Nicolás Osvaldo Didier Pino. Psicólogo Laboral Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con estudios de Postgrado en Inteligencia de Negocios y Políticas Públicas en la Universidad de Chile. Investigador Asociado al Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral, Santiago, Chile. **Correo electrónico:** ndidier@fen.uchile.cl, **Orcid:** https://orcid.org/0000-0002-8904-5111

Cómo citar este artículo

Didier Pino, N.O. (2019). Discriminación laboral desde recursos humanos: un debate técnico pendiente. *NOVUM*, 1(9), p.p. 9 - 31.

Resumen

La discriminación laboral es uno de los problemas más desafiantes para las ciencias de la administración. Esto se debe principalmente a las dificultades para establecer técnica y discursivamente qué elementos corresponden o son indicativos de prácticas discriminatorias. Por lo cual, para afrontar el desafío y el debate en torno a este tipo de tópicos, se requiere establecer criterios razonables y aplicables a la realidad de las organizaciones nacionales, y un análisis que se muestre más comprensivo y transdisciplinario que las ciencias de la administración. Este articulo tiene por objetivo presentar un criterio para identificar la practica discriminatoria y una estructura aplicada de los procesos de toma de decisiones de recursos humanos con base en este criterio. De esta forma se pretende generar una comprensión del problema de la discriminación en el trabajo como parte de las decisiones cotidianas de los administradores y, por tanto, como un foco de intervención. **Palabras Clave:** Recursos Humanos; Derecho al Trabajo; Cambio Organizacional; Gestión Industrial.

Abstract

Labor discrimination is one of the most challenging problems in management sciences. This is mainly due to the difficulties to establish technical and discursively which elements correspond or are indicative of discriminatory practices. Therefore, to face the challenge and the debate on this topic, it is necessary to establish reasonable and applicable criteria to the reality of national organizations, and a more comprehensive and transdisciplinary analysis than management sciences. The purpose of this article is to present a criterion to identify discriminatory practice and an applied structure of human resource decision-making processes based on this option. In this way it's intended to generate an understanding of the problem of discrimination at work as part of the daily decisions of administrators, and therefore focuses of intervention at that level. **Keywords**: Human Resources; Right to Employment; Organizational Change; Industrial Management.

Introducción

La globalización como fenómeno cultural y tecnológico ha impulsado el desarrollo de grandes transformaciones en el mundo del trabajo (Jensen & Hofäcker, 2011; Michelotti & Nyland, 2008). Dichas transformaciones han involucrado cambios en la complejidad de los puestos de trabajo, la composición de la fuerza de trabajo, las demandas educacionales a la fuerza de trabajo, etc. Es así como las tendencias en el área de las ciencias de la administración y en particular, de la gestión de recursos humanos ha debido adaptarse a dichos cambios. Por ejemplo, el uso de determinados mecanismos de selección de personal, no sólo se ve influenciado por las demandas del mercado del trabajo local, sino que también se ve influenciado por las técnicas y procedimientos que se han desarrollado en otros países (Mol, Willemsen, & Van Der Molen, 2005). De esta forma, si una compañía trasnacional se instala en países menos desarrollados, es factible que mantenga los estándares técnicos de sus casas matrices en países más desarrollados (Steiner, 2012).

Si bien pareciera que la fuerza de la globalización ha tenido efectos positivos en la difusión de la ciencia y, por lo tanto, el traspaso de buenas prácticas entre los países, en el caso de la gestión de recursos humanos esto no es algo necesariamente cierto. Lo anterior se fundamenta en los problemas de comunicación y cooperación entre los ámbitos académicos de la investigación y el mercado de la consultoría y la práctica profesional. Desde la falta de puentes de comunicación entre ambos mundos, la práctica profesional en el área de gestión de personas es altamente susceptible a las tendencias o modas del *management*, las cuales no se esfuerzan en mostrar evidencia empírica que respalde los conceptos y procedimientos que proponen (Precee & Chuai, 2010; Hahn, Endenich, Reimsbach, & Wickert, 2018).

Lo anterior, que normalmente es interpretado como el desfase entre las disciplinas aplicadas y los enfoques académicos (Abrahamson & Fairchild, 1999; Abrahamson, 1996), se presenta como una zona prolífica para la emergencia de prácticas con alta validez aparente, pero escasa validez técnica. Un ejemplo de ello es el caso de la selección de personal en Chile, la cual se ha caracterizado por la inclusión de instrumentos que carecen de validez y sustento técnico, pero que mantienen su uso debido a la validación del mercado por parte de las grandes empresas y organizaciones gubernamentales (Didier, 2014). Este fenómeno requiere atención desde el mundo académico, como del mundo de la consultoría, en cuanto que la falta de

análisis de las prácticas de gestión de personas puesto que la presencia de prácticas discriminatorias conlleva a una disminución en la competitividad en el mercado del trabajo, y a la larga, en las industrias y naciones. Este trabajo intenta presentar una guía práctica del análisis de los procedimientos y decisiones del área de gestión de personas, considerando los desafíos y transformaciones de la fuerza de trabajo que ha representado la globalización.

1. Nociones de Discriminación Laboral

Dentro de la tradición económica, la discriminación laboral se ha esbozado entorno a lo que sería calificado como un tratamiento diferencial de un grupo debido a características que no son relevantes en el ciclo de empleo, tales como el nivel socioeconómico, género, edad, etnia, religión, y orientación sexual (Veenman, 2010). Siendo condición de lo anterior que los niveles de productividad entre los grupos sean similares ex ante, por lo que la decisión de favorecer a un grupo dependerá de criterios extralaborales (Arrow, 1973).

Anteriormente se mencionó que la discriminación laboral afectaría la competitividad del mercado del trabajo, lo cual se ha fundamentado desde la teoría neoclásica de la economía, donde si el mercado del trabajo es un buen inversor de recursos (trabajadores a empresas), se debiese alcanzar un grado óptimo en el funcionamiento del mercado. Desde este punto de vista, la discriminación laboral corresponde a una fuente de ineficiencia (Lee L., 2012). Al tomar decisiones de contratación, promoción o cualquiera que determine una relación laboral basada en criterios arbitrarios, sólo generará ineficiencias tanto en lo que refiere a alcanzar niveles óptimos de productividad como el no hacer el uso adecuado del capital humano dentro del mercado del trabajo.

