

ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Teoría, práctica y rentabilidad

Jesús F. Salgado
Silvia Moscoso

ENTREVISTA
CONDUCTUAL
ESTRUCTURADA
DE SELECCIÓN
DE PERSONAL

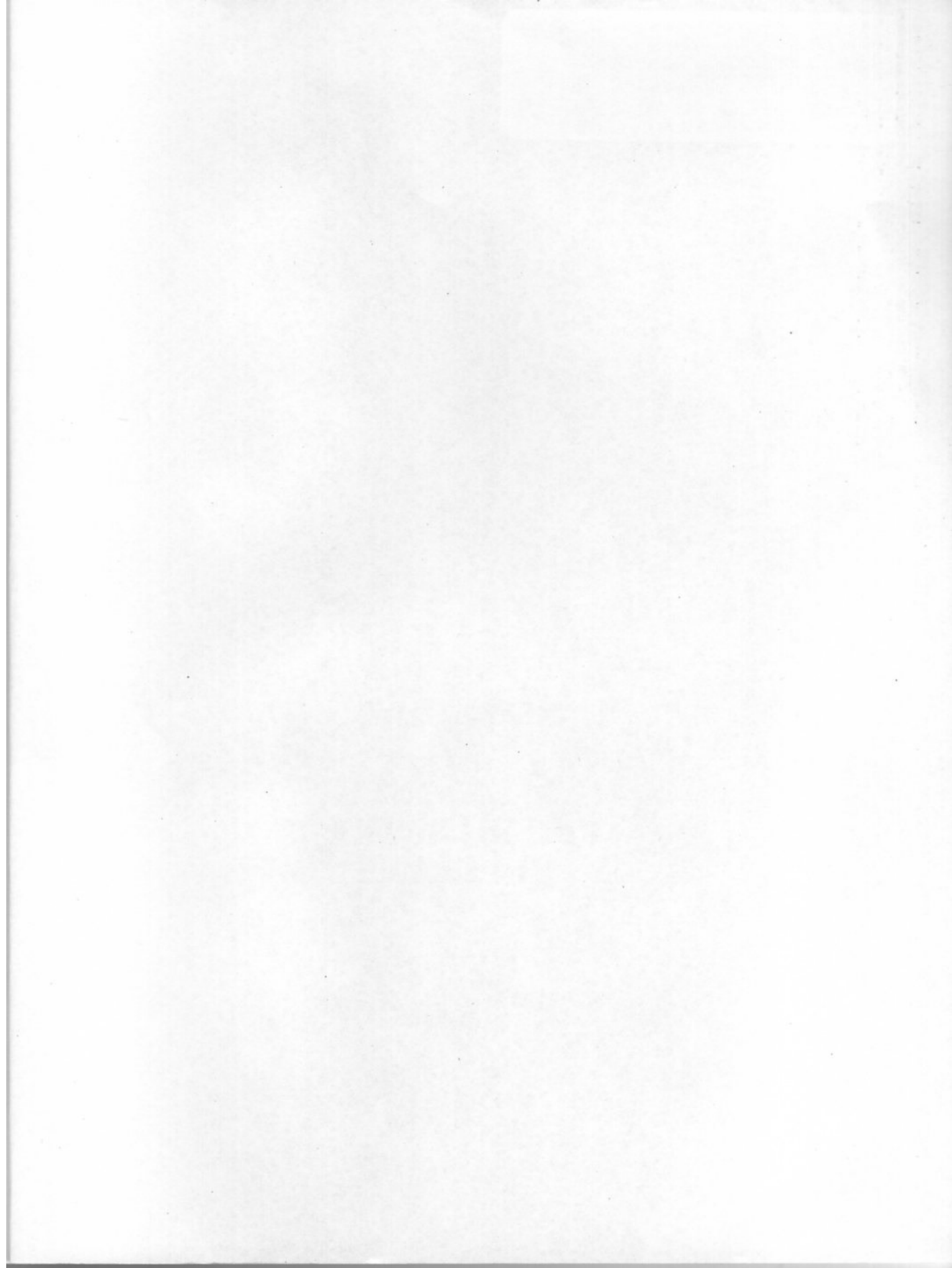
Teoría, práctica y rentabilidad



**INTERNACIONAL
LIBROS**
MIGUEL CONCHA S.A.

IMPORTACIÓN DIRECTA
LIBROS TÉCNICOS - CIENTÍFICOS - MEDICINA
DICCIONARIOS

Alferez Real 1414, Providencia, Santiago
Teléfono: (56-2) 2923 1400
www.internacional.cl



JESÚS F. SALGADO

PROFESOR TITULAR DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES
DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

SILVIA MOSCOSO

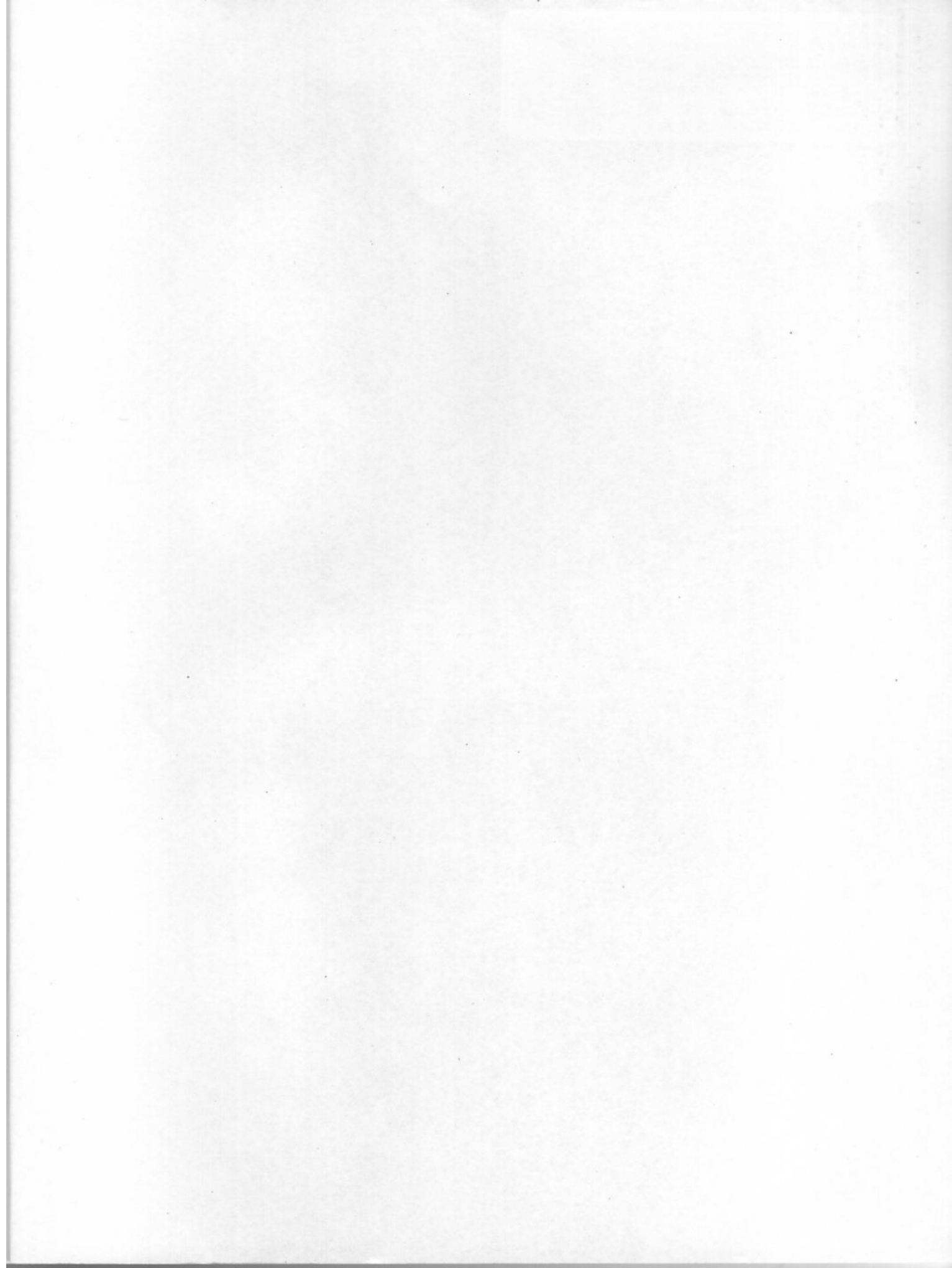
DOCTORA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES

ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Teoría, práctica y rentabilidad

Teoría, práctica y rentabilidad

EDICIONES PIRÁMIDE



JESÚS F. SALGADO

PROFESOR TITULAR DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES
DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

SILVIA MOSCOSO

DOCTORA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES

ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Teoría, práctica y rentabilidad

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «PSICOLOGÍA»

Director:

Francisco J. Labrador

Catedrático de Modificación de Conducta
de la Universidad Complutense de Madrid

Diseño de cubierta: C. Carabina

Realización de cubierta: Anaí Miguel

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran, plagiaran, distribuyeran o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier otro medio, sin la preceptiva autorización.

© Jesús F. Salgado

Silvia Moscoso

© Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2001, 2005

Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid

Teléfono: 91 393 89 89

www.edicionespiramide.es

Depósito legal: M. 34.703-2005

ISBN: 84-368-1540-8

Printed in Spain

Impreso en Lavel, S. A.

Polígono Industrial Los Llanos. Gran Canaria, 12

Humanes de Madrid (Madrid)

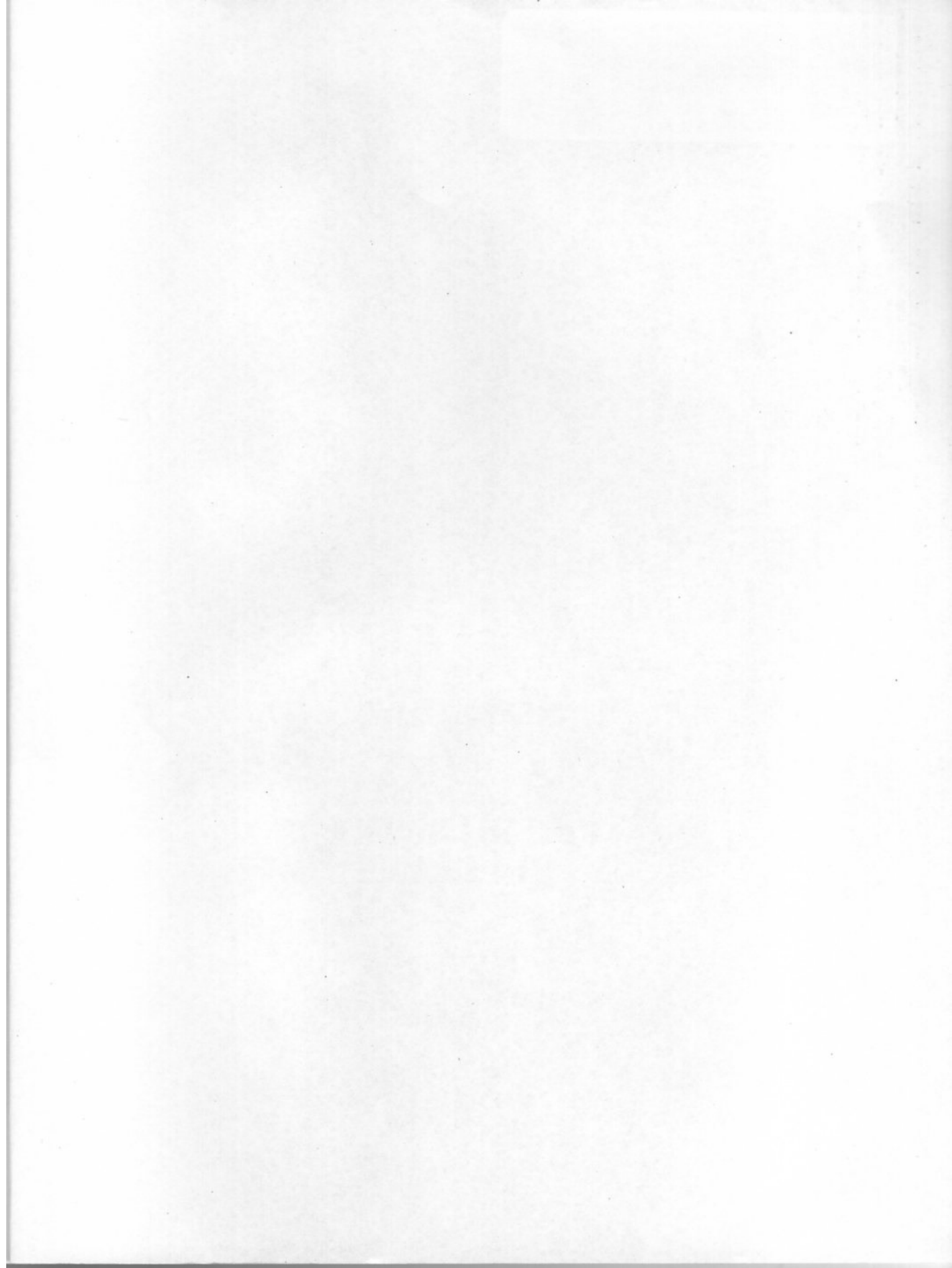
Índice

Agradecimiento	A Fernando.
Prólogo (José Luis Cala Trujillo)	15
La entrevista de selección de personal: introducción	17

PORTE PRIMERA

La teoría de la entrevista

1. Teoría y desarrollo de las entrevistas conductuales estructuradas	29
1.1. Estructuras conductuales estructuradas: ventajas y limitaciones	31
1.2. Características de la entrevista conductual estructurada	37
1.3. Modelos principales de entrevistas conductuales estructuradas	38
1.3.1. Entrevista situacional	39
1.3.2. Entrevista de descripción de conductas	40
1.3.3. Entrevista conductual	42
1.4. Limitaciones de las entrevistas conductuales estructuradas	43
2. Variables relacionadas con la entrevista que tienen impacto sobre la decisión de contratación y sobre la validez	44
2.1. Introversión	45
2.2. Contexto y impacto de la estructuración de la entrevista	46
2.2.1. Contexto	46
2.2.2. Impacto de la estructuración	47
2.3. Factores organizativos	48
2.4. Variables del entrevistado	49
2.5. Variables del entrevistador	50
2.6. Resultados	51



Índice

Agradecimiento	13
Prólogo (José Luis Cela Trulock)	15
La entrevista de selección de personal: introducción	17
PARTE PRIMERA	
La teoría de la entrevista	
1. Teoría y desarrollo de las entrevistas conductuales estructuradas	29
1.1. Entrevistas conductuales estructuradas: ventajas y limitaciones	29
1.2. Características de la entrevista conductual estructurada	31
1.3. Modelos principales de entrevistas conductuales estructuradas	36
1.3.1. Entrevista situacional	37
1.3.2. Entrevista de descripción de conducta	39
1.3.3. Entrevista multimodal	42
1.4. Limitaciones de las entrevistas conductuales estructuradas	43
2. Variables relacionadas con la entrevista que tienen impacto sobre la decisión de contratación y sobre la validez	45
2.1. Introducción	45
2.2. Contenido y formato de la información de la entrevista	46
2.2.1. Contenido	46
2.2.2. Formato de las entrevistas	49
2.3. Factores situacionales	50
2.4. Variables del entrevistador	52
2.5. Variables del entrevistado	56
2.6. Resumen	58

3. Investigación sobre la entrevista de selección	61
3.1. Introducción	61
3.2. Fiabilidad de las entrevistas	61
3.3. Estudios sobre la validez de la entrevista de selección.....	64
3.3.1. Validez de criterio	64
3.3.2. Validez de contenido	78
3.3.3. Validez de constructo	84
3.4. Conclusiones de la investigación sobre la validez de la entrevista.....	89

PARTE SEGUNDA

Práctica de la entrevista conductual estructurada

4. Análisis de puestos para el desarrollo de entrevistas	93
4.1. El análisis de puestos y la información para la entrevista	93
4.2. La técnica de incidentes críticos	94
4.2.1. Desarrollo de la técnica de incidentes críticos	95
4.2.2. Dimensiones de los incidentes críticos.....	95
4.3. Otros métodos alternativos de análisis del puesto	96
4.3.1. La observación.....	97
4.3.2. Entrevista individual.....	97
4.3.3. Entrevista de observación.....	97
4.3.4. Entrevista grupal.....	98
4.3.5. Conferencia técnica	98
4.3.6. Reunión de grupo de expertos.....	98
4.4. Competencias y dimensiones conductuales más comunes de los puestos de trabajo.....	99
5. Elementos de la entrevista conductual estructurada.....	101
5.1. El contenido de la entrevista: tipos de preguntas.....	101
5.2. La redacción de las preguntas.....	107
5.3. Elaboración de las escalas de valoración.....	109
6. El proceso de entrevistar	111
6.1. Preparación de la entrevista	111
6.2. Realización práctica de la entrevista.....	112
6.2.1. La apertura de la entrevista	113
6.2.1.1. El saludo inicial al entrevistado	113
6.2.1.2. La disposición física de entrevistado y entrevistador..	113

6.2.1.3.	Charla introductoria	114
6.2.1.4.	La declaración de intenciones.....	114
6.2.2.	Iniciación de la entrevista y obtención de respuestas conductuales.....	116
6.2.2.1.	El silencio.....	117
6.2.2.2.	La simulación o el disimulo.....	118
6.2.2.3.	El despiste o desliz.....	119
6.2.2.4.	Otras estrategias a tener en cuenta durante la entrevista.....	120
6.2.3.	El cierre de la entrevista.....	121
6.3.	Análisis de la información y toma de decisiones	122
6.4.	Redacción del informe	123
7.	Desarrollo práctico de una entrevista conductual estructurada ...	125
7.1.	Análisis del puesto.....	125
7.1.1.	Descripción de incidentes críticos.....	126
7.1.2.	Descripción del mejor vigilante	129
7.1.3.	Descripción del vigilante ideal.....	130
7.2.	Desarrollo de los elementos de la entrevista conductual estructurada ...	131
7.2.1.	Dimensiones y competencias conductuales	131
7.2.2.	Preguntas de la entrevista para solicitantes con experiencia.....	132
7.2.3.	Preguntas de la entrevista para solicitantes sin experiencia.....	135
7.2.4.	Anclajes conductuales para valorar las dimensiones y competencias.....	137
7.3.	Valoración de cada dimensión conductual.....	138
7.3.1.	Formulario de valoración uniforme de las dimensiones conductuales.....	139
7.3.2.	Formulario de valoración diferencial de las dimensiones conductuales	140
PARTE TERCERA		
La rentabilidad de la entrevista conductual estructurada		
8.	La rentabilidad de la entrevista conductual estructurada.	143
8.1.	El concepto de utilidad económica de los recursos humanos.....	143
8.2.	La medición de la rentabilidad	144
8.3.	Estimaciones de la rentabilidad de la entrevista conductual estructurada.	148

