

## Análisis comparativo: entrevista realista de selección, satisfacción en el trabajo e intención de permanencia

### Comparative analysis: realistic job interviews, job satisfaction and intention to stay

Sergio Manuel Madero Gómez<sup>1\*</sup>, Ricardo Flores Zambada<sup>2</sup>, Herman Frank Littlewood Zimmerman<sup>3</sup>, Antonio Castañeda Ríos<sup>4</sup>, Patricia Mercado Salgado<sup>5</sup>

Madero Gómez, S. M., Flores Zambada, R., Littlewood Zimmerman, H. F., Castañeda Ríos, A., Mercado Salgado, P., Análisis comparativo: entrevista realista de selección, satisfacción en el trabajo e intención de permanencia. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. Número 62: 49-55, mayo-agosto 2014.

#### RESUMEN

El presente trabajo extiende el estudio de Littlewood et al. (2005) al comparar las variables de entrevista realista de selección (ERS), satisfacción en el trabajo (ST) y la intención de permanencia en la organización (IP) en una muestra de 162 estudiantes de licenciatura y 258 de maestría. Se utilizó un cuestionario con 26 preguntas, se obtuvieron niveles de confiabilidad superiores a 0.60, y se encontró que sí existen diferencias estadísticamente significativas en las variables ERS e IP, pero no en el nivel de ST.

#### ABSTRACT

This research extends the study of Littlewood, Flores, Castañeda and Mercado (2005) which compares variables as realistic job interviews (ERS), job satisfaction (ST) and intention to stay in the organization (IP)

**Palabras clave:** entrevista realista de selección, satisfacción en el trabajo, intención de permanencia, recursos humanos.

**Keywords:** realistic job interviews, job satisfaction, intention to stay, Human resource management.

**Recibido:** 12 de septiembre de 2013, **aceptado:** 12 de mayo de 2014

<sup>1</sup> Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades, Tecnológico de Monterrey campus Monterrey.

<sup>2</sup> Vicerrectoría de Talento y Cultura, Universidad Autónoma de Guadalajara.

<sup>3</sup> Tecnológico de Monterrey campus Estado de México.

<sup>4</sup> Tecnológico de Monterrey campus Querétaro.

<sup>5</sup> Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México.

\* Autor para correspondencia: smadero@ifesm.mx

by using a sample of 162 undergraduate students and 258 Postgraduates. The survey has 26 items, obtaining levels of reliability higher than 0.60, finding that in fact there are differences between ERS and IP, but not on the ST level.

#### INTRODUCCIÓN

Los aspirantes a ocupar ciertos puestos que son ofrecidos por las empresas y cumplen con un proceso de selección llegan a la entrevista con una serie de expectativas, como son las actividades a desarrollar en la posición solicitada, las condiciones laborales existentes, el ingreso a percibir, las oportunidades de desarrollo que se tienen y que se pueden crear, entre otras cuestiones.

Para Locke (1976), citado por Littlewood et al. (2005) la satisfacción en el trabajo es una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y conduce a un estado emocional placentero; es decir, la satisfacción en el trabajo es el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien el puesto provee aquellos satisfactores esperados.

Littlewood et al. (2005) mencionan que en la rotación voluntaria de personal, hay dos temas importantes a considerar debido a que están relacionados entre sí, uno es la entrevista realista de selección, como lo mencionan Hom et al. (1998) y Hurst et al. (2012) y el segundo relacionado con el conocimiento previo al ingreso como lo llaman Kammeyer-Mueller y Wanberg (2003) y Pattnaik y Sahoo (2012). Estos autores, mediante investigaciones

empíricas han demostrado que los individuos que han sido informados previamente y advertidos de diversas maneras sobre las características y responsabilidades del empleo y de la empresa misma, ya sea mediante la entrevista llamada de preselección o por aquella que es realizada antes del proceso de la contratación o por medio de una descripción de manera informal recibida por familiares o conocidos que trabajan en la empresa, establecen, confirman y/o reajustan sus expectativas sobre el posible empleo y, en consecuencia, tienen mejores posibilidades de ser cumplidas; por tanto, pueden ser fuente de satisfacción.