De lo anterior se desprende que, en un mercado competitivo, las empresas racionalmente deben buscar reclutar y seleccionar a aquellos trabajadores que se encuentren en el percentil más alto de habilidad y desempeño (McArthur & Young, 1993). Lo que implica en el corto, mediano y largo plazo que la discriminación arbitraria, incidirá en el desempeño de las organizaciones, tendiendo a disminuir su competitividad y eficiencia en el uso de sus recursos. Lo cual tiene repercusiones en el desempeño de las economías nacionales, disminuyendo los niveles de crecimiento económico (Sedgley & Elmslie, 2006; García-Mínguez & Sánchez-Losada, 2003). Sin embargo, dichos efectos a nivel país son observados fuertemente en el sector profesional o los grupos de mayor formación, puesto que el impacto marginal de su acumulación de

capital humano es mayor que quienes poseen menores niveles de habilidad (Sullivan, 2010).

En la literatura respecto de este fenómeno, uno de los problemas centrales se encuentra en establecer medidas adecuadas para determinar qué debiese ser considerado como discriminación (Por & Zhang, 2018; Borowczyk-Martins, Bradley, & Tarasonisce, 2018; Kamasheva, Kolesnikova, Karasik, & Eldar, 2013). Como señala Burstein (1990) operacionalizar la definición de discriminación laboral es problemático, tanto para los cientistas sociales y abogados, lo que conlleva a la imposibilidad de establecer medidas confiables en la toma de decisiones como arbitrarias o discriminatorias. Siendo ámbitos fructíferos para la investigación en esta área, elementos como el género (Rathelot, 2014; Turturean, Chirila, & Chirila, 2013), orientación sexual (Arabsheibani, Marin, & Wadsworth, 2004), raza (Antecol & Bedard, 2004; Andriessen, Nievers, Dagevos, & Faulk, 2012) o edad (Adams, 2004), los cuales suelen ser analizados como características aparentes y visibles. No obstante, la radicalidad de los principios de selección con base en el mérito precisamente coloca su énfasis en probar que no existen diferencias o decisiones discriminatorias, siendo irrelevante la fuente en comparación a las pruebas necesarias para asegurar la objetividad de la toma de decisiones.

Ahora bien, la perspectiva económica establece que la aplicación de criterios arbitrarios en las diferentes decisiones de las organizaciones, de forma agregada generarían efectos adversos para los países. De esta forma, la construcción de estrategias que impidan la emergencia de este tipo de prácticas a nivel de los mismos tomadores de decisiones, consistiría en una forma válida y útil de hacer frente a los efectos negativos de la discriminación en el mundo del trabajo (Cheung, Kam, & Man-hung Ngan, 2011; Roscigno, Garcia, & Bobbitt-Zeher, 2007). Para ello es necesario determinar dos elementos que son claves: la información requerida para la toma de decisiones y los flujos de decisiones propios de la gestión de Recursos Humanos.

Una perspectiva informacional de la construcción de prácticas discriminatorias, tiene su punto de partida en cuales son los criterios que se utilizan para tomar decisiones. En el caso de la selección de personal, la estructura en términos de lo que dicta la investigación es sencilla: para cada cargo se debe construir el mejor conjunto de indicadores que permita predecir con éxito el desempeño futuro del candidato a llenar esa vacante (Ryan & Ployhart, 2014). El problema comienza con la selección de los

indicadores que se consideran relevantes y continua hacia el cuestionamiento respecto de la forma de evaluar el indicador propuesto (Fan, y otros, 2012; Van Hooft & Born, 2012).

2. Una propuesta: Determinantes de la Discriminación

En términos globales, la discriminación laboral posee diferentes formas de ser entendida, tanto en sus causas como en sus consecuencias. Para la construcción de prácticas de recursos humanos es necesario plantear un supuesto básico: si existe algún grado de discriminación entre trabajadores actuales o potenciales, esto es un problema de información. Esto se graficaría en la toma de decisiones descrita por la teoría de la señal (Spence, 1973), donde el desempeño o habilidad serían una variable desconocida por los empleadores. Por ello, los trabajadores darían cuenta de sus habilidades al adquirir educación y credenciales educacionales, siendo una señal para los empleadores. Desde dicha perspectiva, el que los empleadores puedan seleccionar sus trabajadores de forma adecuada, dependerá de la información que logren compilar sobre aquellos sujetos (Stiglitz, 1975).

Basar la discriminación desde una perspectiva informacional requiere sostener que, dentro del comportamiento de las organizaciones y su relación con su fuerza de trabajo, la toma de decisiones responde a componentes racionales. En este sentido, los criterios que pueden dar cuenta de la preferencia de trabajadores de ciertas características por sobre otros, debiesen responder a pronósticos respecto del potencial, desempeño o productividad futuros y no sobre características no variables como lo son la raza, el género o la edad.

Sin embargo, al ser la discriminación arbitraria un producto de la información, lo relevante para la gestión de recursos humanos es determinar qué tipo de información se está considerando para la toma de decisiones. Esta distinción resulta especialmente útil en el caso de la selección de personal, donde los criterios que pueden dar cuenta del desempeño futuro se encuentran ya consensuados en la comunidad científica, manteniendo la discusión en las técnicas utilizadas para evaluar dichos criterios. En este sentido, elementos como el sesgo, la construcción de instrumentos de evaluación y la contaminación de criterio pudieran afectar el cómo las organizaciones toman sus decisiones (Berry, Sackett, & Sund, 2013).

En consideración de lo anterior, para abordar la toma de decisiones de recursos humanos, se debiesen aislar las variables que se utilizan, y analizar la calidad de la información disponible

sobre ellas. Por ejemplo, es ampliamente conocida la relación entre la educación y los ingresos de los trabajadores (Serneels, 2008; Marquis & Tantivong, 2014); no obstante, la manera en que esta se materializa dependerá de las características particulares del mercado del trabajo. Por lo tanto, cuando una empresa debe hacer frente a grupos de trabajo heterogéneos o multiculturales, debe considerar lo competitivo o exigente de su mercado frente al país de origen de sus empleados (Hanna, 2010; Boboc, Vasile, Ghiță, & Covrig, 2014; Di Maria & Lazarova, 2012; Heitor, Horta, & Mendonça, 2014; Beechler & Woodward, 2009).

Suponiendo la perspectiva sobre la información y la naturaleza racional del proceso de toma de decisiones de recursos humanos, la discriminación ocurriría ex ante por consideración de variables ajenas al desempeño futuro del trabajador y ex post al realizar un diagnóstico sesgado respecto de la naturaleza de las habilidades y desempeño de los trabajadores. Para construir inequívocamente un algoritmo de toma de decisiones de contratación, recursos humanos debe hacer frente a los fenómenos de la fuerza de trabajo; mientras cuando se consideren factores de la operación del ciclo de vida laboral, la organización deberá construir criterios objetivos que den cuenta de un análisis prospectivo de los resultados.