ANEXOS

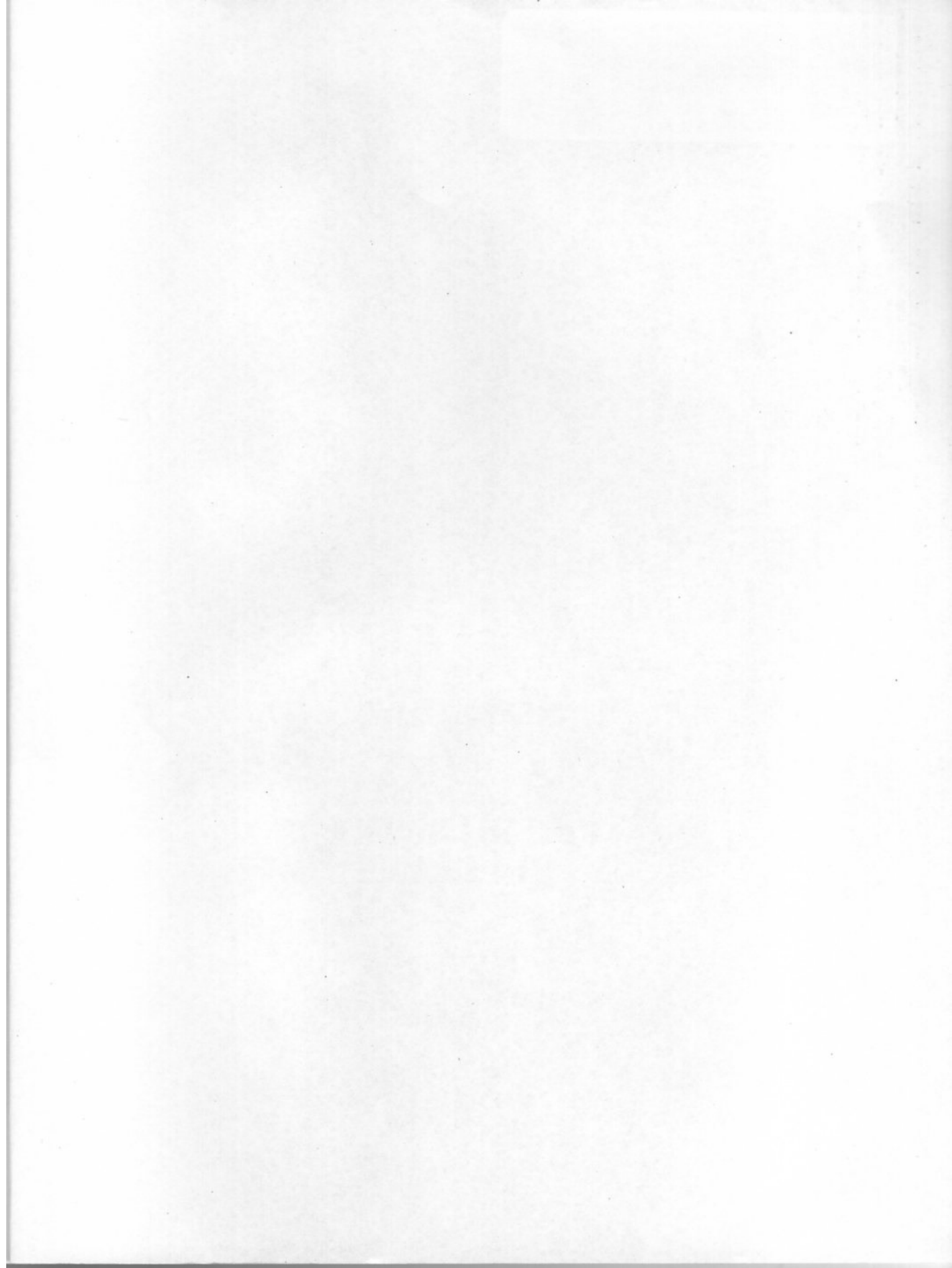
1. Algunas definiciones relevantes de calidad.....	155
2. Claves de respuesta para el ejercicio de identificación de preguntas.....	157
Referencias bibliográficas.....	159
Índice de autores.....	167
Índice de materias.....	171

Agradecimiento

Queremos dejar constancia de nuestro agradecimiento a una serie de personas y organizaciones que, con su ayuda, nos han permitido desarrollar algunas de las investigaciones que se describen en esta monografía. En primer lugar debemos señalar que parte de las investigaciones y estudios que se describen fueron subvencionados por la Consellería de Educación de la Xunta de Galicia a través de la beca XUGA PGIDT00PX1211104PR en la que Jesús F. Salgado figuraba como investigador principal y Silvia Moscoso como investigadora. Silvia Moscoso disfrutó también de una beca doctoral de la Xunta de Galicia durante la realización de su tesis doctoral sobre la «Validez de Constructo de la Entrevista de Selección».

Entre las personas a las que deseamos expresar nuestro reconocimiento figura en primer lugar Mario Lado, director general de Metis, S. L., quien ha sido una fuente permanente de ayuda y colaboración durante los últimos cinco años (y lo continúa siendo). A él y a su empresa le estamos muy agradecidos. El profesor Juan I. Sánchez, de la Florida International University (Estados Unidos) y el profesor Frank L. Schmidt de la University of Iowa (Estados Unidos) nos dieron valiosos comentarios y sugerencias sobre diferentes investigaciones incluidas en el libro. El profesor Allan I. Huffcutt de la Bradley University (Estados Unidos) nos permitió acceder a algunos de los estudios no publicados que mencionaba en sus meta-análisis. Por último, José Luis Cela Trulock, presidente de la Asociación Gallega para la Calidad y director del Foro de Estudios de la Calidad, ha sido un constante estímulo y propulsor de la idea de que escribiéramos el libro. También nos aportó sugerencias y comentarios relevantes y, sobre todo, ha sido el creador del modelo inicial de calidad global utilizado por el Foro de Calidad, modelo que ha servido de base para el actual.

A todos queremos expresarles nuestra más profunda gratitud y desearles salud y larga vida.



Prólogo

No puedo ocultar la satisfacción que me produce prologar este libro de Jesús Salgado y Silvia Moscoso. Jesús Salgado es un buen amigo por el que siento una gran simpatía y una profunda admiración por su magnífico currículum profesional, admiración que se acrecienta cuando considero su juventud. Sólo este motivo sería suficiente para mi satisfacción, pero hay más.

El 11 de junio de 1998 se creó el Foro Gallego de Estudios de Calidad mediante un Convenio entre la Universidad de Santiago de Compostela y la Asociación Gallega para la Calidad. El Foro tiene como objetivo profundizar en los estudios sobre calidad, considerándola como un valor humano, y no como una técnica, como desgraciadamente viene ocurriendo. Una de las primeras preocupaciones que tuvimos al empezar nuestros estudios fue que el Foro no tuviera ningún sesgo en su orientación. Tan malo sería que adoleciera de una tendencia excesivamente teórica como que la tuviera excesivamente práctica. Tan malo sería que sólo tuviéramos ideas, sin posible aplicación en la vida de las empresas, como que sólo propusiéramos prácticas que no representaran ningún avance sobre lo que ya hay. Para esos menesteres no sería necesario un foro de estudios de calidad. Este libro de Jesús Salgado y Silvia Moscoso conjuga las dos vertientes deseadas.

En el Foro queremos que se entienda que la calidad no se refiere solamente a la de los productos finales que se venden en el mercado, sino a todo lo que se realiza en una empresa. El tratar las entrevistas con un enfoque de calidad sirve a estos intereses, porque en el Foro creemos que las personas deben cumplir unos requisitos mínimos en cuanto a sus aptitudes, sus actitudes y sus dotes de liderazgo, mínimos que pueden asegurarse mediante las entrevistas, según nos explican los autores en el libro. Opino que este libro es de estudio obligado para los responsables de realizar las entrevistas en las empresas.

Un repaso al índice nos sitúa en las pretensiones del libro las cuales, en mi opinión, cumple satisfactoriamente. Tiene una primera parte, exposición teórica extraordinariamente bien documentada, «La teoría de la entrevista conductual estructurada» (ECE), en la que nos exponen sus ideas sobre lo que piensan sobre

el tema. Le sigue una segunda parte, «La práctica de la ECE», que trata de cómo aplicar estas ideas en la realidad de las empresas. En la tercera, abordan la rentabilidad que puede esperarse de este tipo de entrevistas y cómo analizarla. Por último, presentan unos ejemplos de entrevistas que permiten comprender y fijar las ideas que no hayan quedado suficientemente claras. Una amplia bibliografía ayuda al estudioso que quiera profundizar aún más en el tema, con una amplia referencia de numerosos autores que han tratado del tema.

Santiago, diciembre de 2000.

JOSÉ LUIS CELA TRULOCK

Presidente de la Asociación Gallega de la Calidad
Director del Foro de Estudios de la Calidad

La entrevista de selección de personal: introducción

La entrevista de selección de personal es el instrumento más utilizado de cuantos se emplean en las empresas y organizaciones para reclutar y contratar nuevo personal. Existe un amplio acuerdo en que en más del 90% de los casos, los solicitantes de un empleo han de pasar por una o más entrevistas. Desde este punto de vista, el conocimiento de la entrevista es un elemento indispensable para cualquier profesional implicado en la gestión de los recursos humanos.

Sin embargo, la utilización tan profusa de la entrevista no guarda relación con su eficacia para detectar buenos empleados o, si se prefiere, empleados que presenten un desempeño adecuado en la empresa. Durante más de cincuenta años, las investigaciones científicas pusieron de manifiesto que la entrevista de selección era un instrumento poco fiable y de un muy escaso valor para predecir cual va a ser el desempeño futuro de una persona en su puesto de trabajo, objetivo este último de la selección de personal. Entonces, ¿a qué se debe un uso tan amplio de un instrumento casi inservible? La principal razón es que la entrevista típica de selección de personal, habitualmente llamada entrevista convencional, es una técnica fácilmente utilizable puesto que con una escasa formación cualquiera puede realizarla. Además, todo el mundo ha hecho entrevistas (aunque con otros propósitos diferentes que la selección de personal) y, por otra parte, permite conocer física y personalmente a los candidatos.

No obstante frente al pesimismo de los científicos de la selección de personal en relación con la entrevista, la investigación realizada durante la última década ha llegado a la evidencia de que una nueva técnica de entrevista, denominada conductual estructurada, elimina las deficiencias de la entrevista convencional, asegurando una gran fiabilidad (acuerdo entre los entrevistadores) en las decisiones de la entrevista, al tiempo que ofrece garantías importantes de éxito en la predicción del desempeño laboral. Los resultados de esta investigación puntera han sido ya aplicados por las multinacionales y grandes compañías de la consultoría de recursos humanos, con oficinas en la mayoría de los países y

entre cuyos clientes se encuentran las principales empresas y compañías mundiales. Por tanto, la relevancia tanto científica como práctica de esta técnica de entrevista parece demostrada.

Sobre la entrevista convencional existen en lengua castellana cierto número de libros cuyo contenido es más o menos el tratamiento de ese tipo de entrevista. Se pueden citar media docena de libros publicados en España desde los años sesenta hasta el presente, así como otra media docena publicados en países de América de Sur, especialmente México, Colombia y Venezuela. Aunque dichos libros pueden ser de interés para los profesionales, no son de gran valor para la docencia universitaria. Carecen prácticamente todos de un tratamiento de la entrevista desde el punto de vista teórico e investigador y ninguno tiene el mínimo tratamiento de la entrevista desde el punto de vista de su rentabilidad.

Respecto a la entrevista conductual estructurada podemos decir que no existe ningún libro en español que trate específicamente sobre la misma. Por tanto, se constata un vacío de fuentes bibliográficas en el mercado de habla española que traten sobre la entrevista conductual estructurada, técnica puntera e innovadora de entrevista. Además, también se constata un vacío en lo referente a un libro que trate sobre los aspectos teóricos y de investigación de la entrevista de selección y, lo mismo puede decirse de lo referente a la temática de la rentabilidad y los beneficios económicos de la entrevista conductual estructurada.

El libro consiste en una exposición de la técnica de la entrevista conductual estructurada, atendiendo a un cuádruple objetivo:

1. Presentar la teoría de la entrevista conductual estructurada. Cuáles son sus diferencias con la entrevista convencional, los diferentes tipos de entrevistas conductuales, las formulaciones teóricas que las sustentan, las evidencias empíricas y los resultados de las investigaciones y los factores que afectan a su fiabilidad y validez. Sería este primero un objetivo de marcado cariz científico-teórico.
2. Mostrar a los profesionales y a las personas interesadas en la temática de la selección de personal como diseñar, construir y llevar a efecto entrevistas conductuales. En cierto modo sería como una iniciación práctica a la entrevista conductual, de tal modo que quien lo lea esté en condiciones de aplicar efectivamente este tipo de técnica de entrevista. Por tanto, este segundo objetivo sería de carácter práctico-aplicado.
3. Demostrar, a los gestores de los recursos humanos en la empresa y a los profesionales de la selección de personal, la rentabilidad y los beneficios económicos que se derivan de su utilización frente a otros procedimientos alternativos y frente a las entrevistas convencionales. Este último objetivo sería de tipo económico-gerencial.
4. Enmarcar la entrevista conductual estructurada en el contexto organizacional más amplio de calidad global.

Las bases teóricas de la entrevista conductual estructurada

En los últimos diez años, ha quedado bien establecido que las entrevistas conductuales estructuradas (por ejemplo, las entrevistas situacionales o las entrevistas de descripción de conducta) son una herramienta fundamental para la selección de personal (Schmidt y Hunter, 1998). La investigación sobre el grado de acuerdo que alcanzan varios entrevistadores cuando entrevistan y valoran al mismo entrevistado, es decir, su fiabilidad por acuerdo entre valoradores, es próximo a la fiabilidad que se consigue con técnicas desarrolladas mediante procedimientos psicométricos más elaborados (por ejemplo, cuestionarios de personalidad o tests de habilidad mental general). Igualmente, los estudios tanto primarios como utilizando el meta-análisis (es decir, la agregación cuantitativa de los resultados de muchos estudios primarios) han mostrado que las entrevistas conductuales estructuradas tienen una validez de criterio semejante a los mejores procedimientos de selección (por ejemplo, tests de habilidad mental general) y superiores a muchos otros procedimientos mucho más costosos (por ejemplo, *assessment centres*). Además, se ha demostrado que este modelo de entrevista no solo es capaz de predecir adecuadamente el desempeño en el trabajo, sino que también es capaz de predecir el resultado en los programas de formación. Por otra parte, las investigaciones que han utilizado meta-análisis han mostrado que la validez de criterio de las entrevistas conductuales estructuradas se generaliza a través de situaciones, compañías, tipos de criterios a predecir (por ejemplo, administrativos o de investigación) y diferentes puestos de trabajo.

Una vez demostrado con abundante documentación que las entrevistas conductuales estructuradas son fiables y válidos instrumentos para la selección de personal, el siguiente paso ha sido establecer sus bases teóricas. Es decir, qué miden este tipo de entrevistas y cómo debieran ser utilizadas. Investigaciones realizadas en los últimos dos años han demostrado que las entrevistas conductuales estructuradas miden, básicamente, experiencia en el puesto de trabajo, conocimientos del puesto, juicio situacional y habilidades sociales. En una pequeña medida, también miden habilidad mental general. Este último dato es especialmente relevante puesto que indica que se podrían utilizar simultáneamente en el mismo proceso de selección un test de habilidad cognitiva y una entrevista conductual estructurada, con la consiguiente ganancia de validez. Los capítulos 1 a 3 del presente libro están dedicados a la presentación pormenorizada de los datos referidos a la teoría de la entrevista conductual estructurada.

La práctica de la entrevista conductual estructurada

Una de las razones por las que la entrevista de selección goza de la preponderancia que tiene en todo el mundo reside en el hecho de que, aparentemente, todo el mundo está capacitado para realizar entrevistas de selección. Esto es ver-

dad, siempre y cuando se acepte como premisa que la inmensa mayoría de las entrevistas no pasan de ser una conversación, poco estructurada, sin unos objetivos claros y sin la preparación adecuada. En este sentido, todo el mundo podría conducir entrevistas de selección y tomar una decisión basada en el grado de simpatía logrado con el entrevistado. Una consecuencia de este proceder es la falta de uniformidad y acuerdo entre entrevistadores que «conversan» con la misma persona. Esta ventaja de la entrevista tradicional de empleo se reduce considerablemente, por no decir que desaparece, si se emplean entrevistas conductuales estructuradas. La razón es que este nuevo tipo de entrevista requiere una formación previa del entrevistador, ya sea un profesional de los recursos humanos, un gerente de empresa o un supervisor que tiene que contratar a nuevo personal.

Otra de las ventajas que a su vez tiene la entrevista conductual estructurada, y que no posee la convencional, es que tanto los entrevistadores como los entrevistados sienten más confianza en los resultados de la entrevista. Los entrevistadores ven mejorada su confianza porque sus valoraciones se ajustan más con el resultado posterior del candidato en el trabajo. Además, al estar completamente estructurado el formato y el contenido de las entrevistas, los entrevistadores ven que otras personas llegan a valoraciones semejantes y, por otro lado, comprueban que las preguntas que hacen se corresponden con lo que, en realidad, tiene que hacer el futuro candidato en su puesto de trabajo. Desde el punto de vista de los entrevistados, esta entrevista también es mejor, puesto que se le hacen preguntas claramente relacionadas con el puesto de trabajo, y no se le hacen preguntas atentatorias contra su intimidad, ni sobre aspectos que distan de ser relevantes para el trabajo (por ejemplo, las referidas a la familia, los *hobbies*, etc.). En otras palabras, para los entrevistados, las entrevistas conductuales estructuradas tienen una gran «validez aparente».

En los capítulos 4 a 7 exponemos pormenorizadamente cómo se pueden desarrollar y cómo se pueden utilizar entrevistas conductuales estructuradas. Los pasos necesarios para construir una entrevista conductual estructurada, las técnicas que se deben utilizar cuando tales entrevistas se aplican en un proceso de selección, cómo valorar la información que se obtiene o cómo se redacta un informe de los resultados de una entrevista conductual estructurada se exponen ampliamente en tales capítulos. Además, también se incluye un ejemplo práctico de una entrevista conductual estructurada que se puede aplicar tanto a personas con experiencia en el puesto de trabajo como a personas sin dicha experiencia.

La utilidad económica de la entrevista conductual estructurada

Hasta aquí hemos comentado que la entrevista conductual estructurada tiene mayor fiabilidad y validez, que tanto gerentes y entrevistadores como entrevistados la consideran mejor para la selección de personal en comparación con las entrevistas convencionales. También hemos señalado cómo se puede aplicar este

tipo de entrevista. Sin embargo, este tipo de entrevista tiene también limitaciones. Dos obvias son: *a)* requiere una preparación previa, reduciendo el número de sus posibles usuarios, y *b)* su coste es superior al de una entrevista convencional. Por tanto, ¿superan los beneficios a los costes? Si nos formulamos tal pregunta entramos de lleno en la temática de la utilidad económica de la entrevista conductual estructurada, es decir en su rentabilidad. Formulando nuevamente la pregunta podríamos decir: ¿es rentable la entrevista conductual estructurada?

Para responder a la anterior cuestión se podría considerar simultáneamente su coste y el rendimiento objetivo de los empleados, pero la verdad es que casi ninguna compañía tiene en este momento estudios y medidas económicas del desempeño individual de cada uno de sus empleados. Alternativamente, se podrían considerar las ventajas resultantes del grado de satisfacción de los entrevistados y de la confianza que los entrevistadores tienen en sus juicios sobre los entrevistados. Todos estos procedimientos no serían más que toscas aproximaciones a la rentabilidad de la entrevista.