La ERS es una herramienta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal para cualquier tipo de empresa. Popovich y Wanous (1982) y Wanous (1989) hablan de una serie de decisiones que es importante tener en cuenta en la búsqueda de algún trabajo, y al momento de estar realizando la ERS, también se encuentra que Premack y Wanous (1985), Megino y DeNisi (1987), Haden (2012) y Shahid y Azhar (2013) apoyan el razonamiento al verificar que la ERS induce al compromiso, ya que la persona recién contratada para cubrir una determinada posición y que ha sido informada completamente en las actividades previas al proceso de selección, siente más libertad al momento de elegir ese trabajo, y desarrolla de esta manera un sentido de responsabilidad y compromiso por la decisión tomada.

Por otro lado, aunque la relación entre el compromiso organizacional y la información previa ha sido demostrada, Meglino et al. (1988); Meglino et al. (1993) y Meglino et al. (1997) hacen sugerencias y análisis sobre el conocimiento previo influye en este compromiso mediante el dominio del puesto, la claridad del rol, la integración con los diversos grupos o equipos de trabajo, así como el conocimiento de las políticas organizacionales (Riordan et al., 2001). Además, Kammeyer-Mueller y Wanberg (2003) confirman que el conocimiento adquirido por una persona antes del ingreso a una organización también es un predictor del ajuste laboral y de la permanencia.

De acuerdo con la propuesta de que la ERS conduce al establecimiento claro de expectativas

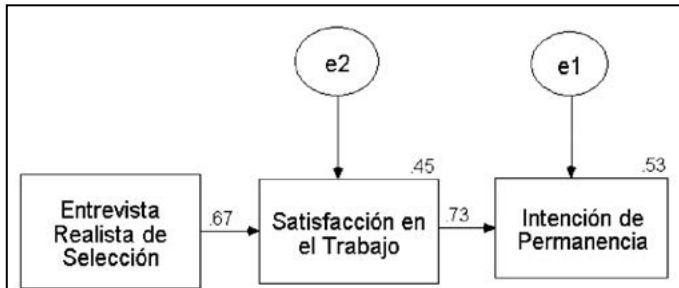
y con ello mayores posibilidades de que sean cumplidas, o bien, que eso desanime a los candidatos en el proceso de selección debido a la generación de aquellas de modo incongruente, la presente investigación establece que existe una diferencia en las expectativas cumplidas de las personas que se sienten satisfechos y en consecuencia manifiestan una intención de permanecer, que en aquellos empleados que no las ven cumplidas, entre los estudiantes de maestría y los estudiantes de licenciatura o carrera profesional.

Respecto al constructo de la intención de permanecer (IP), Tett y Meyer (1993) la definen como la voluntad concebida y consciente por seguir en la organización y esa IP varios autores como Locke (1978), Hom y Griffeth (1991), Jaros (1995), Griffeth et al. (2000) y Paillé (2011), la han identificado como una parte importante en los aspectos relacionados con la rotación de personal.

Este trabajo se realizó con la finalidad darle seguimiento a una investigación en estudiantes de maestría realizada por Littlewood et al. (2005). Mediante el desarrollo de ecuaciones estructurales se diseñó un modelo en el que se identifican y reproducen significativamente las correlaciones entre la ERS y la ST con 0.67, la ST y la IP con .73, lo que apoya que los individuos que son claramente informados en las entrevistas previas a la contratación respecto a las actividades a desarrollar en el puesto de trabajo y a las condiciones laborales o que han tenido la oportunidad de modificar sus expectativas iniciales con las que llegan a las entrevistas de aceptación o negociación antes de la contratación y perciben que han sido cumplidas, experimenten satisfacción y manifiestan su interés por permanecer en su puesto y en la organización.

En la Figura 1 se muestra de manera gráfica el modelo planteado por Littlewood et al. (2005), así como los resultados que comprueban la evidencia de la validez de los datos obtenidos que sirven de base para analizar con otra muestra las variables mencionadas.

Los estadísticos mostrados por Littlewood et al. (2005) fueron los siguientes:



**Figura 1.** Modelo de Intención de Permanencia<sup>6</sup>.  
Fuente: Littlewood et al. (2005).

**Tabla 1.** Resultados estadísticos

Ji cuadrada	1.78
Grados de libertad	1
Nivel de significación	0.18
TLI	0.98
RMSEA	0.04
NFI	0.99
Varianza explicada	0.53

Fuente: Littlewood et al. (2005).