Tomando las definiciones tradicionales de la gestión de recursos humanos, se pueden identificar cuatro subsistemas básicos: Incorporación (reclutamiento, selección, inducción), desarrollo de carrera (Planes de Carrera y Progresión), Gestión del Desempeño (evaluación del desempeño, capacitación) y relaciones laborales (aspectos legales, calidad contractual, desvinculaciones). Cada sub-sistema tiene por objetivo el responder preguntas específicas sobre la función de recursos humanos, desde cómo se atraen a sus miembros, cómo se logran los niveles óptimos de desempeño, el tipo de relación laboral que puede ofrecer la organización, hasta los procesos para la desvinculación de los empleados. Y estas preguntas son respondidas en tanto el uso de procedimientos como en el uso de criterios para validar dicha forma de resolver las necesidades de la organización.

Para representar el modelo de toma de decisiones se consideró tantos los subsistemas como los criterios y elementos críticos que deben ser respondidos desde la función de recursos humanos. De esta forma, las preguntas planteadas en términos de la posibilidad de discriminación (Ver Tabla 1), habrán de ser respondidas desde la literatura y experiencias nacionales, dando cuenta de los criterios que son utilizados en dichas decisiones.

Tabla 1. *Subsistema de incorporación*

Subsistema	Preguntas	Criterio
Incorporación	¿Existe discriminación arbitraria en el acceso a empleo dentro de la organización?	Sociodemográfico
		Educación
		Instrumentos
Desarrollo	¿Se aplican criterios extra laborales en las decisiones de movimiento de personal?	Potencial
		Ajuste Persona-Organización
		Criterios de Evaluación
Desempeño	¿Se aplican procedimientos de evaluación de desempeño? ¿El diseño de instrumentos de evaluación de desempeño evita el sesgo?	Sesgo
Relaciones Laborales	¿Las condiciones de trabajo son determinadas por criterios extra laborales?	Calidad del Contrato
		Criterios de Desvinculación

Fuente. Elaboración propia.

En el caso del subsistema de incorporación, los criterios de selección harán frente tanto a la configuración del mercado laboral como a las necesidades internas de las organizaciones. Lo anterior implica determinar bajo qué condiciones la decisión de incorporación a la organización responde a criterios arbitrarios o extra laborales. Para ello existen diferentes criterios que pueden dar cuenta de conductas arbitrarias, como es el caso de la inclusión de criterios relacionados con características sociodemográficas, la educación de los candidatos o los mismos instrumentos utilizados para evaluar las habilidades de los postulantes.

2.1 Variables Sociodemográficas

Siguiendo con lo anteriormente expuesto, las variables sociodemográficas pudieran ser fuentes de error en la evaluación de los candidatos. Por ejemplo, la literatura internacional a través del análisis generacional ha establecido que los eventos históricos afectan la cultura y valores de los grupos humanos que los experimentan en el mismo tiempo (Howe & Strauss, 2000). Es así como parte de la literatura en las ciencias de la gestión hace hincapié en el futuro del trabajo y cómo las supuestas generaciones harían frente a elementos como la motivación, la cultura o desempeño (Eversole, Venneberg, & Crowder, 2012; Cheeseman & Downey, 2012; Kim, Kim, Han, & Holland, 2016). Sin embargo, dicho cuerpo teórico asume que la cultura se expresa de forma uniforme en el mundo, lo cual es un supuesto muy débil, al ser la cultura occidental la que se coloca como una forma de vivencia universal y replicable. Si bien es innegable el impacto que los planteamientos de Strauss y Howe (1991; 2000), gran

parte de la literatura asume la configuración generacional como dada, y no como un elemento sujeto a confirmación. De esta forma es posible encontrar trabajos que se ven imposibilitados de replicar empíricamente las distinciones entre generaciones aun siendo parte de la "*cultura occidental*" (Didier, 2017; Hahn & Logvinenko, 2008; Toro, 2008). Consecuentemente realizar esta vinculación entre valores deseables y la edad (a través de las generaciones de pertenencia), sería un ejercicio riesgoso sin la correspondiente evidencia local o nacional.

Otro factor sociodemográfico que se encontraría vinculado a la selección de personal es el género de los postulantes, donde los países menos desarrollados presentan agendas difusas en lo que implica la inclusión de las mujeres en la fuerza de trabajo. En este sentido, la construcción de los roles sociales asociados al género y su relación con la estructuración con la fuerza de trabajo (Ellemers, 2018; Perrone, 2009), serán de vital importancia para comprender las tasas de participación laboral, inversión en capital humano, consumo y otras decisiones de largo plazo (Contreras & Plaza, 2010; Contreras, Hurtado, & Sara, 2012).

En lo que concierne al ámbito de acción de Recursos Humanos, la pregunta sustantiva es si existen sesgos en la toma de decisiones que consideren el género de los trabajadores como una variable relevante (Engel, Knappert, & Biron, 2018; Oberai & Anand, 2018). Esta premisa deberá ser acompañada de un segundo criterio, que refiere a si se utiliza el género de los trabajadores como una representación de otra cosa (costos de contratación, leyes de maternidad, leyes de protección social diferenciadas por género, etc). Lo anterior, relacionado con la necesidad de diferenciar la capacidad o productividad actual y futura de los trabajadores, de otras condiciones y regulaciones propuestas por el ambiente en el que la organización funciona.

En términos sustantivos la discriminación laboral por género posee diferentes niveles de análisis y efectos el mercado del trabajo, como es el caso de las brechas de ingreso según el género. Ahora bien, desde el punto de vista de Recursos Humanos, la información puede ser interpretada desde el desarrollo de carrera, donde las interrupciones y periodos de desempleo son mayores en mujeres que en hombres (Spivey, 2005; Meurs, Pailhé, & Ponthieux, 2010; Gorlich & de Grip, 2009) o a través de la emergencia de situaciones artificiales como el techo de cristal '*glass ceiling*' (Arulampalam, Booth, & Bryan, 2007; Christofides, Polycarpou, & Vrachimis, 2013; Adnan & Miaari, 2018; Moreno-Romero & Carrasco-Gallego, 2012).

Desarrollar métodos como curriculum ciego, permite evitar la emergencia de ese tipo de prácticas, aunque también será necesario desarrollar tácticas para que en otros subsistemas de recursos humanos no ocurran este tipo de arbitrariedades.