Afortunadamente, en los últimos diez años, han estado disponibles tanto para investigadores como para profesionales de los recursos humanos (por ejemplo, directores de personal, gerentes) diversas técnicas de estimación de la rentabilidad de las intervenciones en recursos humanos (por ejemplo, selección de personal, formación y desarrollo) basadas en modelos económicos del desempeño laboral. Tales técnicas se conocen con el nombre de «análisis de la utilidad económica». Este análisis de la utilidad económica de las intervenciones en recursos humanos fue originalmente desarrollado por Brogden hace cincuenta años. Sin embargo, las limitaciones para cuantificar algunos de los parámetros del modelo lo hacían prácticamente inviable para su utilización por parte de los profesionales de los recursos humanos. En la actualidad, y sobre todo gracias al trabajo de Schmidt, Hunter, Cascio y otros pocos investigadores (capítulo 8), es relativamente fácil cuantificar en términos monetarios si una técnica de selección o un programa de formación ofrecen rentabilidad a la empresa que los utiliza. Janz y sus colaboradores (1986) consideran que la entrevista conductual estructurada es cuatro veces mas rentable que cualquier entrevista convencional.

La respuesta de Janz es un punto de comienzo bueno, pero lo adecuado es estimar exactamente cuánto ahorraríamos (costes) o cuánto ganaríamos (beneficios) usando una entrevista conductual. Para facilitar la estimación de la rentabilidad económica hemos preparado una serie de tablas de utilidad económica muy fáciles de usar. Tan solo es necesario tener tres datos. Por un lado, debemos saber cuánta validez se gana utilizando la entrevista conductual estructurada en vez del procedimiento antiguo (por ejemplo, entrevista convencional) o después de suplementar al ya disponible. En segundo lugar, necesitamos saber cuántas personas se presentan al proceso de selección por cada puesto de trabajo vacante. Finalmente, tenemos que considerar cuál es la diferencia, en términos económicos, entre un empleado eficiente y uno que no lo es. Con estos tres datos,

lo único que hemos de hacer es buscar en la tabla oportuna, la cantidad de dinero que corresponde a nuestro caso.

Entrevista conductual estructurada y calidad global

El último objetivo que nos hemos propuesto es plantear la relación de la entrevista conductual estructurada con la calidad global en las organizaciones. Aunque no vamos a dedicar un capítulo específico a este asunto, sí nos vamos a detener un poco más en esta introducción.

En los tiempos actuales se está viviendo la *revolución de la calidad* y la demanda de calidad es un fenómeno generalizado tanto para las personas, como para las organizaciones y para la sociedad como forma de organización humana (Cela; 1996, 1998). Términos tales como «*orientación hacia la calidad*» para hablar de una determinada disposición de las personas; «*productos y servicios de calidad*» para hablar de los resultados ofrecidos por las empresas y organizaciones; «*calidad de vida*» para hablar de las sociedades en las que vivimos, son de uso cotidiano. Estos términos ya existían en el pasado pero la actual competición global ha hecho que se conviertan en elementos esenciales en la vida de las organizaciones. Esto hace que pueda considerarse que *la calidad es uno de los principales activos con que cuentan las organizaciones (empresa, instituciones, etc.) para mejorar sus ventajas competitivas*.

Tradicionalmente, los esfuerzos para lograr calidad se han centrado en el producto final, sea un bien o un servicio, poniendo énfasis en la detección y en la corrección de los defectos. De ahí que las definiciones de calidad en tal momento estuviesen basadas en normas de fabricación o normas de producto. Hoy en día, la calidad no puede concebirse sin tener en cuenta el proceso completo desde la demanda hasta la entrega al consumidor y a las repercusiones para la sociedad. Esto obliga a ampliar el concepto de calidad. No siempre dicho de modo explícito, la calidad se entendía en los primeros tiempos como una ausencia de defectos. En este sentido, comparando dos productos o dos servicios, el que tuviere menos defectos era considerado como de mayor calidad. Por tanto, la calidad también es un concepto relativo. No hay un absoluto de calidad. Depende de la norma de comparación. Esta es una segunda característica de nuestros tiempos: nunca se llegará a la Excelencia, por lo cual es necesario instaurar procesos de Mejora Continua de Calidad.

Sin embargo, la adición de nuevos criterios hace que una definición de calidad basada en normas de producción se quede muy limitada. Por ejemplo, un producto puede carecer de defectos, pero no satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que otro puede tener defectos pero satisfacerlas en algún grado. Desde este punto de vista, el segundo tiene más calidad que el primero. Además, y sin considerar más dimensiones en este momento, la calidad también es un concepto cultural y, como tal, es un valor de cada sociedad.

Para nosotros, todo intento de definir la calidad (véase el anexo 1) tiene que tener en cuenta varias dimensiones. En el Modelo de Calidad Global (véase figura I.1) desarrollado por el Foro de Calidad de la Universidad de Santiago de Compostela se plantea que existen tres niveles en los que se basa la *calidad*. Tales niveles son el nivel de las personas, el de las gestiones y el de los resultados y cada uno de los niveles se compone de un conjunto de módulos. Este modelo y los módulos que lo componen son simplemente un marco para interpretar y estudiar la calidad. En este modelo, se concibe la calidad como un concepto polisémico que incluye muchas dimensiones sobre las que se puede actuar. Las dimensiones que conceptualmente se han identificado hasta el presente incluirían las siguientes:

1. Rendimiento: características operativas primarias.
2. Características: extras o complementos.

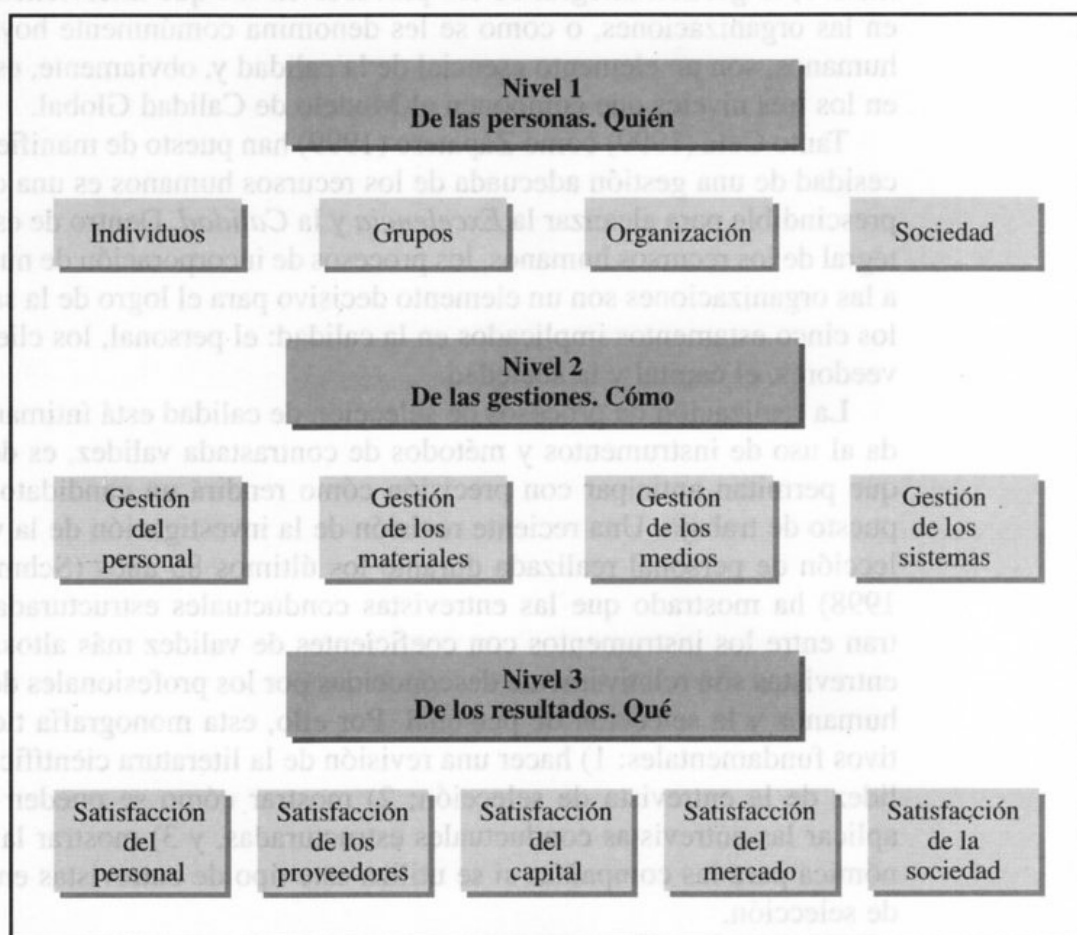


Figura I.1.—Modelo de calidad global.

3. Fiabilidad: probabilidad de funcionamiento sin error.
4. Conformidad: cumplimiento de normativas.
5. Duración: tiempo de vida del producto.
6. Utilidad: rapidez y facilidad de reparación.
7. Estética: aspecto externo.
8. Calidad percibida: calidad tal como la percibe el consumidor.
9. La calidad como valor en las sociedades humanas.

Esto no quiere decir que no puedan identificarse otras ni que estas sean más relevantes que otras identificables en el futuro, pero se considera que tales dimensiones recogen en gran medida las que permiten la acotación y definición de lo que se entiende por calidad.

En el Modelo de Calidad Global (véanse desarrollos del mismo en Cela, 1999, 2000; Zapatero, 1999) se especifica claramente que la calidad la hacen las personas mediante gestiones para el logro de satisfacciones humanas. Por este motivo, la gestión integral de los procesos en los que intervienen las personas en las organizaciones, o como se les denomina comúnmente hoy, los recursos humanos, son un elemento esencial de la calidad y, obviamente, están presentes en los tres niveles que componen el Modelo de Calidad Global.

Tanto Cela (1999) como Zapatero (1999) han puesto de manifiesto que la necesidad de una gestión adecuada de los recursos humanos es una condición imprescindible para alcanzar la *Excelencia* y la *Calidad*. Dentro de esta gestión integral de los recursos humanos, los procesos de incorporación de nuevas personas a las organizaciones son un elemento decisivo para el logro de la satisfacción de los cinco estamentos implicados en la calidad: el personal, los clientes, los proveedores, el capital y la sociedad.

La realización de procesos de selección de calidad está íntimamente asociada al uso de instrumentos y métodos de contrastada validez, es decir, métodos que permitan anticipar con precisión cómo rendirá un candidato en su futuro puesto de trabajo. Una reciente revisión de la investigación de la validez en selección de personal realizada durante los últimos 85 años (Schmidt y Hunter, 1998) ha mostrado que las entrevistas conductuales estructuradas se encuentran entre los instrumentos con coeficientes de validez más altos. Este tipo de entrevistas son relativamente desconocidas por los profesionales de los recursos humanos y la selección de personal. Por ello, esta monografía tiene tres objetivos fundamentales: 1) hacer una revisión de la literatura científica sobre la validez de la entrevista de selección; 2) mostrar cómo se pueden desarrollar y aplicar las entrevistas conductuales estructuradas, y 3) mostrar la utilidad económica para las compañías si se utiliza este tipo de entrevistas en los procesos de selección.

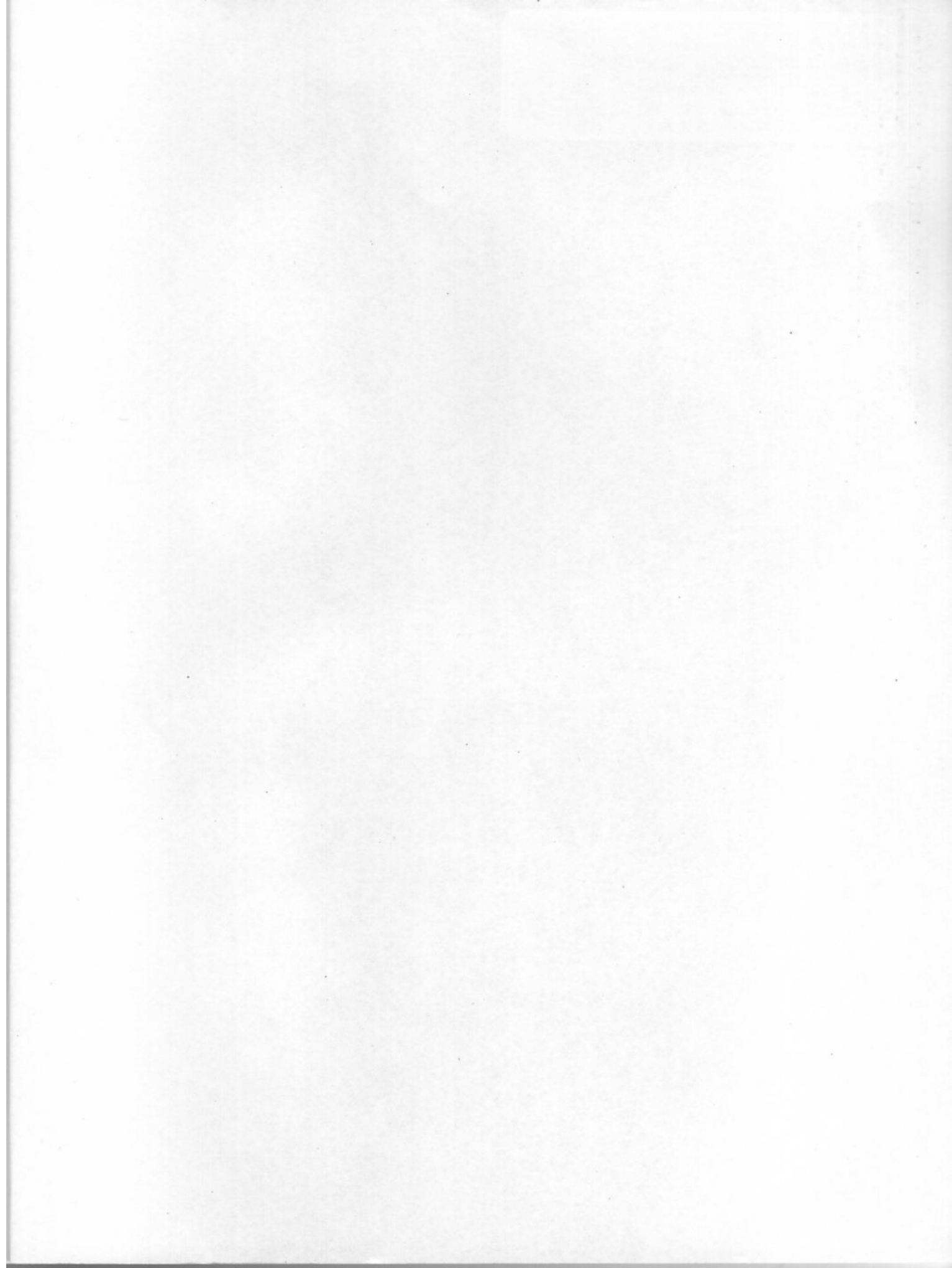
Esta monografía mostrará que las entrevistas conductuales contribuyen a la calidad a través de:

- La satisfacción de la organización por la incorporación de personal cualificado.
- La satisfacción del personal debida al uso de métodos de selección claramente relacionados con el futuro trabajo a realizar.
- La satisfacción del capital debido a los importantes ahorros de costes obtenidos por la productividad incrementada del personal contratado después de usar entrevistas conductuales estructuradas.

El uso de entrevistas conductuales estructuradas es un factor decisivo para la Mejora Continua de la Calidad y para ser competitivos en esta era de «globalización competitiva» (Zapatero, 1999).

PARTE PRIMERA

La teoría de la entrevista



Teoría y desarrollo de las entrevistas conductuales estructuradas

1

PARTE PRIMERA

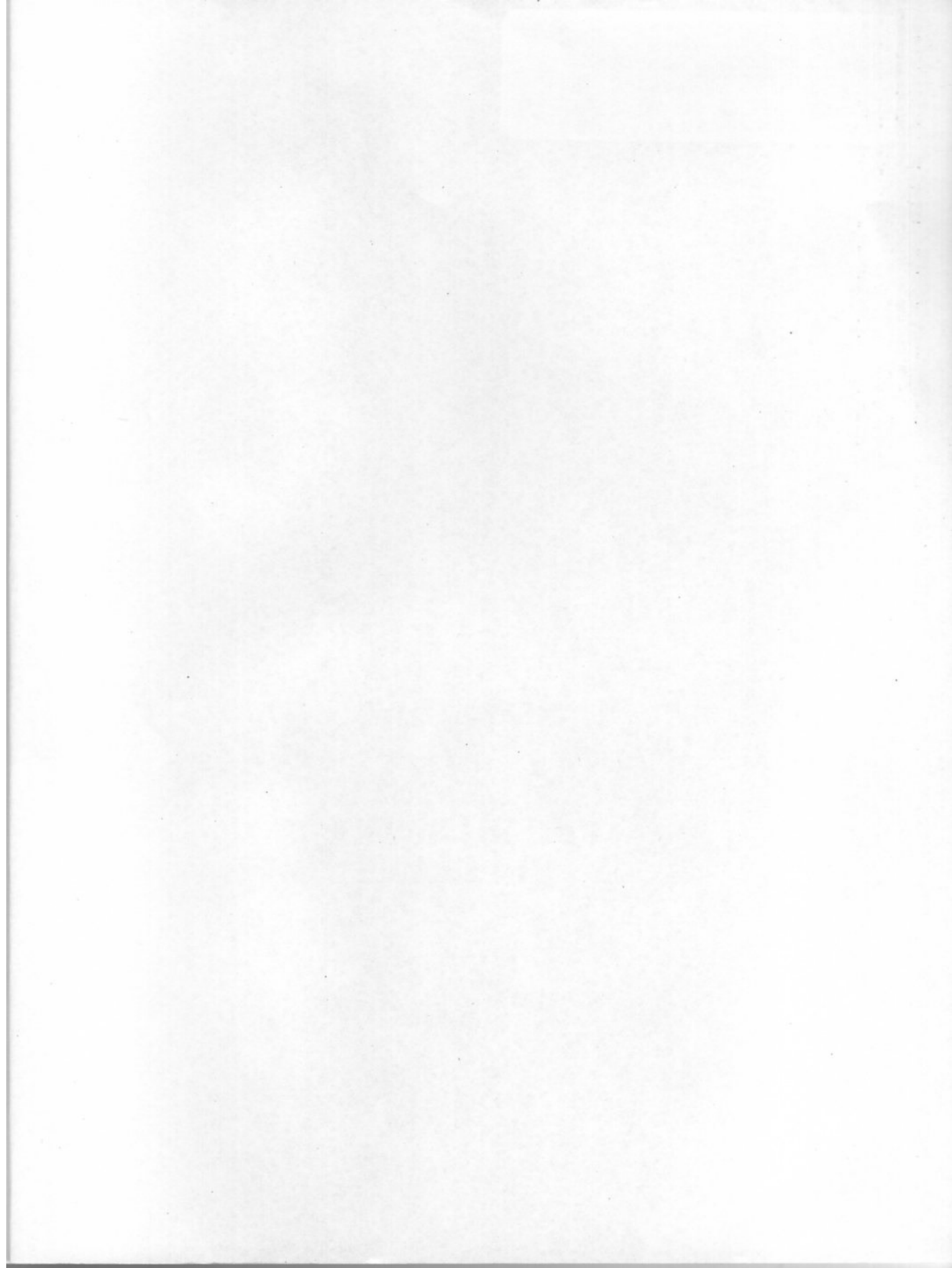
1.1. ENTREVISTAS CONDUCTUALES ESTRUCTURADAS

VENTAJAS Y LIMITACIONES

La teoría de la entrevista

Dipboye (1992) define la entrevista de empleo como un diálogo entre una o más personas para conseguir información y evaluar las cualidades de un solicitante para un puesto. Este método de selección de personal es el más utilizado por los profesionales de recursos humanos en la mayoría de los países (Dipboye, 1997; Shackleton y Newell, 1997; Rymer et al., 2000). En todos o casi todos los programas de selección que se realizan en las empresas, aunque se empleen otros instrumentos, la entrevista constituye la parte central y la decisión de contratación se toma la mayoría de las veces únicamente a partir de ella. Incluso en muchas ocasiones es el único método que se utiliza para evaluar a los candidatos. Varios estudios recientes realizados en diversos países europeos muestran que la entrevista se utiliza en más del 90% de los casos (Brochu-Schweitzer y Fortin, 1991; Prieto, Blasco y Quintanilla, 1991; Robinson y Mack, 1986; Rodríguez, Chinchilla, Casanova y Rainer, 1990; Ruiz, Fernández y Franca, 1992; Ryan et al., 1999). En Estados Unidos ocurre lo mismo: las estimaciones sobre el uso de la entrevista oscilan entre un 80% (ASPA, 1993, citado en Schmitt y Klimoski, 1991) y un 99% (Ulrich y Trumbo, 1965). Además, no hay ningún otro instrumento de selección que se le aproxime en su uso (por ejemplo, *assessment centers*, tests cognitivos, cuestionarios de personalidad, etc.).