Debido a la relevancia de los resultados y a la importancia de continuar esta línea de investigación, se ha decidido recolectar más datos cuantitativos con personas de perfil diferente al de los estudiantes de maestría, es por ello que ahora la muestra serán estudiantes de profesional, con la finalidad de conocer si existen diferencias estadísticamente significativas entre estos dos grupos en los aspectos relacionados con la ERS, la ST y la IP.

El objetivo de este trabajo es extender la investigación realizada por Littlewood et al. (2005) en estudiantes de maestría, al incorporar de licenciatura<sup>7</sup>, con la finalidad de conocer si existen diferencias estadísticamente significativas entre estos dos grupos en los aspectos relacionados con la ERS, la ST y la IP.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La recolección de datos fue por medio de un cuestionario; por tanto, se trata de una técnica

<sup>6</sup> Nota. Los coeficientes de determinación múltiples son los que se presentan encima de los rectángulos y los coeficientes beta de regresión estandarizados se encuentran arriba de las flechas, los e1 y e2 son los errores de estimación de las variables endógenas.

<sup>7</sup> Es necesario mencionar que para el desarrollo de la presente investigación se utilizará el término de estudiantes de licenciatura para referir a las personas que estudian una carrera profesional, un pregrado o una carrera universitaria, ya que en el entorno académico latinoamericano esos términos son similares.



**Figura 2.** La puerta de acceso para la detección del talento en las empresas y el establecimiento de un compromiso: la entrevista de trabajo.  
Fotografía tomada de Google.

cuantitativa, la investigación es un estudio de tipo descriptivo y correlacional. Debido a que el objetivo no es obtener una muestra representativa de la población, la de esta investigación es considerada de conveniencia, debido a que se depende del permiso de la institución, de los profesores y de los participantes para la recolección de los datos.

El cuestionario utilizado es el mismo que usaron Littlewood et al. (2005) y contiene 26 reactivos, 11 son de ERS, 11 de ST y 4 de IP. Es conveniente mencionar que a excepción de los datos generales de la persona que contesta el mismo, los reactivos son redactados por medio de afirmaciones presentadas en escalas de tipo Likert de 5 puntos, donde 1 significa Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. Dada esta escala, respuestas cercanas a 4 y 5 indican posturas positivas en cuanto a ERS, ST e IP.

El análisis de confiabilidad del instrumento reportado en el estudio de Littlewood et al. (2005) es de 0.87 para ERS, 0.83 para ST y 0.79 para IP. En este estudio los indicadores Cronbach de confiabilidad fueron 0.71, 0.60 y 0.79, respectivamente. Los indicadores muestran niveles aceptables de confiabilidad en la escala.

La investigación se realizó durante el periodo académico comprendido desde agosto de 2007 hasta diciembre de 2007 con estudiantes de maes-

tría y de profesional que trabajan. El proceso para la obtención de los datos fue mediante el cuestionario anteriormente mencionado, se realizó a través de su aplicación de manera presencial en los salones de clase, con un permiso previo de la institución educativa, del profesor y de los participantes. La investigación se realizó con una muestra de 420 personas, de las cuales 162 fueron alumnos de licenciatura (39%) y 258 alumnos de maestría (61%).

## RESULTADOS

La primera hipótesis de la investigación establece que:

*Existe una diferencia significativa en la ERS entre los estudiantes de maestría<sup>8</sup> y los estudiantes de licenciatura que trabajan.*

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos establecer que la diferencia entre ambos grupos sí es estadísticamente significativa, por lo que se acepta la hipótesis, para el grupo 1:  $M= 3.64$  y para el grupo 2:  $M= 3.44$ , y el estadístico  $F(2, 418)= 7.87, p<0.05$ .

La segunda hipótesis de la investigación establece que:

*Existe una diferencia significativa en la ST entre los estudiantes de maestría y los estudiantes de licenciatura que trabajan.*

De acuerdo con los resultados obtenidos encontramos que la diferencia entre ambos grupos no es estadísticamente significativa, por lo que no se acepta la hipótesis.