2.2 Instrumentos de Evaluación y Sesgo

Otro elemento necesario a considerar en el ámbito de la contratación y desarrollo de carrera es el uso de instrumentos en la evaluación de los trabajadores. En términos operacionales, los instrumentos son los mecanismos bajo los cuales los empleadores definen los niveles de habilidad actual y futura de los trabajadores, y el modo de tomar decisiones en función de esta información (Parrado & Lapuente, 2018). Ya sea en cuanto a procesos de selección de personal como en la evaluación del desempeño, los instrumentos utilizados serán críticos en la toma de decisiones. Es por esto que en los Recursos Humanos se debe considerar no sólo aspectos nacionales, sino aspectos propiamente nacionales en el desarrollo y aplicación de instrumentos.

Lo anterior se explica por situaciones de no divulgación o difusión de experiencias de recursos humanos, donde los empleadores pueden utilizar una prueba de personalidad basados en los cinco grandes factores (Hough & Oswald, 2000; Sackett & Lievens, 2008), pero el instrumento especifico puede no estar validado en la población o cultura en que se encuentra inserta la empresa. Si bien esto pudiera ser considerado como un elemento de fácil revisión por parte de los empleadores, sin una regulación que especifique la calidad de las evidencias que pueden y deben ser usados en los procesos internos de las organizaciones, no existen incentivos para garantizar la imparcialidad en los procesos del ciclo de vida laboral.

Un análisis técnico frente a la anterior situación implica analizar adicionalmente la calidad de los instrumentos en términos de su capacidad de representar y predecir la conducta de los trabajadores (Aguinis, Culpepper, & Pierce, 2010; Barmby & Bridges, 2003). Este análisis se debe concentrar en las características técnicas de la evaluación, indicadores psicométricos y las posibilidades de considerar el sesgo en la evaluación. Esto último es de particular importancia, puesto que la autoevaluación como la evaluación hecha por terceros posee diferentes fuentes de error, y afectan la posibilidad de una toma de decisiones sin sesgo (Atwater, Wang, Smither, & Fleenor, 2009; Lance, Hoffman, Gentry, & Baranik, 2008; Kausel, Culbertson, & Madrid, 2016; Horverak, Bye, Sandal, & Pallesen, 2013). Esto implicaría un desafío para las

organizaciones, puesto que la construcción de instrumentos de evaluación debe dar cuenta de dichos posibles sesgos, siendo una necesidad de construir prácticas de análisis que permitan la confiabilidad y validez de cada uno de los métodos utilizados por cada organización.

El sesgo como elemento en la evaluación implica la adición de consideraciones extra laborales a la toma de decisiones, ya sea través de las preferencias individuales de empleadores y reclutadores como también las relacionadas con las propias formas de calificar la experiencia de trabajo. Si bien, el análisis técnico de la calidad de los instrumentos a través de elementos como la validez predictiva, concurrente, o aditiva puede ser de gran utilidad para el mercado del trabajo, es necesaria la inclusión de otros elementos como la publicidad o transparencia para asegurar el respeto del principio de no discriminación.

Siguiendo el mismo argumento, la perspectiva informacional de la discriminación laboral, que centra los problemas de trabajadores y empleadores en términos del desconocimiento del vector de habilidad de la oferta, se ve cuestionada aquí por los mecanismos para detectar y medir dicha habilidad o competencia. Por lo cual, parte del trabajo de los especialistas e investigadores en el área de recursos humanos, incluiría el continuo perfeccionamiento de los mecanismos de evaluación, como forma de reducir la incertidumbre respecto de las capacidades presentes en la fuerza de trabajo, y en los individuos en específico.

2.3 Educación

Los desarrollos que vinculan la educación de los individuos con sus niveles de habilidad o productividad han sido variados a través del tiempo. Una de las primeras en emerger fue la noción del capital humano, donde habilidades, conocimientos y experiencia son acumulados como una forma de capital (Mincer, 1958; Becker, 1964). Es desde esta noción que la acumulación de capital humano se presenta como una operacionalización de los niveles actuales de habilidad y una estimación de los futuros. Por lo tanto, la inclusión de la educación como una variable relevante al postular a un puesto de trabajo, es en cuanto se ve reflejado en ella los niveles de inversión de tiempo de los postulantes respecto de su educación.

Ahora bien, esta traducción de la inversión en educación hacia la gestión de las organizaciones no se encuentra exenta de dificultades, en especial por los juicios y evaluaciones que deben realizar los empleadores respecto de las habilidades de los trabajadores. En este aspecto, la toma de decisiones de

contratación o promoción estará basada en como la educación da cuenta de los perfiles de habilidad de los trabajadores. Sin embrago, la interpretación respecto de la educación y las habilidades no es lineal, en especial cuando se tienen Instituciones Educativas de desigual calidad (Guryan & Charles, 2013; Ewens, Tomlin, & Wang, 2014; Dickinson & Osxaca, 2009), lo que lleva a las organizaciones a diferenciar entre los méritos consignados en la teoría de la señal y los antecedentes socioeconómicos contenidos en el credencialismo educacional (Dore, 1976; Collins, 1979).

En el caso de añadir otro valor a la educación, como es la noción detrás del credencialismo educacional, se evaluarán las habilidades de forma arbitraria, siendo la preferencia expresada por el empleador o el reclutador fuera de la base del principio del mérito. En el caso de la toma de decisiones, para evitar la discriminación arbitraria, el empleador debiese separar sus consideraciones respecto de la información del origen socioeconómico contenidas en las credenciales, de los antecedentes relacionados con los méritos de los trabajadores (por ejemplo: seleccionar a quienes provienen de los mejores programas de formación).

También vinculado con temas de credenciales educativas, es la emergencia de los fenómenos relacionados con el desajuste educacional entre el mercado del trabajo y el mundo de la educación (Ghignoni & Verashchagina, 2013; Kampelmann, Vermeylen, & Kampelmann, 2016; Murillo, Rahona-López, & Salinas-Jiménez, 2012). Estos fenómenos se han descrito como la falta de ajuste entre la educación de los candidatos y/o trabajadores respecto de sus puestos de trabajo, generando problemas para la gestión de recursos humanos en la medida que dentro de la organización no hay tareas suficientemente complejas o especializadas para las habilidades del trabajador o no existe la capacidad de pago para dicho perfil.

No obstante, la racionalidad respecto a la toma de decisiones pudiera verse ampliamente sesgada por la falta de evidencia en torno al comportamiento organizacional de aquellos que presentan desajuste educacional con sus trabajos (Luksyte, Spitzmueller, & Maynard, 2011). Dentro de la literatura en este respecto, se ha vinculado la situación de sobre calificación – real o percibida- con actitudes hacia el trabajo (Maynard, Joseph, & Maynard, 2006), como la satisfacción laboral (Bender & Heywood, 2006; Badillo-Amador & Vila, 2013; Fabra Florit & Vila Lladosa, 2007; Johnson & Johnson, 2000; Green & Zhu, 2010), la búsqueda de nuevos puestos de trabajo (Maynard & Parfyonova, 2013;

Verhaest & Omey, 2006) y el desempeño de los equipos de trabajo (Alfes, 2013). Mientras que otra evidencia si bien corrobora el efecto de la sobre calificación respecto de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, se contradicen los supuestos efectos en la intención de renuncia, ausentismo y otros asociados a la conducta contra productiva (Lobene, Meade, & Pond, 2015; Liu, Luksyte, Zhou, Shi, & Wang, 2015).