La entrevista de empleo, llamada también entrevista de selección (Ashworth y Shackleton, 1993) y, en ocasiones, entrevista evaluativa (Pear, 1984) merece, frente al resto de los instrumentos de selección, una serie de ventajas que podrían explicar su elevada utilización. En primer lugar, el contacto personal que se produce entre el entrevistador y el candidato permite a ambos recibir y proporcionar información útil. Esto es importante para el entrevistador por tres motivos: 1) le permite reunir los datos suficientes sobre el candidato para poder tomar la



Teoría y desarrollo de las entrevistas conductuales estructuradas

1

1.1. ENTREVISTAS CONDUCTUALES ESTRUCTURADAS: VENTAJAS Y LIMITACIONES

Dipboye (1992) define la entrevista de empleo como un diálogo entre una o más personas para conseguir información y evaluar las cualidades de un solicitante para un puesto. Este método de selección de personal es el más utilizado por los profesionales de recursos humanos en la mayoría de los países (Dipboye, 1997, Shackleton y Newell, 1997, Rynes et al., 2000). En todos, o casi todos, los programas de selección que se realizan en las empresas, aunque se incluyan otros instrumentos, la entrevista constituye la parte central y la decisión de contratación se toma la mayoría de las veces únicamente a partir de ella. Incluso en muchas ocasiones es el único método que se utiliza para evaluar a los candidatos. Varios estudios recientes realizados en diversos países europeos muestran que la entrevista se utiliza en más del 90% de los casos (Bruchon-Schweitzer y Ferrieux, 1991; Prieto, Blasco y Quintanilla, 1991; Robertson y Makin, 1986; Rodríguez, Chinchilla, Casanova y Renter, 1990; Ruiz, Fernández y Franza, 1992; Ryan et al., 1999). En Estados Unidos ocurre lo mismo, las estimaciones sobre el uso de la entrevista oscilan entre un 80% (ASPA, 1983, citado en Schmitt y Klimoski, 1991) y un 99% (Ulrich y Trumbo, 1965). Además, no hay ningún otro instrumento de selección que se le aproxime en su uso (por ejemplo, *assessment centers*, tests cognitivos, cuestionarios de personalidad, biodata, etc.)

La entrevista de empleo, llamada también entrevista de selección (Anderson y Shackleton, 1993) y, en ocasiones, entrevista evaluativa (Fear, 1984) presenta, frente al resto de los instrumentos de selección, una serie de ventajas que podrían explicar su elevada utilización. En primer lugar, el contacto personal que se produce entre el entrevistador y el candidato permite a ambos recibir y transmitir información útil. Esto es importante para el entrevistador por tres razones: a) le permite reunir los datos suficientes sobre el candidato para poder tomar la

decisión de contratación; b) le sirve para intentar atraer a los candidatos hacia el puesto y la empresa y dar información sobre los mismos; y c) le permite conocer la «química personal». Por otra parte, para el candidato es importante para poder presentarse él mismo y dar una imagen favorable, para obtener información sobre la organización, y para comprobar la química personal (véase Goodale, 1982).

Otra ventaja es que aparentemente «cualquiera» la puede utilizar aunque no tenga ningún tipo de formación sobre la misma. Además es muy flexible, ya que sirve para cualquier puesto u organización. Estas características hacen que pueda resultar mucho más barato que otros instrumentos de selección, además de que, tanto los solicitantes de empleo como los directores, la aceptan mejor que otros métodos de selección. Según Latham et al. (1980), en el caso de Estados Unidos, una razón de esta preferencia es que los tests han sido criticados duramente porque en algunos casos mostraban resultados desfavorables para las minorías (Arvey, 1979a) y por ello los *mánagers* parecían creer que si basaban su decisión únicamente en la entrevista, la posibilidad de ser investigados por discriminación o parcialidad en el proceso de selección era menor.

Otra característica que puede explicar su alta popularidad es la enorme flexibilidad y libertad por parte del entrevistador para decidir no sólo si el candidato es válido o no, sino también para decidir qué y cómo preguntar.

Todas estas ventajas de la entrevista sobre el resto de los instrumentos de selección podrían justificar su elevada utilización si con ella se alcanzan los objetivos del proceso de selección: poder predecir el futuro rendimiento del solicitante en el puesto, es decir, elegir el mejor candidato para un puesto determinado. Sin embargo, la entrevista es un proceso muy complejo en el que entran en juego una gran cantidad de variables que van a afectar a la toma de decisión y consecuentemente a su validez, y la mayoría de las veces la entrevista no alcanza su objetivo. Es más, la entrevista evaluativa ha sido uno de los instrumentos de selección más estudiados y, sin embargo, uno de los peor utilizados. Esto se ha venido poniendo de manifiesto en las numerosas revisiones cualitativas y cuantitativas (meta-análisis) que se han realizado sobre las características psicométricas de las entrevistas evaluativas (Wagner, 1949; Mayfield, 1964; Ulrich y Trumbo, 1965; Wrigth, 1969; Schmitt, 1976; Arvey y Campion, 1982; Reilly y Chao, 1982; y Hunter y Hunter, 1984). Estas revisiones coincidieron todas en que la entrevista muestra una fiabilidad de moderada a baja y una validez de criterio (predictiva y concurrente) muy pequeña. Sin embargo, y a pesar de que ésta es la conclusión general, algunos de estos trabajos sugieren que si se utiliza un formato de entrevista estructurado sus propiedades psicométricas pueden mejorar y esto se ha puesto de manifiesto en meta-análisis posteriores (Wiesner y Crons-haw, 1988, McDaniel et al., 1994, Huffcutt y Arthur, 1994 y Salgado y Moscoso, 1995) y en varias revisiones cualitativas (Harris, 1989, Anderson, 1992, y

Campion, Palmer y Campion, 1997). En todos estos trabajos se confirma que, en contra de los resultados anteriores, la entrevista de selección posee evidencia de validez y fiabilidad y que ésta es equiparable a la de otros instrumentos de selección (por ejemplo, tests cognitivos), y que esto se consigue sobre todo utilizando entrevistas conductuales estructuradas, ya que las propias características de éstas controlan o eliminan muchos de los sesgos que se producen con las entrevistas convencionales (Salgado, 1995).

1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA

Con esta etiqueta se hace referencia a un conjunto de entrevistas que desarrollan en la década de los ochenta varios psicólogos. Según Bell (1992) una entrevista conductual estructurada se podría definir como un sistema de obtención de información mediante una conversación que virtualmente garantiza la misma experiencia de entrevista a todos los entrevistados. Bajo la rúbrica de ECE estarían incluidas la «entrevista de descripción de conducta» (Janz, 1982, 1989), «entrevista desarrollada a partir de un análisis del puesto» (Campion, Pursell y Brown, 1988; Wright, Lichtenfels y Pursell, 1989), «la entrevista situacional» (Latham, Saari, Pursell, y M. Campion, 1980; Latham, 1989), «la entrevista multimodal» (Schüler y Funke, 1989), «la entrevista conductual» (Green y Hogan, 1982), y la «entrevista conductual estructurada» (Motowidlo et al., 1992). Así pues, de aquí en adelante, a todas estas entrevistas las denominaremos genéricamente Entrevistas Conductuales Estructuradas (ECE).

Aunque cada una de las anteriores entrevistas presenta una serie de características particulares, también es cierto que el desarrollo, aplicación y evaluación en las mismas sigue un modelo común. Campion, Palmer y Campion (1997) hicieron una revisión sobre la estructura de las entrevistas de selección e identificaron 15 componentes diferenciables, que nosotros resumimos, como recoge la figura 1.1, en las siguientes seis características:

1. Se desarrollan las preguntas de la entrevista a partir de un análisis del puesto.
2. Se hacen las mismas preguntas a todos los candidatos.
3. Se utilizan escalas de valoración basadas en la conducta.
4. Se realiza el mismo proceso con todos los candidatos.
5. Los entrevistadores reciben formación sobre la entrevista.
6. La decisión de contratación se toma después de haber realizado todas las entrevistas utilizando la predicción estadística.

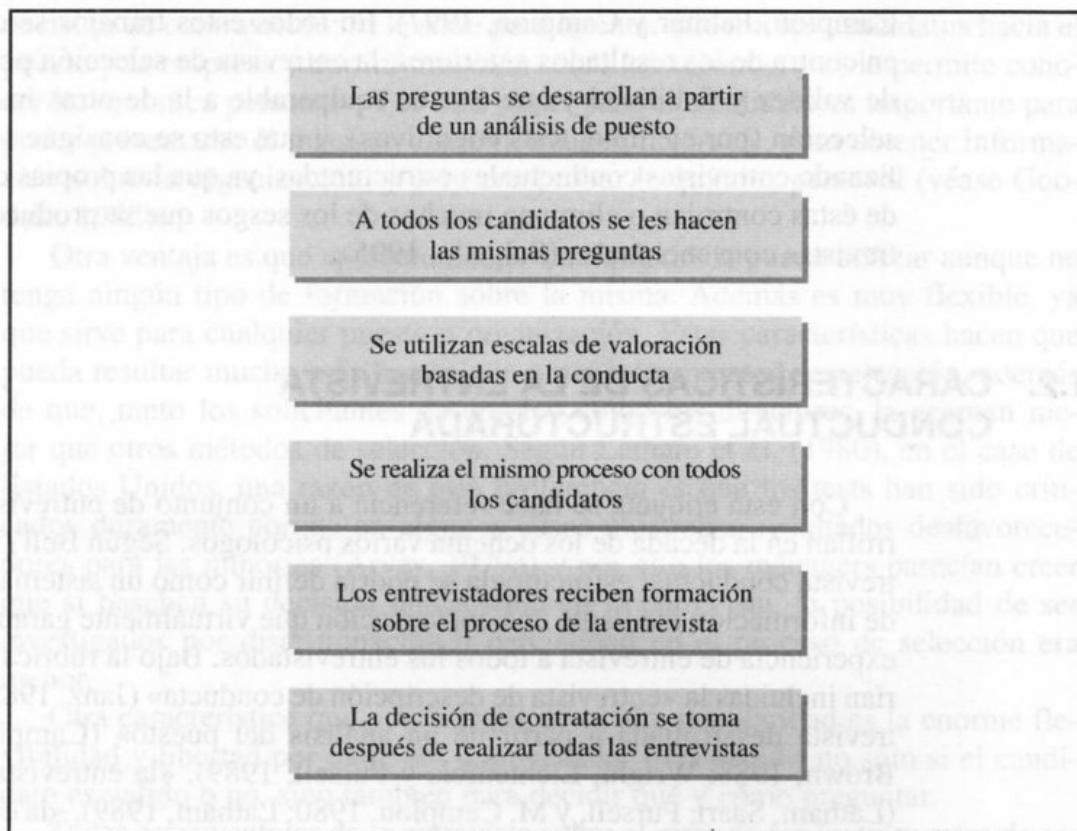


Figura 1.1.—Las seis características de las entrevistas conductuales estructuradas.

1. Desarrollar las preguntas de la entrevista a partir de un análisis del puesto

Se puede utilizar cualquier método de análisis del puesto siempre que se centre en el conocimiento, habilidades, destrezas y otros requisitos importantes y necesarios para un rendimiento adecuado en el puesto, que van a servir de base para el desarrollo de todas las preguntas de la entrevista. La técnica de análisis de puestos más utilizada es la de los incidentes críticos (Flanagan, 1954; Janz et al., 1986; Latham et al., 1980). Este método consiste en recoger ejemplos y anécdotas de conductas adecuadas e inadecuadas en el puesto y representativas de las tareas y situaciones experimentadas en el mismo, y a partir de ellas se desarrollan las preguntas relacionadas con el puesto para la entrevista. Las preguntas deben mostrar un grado de dificultad media, es decir, no deben basarse en los conocimientos de los empleados con más experiencia, ni en el conocimiento o destrezas de los empleados que tienen poca experiencia en el puesto.

2. Hacer las mismas preguntas a todos los candidatos

Si lo que se intenta es comparar a los candidatos es necesario tener el mismo tipo de información de todos. Aunque en algunos modelos de entrevista la información obtenida de los candidatos es siempre la misma, es decir se valoran las mismas dimensiones, las cuestiones planteadas pueden variar en función de la información que vaya proporcionando el candidato, ya que dependiendo de las respuestas hay que seguir preguntando o no para obtener información significativa sobre una dimensión o una característica relacionada con el puesto que se quiera medir.

3. Utilizar escalas de valoración que incluyan anclajes conductuales (EVAS)

En las entrevistas estructuradas para valorar las respuestas de los sujetos se suelen utilizar escalas de valoración con anclajes conductuales (EVAS) (véase Quijano, 1992), que fueron desarrolladas por Smith y Kendall (1963) y son semejantes a las escalas de actitudes de Thurstone. Los anclajes conductuales son ejemplos específicos de conductas observables en un puesto determinado. Estos ejemplos serían indicadores de un buen o mal desempeño en una dimensión importante en el puesto. En la figura 1.2 aparece un ejemplo de una EVA para la evaluación de la dimensión de minuciosidad. Se trata de una escala de valoración con 7 intervalos y, en este caso, los anclajes conductuales aparecen para los intervalos 1, 3, 5 y 7. Estos anclajes facilitan y hacen más precisa la valoración de los evaluadores, ya que cada uno de los anclajes indicaría un nivel diferente de desempeño. Así, por ejemplo, una valoración de 7 en el ejemplo de la dimensión de «minuciosidad» significaría que como consecuencia de la información proporcionada por el entrevistado, el entrevistador considera que de un modo típico dicho entrevistado se comporta en el puesto de trabajo realizando de un modo extremadamente cuidadoso todas las funciones de su puesto. El entrevistador ha podido llegar a la evidencia de que el entrevistado considera de modo habitual otras alternativas y que busca y analiza toda la información necesaria y comprueba siempre el trabajo, fijándose en todos los detalles.

En una entrevista se utilizan tantas EVAS como dimensiones o preguntas se quieran valorar y normalmente están compuestas de 5 puntos que representan diferentes niveles de eficacia en las conductas medidas por las preguntas o dimensiones. A veces se utilizan escalas de conductas esperadas (Behavior Expectation Scales, BES). El nombre de conductas esperadas se debe a que en un principio fueron diseñadas para valorar la conducta hipotética, la conducta que cabría esperar de un sujeto (este es el tipo de información que se obtiene en las entrevistas situacionales), aunque actualmente se utilizan en la mayoría de las entrevistas estructuradas. Los anclajes conductuales como son ejemplos específicos de diferentes niveles de rendimiento que se desarrollan para cada ítem, es

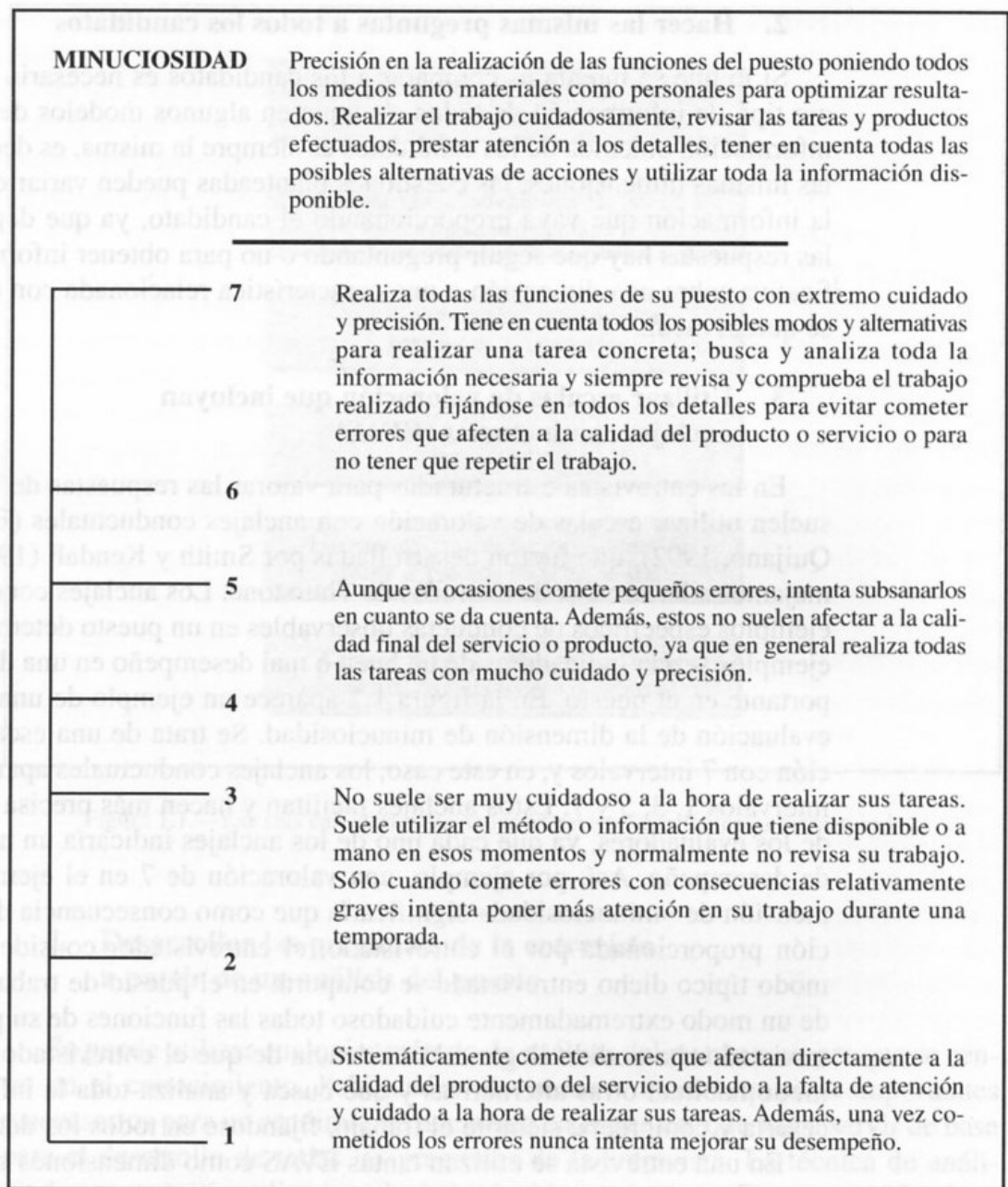


Figura 1.2.—Ejemplo de una escala de valoración con anclajes conductuales para la dimensión de minuciosidad.

decir, de posibles respuestas relacionadas con el puesto en una determinada pregunta o dimensión, ayudan al entrevistador a valorar la respuesta del candidato. Estos ejemplos se pueden desarrollar a partir de la técnica de incidentes críticos (Flanagan, 1954; Janz et al., 1986; Latham et al., 1980). Otra técnica que se utiliza es el «torbellino de ideas» o *brainstorming* con expertos en el puesto que

han tenido experiencia entrevistando a candidatos en el pasado. La dificultad para desarrollar tales ejemplos sugiere que la cuestión debe ser estructurada o eliminada (Latham et al., 1980).