La tercera hipótesis de la investigación establece que:

*Existe una diferencia significativa en la IP entre los estudiantes de maestría y los estudiantes de licenciatura que trabajan.*

De acuerdo con los datos obtenidos podemos mencionar que la diferencia entre ambos grupos sí es estadísticamente significativa, por lo que se acepta

la hipótesis, para el grupo 1:  $M= 3.22$  y para el grupo 2:  $M= 2.62$  y el estadístico  $F(2, 418) = 52.13, p<0.005$ .

Adicionalmente al análisis de varianza por variable, se estimó la diferencia existente a nivel de cada pregunta por constructo, la intención de este análisis es sólo con fines exploratorios. De las 11 preguntas elaboradas para medir ERS, tres mostraron resultados estadísticamente significativos para considerar que realmente existen diferencias entre los grupos. El primero (ERS1): "Tengo perfectamente claro cómo debo hacer mi trabajo", para el grupo 1  $M= 4.44$  y para el grupo 2  $M= 4.11$ , mientras que el estadístico  $F(2, 418) = 12.08, p<0.001$ . El segundo (ERS8): "Mis actividades y responsabilidades no son las que yo esperaba", para el grupo 1  $M= 3.55$  y para el grupo 2  $M= 2.54$ , mientras que el estadístico  $F(2, 418) = 67.74, p<0.001$ . Finalmente (ERS9): "He sido desagradablemente sorprendido(a), mis responsabilidades no son las que yo esperaba realizar", para el grupo 1:  $M= 3.89$  y para el grupo 2:  $M= 2.27$  con un estadístico  $F(2, 418) = 183.81, p<0.001$ .

Las cuatro preguntas elaboradas para medir IP resultan significativamente diferentes entre los grupos. La primera, (IP1): "Planeo dejar la organización tan pronto como me sea posible", para el grupo 1:  $M= 3.64$  y para el grupo 2:  $M= 2.00$ , con un estadístico  $F(2, 418) = 189.92, p<0.001$ . Para la segunda (IP2): "No dejaré esta organización de manera voluntaria bajo ninguna circunstancia", para el grupo 1:  $M= 2.50$  y para el grupo 2:  $M= 2.89$ , con un estadístico  $F(2, 418) = 10.77, p<0.005$ . Para la tercera (IP3): "Planeo permanecer en esta organización tanto tiempo como sea posible", para el grupo 1:  $M= 3.24$  y para el grupo 2:  $M= 3.54$ , con un estadístico  $F(2, 418) = 5.93, p<0.05$  y, finalmente la última pregunta (IP4): "Me gustaría dejar esta organización", para el grupo 1:  $M= 3.54$  y para el grupo 2:  $M= 2.07$  con un estadístico  $F(2, 418) = 153.31, p<0.001$ .

El análisis por pregunta de la variable IP muestra resultados contradictorios, pues en dos de ellas —la primera y la última—, se puede observar que la dirección de la diferencia favorece a los estudiantes de maestría; es decir, tienen mayor intención de permanecer en la organización si se compara con los de licenciatura, y en las otras dos, la segunda y la tercer preguntas, los desfavorece; es decir, tienen menor intención de permanecer en la organización si se compara con los de licenciatura.

<sup>8</sup> El grupo 1 corresponde a los estudiantes de maestría y el grupo 2 corresponde a los estudiantes de licenciatura.



De las 11 preguntas elaboradas para medir la ST, seis de ellas resultan significativamente diferentes entre los grupos. Para la pregunta (ST2), "Las mayores satisfacciones en mi vida se relacionan con mi trabajo", los resultados fueron para el grupo 1:  $M=2.90$  y para el grupo 2:  $M=3.11$ , con un estadístico  $F(2, 418) = 3.71, p<0.01$ ; para la pregunta (ST3): "Con frecuencia preferiría quedarme en casa, en vez de asistir al trabajo", encontramos que para el grupo 1:  $M=3.94$  y para el grupo 2:  $M=2.23$ , con un estadístico  $F(2, 418) = 209.14, p<0.001$ ; para la pregunta (ST4): "Mi trabajo es retador", se obtuvo para el grupo 1:  $M=4.02$  y para el grupo 2:  $M=3.81$ , con un estadístico  $F(2, 418) = 4.61, p<0.05$ . La siguiente pregunta fue (ST7): "Me siento satisfecho con las compensaciones que ofrece esta organización", observando para el grupo 1:  $M=3.37$  y para el grupo 2:  $M=3.61$ , con un estadístico  $F(2, 418) = 3.85, p<0.1$ . Para la pregunta (ST9): "De todo a todo, estoy muy satisfecho con mi trabajo actual", los resultados fueron para el grupo 1,  $M=3.47$  y para el grupo 2:  $M=3.75$  con un estadístico  $F(2, 418) = 5.81, p<0.05$ . Finalmente, para (ST10): "Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en la organización", se obtuvo para el grupo 1:  $M=2.65$  y para el grupo 2:  $M=2.93$  con un estadístico  $F(2, 418) = 5.21, p<0.05$ . A pesar que globalmente el índice de ST no es estadísticamente diferente entre los grupos, se identifican diferencias significativas a nivel variable, lo que sugiere que los estudiantes de licenciatura experimentan una mejor satisfacción en el trabajo.