Los efectos antes mencionados aparecen recurrentemente citados en la literatura, mostrando que ha existido una preocupación respecto de las condiciones del comportamiento organizacional por parte de investigadores y profesionales de los recursos humanos. Sin embargo, dichos efectos distan de haber sido probados transculturalmente, facilitando teorías y premisas desde supuestos sobre un mercado laboral con alta demanda o con alta valorización del capital humano en el sistema productivo. Lo anterior se presenta como un supuesto complejo de ser asumido, en especial en economías donde los índices de desempleo tienden a ser altos (Erdogan, Bauer, Peiró, & Truxillo, 2011) o el capital humano no se presenta como parte de las ventajas competitivas de los mercados ocupacionales.

2.4 Relaciones Laborales

Un último elemento que requiere análisis por parte de los profesionales e investigadores del área de recursos humanos, corresponde a lo regulado por el marco legal de las relaciones laborales. Desde una perspectiva de procesos, las relaciones laborales, su calidad e intensidad, son a la vez causa y consecuencia de procesos de toma de decisiones. Es así que una decisión de promoción de un trabajador, puede ser determinado por su género he incidir en la calidad de su contrato, acceso a prestaciones y beneficios, como también la calidad de la relación laboral puede ser determinante en la interacción con otros subsistemas, como el de gestión del desempeño.

Los fenómenos cambiantes a los que se enfrentan las organizaciones frente al mercado laboral, obligan a definir posiciones en torno a diferentes tipos de regímenes contractuales como tipos de empleo. En este punto se encuentra evidencia de discriminación cuando las diferencias en la calidad contractual o en los ingresos no se da por la educación, experiencia e interrupciones de carrera (MacDermid & Wittenborn, 2007; Edin & Gustavsson, 2008), aun cuando se apliquen políticas públicas o condiciones especiales de trabajo (Glass, 2004; Halldén, Gallie, & Zhou, 2012; Edlund & Grönlund, 2008; Gebel, 2011; Lee, Kossek, Hall, & Litrico, 2011).

Las interrupciones en la carrera, ya sea de modo voluntario o involuntario, generan efectos en la disposición a pagar de los empleadores. Esto puede ocurrir en la disminución del salario de reserva del posible trabajador (Gangl, 2004), o vía la penalización del salario del trabajador por el tiempo que estuvo fuera del mercado (Gangl, 2006; Young, 2012), asumiendo la idea de la depreciación del capital humano (Gorlich & de Grip, 2009; McFadden, 2008). De esta forma la relación entre la calidad de las relaciones laborales previas y las futuras, generan espacios donde trabajadores y empleadores pueden redefinir las condiciones laborales, sin que esto se base en un criterio con ausencia de sesgo.

Dentro de las nociones actuales de desarrollo de carrera, es posible hallar la tensión entre la carrera prometeica (Arthur & Rousseau, 2001) y los efectos en el largo plazo de los periodos de desempleo (Arulampalam, 2001; Mroz & Savage, 2006). Si bien el concepto del desarrollo de carrera desvinculado de las organizaciones no es novedoso, los principios de transformación en la matriz de relaciones laborales generan menor oferta de puestos de trabajo y aumentan la incidencia del subempleo (Verbruggen, van Emmerik, Van Gils, Meng, & de Grip, 2015; Eamon & Wu, 2011; Bell & Blanchflower, 2013).

Como uno de los elementos críticos antes mencionados, los profesionales del área de recursos humanos deben considerar en su gestión la relación entre la organización y el mercado del trabajo. En el caso del tipo de relación laboral ofrecida, su estabilidad, calidad, duración o intensidad, se debe considerar como el mercado y el marco regulatorio (Burgess, 2010; Kahn, 2012), ya sea a través de prácticas de flexibilización (Fedderke & Hill, 2011), de negociación (Flabbi & Moro, 2012) o el rediseño del trabajo (Peck & Theodore, 2002).

Conclusiones: Criterios y Síntesis

La construcción de criterios específicos para establecer cuáles son los determinantes de la definición de la discriminación laboral, se muestra como una temática de alta complejidad, puesto que cada decisión de gestión presenta sus propios elementos a incluir como recomendación. Esto se expresa en el tipo de decisión: contratación, promoción, capacitación o desvinculación. Todas dichas decisiones administrativas debiesen basarse en criterios que resistan una revisión ajena a la organización, para poder detectar las fuentes de arbitrariedad. Lo anterior pudiese colocar a la política de recursos humanos de la organización en línea con criterios adecuados para fijar la calidad de las relaciones laborales con los trabajadores, sin privilegiar un grupo arbitrariamente sobre otro.

Parte de la relevancia de los criterios, radica en que el ámbito de recursos humanos es altamente sensible a la emergencia de nuevas prácticas y teorías, las cuales pueden ir o no acompañadas por evidencia que las sostenga más allá del caso particular de quien las implementó. Esta situación, se ve agravada por la permeabilidad de las culturas de gestión a las presiones por entregar soluciones innovadoras frente al cambio en los mercados. Lo anterior implica que rápidamente la difusión de prácticas sin sustento empírico deriva en la generación de sentidos comunes, como es el caso de las generaciones laborales en países donde no es clara la influencia de los hitos culturales occidentales en las creencias de la población. Es así como programas de retención de empleados basados en creencias sobre las características de las generaciones laborales, pudiesen sólo representar una discriminación en términos de programas de bienestar respecto de beneficios, compensaciones o el mismo contrato psicológico.

El análisis de las fuentes de discriminación, desde el punto de vista de la información, lleva la responsabilidad de la decisión a cuáles son los parámetros validos dentro de la organización para seleccionar una línea de acción. En este sentido, los factores comunes sobre la edad, el género, la educación, las trayectorias laborales, requieren ser evaluados como fuente de sesgo y respeto de su aporte en tanto calidad de información. Para realizar esta evaluación, los profesionales del área de recursos humanos requieren poseer una conexión directa con la evidencia empírica, que respalda para cada organización y nación, las propias prácticas de gestión.