Aunque con la utilización de este tipo de escalas (EVAS, BES) se mejora la validez y la fiabilidad de los juicios del entrevistador, éste no queda exento de cometer una serie de errores. Los más frecuentes son el error de juicios extremos (extremismo o indulgencia), el de centralismo y el efecto de halo (Guion, 1965; Janz, Hellervik y Gilmore, 1986).

El error de los juicios extremos se comete cuando se valora a los candidatos o bien demasiado alto o bien demasiado bajo en todas las dimensiones. Para evitar este error se debe comprobar si la mayoría de las valoraciones están por debajo o por encima del punto medio, y si es así revisar las grabaciones o las notas tomadas de la entrevista e intentar justificar la utilización de cada categoría de la escala.

El error de centralismo implica clasificar a todos los solicitantes en las categorías del centro de la escala. Si la escala es de cinco puntos y todas las valoraciones son de 2, 3 y 4, es necesario revisar las entrevistas y encontrar puntuaciones más extremas.

Quijano (1992) recomienda que, cuando sea posible, para evitar estos dos tipos de errores se utilicen escalas de distribución forzada y de elección forzosa en la evaluación del rendimiento de los trabajadores y éstas se pueden utilizar en la valoración de la entrevista realizada por los candidatos. En las primeras, los entrevistadores deben distribuir a todos los entrevistados en diferentes categorías que cubren todo el rango del posible rendimiento (desde deficiente hasta excelente), y un porcentaje fijo de sujetos debe ser clasificado en cada rango. Las escalas de elección forzada consisten en que el entrevistador describa rasgos del candidato sin saber realmente si tales descripciones son realmente positivas o negativas.

El efecto de halo se produce cuando se valora al candidato negativa o positivamente únicamente en función de una impresión general o de una sola dimensión en la que ha destacado en uno u otro sentido; en estos casos el candidato es infravalorado o sobrevalorado en el resto de las dimensiones. También se produce en algunas ocasiones un efecto de contraste denominado «halo sucesivo» que consiste en valorar a un candidato como bueno, malo o mediocre debido a que el resto de los candidatos se encuentran en una de estas categorías. El efecto de halo es más difícil de detectar que los anteriores, pero para evitarlo se recomienda intentar valorar las dimensiones independientemente de todos los candidatos en lugar de evaluar todas las dimensiones de cada uno de ellos. Cuando sea posible se recomienda la utilización de varios evaluadores.

4. Realizar el mismo proceso con todos los candidatos

El mismo entrevistador debe preguntar todas las cuestiones a cada uno de los candidatos. Si hay más de un entrevistador no deben comentar ninguna de las

entrevistas hasta que todas estén completas. Al final de todo el proceso es cuando se discuten las posibles discrepancias y las valoraciones se promedian. El entrevistador va tomando notas o grabando cada entrevista.

5. Entrenar al entrevistador

La aplicación de la entrevista conductual estructurada requiere un pequeño curso de formación en el que el entrevistador además de familiarizarse con las características del puesto, aprenda a utilizar correctamente la entrevista, cómo realizar las preguntas y cómo evaluarlas. La mayoría de las entrevistas incluyen un método propio de entrenamiento, por ejemplo Janz, Hellervik y Gilmore (1986) dedican un capítulo de su libro sobre la entrevista de descripción de conducta a la práctica de la misma. Por su parte Latham y Saari (1984) indican que una de las causas de que a veces resulte una moderada fiabilidad en la entrevista situacional es la falta de preparación de los entrevistadores. Por todo ello, es hoy práctica común que cuando se desarrollan o utilizan entrevistas conductuales los entrevistadores hayan sido formados previamente.

6. Tomar la decisión de selección después de haber realizado todas las entrevistas

Una de las críticas que se le hace a las entrevistas convencionales es que los entrevistadores toman la decisión de contratación en los primeros minutos de la entrevista (Mayfield, 1964; Schmitt, 1976). Algunos de los problemas que esto supone los plantea Webster (1982): el entrevistador se precipita y hace sus juicios muy pronto, la hoja de solicitud ejerce mucha influencia en la decisión, llevando a adoptar conductas o muy positivas o muy negativas, además se produce el efecto de contraste. La solución de ello es extraer de la entrevista el momento de la decisión y eso es lo que se hace en las entrevistas estructuradas, donde la decisión de selección se toma después de que todas hayan sido valoradas. Las escalas de valoración que se utilizan proporcionan una puntuación total para cada candidato y los que tienen las puntuaciones más altas son los elegidos. Dependiendo de las características del puesto y del proceso se establece un determinado punto de corte que se considera la puntuación mínima aceptable para considerar a los candidatos aptos o no para contratarlos.

1.3. MODELOS PRINCIPALES DE ENTREVISTAS CONDUCTUALES ESTRUCTURADAS

Hemos visto en el apartado anterior que bajo la etiqueta de entrevistas conductuales estructuradas se agruparían diversos modelos de entrevistas. En esta sección vamos a centrarnos en tres de ellos: entrevista situacional, entrevista de

descripción de conducta y entrevista multimodal, ya que son los más utilizados en la práctica y sobre los cuales existe mayor investigación empírica.

1.3.1. Entrevista situacional

Latham, Saari, Pursell y Campion (1980) desarrollaron un tipo de entrevista estructurada basada en el principio de que las intenciones de una persona están relacionadas con su conducta, es decir, lo que una persona dice que va a hacer correlaciona altamente con lo que esa persona hará, por tanto el futuro rendimiento del solicitante puede predecirse si se conocen sus metas e intenciones. Esta premisa surge de la teoría del establecimiento de metas propuesta por Locke (1968; Locke y Latham, 1984).

La idea básica que subyace al establecimiento de metas es que las conductas de las personas están guiadas muy directamente por sus intenciones y que las intenciones en las organizaciones se muestran o se revelan en el desempeño personal con respecto a las metas de la organización (Locke, Shaw, Saari y Latham, 1971). Las proposiciones del Establecimiento de Metas son las siguientes:

- a) Las metas difíciles conducen a un rendimiento de tarea superior al de las tareas fáciles y los niveles de desempeño en metas moderadas se sitúan entre los dos.
- b) Las metas difíciles y específicas conducen a un desempeño más alto que cuando no hay metas o cuando las metas son vagas tal como cuando la meta se define como «haga su mejor esfuerzo».
- c) Los mecanismos por los que las metas afectan al desempeño son: dirigir la atención y la acción, movilizar el esfuerzo, incrementar la persistencia y motivar una búsqueda de estrategias adecuadas de desempeño.
- d) El feedback parece necesario para establecer metas en el trabajo, porque permite a las personas comparar su desempeño con sus metas.
- e) El compromiso con la meta es necesario si las metas tienen que afectar al desempeño.
- f) En general, el compromiso con la meta no está afectado por el grado en que las personas participan en el establecimiento de sus propias metas, pero está afectado por las expectativas de éxito y el grado de éxito.
- g) Las recompensas monetarias pueden animar al establecimiento de metas espontáneo, puede conducir a situar metas más altas y pueden conducir a un compromiso más alto con la meta.
- h) En general, las diferencias individuales en factores tales como la personalidad y la educación no están relacionadas con la efectividad del establecimiento de metas.

Los anteriores principios muestran algunas de las principales funciones de las metas para la motivación laboral. Por un lado, las metas proporcionan una dirección para la acción o, lo que es lo mismo, clarifican lo que debe realizarse o lo que debe lograrse, y proporcionan las normas para juzgar el progreso del empleado. En segundo lugar, las metas proporcionan una movilización de la conducta, permitiendo que los trabajadores juzguen el esfuerzo que requiere la tarea. En tercer lugar, las metas apoyan el sostenimiento de la conducta de tarea. Un aspecto final es el compromiso con la meta que se refiere a la determinación para lograr una meta específica. Sin tal compromiso, las metas serán irrelevantes para el desempeño del trabajador. A partir de esta teoría el desarrollo de la entrevista es el siguiente:

- El primer paso consiste en hacer un análisis del puesto basado en la técnica de los incidentes críticos y se elige aquel grupo de incidentes que representen mejor cada dimensión de rendimiento.
- Después, los incidentes seleccionados se convierten en preguntas que representan una situación hipotética que se puede presentar en el puesto. Todas las preguntas de la entrevista se derivan del análisis del puesto, es decir, son preguntas relacionadas con el puesto.
- Expertos en el puesto desarrollan las escalas de valoración para cada pregunta (escalas de cinco niveles) y explican en qué lugar de la escala se deben situar las posibles respuestas mediante anclajes conductuales.
- Después, se realiza un estudio piloto para comprobar la fiabilidad inter-evaluador y para determinar si las preguntas desarrolladas son discriminantes. Si la fiabilidad encontrada es baja, ello significa que las escalas no son lo suficientemente claras o no son bien utilizadas por los entrevistadores; si las preguntas no discriminan entre los candidatos, significa que, o bien son demasiado difíciles, o bien resultan muy fáciles.
- Los entrevistadores reciben un curso de entrenamiento en la entrevista situacional.

La figura 1.3 describe el desarrollo de la secuencia de pasos de la entrevista situacional de Latham.

Robertson, Gratton y Rout (1990) desarrollaron una variante de la entrevista situacional de Latham. Estos autores utilizaron tres tipos de análisis de puestos: el análisis de incidentes críticos, las observaciones y diarios, y la parrilla de repertorio (Kelly, 1955; Smith, y Stewart, 1977). En este último método radica la diferencia fundamental entre las dos entrevistas. La parrilla de repertorio consiste en seleccionar un grupo de ocupantes de alto rendimiento en el puesto y otro de ocupantes de bajo rendimiento que forman los elementos del procedimiento de parrilla. Los supervisores de estos trabajadores son los que deben responder en el procedimiento y tienen que considerar los elementos en grupos de

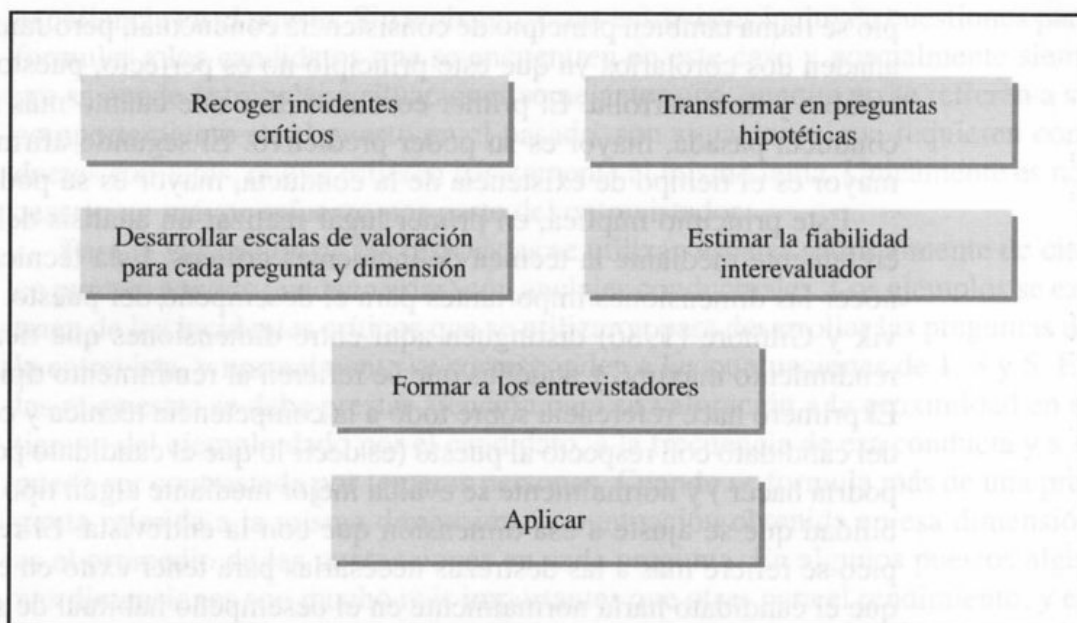


Figura 1.3.—Desarrollo de la entrevista situacional.

tres. Después los supervisores tienen que identificar y describir los aspectos de conducta relacionada con el rendimiento en el puesto en el que dos de los elementos fuesen similares entre sí pero diferentes al tercero (estas conductas se convierten en los polos de los constructos bipolares). Este procedimiento se repite varias veces para cada tríada hasta que los supervisores sean capaces de identificar algunos aspectos de la conducta relacionada con el puesto y que permitiese discriminar entre ocupantes. Las entrevistas realizadas sirven para construir un cuestionario que incluya descripciones de un rango de conductas derivadas del procedimiento anterior. A continuación se les pide a los supervisores que evalúen la importancia que cada conducta tiene para el rendimiento efectivo y la frecuencia en que se requiere la conducta en el puesto.

Otra variante de la entrevista situacional de Latham la desarrollaron Moto-widlo, Dunnette y Carter (1990) y la denominaron «simulación de baja fidelidad».

1.3.2. Entrevista de descripción de conducta

Este tipo de entrevista fue desarrollado por Janz (1982, 1989). Se basa en el principio de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada en similares circunstancias. Es decir, se trata de conocer el comportamiento del candidato en situaciones pasadas que se relacione o sea lo más parecido posible a las conductas que el candidato deberá realizar en el puesto actual. Este princi-

pio se llama también principio de consistencia conductual, pero Janz et al. (1986) añaden dos corolarios ya que este principio no es perfecto, puesto que la gente cambia y se desarrolla. El primer corolario dice que cuanto más reciente es la conducta pasada, mayor es su poder predictivo. El segundo afirma que cuanto mayor es el tiempo de existencia de la conducta, mayor es su poder predictivo.

Este principio implica, en primer lugar realizar un análisis del puesto, concretamente mediante la técnica de incidentes críticos. Esta técnica permite conocer las dimensiones importantes para el desempeño del puesto. Janz, Hellervik y Gilmore (1986) distinguen aquí entre dimensiones que tienden hacia el rendimiento máximo y aquellas que se refieren al rendimiento típico (habitual). El primero hace referencia sobre todo a la competencia técnica y conocimientos del candidato con respecto al puesto (es decir lo que el candidato potencialmente podría hacer) y normalmente se evalúa mejor mediante algún tipo de test de habilidad que se ajuste a esa dimensión que con la entrevista. El rendimiento típico se refiere más a las destrezas necesarias para tener éxito en el puesto, o lo que el candidato haría normalmente en el desempeño habitual de su puesto, por ejemplo dimensiones que tratan sobre las relaciones interpersonales o sobre la organización en el puesto tienden más hacia este tipo de rendimiento. La mayor importancia o presencia de uno u otro tipo de rendimiento depende de cada puesto.

Una vez hecha esta distinción hay que desarrollar las preguntas para cada dimensión basándose en los incidentes críticos que se habían extraído previamente. Cada pregunta consta de dos partes. En primer lugar se plantea la situación sobre la que se quiere preguntar para localizar un ejemplo concreto en el pasado del candidato y que éste se centre en él. Después, para conocer cómo se comportó el solicitante en esa situación y cuáles fueron las consecuencias de su conducta, se hacen las preguntas pertinentes. El entrevistador debe indagar en la conducta del candidato hasta tener un conocimiento amplio de la situación planteada y así poder valorar correctamente al candidato en esa dimensión.

Janz, Hellervik y Gilmore (1986) recomiendan no centrarse excesivamente en las conductas negativas; debe empezarse por indagar en ejemplos de habilidades y logros, seguir con cuestiones neutrales y sólo después introducirse en los fracasos o situaciones negativas (aquí también es importante el modo de plantear la pregunta). Estos autores también recomiendan estructurar la entrevista alrededor de temas centrales para conseguir que la entrevista fluya mejor al no ir saltando de un tema a otro. Por ejemplo, se pueden agrupar en las siguientes secciones: a) experiencia reciente en el trabajo; b) experiencia de un trabajo relacionado con el puesto; c) experiencia educativa y formación, y d) experiencias interpersonales relacionadas con el puesto.

Latham y Saari (1984) y Latham (1989) formularon una crítica a este tipo de entrevista. Estos autores plantean que, al estar basada en la conducta pasada del candidato, podría presentar impacto adverso contra las personas que carecen de

experiencia en el puesto. Sin embargo, estas entrevistas incluyen cuestiones para formular a los candidatos que se encuentren en este caso y normalmente siempre se puede extrapolar a situaciones semejantes que, aunque no se refieren a su comportamiento en el puesto en el pasado, son situaciones que requieren conductas similares, que se refieren básicamente al mismo tema. Únicamente es necesario un mayor esfuerzo por parte del entrevistador.

Para la valoración de las respuestas se utilizan escalas (normalmente de cinco puntos, aunque pueden variar) con anclajes conductuales. Los ejemplos se extraen de los incidentes críticos que se utilizaron para desarrollar las preguntas de la entrevista, y normalmente se corresponden a las puntuaciones de 1, 3 y 5. En las respuestas se debe prestar atención para su valoración a la proximidad en el tiempo del ejemplo dado por el candidato, a la frecuencia de esa conducta y a si puede ser contrastada por terceras personas. Cuando se formula más de una pregunta referida a la misma dimensión, la puntuación obtenida en esa dimensión es el promedio de las puntuaciones en cada pregunta. En algunos puestos algunas dimensiones son mucho más importantes que otras para el rendimiento, y en estos casos se atribuyen distintos pesos a cada dimensión en función de su relevancia y se pondera la puntuación del candidato por su peso.

La figura 1.4 describe el desarrollo de la entrevista estructurada de descripción de conducta de Janz.