Es importante tener en cuenta que los resultados obtenidos en ambas muestras arrojan resultados relevantes; sin embargo, hay que considerar que el entorno laboral en ese momento mostraba estabilidad pues la investigación se realizó previo a la crisis económica mundial de 2008, pero es necesario mencionar que existen factores internos y externos que provocan inestabilidad y crisis en las empresas que afectan los procesos organizacionales y el área de recursos humanos es una de ellas, por lo cual las variables analizadas en esta investigación muestran relevancia para seguirlas estudiando.

## DISCUSIÓN

En el estudio realizado por Littlewood et al. (2005) se mostró evidencia en estudiantes de maestría acerca de que la entrevista realista de selección está relacionada significativamente con la satisfacción que el individuo experimenta en el trabajo, y esta

última a su vez influye en la intención que tiene en permanecer en la organización. Ese estudio es particularmente interesante, porque se enfoca en investigar una población de mucha relevancia para las empresas, ya que en ese grupo se puede detectar personas con alto potencial que en combinación con otras herramientas de la función de recursos humanos se pueden definir procesos claves de desarrollo de talento y posibles líderes o directivos claves de la organización.

Cuando un profesionista decide invertir su tiempo y recursos financieros en acelerar su adquisición de capital intelectual a través de estudios de maestría, se incrementa su valor organizacional por el impacto que pueda tener en la competitividad de la organización. Entender en ellos la conexión entre ERS, ST e IP es un aspecto relevante en las estrategias del manejo de personal en las empresas.

Esta muestra de estudiantes de carrera profesional se asemeja a la de los de maestría en el hecho de que toman la iniciativa de incorporarse al mercado de trabajo al mismo tiempo que están estudiando; es decir, deciden también invertir recursos-tiempo en su perfeccionamiento para el mercado laboral. Desde el punto de vista organizacional, los estudiantes de licenciatura que trabajan son la sangre nueva que ingresa a la organización para fortalecerla y renovarla. Ambas poblaciones buscan diferenciarse de sus similares, unos ya en el mercado laboral pero regresando a las instituciones educativas y otros en éstas pero ingresando a su etapa temprana de vida laboral. Sin embargo, es conveniente analizar lo que Scurry y Blenkinsopp (2011) mencionan respecto al desarrollo de nuevas habilidades en los jóvenes recién graduados para evitar emplearse en actividades diferentes a su formación académica.

## CONCLUSIONES

Si se toma en cuenta que el instrumento de medida muestra indicadores de confiabilidad aceptables y de las diferencias entre los grupos, hay que destacar la relevancia que tiene la ERS y la IP en el ambiente laboral, principalmente cuando ya se tiene experiencia en el trabajo, pues en los estudiantes de maestría es donde se presentan los mayores promedios, lo que confirma la importancia de que los jóvenes universitarios tengan mayor vinculación con las empresas.

A la luz de los resultados reportados por Littlewood et al. (2005), esta relación es contraria a lo esperado. Es decir, se podría pensar que a menor importancia en la ERS, menor satisfacción en el trabajo. Una posible explicación de esto es que si bien hay diferencia en ERS, ambas magnitudes se encuentran en niveles muy aceptables, por lo que dicha variación no es significativa para influir en la ST. Para confirmar esta explicación habría que conseguir medir valores más extremos en ambos indicadores para estudiantes de maestría.