En el caso de los instrumentos, las recomendaciones establecidas en la literatura clásica sobre las propiedades de la medición debiesen bastar para que las organizaciones autorregulen sus fuentes de información (selección de personal, evaluación de desempeño, evaluación de potencial, detección de necesidades de capacitación). Sin embargo, en la relación de la organización con su entorno, es necesario que tanto el circuito nacional de investigadores del área como las comunidades de práctica dentro de las diferentes industrias, sean capaces de juzgar críticamente la calidad de los instrumentos disponibles y en uso.

Finalmente, desde esta perspectiva informacional, lo no observable o lo no registrado posee un rol fundamental en la calidad de los procesos de recursos humanos. Ya sea el nivel de habilidad en el caso de la selección de personal o en las decisiones de promoción; como la correcta evaluación de la productividad en la evaluación del desempeño, determinar los indicadores

correctos y su forma de evaluación es central. Para llevar a cabo estas tareas, será necesario que investigadores y comunidades de práctica desarrollen y compartan criterios aplicados a sus propios horizontes nacionales.

Referencias

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review, 21*(1), pp. 254-285.

Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly, 44*(4), pp. 708-740.

Adams, S. J. (2004). Age discrimination legislation and the employment of older workers. *Labour Economics, 11*(2), pp. 219-241.

Adnan, W., & Miaari, S. H. (2018). Voting patterns and the gender wage gap. *Journal of Economic Behavior & Organization, 146*(1), pp. 222-247.

Aguinis, H., Culpepper, S. A., & Pierce, C. A. (2010). Revival of test bias research in preemployment testing. *The Journal of applied psychology, 95*(4), pp. 648-680.

Alfes, K. (2013). Perceived overqualification and performance: The role of the peer group. *Zeitschrift für Personalforschung, 27*(4), pp. 314-330.

Andriessen, I., Nievers, E., Dagevos, J., & Faulk, L. (2012). Ethnic Discrimination in the Dutch Labor Market. *Work and Occupations, 39*(3), pp. 237-269.

Antecol, H., & Bedard, K. (2004). The Racial Wage Gap: The Importance of Labor Force Attachment Differences across Black, Mexican, and White Men. *Journal of Human Resources, 39*(2), pp. 564-583.

Arabsheibani, G. R., Marin, A., & Wadsworth, J. (2004). In the pink: Homosexual-heterosexual wage differentials in the UK. *International Journal of Manpower, 25*(3/4), pp. 343-354.

Arrow, K. (1973). The theory of discrimination. En O. Ashenfelter, & A. Rees, *Discrimination in Labor Markets* (pp. 3-33). New Jersey: Princeton University Press .

Arthur, M., & Rousseau, D. (2001). *The Boundaryless Career.* Oxford: Oxford University Press.

Arulampalam, W. (2001). Is Unemployment Really Scarring? Effects of Unemployment Experiences on Wages. *The Economic Journal, 111*(475), pp. 585-606.

Arulampalam, W., Booth, A. L., & Bryan, M. L. (2007). Is There a Glass Ceiling over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across the Wage. *Industrial and Labor Relations Review, 60*(2), pp. 163-186.

Atwater, L., Wang, M., Smither, J. W., & Fleenor, J. W. (2009). Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership? *The journal of applied psyhology, 94*(4), pp. 876-886.

Badillo-Amador, L., & Vila, L. E. (2013). Education and skill mismatches: wage and job satisfaction consequences. *International Journal of Manpower, 34*(5), pp. 416-428.

Barmby, T., & Bridges, S. (2003). An analysis of the theory of biased contests in an organisational setting. *Internationl Journal of Manpower, 24*(7), pp. 836-843.

Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education,* New York, EE.UU: Columbia University Press.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management, 15*(3), pp. 273-285.

Bell, D. N., & Blanchflower, D. G. (2013). Underemployment in the UK Revisited. *National Institute Economic Review, 224*(1), F8-F22.

Bender, K. A., & Heywood, J. S. (2006). Job Satisfaction of the Highly Education: The Role of Gender, Academic Tenure, and Earnings. *Scottish Journal of Political Economy, 53*(2), pp. 263-279.

Berry, C., Sackett, P., & Sund, A. (2013). The Role of Range Restriction and Criterion Contamination in Assessing Differential Validity by Race/Ethnicity. *Journal of Business Psychology, 28*(3), pp. 345-359.

Boboc, C., Vasile, V., Ghiță, S., & Covrig, M. (2014). Romanian Labour Migration: Employees Perspective. *Procedia Economics and Finance, 10*(14), pp. 244-248.

Borowczyk-Martins, D., Bradley, J., & Tarasonisce, L. (2018). Racial discrimination in the U.S. labor market: Employment and wage differentials by skillz. *Labour Economics, 50*(1), pp. 45-66.

Burgess, K. (2010). Global Pressures, National Policies, and Labor Rights in Latin America. *Studies in Comparative International Development, 45*(2), pp. 198-224.

Burstein, P. (1990). Intergroup conflict, law, and the concept of labor market discrimination. *Sociological Forum, 5*(3), pp. 459-476.

Cheeseman, K. A., & Downey, R. A. (2012). Talking 'Bout My Generation': The Effect of "Generation" on Correctional Employee Perceptions of Work Stress and Job Satisfaction. *The Prison Journal, 92*(1), pp. 24-44.

Cheung, C.-k., Kam, P. K., & Man-hung Ngan, R. (2011). Age discrimination in the labour market from the perspectives of employers and older workers. *International Social Work, 54*(1), pp. 118-136.

Christofides, L. N., Polycarpou, A., & Vrachimis, K. (2013). Gender wage gaps, 'sticky floors' and 'glass ceilings' in Europe. *Labour Economics, 21*(1), pp. 86-102.

Collins, R. (1979). *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification.* New York; EE.UU: Acadmic Press.

Contreras, D., & Plaza, G. (2010). Cultural Factors in Women's Labor Force Participation in Chile. *Feminist Economics, 16*(2), pp. 27-46.

Contreras, D., Hurtado, A., y Sara, M. F. (2012). a excepción chilena y las percepciones de género en la participación laboral femenina. *Serie Documentos de Trabajo, Departamento de Economía, 374*, pp. 1-21.

Di Maria, C., & Lazarova, E. (2012). Migration, Human Capital Formation , and Growth : An

Empirical Investigation. *World Development, 40*(5), pp. 938-955.

Dickinson, D., & Osxaca, R. (2009). Statistical Discrimination in Labor Markets: An Experimental Analysis. *Southern Economic Journal, 76*(1), pp. 16-31.

Didier, N. (2014). Selección de Personal en Chile. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, pp. 103-113.

Didier, N. (2017). Hijos de la democracia: Rasgos, Valores Individuales, Laborales y Sociales en Chile. *Revista de Psicología, 26*(2), pp. 1-16.