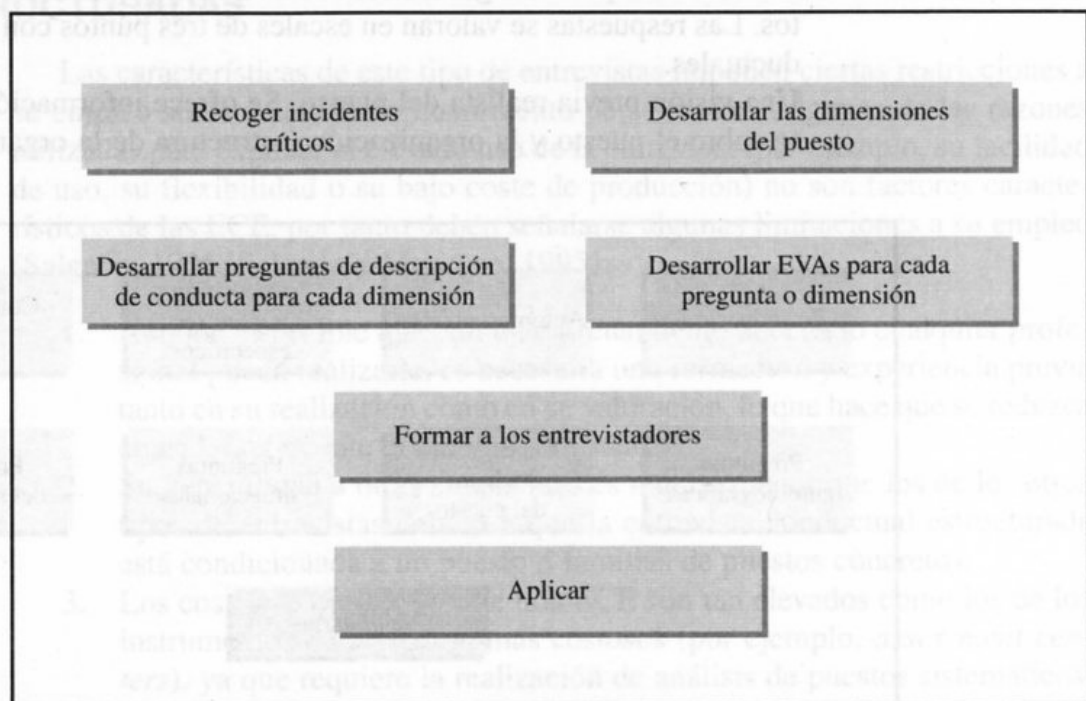


Figura 1.4.—Desarrollo de la entrevista de descripción de conducta.

1.3.3. Entrevista multimodal

Schüler (1989, Schüler y Funke, 1989) desarrolló este tipo de entrevista para intentar dar respuesta a dos preguntas: a) ¿qué es lo que mide la entrevista de empleo?, y b) ¿se puede mejorar la validez predictiva de la entrevista de selección de personal? La entrevista multimodal de Schuler, como queda reflejado en la figura 1.5, presenta la siguiente secuencia de pasos:

- Una introducción que sirve para crear el ambiente adecuado.
- Una autopresentación. Aquí el candidato habla de sí mismo, de sus logros y de sus expectativas aproximadamente durante cinco minutos. Esta autopresentación se valora después en seis dimensiones diferentes utilizando escalas de tres puntos.
- Elección de la ocupación e intereses específicos. El candidato debe responder a varias preguntas estandarizadas sobre sus opciones e intereses. Las respuestas se valoran empleando escalas de tres puntos con anclajes conductuales.
- Una conversación libre. El candidato puede hablar de cuestiones que no están recogidas en el modelo de entrevista. No se hace una valoración formal de esta parte, pero se puede indicar la impresión general.
- Preguntas autobiográficas. Se desarrollan a partir de cuestionarios previos desarrollados por las organizaciones o se crean a partir de análisis de puestos. Las respuestas se valoran en escalas de tres puntos con anclajes conductuales.
- Una visión previa realista del puesto. Se ofrece información al candidato sobre el puesto y la organización (estructura de la organización, difi-

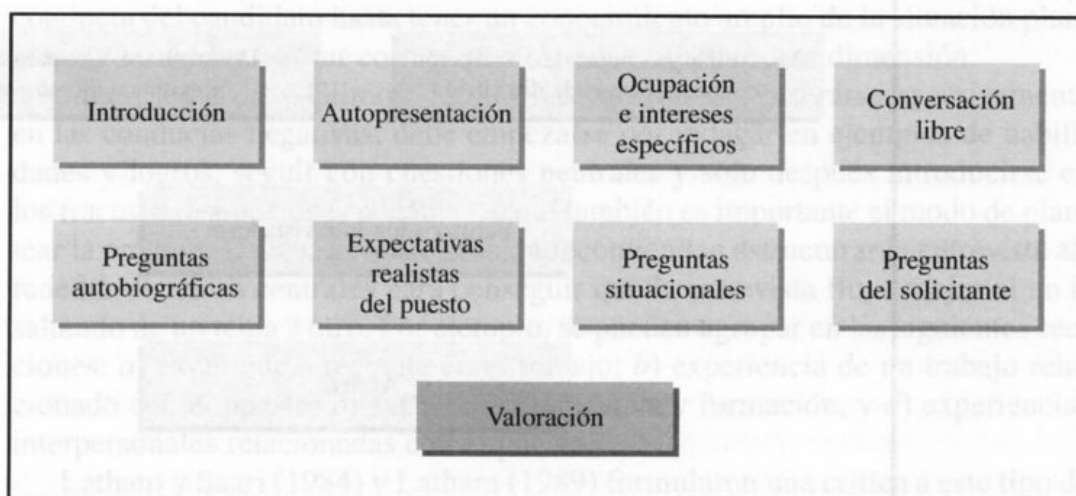


Figura 1.5.—Proceso de entrevista multimodal.

cultades del puesto, sistemas de incentivos, etc.) siempre desde una óptica realista según lo sugiere Wanous (1980; 1992).

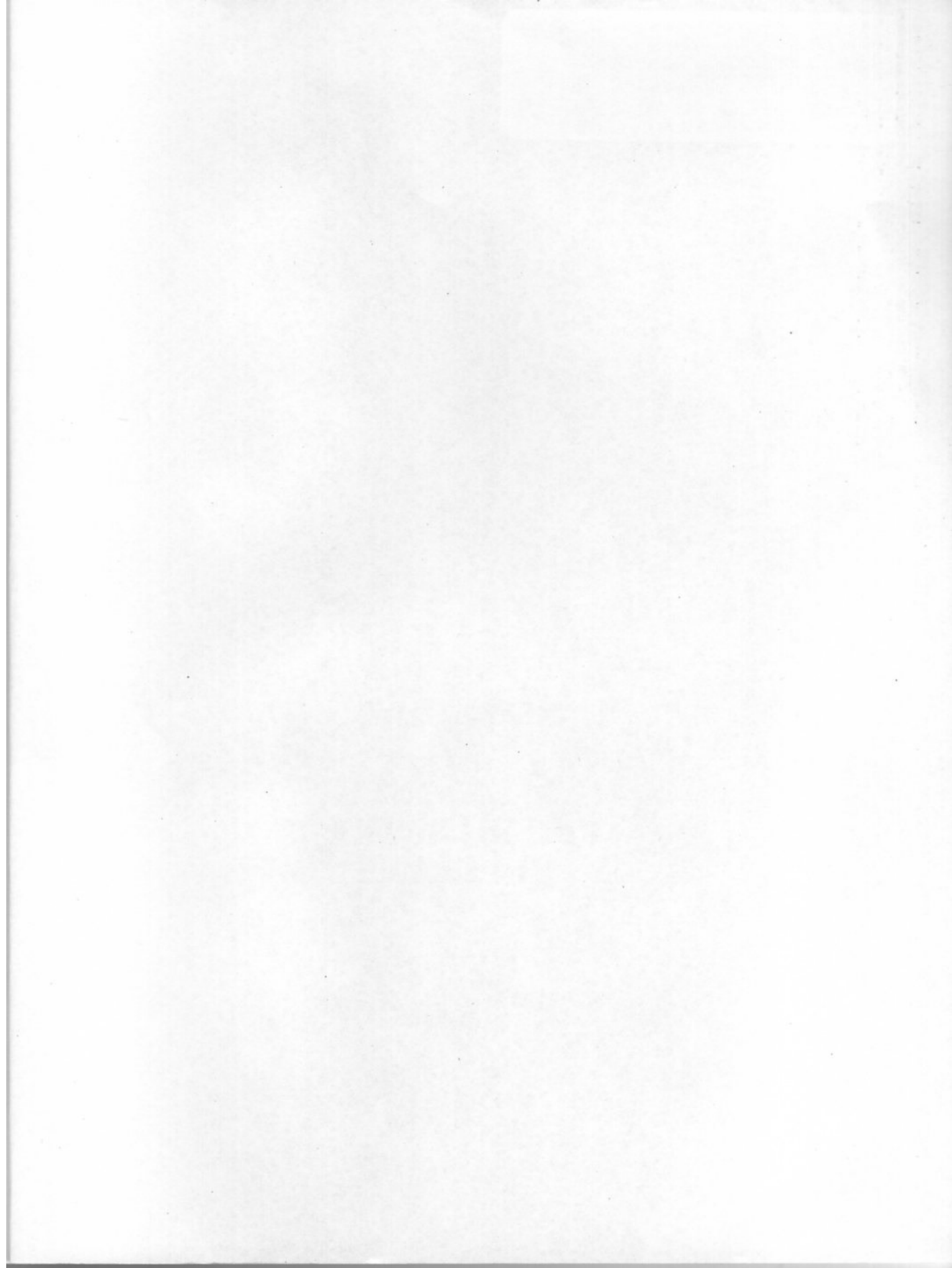
- Preguntas situacionales. Se realizan al candidato una serie de preguntas sobre cómo se comportaría en determinadas situaciones hipotéticas relacionadas con los requisitos del puesto. Se valoran estas preguntas mediante escalas con anclajes conductuales.
- Preguntas del solicitante. El candidato puede realizar las preguntas que desee. Esta información no se evalúa.
- Valoración. Las distintas puntuaciones otorgadas a los entrevistados en las diferentes secciones de la entrevista se agregan al final en una única puntuación que se puede calcular siguiendo diferentes reglas que se han establecido previamente (por ejemplo, sumar directamente todas las puntuaciones, darle un peso diferencial a cada elemento, etc.).

El desarrollo de la entrevista multimodal es similar al empleado en los dos tipos de entrevistas que acabamos de describir. El conjunto de cuestiones situacionales y las dimensiones se someten a la evaluación de expertos en el puesto para que indiquen la importancia y lo aceptable (validez aparente) de cada dimensión y cada pregunta.

1.4. LIMITACIONES DE LAS ENTREVISTAS CONDUCTUALES ESTRUCTURADAS

Las características de este tipo de entrevistas imponen ciertas restricciones a su empleo sistemático como instrumento de selección. Algunas de las razones utilizadas para explicar el elevado uso de la entrevista (por ejemplo, su facilidad de uso, su flexibilidad o su bajo coste de producción) no son factores característicos de las ECE, por tanto deben señalarse algunas limitaciones a su empleo (Salgado, 1995; Salgado y Moscoso, 1995):

1. Aunque es posible que con un entrenamiento adecuado cualquier profesional pueda realizarla, es necesaria una formación y experiencia previa tanto en su realización como en su valoración, lo que hace que se reduzca considerablemente el número de usuarios.
2. Su generalidad a otras situaciones es mucho menor que los de los otros tipos de entrevistas debido a que la entrevista conductual estructurada está condicionada a un puesto o familias de puestos concretos.
3. Los costes de producción de una ECE son tan elevados como los de los instrumentos de selección más costosos (por ejemplo, *assessment centers*), ya que requiere la realización de análisis de puestos sistemáticos, precisa de un número elevado de expertos en el puesto y obliga a importantes análisis psicométricos previos a su validación y utilización.



Variables relacionadas con la entrevista que tienen impacto sobre la decisión de contratación y sobre la validez

2

2.1. INTRODUCCIÓN

En las organizaciones se pueden realizar varios tipos de entrevistas en diferentes etapas de la permanencia de un empleado en la organización. Estas entrevistas varían en cuanto a su contenido y el objetivo para el cual se llevan a cabo; así, por ejemplo, se pueden señalar la entrevista de empleo o selección, la entrevista de evaluación del rendimiento, de consejo, de planificación de carrera, de disciplina o la entrevista de salida (Goodale, 1982). Sin embargo, la primera es, con mucha diferencia, la más utilizada y por la que todos o casi todos los empleados han pasado.

La entrevista de empleo es un proceso complejo en el que entran en juego una gran variedad de variables que van a influir en la toma de decisión de contratación. Esta complejidad la han reflejado varios autores en diversos modelos sobre la entrevista en un intento de integrar ese conjunto de variables y, así, poder comprender el proceso que subyace en la entrevista e identificar los errores que están afectando a la decisión de contratación y a la validez de la entrevista (Dreher y Sackett, 1983; Schmitt, 1976; Arvey y Campion, 1982; Graves, 1993; Eder, 1989). Las variables que plantean los diferentes modelos se podrían agrupar en los siguientes apartados:

1. El contenido y el formato de la entrevista.
2. Factores situacionales.
3. Variables relacionadas con el entrevistador.
4. Variables relacionadas con el entrevistado.

Es importante resaltar que el impacto de estas variables sobre la decisión de contratación y sobre la validez predictiva de la entrevista no es independiente, sino que unas variables están interactuando con las otras.

2.2. CONTENIDO Y FORMATO DE LA INFORMACIÓN DE LA ENTREVISTA

2.2.1. Contenido

Muchas veces el entrevistador posee un conocimiento personal, individual de lo que es el puesto y los requisitos necesarios para un buen rendimiento en el mismo y, por tanto, las preguntas de la entrevista giran en torno a esta visión particular que la mayoría de las veces es sesgada. En las entrevistas de empleo tradicionales las preguntas que el entrevistador realiza al candidato son muy variadas en cuanto al contenido, no se centran únicamente en las cuestiones relacionadas con el puesto sino que intentan obtener información muy diversa del candidato: sobre su historial académico, experiencia y expectativas profesionales, conocimiento técnico del puesto, intereses personales, etc. Sin embargo, muchas veces el entrevistador plantea preguntas de este tipo durante el transcurso de la entrevista sin saber cual es su utilidad con respecto al puesto para el cual está entrevistando, es decir, el entrevistador no distingue la información útil de la irrelevante. Esto significa que al final de la entrevista se va a encontrar con una gran cantidad de información que no sabe como evaluar y que no utilizará. La información irrelevante, además de suponer un gasto de tiempo inútil, va a contaminar la decisión de contratación. A este respecto, Wiener y Schneiderman (1974; citado en Dipboye, 1992) demostraron las ventajas de proporcionar información del puesto a los entrevistadores. Estos autores encontraron que los entrevistadores con conocimiento de los requisitos del puesto estaban menos influidos por la información irrelevante que aquellos que apenas conocían las funciones del puesto.

Algunos autores creen que una posible solución a este problema es el desarrollo de una taxonomía de contenidos de la entrevista. Janz, Hellervik y Gilmore (1986) definen la taxonomía como un sistema de categorización que define los distintos tipos de información que surgen de las entrevistas y de este modo clarifica conceptualmente tales tipos de entrevistas. Janz y sus colegas desarrollaron la siguiente taxonomía:

- a) Hechos biográficos, credenciales, logros.
- b) Conocimiento técnico.
- c) Descripciones de la experiencia/actividad.
- d) Información autoevaluativa:
 - Agrados y desagradados.
 - Virtudes y defectos.
 - Declaraciones de metas/actitudes/filosofía.
 - Declaraciones hipotéticas/especulaciones.
- e) Información relacionada con el puesto.

La importancia de cada uno de estos contenidos depende del puesto para el cual se está entrevistando. Algunas preguntas serán muy apropiadas para un puesto determinado y carecerán de relevancia para otro.

a) Hechos biográficos, credenciales y logros

Los logros y credenciales son muy importantes como primer filtro que deben pasar los candidatos, pero la mayoría de las veces no son útiles para tomar una decisión de contratación. Además, este tipo de información normalmente se podría obtener mediante un formulario y verificarse posteriormente si fuera necesario, pero como parte de la entrevista suele ser de escaso beneficio porque no es relevante para el puesto en concreto. Los datos biográficos en determinados casos pueden resultar ilegales y discriminatorios para algunos grupos minoritarios.

b) Conocimiento técnico

Muchas veces los entrevistadores confunden el conocimiento técnico con la formación académica o la experiencia en el puesto. El problema con este tipo de preguntas es saber construirlas con el grado de dificultad adecuado para que una persona sin el tipo de conocimientos técnicos necesarios no pueda responderlas correctamente, pero que no sean excesivamente difíciles para que nadie con dichos conocimientos correctos sea injustamente evaluado. Por tanto las preguntas deben presentar un grado de dificultad y dureza medios.

c) Descripciones de experiencia/actividad

Suelen ser el tipo de preguntas más comunes en las entrevistas de empleo. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado con ellas porque llevan a cometer algunos de los mayores errores de la entrevista. Aunque el hecho de tener experiencia en el puesto es un factor importante a la hora de valorar al candidato, muchos entrevistadores cometen el error de creer que la experiencia es sinónimo de un buen conocimiento y rendimiento en el puesto. Sin embargo, el hecho de haber realizado una tarea no implica que ésta se sepa hacer bien. Aunque la mayoría de los entrevistadores son conscientes de que esto es así, la realidad es que cuando realizan una entrevista es uno de los factores que más positivamente se valoran. En definitiva, experiencia no significa pericia, tener experiencia no es lo mismo que ser experto.

d) Información autoevaluativa

Se refiere a la información que el candidato proporciona sobre sí mismo y la más susceptible de interpretación subjetiva:

- *Agrados y desagradados*. Se refiere a los sentimientos de los candidatos sobre lo que encuentran motivador o desagradable. Estas preguntas están muy limitadas a la experiencia y percepción del entrevistado en situaciones concretas. Muchas veces los entrevistadores parten del supuesto de que a las personas les gusta lo que hacen bien y les disgusta lo que hacen mal, pero aunque hay algún tipo de relación no es lo suficientemente fuerte como para considerar que «agrado es igual a excelencia».
- *Virtudes y defectos*. Ante este tipo de preguntas los entrevistadores se sitúan en una posición de gran escepticismo con respecto a las respuestas de los candidatos.
- *Metas, actitudes, filosofía*. Estas cuestiones pueden resultar útiles en muchos casos, pero nunca hay que sobrevalorarlas. Los sujetos no siempre se comportan de acuerdo a sus metas y muchas veces no son consistentes con sus actitudes y filosofías. En este tipo de preguntas los candidatos con gran habilidad verbal y capacidad para desarrollar metas específicas (reales o inventadas) tienen una gran ventaja. Un error que cometen muy a menudo los entrevistadores es ser muy susceptibles a los comentarios de las actitudes que son similares a las propias.
- *Declaraciones hipotéticas/especulativas*. Se refieren a la conducta hipotética del candidato. Aquí también tienen una gran ventaja los candidatos con gran capacidad verbal e imaginación.

e) Información relacionada con el puesto

Se trata de intentar conocer cómo se comportará el candidato en el puesto, es decir, si posee o no las habilidades necesarias para tener un buen rendimiento. Éste es el tipo de información que se desprende de las entrevistas estructuradas.