Desde el punto de vista gerencial los resultados entre ERS y ST sugieren que los estudiantes de licenciatura son más nobles al percibir el proceso de selección y experiencia de trabajo. Si se dice que son más nobles se debe a que su motivación se orienta a ingresar al mercado laboral, lo que los hace menos críticos a las prácticas existentes, además de no contar

con marcos comparativos alternativos producto de experiencia de trabajo en otras organizaciones o tiempo más prolongado trabajando; así que para éstas es conveniente conocer este aspecto, pues la ERS es muy útil para aplicarse en cualquier tipo de empresa, principalmente donde la función de RH está debidamente formalizada.

Respecto a IP, se encuentra que sí existen diferencias significativas entre los grupos, a pesar de no haber diferencia en el nivel de ST (Flores y Madero, 2012). Los estudiantes de maestría reportan una mayor IP que los de licenciatura, pero a diferencia de la variable ERS, en ésta la magnitud de la variación es muy grande. Los estudiantes de licenciatura en su afán de incorporarse al mercado de trabajo y adquirir experiencia manifiestan un menor apego a la organización, a pesar de reportar ST y de haber tenido una ERT adecuada.

## LITERATURA CITADA

- FLORES, R. y MADERO, S. M. Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22(2): 24-31, 2012.
- GRIFFETH, R. W. et al. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Updates, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-470, 2000.
- HADEN, S. Realistic Job Previews and Performance: The Mediating Influence of Personal Goals. *Journal of Management Research*, 12 (3): 163-178, 2012.
- HOM, P. y GRIFFETH, R. W. Structural equations modeling test of a turnover theory cross-sectional and longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-366, 1991.
- HOM, P. y GRIFFETH, R. W. et al. An exploratory investigation into theoretical mechanisms underlying realistic job previews. *Personnel Psychology*, 51 421-451, 1998.
- HURST, J. et al. Conversion intentions of interns: what are the motivating factors? *Education & Training*, 54(6): 504-522, 2012.
- JAROS, S. J. An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings, 317-335, 1995.
- KAMMEYER-MUELLER, J. D. y WANBERG, C. R. Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 779-794, 2003.
- LITTLEWOOD, H. et al. *Entrevista de Selección, Satisfacción en el trabajo e Intención de permanencia*. X Foro de Investigación UNAM, México, D. F., 2005.
- LOCKE, E. A. The nature and cause of job satisfaction. In DUNNETE, M. M. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976.
- LOCKE, E. A. The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. *Academy of Management*, 3(3): 594-601, 1978.
- MEGLINO, B. M. y DeNISI, A. S. Realistic Job Previews: Some Thoughts on Their More Effective Use in Managing the Flow of Human Resources. *HR. Human Resource Planning*, 10(3): 157-167, 1987.
- MEGLINO, B. et al. Effects of previous job exposure and subsequent job status on the functioning of a realistic job preview. *Personnel Psychology*, 46(4): 803-822, 1993.
- MEGLINO, B. et al. Effects of realistic job previews: A comparison using an enhancement and a reduction preview. *Journal of Applied Psychology*, 73(2): 259-266, 1988.
- MEGLINO, B. et al. When does it hurt to tell the truth? The effect of realistic job reviews on employee recruiting. *Public Personnel Management*, 26(3): 413-422, 1997.

- PAILLÉ, P. Perceived Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Management Research*, 3(1): 1-16, 2011.
- PATNAIK, S. y SAHOO, R. Does Pre-Selection Information to Job Candidates Affect Post-Selection Intention to Leave? *International Journal of Management Research and Reviews*, 2(12): 2040-2048, 2012.
- POPOVICH, P. y WANOUS, J. P. The realistic job preview as a persuasive communication. *Academy of Management*, 7(4): 570-578, 1982.
- PREMACK, S. L. y WANOUS, J. P. A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70(4): 706-719, 1985.
- RIORDAN, C. M. et al. The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13(2): 159-176, 2001.
- SCURRY, T. y BLENKINSOPP, J. Under-employment among recent graduates: a review of the literature. *Personnel Review*, 40(5): 643-659, 2011.
- SHAHID, A. y AZHAR, S. M. Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1): 250-268, 2013.
- TETT, R. P. y MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-265, 1993.
- WANOUS, J. P. Installing A Realistic Job Preview: Ten Tough Choices. *Personnel Psychology*, 42(1): 117-134, 1989.