Dore, R. P. (1976). *The Diploma Disease: Education, Qualification, and Development*. Berkeley: University of California Press.

Eamon, M. K., & Wu, C. F. (2011). Effects of unemployment and underemployment on material hardship in single-mother families. *Children and Youth Services Review, 33*(2), pp. 233-241.

Edin, P.-a., & Gustavsson, M. (2008). Time out of Work and Skill Depreciation. *Industrial and Labor Relations Review, 61*(2), pp. 163-180.

Edlund, J., & Grönlund, A. (2008). Protection of Mutual Interests? Employment Protection and Skill Formation in Different Labour Market Regimes. *European Journal of Industrial Relations, 14*(3), pp. 245-264.

Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology, 69*, pp. 1-24.

Engel, Y., Knappert, L., & Biron, M. (2018). Entrepreneurs' Perceived Dissimilarity Promotes HR Formality and Gender Diversity in Startups. *Academy of Management Proceedings*.

Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified Employees: Making the Best of a Potentially Bad Situation for Individuals and Organizations. *Industrial and Organizational Psychology, 4*(2), pp. 215-232.

Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*, pp. 607-625.

Ewens, M., Tomlin, B., & Wang, L. C. (2014). Statistical Discrimination or Prejudice? A Large Sample Field Experiment. *The Review of Economics and Statistics, 96*(1).

Fabra Florit, E., & Vila Lladosa, L. E. (2007). Evaluation of the Effects of Education on Job Satisfaction: Independent Single-Equation vs. Structural Equation Models. *International Advances in Economic Research, 13*(2), pp. 157-170.

Fan, J., Gao, D., Carroll, S., Lopez, F., Tian, T., & Meng, H. (2012). Testing the efficacy of a new procedure for reducing faking on personality tests within selection contexts. *Journal of Applied Psychology, 97*(4), pp. 866–880.

Fedderke, J. W., & Hill, A. J. (2011). Industry structure and labor market flexibility in the South African manufacturing sector: A time series and panel data approach. *Economic Modelling, 28*(3), pp. 1291-1302.

Flabbi, L., & Moro, A. (2012). The effect of job flexibility on female labor market outcomes: Estimates from a search and bargaining model. *Journal of Econometrics, 168*(1), pp. 81-95.

Gangl, M. (2004). Welfare states and the scar effects of unemployment: A comparative analysis of the United States and West Germany. *American Journal of Sociology, 109*(6), pp. 1319-1364.

Gangl, M. (2006). Scar Effects of Unemployment: An Assessment of Institutional Complementarities. *American Sociological Review, 71*(6), pp. 986-1013.

García-Mínguez, P., & Sánchez-Losada, F. (2003). Statistical discrimination and growth: should we subsidize discriminated against workers? . *Economics Letters, 79*(2), pp. 255–261.

Gebel, M. (2011). Early career consequences of temporary employment in Germany and the UK. *Work, Employment & Society, 24*(4), pp. 641-660.

Ghignoni, E., & Verashchagina, A. (2013). Educational qualifications mismatch in Europe. Is it demand or supply driven? *Journal of Comparative Economics, 42*(3), pp. 670-692.

Glass, J. (2004). Blessing or curse? Work–family policies and mother's wage growth over time. *Work and Occupations, 31*, pp. 367-394.

Gorlich, D., & de Grip, A. (2009). Human capital depreciation during hometime. *Oxford Economic Papers, 61*(Supplement 1), i98-i121.

Green, F., & Zhu, Y. (2010). Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education. *Oxford Economic Papers, 62*(4), pp. 740-763.

Guryan, J., & Charles, K. K. (2013). Taste-based or Statistical Discrimination: The Economics of Discrimination Returns to its Roots. *The Economic Journal, 123*, pp. 417–432.

Hahn, J. W., & Logvinenko, I. (2008). Generational differences in Russian attitudes towards democracy and the economy. *Europe-Asia Studies, 60*(8), pp. 1345-1369.

Hahn, R., Endenich, C., Reimsbach, D., & Wickert, C. (2018). What explains the "dormant" stage of management ideas: The case of integrated reporting. *Academy of Management Proceedings*.

Halldén, K., Gallie, D., & Zhou, Y. (2012). The skills and autonomy of female part-time work in Britain and Sweden. *Research in Social Stratification and Mobility, 30*(2), pp. 187-201.

Hanna, N. K. (2010). *e-Transformation: Enabling New Development Strategies, Innovation, Technology, and Knowledge Management*. New York, EE.UU: Springer.

Heitor, M., Horta, H., & Mendonça, J. (2014). Developing human capital and research capacity: Science policies promoting brain gain. *Technological Forecasting and Social Change, 82*(1), pp. 6-22.

Horverak, J. G., Bye, H. H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (2013). Managers' Evaluations of Immigrant Job Applicants: The Influence of Acculturation Strategy on Perceived

Person-Organization Fit (P-O Fit) and Hiring Outcome. *Journal of Cross Cultural Psychology, 44*(1), pp. 46-60.

Hough, L., & Oswald, F. (2000). Personnel selection: Looking toward the future–Remembering the past. *Annual Review of Psychology, 51*, pp. 631-664.

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennial rising: The next great generation.* New York, New York: Vintage Books.

Jensen, P., & Hofäcker, D. (2011). Older Workers in a Globalizing World: An International Comparison of Retirement and Late-career Patterns in Western Industrialized Countries. *Aging and Society, 31*(3), pp. 524-526.

Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and applied, 134*(5), pp. 537-555.

Kahn, L. M. (2012). Labor market policy: A comparative view on the costs and benefits of labor market flexibility. *Journal of Policy Analysis and Management, 31*(1), pp. 94-110.

Kamasheva, A., Kolesnikova, J., Karasik, E., & Eldar, S. (2013). Discrimination and Inequality in the Labor Market. *Procedia Economics and Finance*, pp. 386-392.

Kampelmann, S., Vermeylen, G., & Kampelmann, S. (2016). Who Is Your Perfect Match? Educational Norms , Educational Mismatch and Firm Profitability. *IZA Dicussion paper, 10399*, pp. 2-35.

Kausel, E. E., Culbertson, S. S., & Madrid, H. P. (2016). Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 137*, pp. 27-44.

Kim, S.-H., Kim, M., Han, H.-S., & Holland, S. (2016). The determinants of hospitality employees' pro-environmental behaviors: The moderating role of generational differences. *International Journal of Hospitality Management, 52*(1), pp. 56-67.