Por ejemplo, Janz Hellervik y Gilmore (1986) consideran que la mejor forma de obtener este tipo de información es haciendo preguntas que permitan la descripción de conductas, es decir, conocer como se comportó el candidato en el pasado. Este tipo de información es el más cercano a la conducta real, a lo que la persona realmente hizo en una situación determinada. Son preguntas que ofrecen información detallada de cómo se comportó el candidato en el pasado en circunstancias tan similares como sea posible a las que se encontrará en el futuro. Las respuestas a estas preguntas suelen estar menos distorsionadas, ser más objetivas, lo que permite al entrevistador valorar la pregunta independientemente de lo que la persona piense de sí mismo en esa situación. También permiten al entrevistador romper la dinámica de las situaciones en las que el candidato está intentando proyectar una impresión excesivamente favorable.

Otra forma de obtener información relacionada con el puesto es mediante la utilización de preguntas hipotéticas, es decir, plantear al candidato cuestiones so-

bre como se comportaría en determinadas situaciones relacionadas con el rendimiento en el puesto (Latham, Saari, Pursell y Campion, 1980).

2.2.2. Formato de las entrevistas

El formato de las entrevistas (el grado de estructuración de las mismas) puede considerarse un continuo compuesto por dos dimensiones: *a)* las cuestiones de la entrevista, y *b)* la valoración de las respuestas.

Con respecto a la primera dimensión, en un extremo se encontrarían las entrevistas sin ningún tipo de estructuración, es decir, aquellas en las cuales el entrevistador tiene libertad para realizar las preguntas que él considere oportunas. El otro extremo estaría formado por aquellas entrevistas altamente estructuradas, donde el entrevistador tiene que limitarse a una serie de cuestiones específicas desarrolladas previamente que debe plantear a todos y cada uno de los candidatos. En un término medio se encontrarían las entrevistas semiestructuradas que siguen un guión de temas a abordar pero el entrevistador tiene libertad para plantear preguntas concretas a los candidatos.

Huffcutt y Arthur (1994), después de revisar un gran número de estudios primarios, sugieren que la estandarización de las preguntas de la entrevista podría dividirse en cuatro niveles, que son muy similares a los propuestos por Campion, Palmer y Campion (1997). El primer nivel se caracterizaría por una total ausencia de restricciones formales, el entrevistador puede plantear las preguntas que él considere oportunas durante el transcurso de cada una de las entrevistas que lleve a cabo. Es el caso de las entrevistas convencionales. El segundo nivel estaría formado por aquellas entrevistas en las cuales se le proporciona al entrevistador una guía de las áreas a cubrir (por ejemplo, las utilizadas por Fear, 1984; Ghiselli, 1966 o Morgan y Cogger, 1974). El tercer nivel se caracterizaría por una especificación previa de las preguntas, aunque los entrevistadores tienen flexibilidad para adaptar la entrevista a los diferentes candidatos, se les permite a los entrevistadores elegir entre cuestiones alternativas y sondear a los solicitantes sobre cuestiones específicas. Un ejemplo de este nivel sería la entrevista de descripción de conducta de Janz (1982). El cuarto nivel implica una estandarización completa, es decir, a los solicitantes se les plantean exactamente las mismas cuestiones y en el mismo orden. Aquí se incluiría la entrevista situacional de Latham, Saari, Pursell y Campion (1980).

La valoración de las respuestas del candidato también es susceptible de dividirse en varios niveles progresivamente más estandarizados (Huffcutt y Arthur, 1994; Campion, Palmer y Campion, 1997). El primer nivel estaría formado por aquellas entrevistas en las cuales el entrevistador hace una evaluación global del candidato basada en la información total obtenida. Éste es el tipo de valoración que se hace con las entrevistas convencionales o la utilizada por Ghiselli (1966).

El segundo nivel lo formarían aquellas entrevistas en las cuales se realizan múltiples valoraciones referidas a cada una de las dimensiones en las que están basadas las preguntas de la entrevista o a diferentes rasgos (por ejemplo el modelo de entrevista de Janz [1982]). Y por último el tercer nivel se caracterizaría por la valoración independiente de cada una de las respuestas dadas por los solicitantes a las preguntas en diferentes escalas adaptadas a cada una de esas cuestiones (un ejemplo es la entrevista situacional).

2.3. FACTORES SITUACIONALES

Basándonos en los modelos desarrollados por Dreher y Sackett (1983), Schmitt (1976), Arvey y Campion (1982), Graves (1993) y Eder (1989), se considerarían como factores situacionales las siguientes variables: el papel que juega la entrevista en el proceso de selección, la razón de selección, la presión para tomar una decisión rápida y la cultura organizacional y el ambiente físico. A continuación vamos a ver someramente los efectos de cada uno de estos factores situacionales.

1. El papel que juega la entrevista en el proceso de selección

Puede tratarse sólo de una entrevista de reclutamiento, en cuyo caso se realizaría en las primeras etapas del proceso y su función principal sería la de actuar como filtro para determinar qué candidatos están mínimamente cualificados. También se utiliza como primera toma de contacto entre el candidato y la organización, y en este caso se proporciona al primero una visión realista del puesto. Por tanto, en este caso el entrevistador no tiene que tomar una decisión de contratación.

Cuando se utiliza como entrevista de selección propiamente dicha, su desarrollo y evaluación va a depender en parte de si es el único método de evaluación que se utiliza para contratar a los candidatos, o si, en cambio, se utilizan otros instrumentos (por ejemplo, tests), y en este último caso va a influir el peso dado a la entrevista en la decisión de contratación.

2. La razón de selección

Otra variable situacional es la razón de selección, es decir, el número de puestos a cubrir entre el número de candidatos. Esto puede influir en el entrevistador, por ejemplo, si hay varios puestos a cubrir y el número de candidatos es pequeño, el entrevistador puede no ser tan estricto en el momento de decidir contratar a determinados candidatos como cuando tiene muchos candidatos y un número reducido de puestos. En otras palabras, la razón de selección puede verse como

el punto de corte que establece el entrevistador durante el proceso evaluativo para tomar su decisión final de contratar o no a un candidato. Si hay muchos candidatos el punto de corte puede ser más estricto (elevado) que cuando hay pocos.

3. La presión para tomar una decisión rápida

Una tercera variable es el tiempo disponible para la decisión. Si el entrevistador dispone de poco tiempo para realizar las entrevistas y tomar una decisión, significa que empleará menos tiempo con cada candidato y dispondrá de escasa información para evaluarlo. Además, sus decisiones probablemente serán más superficiales y estarán más basadas en las señales (indicios) más sobresalientes del candidato.

4. Cultura organizacional y ambiente físico

Otras variables que entrarían en la etiqueta situacional serían la organización (cultura organizacional) y el ambiente físico. Cada organización se caracteriza por unas normas y rasgos propios que se van a ver reflejados de un modo u otro en las entrevistas que se realizan. Por su parte, el ambiente físico en el que se lleva a cabo la entrevista (lugar confortable, luminoso, si hay interrupciones o ruido, etc.) pueden influir el desarrollo de la entrevista, ya que si tanto el entrevistador como el candidato se encuentran en un escenario adecuado, se sentirán mucho más cómodos y la entrevista fluirá adecuadamente (Kephart, 1948, 1962).

5. La utilización de más de un entrevistador

Aquí hay que distinguir entre las entrevistas de panel o grupales donde se utilizan dos o más entrevistadores en una única entrevista y las «entrevistas seriales» donde varios entrevistadores entrevistan a cada candidato en momentos diferentes (Dipboye, 1992). Las primeras son más estructuradas porque todos los entrevistadores están expuestos a la misma información, mientras que en las entrevistas seriales normalmente se intenta evitar el solapamiento de la información (Campion, Palmer y Campion, 1997). Existen varias razones a priori que apoyarían la utilización de ambos tipos de entrevistas, sobre todo las de panel. En primer lugar, al haber varios entrevistadores es menos probable que se produzcan algunos errores idiosincráticos (estereotipos, dar más importancia a un tipo de información que a otro, etc.) que se producen con los entrevistadores individuales. En segundo lugar, el hecho de que haya más de un entrevistador evaluando a un candidato puede evitar la filtración de información irrelevante en la evaluación y en la decisión. Se han realizado varias investigaciones para comprobar el efecto que tienen las entrevistas de panel sobre la validez y la fiabilidad de la entrevista, pero los resultados no son del todo concluyentes (Wiesner y Cronshaw, 1988; McDaniel et al., 1994; Marchese y Muchinsky, 1993; Cam-

pion et al., 1988; Roth y Campion, 1992). Con respecto a la fiabilidad, en el meta-análisis que llevaron a cabo Conway et al. (1995) estos autores encontraron que la entrevista de panel en comparación con la serial correlacionaba en 0,56 con la fiabilidad. Wiesner y Cronshaw (1988) en su meta-análisis encontraron que cuando se utiliza más de un entrevistador se mejora la validez de las entrevistas convencionales, aunque no se produce este aumento con las entrevistas estructuradas. McDaniel et al. (1994) no encontraron diferencias en las entrevistas convencionales, y en las estructuradas encontraron unos coeficientes de validez ligeramente más altos para las entrevistas individuales. Por su parte, Marchese y Muchinsky (1993) no encontraron correlación entre el número de entrevistadores y la validez. Existen varios estudios primarios sobre la validez de la entrevista de panel, pero en éstos no se compara ésta con la entrevista individual. Por ejemplo, Campion, Pursell y Brown (1988) utilizando una entrevista estructurada de panel, encontraron una validez predictiva de 0,56 una vez corregida por restricción del rango y error de medida. En un estudio reciente Roth y Campion (1992) encontraron que la entrevista de panel, además de mostrarse como un predictor tan válido para el rendimiento en el puesto como varios tipos de tests, también muestra validez añadida sobre la validez de éstos.

2.4. VARIABLES DEL ENTREVISTADOR

Aquí se incluiría una serie de variables que van a tener un mayor o menor impacto en el desarrollo y resultado de la entrevista: características psicológicas y de personalidad, estrategias de procesamiento de la información (efecto de primacía, efectos de contraste, etc.), características demográficas (edad, sexo, raza), conducta no verbal y la experiencia y el entrenamiento (en el puesto y en la entrevista).

1. Características psicológicas y de personalidad

El proceso que va a seguir el entrevistador para hacer un juicio sobre un candidato y tomar una decisión de contratación va a depender en gran medida de sus primeras impresiones y de las estructuras de conocimiento que utiliza. Las primeras impresiones actuarían del siguiente modo: en numerosas ocasiones, el entrevistador se forma una primera impresión del candidato al examinar, antes de llevar a cabo la entrevista, algún tipo de información ya disponible sobre el solicitante (por ejemplo su hoja de solicitud o sus credenciales). Este conocimiento previo del candidato va tener una fuerte influencia en el desarrollo y en el resultado de la entrevista, ya que va a afectar a la interpretación y percepción del entrevistador sobre la información que le da el candidato. En estos casos, la mayoría de las veces el entrevistador se hace una imagen previa del candidato

en función de la información de la que dispone y la entrevista se convierte en una búsqueda de información confirmatoria de esa imagen. Anderson (1992), en su revisión sobre la entrevista, concluye que el conocimiento previo de la hoja de solicitud del candidato influye en el resultado de la decisión del entrevistador; es decir, la valoración de la hoja de solicitud coincide en alto grado con los resultados de la valoración de la entrevista.

Las estructuras de conocimiento del entrevistador pueden actuar en forma de estereotipos y teorías implícitas de personalidad. Los estereotipos pueden ser de dos tipos. El primero hace referencia a que los entrevistadores pueden tener una idea preconcebida de lo que para ellos sería el candidato ideal para el puesto y durante la entrevista intentan comparar continuamente al candidato real con la imagen estereotipada. El otro tipo se refiere al hecho de atribuir a un candidato unas determinadas características asociadas a algún grupo minoritario o a una categoría establecida (sexo, edad, etc.). Por ejemplo, Rosen y Jerdee, 1976 (citado en Arvey, 1979b) indican que un estereotipo común asociado al sexo masculino incluye rasgos como competitivo, objetivo, dominante, aventurero y rudo, mientras que el sexo femenino es descrito como dependiente, emocional, sumiso y compasivo. Por su parte, las teorías implícitas de personalidad son creencias respecto a la covariación de determinadas conductas y rasgos, de modo que si una persona posee uno de esos rasgos se considera que posee también el otro.

Tanto los estereotipos como las teorías implícitas pueden condicionar el desarrollo y el resultado de la entrevista, ya que el entrevistador atribuirá la conducta y la información que le proporciona el candidato a factores internos (capacidad, inteligencia) o externos (la situación) a éste con el fin de verificar y ser congruente con sus creencias previas. Es decir, del mismo modo que ocurría cuando el entrevistador disponía de información previa del candidato, la entrevista va a basarse en una búsqueda de información confirmatoria de la idea de la que parte el entrevistador.

2. Estrategias de procesamiento de la información

Además de los sesgos anteriores, los entrevistadores utilizan una serie de estrategias para procesar la información que reciben y que van a condicionar su decisión de contratación. Existe una gran cantidad de investigaciones que analizan estos factores (por ejemplo, Graves, 1993; Keenan, 1989) y en todas las grandes revisiones sobre la entrevista de empleo se tratan ampliamente estas variables (por ejemplo, Arvey, 1979a; Schmitt, 1976) que se podrían resumir en las siguientes:

- *Efecto de primacía.* La información que el candidato da al principio de la entrevista tiene un mayor impacto sobre el entrevistador que la información más tardía.

- *Información negativa.* Existe evidencia de que los entrevistadores dan mayor importancia y retienen mejor la información negativa que la positiva.
- *Efectos de contraste.* La valoración de los entrevistadores sobre un candidato depende en parte de las valoraciones que reciben los candidatos previos.
- *Similitud.* Los entrevistadores valoran de un modo más positivo a los candidatos con los que se sienten identificados, es decir, candidatos que presentan actitudes o personalidades semejantes a las del entrevistador.

También existen diferencias individuales en el proceso de decisión. Así, los entrevistadores valoran diferentemente el mismo tipo de información. Por ejemplo, no le dan la misma importancia a los logros académicos que a la experiencia en el trabajo.

3. Características demográficas

La similitud en las características demográficas (sexo, raza y edad) entre el entrevistador y el solicitante quizás sea la variable que más efecto tiene sobre las decisiones. Cuanto más similar es el candidato en actitudes, factores demográficos y otras características, más positivas son las evaluaciones del entrevistador (Anderson y Shackleton, 1990).

4. Conducta no verbal

La conducta no verbal del entrevistador produce un determinado efecto en el entrevistado que va afectar al desarrollo de la entrevista y, por tanto, a la decisión final. Por ejemplo, Keenan y Wedderburn (1975; citado en Anderson, 1992) encontraron diferencias en la valoración de un candidato dependiendo de si el entrevistador emitía señales positivas (sonreír, mantener el contacto de los ojos) o si por el contrario mostraba señales de desaprobación (evitar la mirada, fruncir el entrecejo). La conducta no verbal y paralingüística es una poderosa arma de la que dispone el entrevistador para provocar respuestas en el candidato.

5. Experiencia y entrenamiento del entrevistador

Reilly y Chao (1982) encontraron una pequeña evidencia de que la experiencia del entrevistador hace más válidos sus juicios. Sin embargo, Graves (1993) apunta que la mayoría de los estudios que se han realizado han estado enfocados a la comparación entre las decisiones tomadas por entrevistadores y las decisiones de estudiantes más que a estudiar como las estructuras cognitivas de los entrevistadores cambian al adquirir experiencia. Los datos existentes parecen indicar que la experiencia por sí sola no es suficiente para mejorar la toma de decisión

del entrevistador. Sin embargo, si se juntan la experiencia y un entrenamiento adecuado del entrevistador, entonces ambas forman una combinación potente para mejorar la toma de decisión (Garb, 1989, citado en Dipboye, 1992).

Existe una gran variedad de programas de entrenamiento (utilizando role-playing, lectura, técnicas audiovisuales, etc.), pero todas se centran en dos aspectos del proceso de la entrevista, la valoración del solicitante y como llevar a cabo la propia entrevista (por ejemplo, Fear, 1984; Janz et al., 1986). Los resultados de estudios como el de Keenan (1978) o Latham et al. (1975; citados en Dipboye, 1992) indican que el entrenamiento reduce los errores en la valoración. Con respecto a su influencia sobre la fiabilidad, parece que el entrenamiento no produce una mejora de ésta (Maurer y Fay, 1988). Anderson (1992) en su revisión concluye que el entrenamiento no mejora la validez predictiva de los juicios del entrevistador. Sin embargo, Dougherty, Ebert y Callender (1986; citado en Dipboye, 1992), encuentran evidencia de que el entrenamiento aumenta la validez predictiva (aunque hay que tomar con precaución estos resultados ya que los autores únicamente entrenaron a tres entrevistadores).

En síntesis, puede decirse que existe bastante investigación sobre el impacto que producen las variables relacionadas con el entrevistador en el resultado de la entrevista, pero esta investigación se centra en las entrevistas convencionales y apenas existen estudios sobre el impacto que producen estas variables cuando se utiliza un formato de entrevista estructurado. Sin embargo, las propias características de este tipo de entrevistas sugieren que algunos de los sesgos que acabamos de mencionar se reducen o eliminan con las entrevistas estructuradas. Wright (1969) en su revisión sobre las entrevistas de empleo ya recomendaba la utilización de entrevistas estructuradas para controlar los sesgos del entrevistador.

En las entrevistas conductuales estructuradas las preguntas están basadas en un análisis del puesto, lo cual implica que todas están enfocadas a conocer si el candidato posee las habilidades y requisitos necesarios para un buen rendimiento en el puesto y para ello es necesario que el entrevistador disponga de un conocimiento previo de los mismos. Existe alguna evidencia de que, de este modo, se puede mejorar tanto la fiabilidad interevaluador como los juicios de los entrevistadores. Con respecto a la fiabilidad, Dipboye (1992) cita un estudio de Langdale y Weitz (1973) en el que utilizaban 30 entrevistadores, a la mitad le daban extensa información sobre el puesto para el cual debían evaluar a los candidatos, mientras que a la otra mitad apenas le daban información. Los resultados mostraron que cuando se disponía de amplia información, la fiabilidad interevaluador fue de 0,87, mientras que en la segunda condición el coeficiente de fiabilidad fue de 0,35.

Por otro lado, cuando los entrevistadores tienen conocimientos relativos al puesto el sesgo del efecto de primacía puede eliminarse. Por ejemplo, Peters y Terborg, (1975, citado en Dipboye, 1992) encontraron que si se proporcionaba

una descripción específica del puesto a los entrevistadores se eliminaban los efectos de primacía.

Además del conocimiento del puesto, otras características de las entrevistas estructuradas sugieren que el efecto de las primeras impresiones y del resto de los sesgos que se producen en el procesamiento de la información se pueden reducir al utilizar este tipo de entrevistas. Para evaluar al candidato el entrevistador debe utilizar escalas de valoración que se centran en conductas concretas que, además, disponen de ejemplos de diferentes grados de rendimiento, es decir, el entrevistador ya sabe qué información debe evaluar y cómo hacerlo, lo cual limita la libertad del entrevistado para la interpretación idiosincrática de la información.