Lance, C. E., Hoffman, B. J., Gentry, W. a., & Baranik, L. E. (2008). Rater source factors represent important subcomponents of the criterion construct space, not rater bias. *Human Resource Management Review, 18*(4), pp. 223-232.

Lee, L. (2012). Decomposing wage differentials between migrant workers and urban workers in urban China's labor markets. *China Economic Review, 23*(2), pp. 461-470.

Lee, M. D., Kossek, E. E., Hall, D. T., & Litrico, J.-b. (2011). Entangled strands: A process perspective on the evolution of careers in the context of personal, family, work, and community life. *Human Relations, 64*(12), pp. 1531-1553.

Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., & Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior, 36*(2), pp. 250-271.

Lobene, E. V., Meade, A. W., & Pond, S. B. (2015). Perceived Overqualification: A Multi-Source Investigation of Psychological Predisposition and Contextual Triggers. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 149*(7), pp. 684-710.

Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). Why Do Overqualified Incumbents Deviate ? Examining Multiple Mediators. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), pp. 279-296.

MacDermid, S. M., & Wittenborn, A. K. (2007). Lessons From Work—Life Research for Developing Human Resources. *Advances in Developing Human Resources, 9*(4), pp. 556-568.

Marquis, M. H., & Tantivong, W. (2014). The wage premium puzzle and the quality of human capital. *International Review of Economics & Finance, 33*(1), pp. 100-110.

Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(3), pp. 435-455.

Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemploy- ment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior, 27*, pp. 509–536.

McArthur, A., & Young, M. (1993). Discriminatory Constraints and Personnel Selection. *Asia Pacific Human Resources Management, 30*(3), pp. 11-24.

McFadden, D. (2008). Human Capital Accumulation and Depreciation. *Review of Agricultural Economics, 30*(3), pp. 379-385.

Meurs, D., Pailhé, A., & Ponthieux, S. (2010). Child-related Career Interruptions and the Gender Wage Gap in France. *Annals of Economics and Statistics / Annales d'Économie et de Statistique, 99/100*, pp. 15-46.

Michelotti, M., & Nyland, C. (2008). Varieties of Capitalism and Diversity in Labour Standards Regulation: The Case of Italy. *European Journal of Industrial Relations, 14*(2), pp. 177-195.

Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy*, pp. 281-302.

Mol, S. T., Willemsen, M. E., & Van Der Molen, H. T. (2005). Predicting Expatriate Job Performance for Selection Purposes. *Journal of Cross Cultural Psychology, 36*(5), pp. 590-620.

Moreno-Romero, A., & Carrasco-Gallego, R. (2012). Lifelong Learning for Women in the Network Society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46*, pp. 2487-2495.

Mroz, T. A., & Savage, T. H. (2006). The Long-Term Effects of Youth Unemployment. *Journal of Human Resources, 41*(2), pp. 259-293.

Murillo, I. P., Rahona-López, M., & Salinas-Jiménez, M. D. (2012). Effects of educational mismatch on private returns to education: An analysis of the Spanish case (1995–2006). *Journal of Policy Modeling, 34*(5), pp. 646-659.

Oberai, H., & Anand, I. M. (2018). Unconscious bias: thinking without

thinking. *Human Resource Management International Digest, 26*(6), pp. 14-17.

Parrado, S. D., & Lapuente, V. (2018). Mayors and Corruption in Spain: Same Rules, Different Outcomes. *South European Society and Politics*.

Peck, J. A., & Theodore, N. (2002). Temped Out? Industry Rhetoric, Labor Regulation and Economic Restructuring in the Temporary Staffing Business. *Economic and Industrial Democracy, 23*(2), pp. 143-175.

Perrone, K. (2009). Traditional and Nontraditional Work and Family Roles for Women and Men. *Journal of Career Development, 36*(1), pp. 3-7.

Por, Y., & Zhang, Y. (2018). A decomposition method on employment and wage discrimination and its application in urban China (2002–2013). *World Development, 110*, pp. 1-12.

Precee, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International, 13*(2), pp. 125-145.

Rathelot, R. (2014). Ethnic differentials on the labor market in the presence of asymmetric spatial sorting: Set identification and estimation. *Regional Science and Urban Economics, 48*(1), pp. 154-167.

Roscigno, V. J., Garcia, L. M., & Bobbitt-Zeher, D. (2007). Social Closure and Processes of Race/Sex Employment Discrimination. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 609*(1), pp. 16-48.

Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of Selection. *Annual Review of Psychology, 65*, pp. 693-717.

Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology, 59*, pp. 419-450.

Sedgley, N., & Elmslie, B. (2006). Discrimination and growth: The distribution across skills matters. *Economic Letters, 90*(2), pp. 194-199.

Serneels, P. (2008). Human capital revisited: The role of experience and education when controlling for performance and cognitive skills. *Labour Economics, 15*(6), pp. 1143-1161.

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics, 87*(3), pp. 355-374.

Spivey, C. (2005). Time off at What Price? The Effects of Career Interruptions on Earnings. *Industrial and Labor Relations Review, 59*(1), pp. 119-140.

Steiner, D. D. (2012). Personnel Selection across the Globe. En N. Schmitt, *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 740-767). New York: Oxford University Press.

Stiglitz, J. (1975). The Theory of "Screening," Education, and the Distribution of Income. *The American Economic Review, 65*(3), pp. 283-300.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future.* New York, EE. UU: William Morrow.

Sullivan, P. (2010). Empirical evidence on occupation and industry specific human capital. *Labor Economics, 17*(3), pp. 567-580.

Toro, S. (2008). De lo épico a lo cotidiano: jóvenes y generaciones políticas en Chile. *Revista Chilena de Ciencia Política, 28*(2), pp. 143-160.

Turturean, C. I., Chirila, C., & Chirila, V. (2013). Gender Discrimination on the Romanian Labor Market – Myth or Reality? *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 92*, pp. 960-967.

van Hooft, E., & Born, M. (2012). Intentional response distortion on personality tests: using eye-tracking to understand response processes when faking. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), pp. 301–316.

Veenman, J. (2010). Measuring Labor Market Discrimination: An Overview of Methods and Their Characteristics. *American Behavioral Scientist, 53*(12), pp. 1806-1823.

Verbruggen, M., van Emmerik, H., Van Gils, A., Meng, C., & de Grip, A. (2015). Does early-career underemployment impact future career success? A path dependency perspective. *Journal of Vocational Behavior, 90*, pp. 101-110.

Verhaest, D., & Omey, E. (2006). The impact of overeducation and its measurement. *Social Indicators Research, 77*, pp. 419–448.

Young, C. (2012). Losing a job: The nonpecuniary cost of unemployment in the United States. *Social Forces, 91*(2), pp. 609-634.