Sin embargo, parece que este efecto positivo que se produce con los análisis de puestos y el conocimiento del puesto por parte del entrevistador, no ocurre en el caso de los estereotipos. Rothstein y Jackson (1980) llevaron a cabo un estudio en el cual, o bien daban a los sujetos información sobre un puesto de ingeniero o únicamente les informaban del puesto que era, pero sin proporcionarles ningún tipo de información. Los resultados mostraron que las personas que disponían de información sobre el puesto confiaban más en sus creencias previas que en la información proporcionada por los investigadores. Estos hallazgos sugieren que las estructuras de conocimiento de los entrevistadores tienen más peso y necesitan ser modificadas antes de poder beneficiarse de las características propias de las entrevistas estructuradas.

Aunque no es una característica explícita de las entrevistas estructuradas, algunos investigadores del tema recomiendan que los entrevistadores no dispongan de ningún tipo de conocimiento previo del candidato (Campion, Pursell y Brown, 1988; Latham, Saari, Pursell y Campion, 1980). Otros, por el contrario (Mayfield et al., 1980; citado en Campion, Palmer y Campion, 1997), sugieren que si se dispone de esta información que sea de un modo estandarizado para todos los candidatos.

De todos modos, es necesaria mucha más investigación enfocada a estudiar el efecto de las variables del entrevistador cuando se utiliza un formato de entrevista estructurada.

2.5. VARIABLES DEL ENTREVISTADO

En este grupo se incluirían características demográficas (sexo, edad, raza) y la apariencia física, el entrenamiento, la experiencia, y la conducta no verbal.

1. Características demográficas y apariencia física

Numerosos estudios han mostrado que las características demográficas (sexo, raza y edad), así como la apariencia física, influyen en las percepciones del entrevistador. Por ejemplo, con respecto al sexo del candidato, las primeras inves-

tigaciones sugieren que éste influye en la evaluación que de él hace el entrevistador. Es decir, ante idéntica cualificación para el puesto, las mujeres son peor evaluadas que los hombres. Además, las mujeres son peor valoradas en puestos considerados «típicamente masculinos» y ocurre lo contrario con los trabajos considerados «típicamente femeninos» (Arvey, 1979b). Sin embargo, estudios más recientes sugieren que el efecto de esta variable hay que considerarlo en relación con otros factores (por ejemplo factores situacionales como el tipo de puesto) (Arvey y Campion, 1982; Arvey, Miller, Gould y Burch, 1987).

Con respecto a la edad del candidato, la mayoría de las investigaciones sugieren que los candidatos más jóvenes reciben mejores valoraciones que los candidatos más veteranos. Sin embargo, Arvey et al. (1987) encontraron que los candidatos de mayor edad resultaban sensiblemente más favorecidos en puestos de ventas. Este resultado sugiere que, como en el caso del sexo del candidato, el efecto de la edad en las decisiones de contratación va a depender del tipo de puesto para el cual se está evaluando al candidato.

El atractivo físico del entrevistado es otra variable que tiene una gran influencia en la impresión que se forma el entrevistador y posteriormente en sus juicios sobre el candidato. Los candidatos más atractivos son evaluados normalmente de modo más positivo que los menos atractivos, aunque este efecto parece que está moderado por variables como el tipo de puesto y las características personales del evaluador (Dipboye, 1992).

2. Entrenamiento y experiencia

El candidato va a intentar dar la imagen más positiva de sí mismo en la entrevista, esto implica que puede intentar evitar hablar de sus puntos débiles y va a tender a exagerar sus logros o a distorsionar sus preferencias y gustos en función de los requisitos que él considera importantes para el puesto. A esta conducta, siguiendo a Seisdedos (1993), podríamos denominarla adaptación inteligente al proceso de selección. Determinados comportamientos o información que el candidato proporciona durante la entrevista pueden ser fruto, más que de sus características y rasgos personales, de estrategias aprendidas de la experiencia o del entrenamiento previo.

Existen cursos de entrenamiento sobre la entrevista para los candidatos (por ejemplo, Crissna y Carter, 1982; Snodgrass y Wheeler, 1983). Estos cursos suelen tener varias partes: una parte consiste normalmente en mostrarles a los candidatos diversos tipos de entrevistas y cuestiones que pueden plantearles; otra parte se centra en las diversas estrategias que pueden utilizar (por ejemplo para resultar más atractivos), instrucciones sobre la comunicación de tipo verbal y no verbal, o analizan los rasgos y actitudes del entrevistado; otra consiste en enseñarles cómo manejarse con preguntas difíciles (puntos débiles del candidato) o inapropiadas (preguntas de tipo personal). Algunos programas de entrenamien-

to dedican una parte a preparar a los candidatos para el impacto que les puede producir el ser rechazados.

La mayoría de la investigación ha mostrado que la conducta de los solicitantes durante la entrevista puede cambiar y pueden conseguir resultados más positivos en la misma si disponen de entrenamiento previo. Uno de los pocos estudios que no muestran apoyo a esta idea lo llevaron a cabo Campion y Campion (1987). Estos autores concluyeron que no había diferencias en las evaluaciones de los entrevistadores entre sujetos que habían recibido un curso de entrenamiento en habilidades y los que no. Al margen de estos resultados, no existe acuerdo entre los investigadores sobre lo adecuado o no del entrenamiento de los candidatos para el desarrollo y resultado de la entrevista. Por ejemplo, puede resultar beneficioso porque reduce la ansiedad del candidato ante la entrevista, pero también puede enmascarar sus verdaderas habilidades para el puesto.

3. La conducta no verbal

Al igual que el comportamiento no verbal del entrevistador (contacto ocular, movimientos de cabeza, sonrisas, la postura) constituía un refuerzo positivo para el candidato y consecuentemente la entrevista fluía mejor, si el candidato muestra un alto nivel de conducta no verbal durante la entrevista el entrevistador se formará una impresión más positiva. Por ejemplo, Anderson y Shackleton (1990) encontraron, no solo que se producía este efecto, sino que además era mayor que el producido por el componente verbal. Sin embargo este último hallazgo no se ha confirmado en la mayoría de las investigaciones, donde el componente verbal tiene un mayor impacto en las percepciones del entrevistador (Keenan, 1989). Por otro lado, altos niveles de conducta no verbal pueden aumentar los errores en la valoración que hacen los entrevistadores, ya que muchas veces pueden formar parte de la estrategia del candidato para dar una imagen positiva de si mismo.

2.6. RESUMEN

Hay todavía escasa investigación sobre el impacto que estas variables tienen cuando se utilizan entrevistas conductuales estructuradas, sin embargo, es probable que éste se elimine o reduzca. Por ejemplo, el efecto de la conducta no verbal debería desaparecer, porque en este tipo de entrevistas el entrevistador dispone de información sobre el puesto y está entrenado en la entrevista y en el modo de valorar las respuestas del candidato, lo que implica que va a evaluar únicamente la información verbal sobre las conductas relacionadas con el puesto que proporciona el candidato (que pueden estar basadas en la experiencia pasada o en las intenciones futuras). Debería ocurrir lo mismo con las variables de-

mográficas y con la apariencia física, aunque el efecto de estas variables puede ser debido a creencias o prejuicios del entrevistador que pueden actuar por encima del formato de entrevista que se utilice.

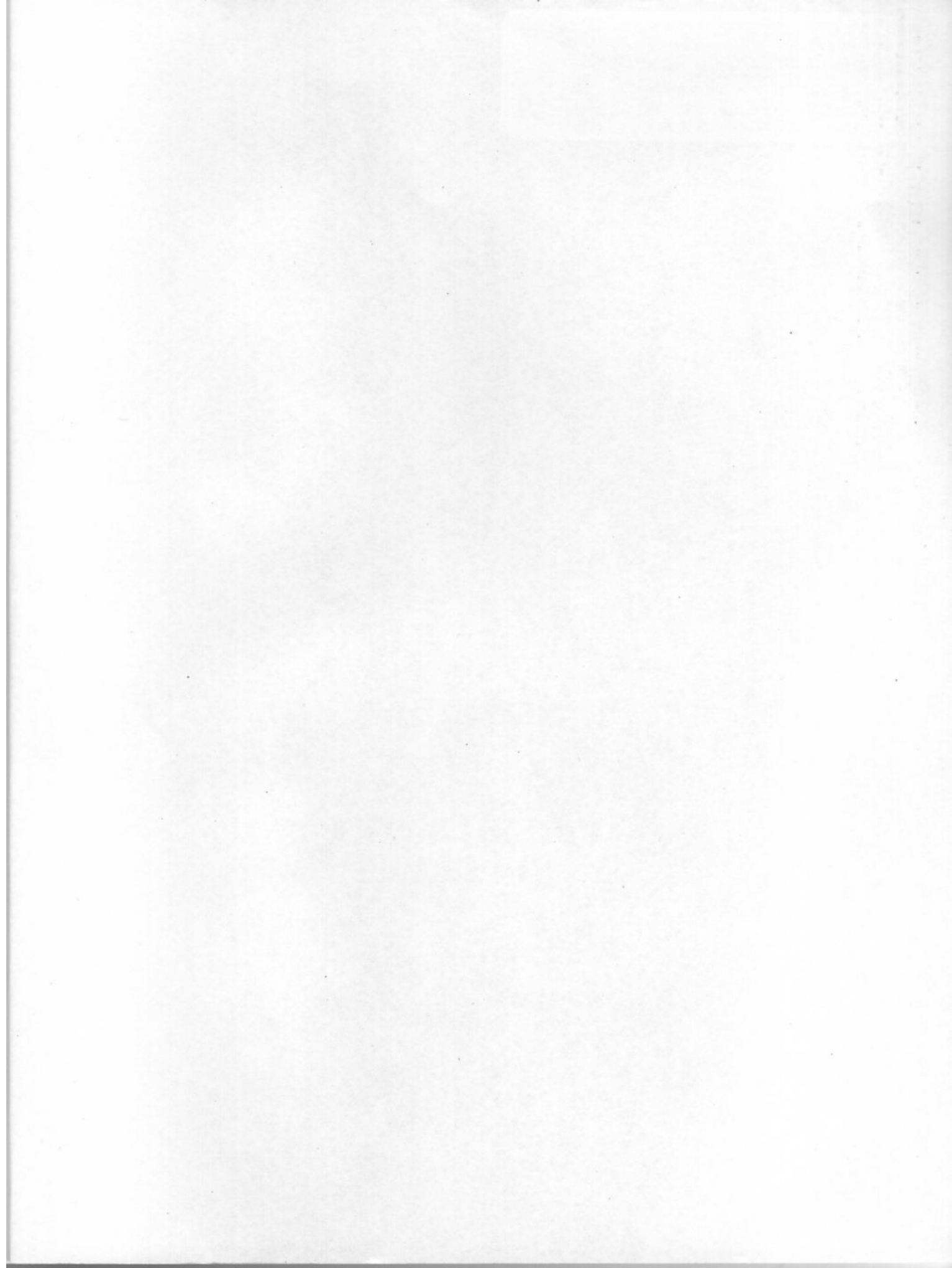
Con respecto al efecto del entrenamiento del entrevistado, es probable que se reduzca con las entrevistas estructuradas porque, en la medida que estas entrevistas evalúan dimensiones específicas relacionadas con la conducta en el puesto, las preguntas son muy concretas y por tanto se limitan las situaciones en las que el entrevistado intenta «vender» una determinada imagen de sí mismo. El único caso en el que sí puede tener efecto el entrenamiento en este tipo de entrevistas es cuando se utiliza como medio de reducir la ansiedad en la entrevista, ya que existe evidencia de que las entrevistas estructuradas pueden resultar algo más estresantes que las convencionales (Janz y Money, 1993).

3.1. INTRODUCCIÓN

La primera investigación sobre la entrevista de selección la realizó Walter Dill Scott en 1915, y en ella informaba de la baja fiabilidad de las evaluaciones dadas por varios entrevistadores a los candidatos para un puesto de ventas (Machovsky, 1990). Sin embargo, previamente Bines (1911) ya había utilizado la entrevista en el campo de la educación para estimar la inteligencia. A partir de ellas se han realizado una gran cantidad de estudios primarios, así como varias revisiones críticas y meta-análisis que se han centrado en la fiabilidad, entre otros, en la validez de criterio de las entrevistas. En las últimas décadas la atención se ha centrado también en conocer la validez de constructo y contenido de este instrumento de selección. En este capítulo vamos a resumir toda esta investigación.

3.2. FIABILIDAD DE LAS ENTREVISTAS

Algunas revisiones de la literatura sobre la entrevista de selección, consideradas «clásicas» actualmente, analizan la cuestión de la fiabilidad y llegan a la conclusión de que las entrevistas convencionales apenas poseen fiabilidad (por ejemplo, Wagacz, 1949; Ulrich y Thurman, 1965; Arvey y Campion, 1982). Esto se puede explicar por la diferencia de contenidos que hay de una entrevista a otra, que los entrevistados «venden» respuestas diferentes a los entrevistadores, y, aun en caso de hacerlo, no pueden ponerse de acuerdo en la relevancia que dan a las respuestas de los candidatos. Para solucionar este problema y mejorar la fiabilidad, los investigadores recomendaban la utilización de entrevistas conductuales estructuradas y, de hecho, los estudios más analíticos muestran unos coeficientes de fiabilidad bastante aceptables en este tipo de entrevistas (por ejemplo, Salgado y Moscoso (1995) encuentran una fiabilidad intraclassador de 0,75).



Investigación sobre la entrevista de selección

3

3.1. INTRODUCCIÓN

La primera investigación sobre la entrevista de selección la realizó Walter Dill Scott en 1915, y en ella informaba de la baja fiabilidad de las evaluaciones dadas por varios entrevistadores a los candidatos para un puesto de ventas (Muchinsky, 1990). Sin embargo, previamente Binet (1911) ya había utilizado la entrevista en el campo de la educación para estimar la inteligencia. A partir de ellas se han realizado una gran cantidad de estudios primarios, así como varias revisiones cualitativas y meta-análisis que se han centrado en la fiabilidad y, sobre todo, en la validez de criterio de las entrevistas. En las últimas décadas la atención se ha centrado también en conocer la validez de constructo y contenido de este instrumento de selección. En este capítulo vamos a resumir toda esta investigación.

3.2. FIABILIDAD DE LAS ENTREVISTAS

Algunas revisiones de la literatura sobre la entrevista de selección, consideradas «clásicas» actualmente, analizan la cuestión de la fiabilidad y llegan a la conclusión de que las entrevistas convencionales apenas presentan fiabilidad (por ejemplo, Wagner, 1949; Ulrich y Trumbo, 1965; Arvey y Campion, 1982). Esto se puede explicar por la diferencia de contenidos que hay de unas a otras y que los entrevistadores no preguntan las mismas cuestiones a los candidatos, y, aun en caso de hacerlo, no suelen ponerse de acuerdo en la relevancia que deben dar a las respuestas de los candidatos. Para solucionar este problema y mejorar la fiabilidad, los investigadores recomendaban la utilización de entrevistas conductuales estructuradas y, de hecho, los estudios meta-analíticos mostraban unos coeficientes de fiabilidad bastante aceptables en este tipo de entrevistas (por ejemplo, Salgado y Moscoso [1995] encuentran una fiabilidad interevaluador de 0,75).

Existen tres métodos para estimar la fiabilidad de los juicios del entrevistador: a) test-retest; b) consistencia interna, y c) fiabilidad interevaluador. El método test-retest o de consistencia temporal se puede calcular cuando disponemos de dos valoraciones de un mismo entrevistador sobre los candidatos en dos momentos temporales distintos. Dipboye (1992) sugiere que el método de test-retest no es adecuado para las entrevistas por producir estimaciones infladas de la fiabilidad.

Con respecto a la consistencia interna (normalmente calculada mediante el coeficiente alfa de Cronbach), es apropiado estimarla si los entrevistadores evalúan a los solicitantes en múltiples preguntas o ítems que están midiendo la misma dimensión (si se utiliza un número considerable de preguntas o ítems para medir, por ejemplo, habilidades interpersonales). El cálculo de la consistencia interna puede ser especialmente útil en el caso de las entrevistas altamente estructuradas, donde se utiliza una valoración independiente para cada pregunta, para saber el número de ítems o preguntas necesarios para incluir en la entrevista. En otras palabras, un coeficiente alfa muy alto podría indicar que se están incluyendo preguntas redundantes. Así, Conway, Jako y Goodman (1995), utilizando entrevistas con diferente grado de estructuración (concretamente cinco niveles de estructuración), llevaron a cabo un meta-análisis de los coeficientes de consistencia interna para intentar determinar cuantas valoraciones son necesarias para producir un coeficiente alfa alto y a partir de qué valor ya no es útil incluir más ítems o preguntas. Los resultados muestran que las entrevistas con apenas grado de estructuración, con únicamente dos valoraciones ya alcanzan un nivel alfa de 0,85, sin embargo, las entrevistas con un alto grado de estructuración presentan unos coeficientes alfa más bajos aún utilizando un mayor número de valoraciones. Esto se traduce en que cuando la estandarización de las preguntas es muy baja, el número de valoraciones que podrían proporcionar información única es muy pequeño. Alternativamente, cuando la estructuración es muy alta, el número de valoraciones que podría continuar proporcionando información única es bastante alta.

La fiabilidad interevaluador es el método más utilizado en la mayoría de las investigaciones en las que se quiere hacer una estimación de la fiabilidad de las medidas subjetivas. Este tipo de fiabilidad se refiere al grado de acuerdo entre dos o más entrevistadores cuando evalúan independientemente al mismo individuo. En el ámbito de la evaluación del desempeño en el trabajo existen varios estudios en los que se intentó estimar los coeficientes de fiabilidad interevaluador. Hunter y Hirsh (1987) sugieren que la fiabilidad interevaluador en los criterios de compuestos es de 0,43. King, Hunter y Schmidt (1980) indican que la fiabilidad máxima para un solo evaluador es de 0,60 (aunque posteriormente fue corregida a la baja). Por su parte, Rothstein (1990) obtuvo como valores asintóticos de la fiabilidad interevaluador 0,60 y 0,55 para aptitudes y tareas, respectivamente. Recientemente Salgado y Moscoso (1996) han realizado un meta-análisis de los coeficientes de fiabilidad de las valoraciones del rendimiento

realizadas por los jueces y encontraron una fiabilidad promedio para medidas compuestas de 0,64 para muestras civiles y 0,53 para las muestras militares, para la muestra total la fiabilidad media es de 0,61. Cuando se utilizan medidas simples la fiabilidad promedio es de 0,40.

En el caso de las entrevistas, los coeficientes de fiabilidad interevaluador pueden ser de dos tipos: 1) basados en una entrevista de panel, y 2) basados en entrevistas seriales (entrevistas separadas). En el primer caso la falta de fiabilidad indicaría el desacuerdo en la interpretación y evaluación del rendimiento del solicitante. Mientras que en el segundo, además de esto también reflejaría la inconsistencia en el rendimiento del solicitante a través de las entrevistas. Conway, Jako y Goodman (1995), además de la consistencia interna, llevaron a cabo un meta-análisis sobre la fiabilidad interevaluador de las entrevistas de selección donde, además de analizar las diferencias entre los dos tipos de fiabilidad interevaluador, incluyeron también otros moderadores para analizar su efecto sobre la fiabilidad. Estos moderadores fueron el entrenamiento o no de los entrevistadores, basar la preguntas en un análisis de puestos o no y tres dimensiones de la estructura de la entrevista (estandarización de las preguntas, de la evaluación de las respuestas y del método de combinación de las valoraciones). Conway y sus colegas utilizaron 111 coeficientes que mostraron una fiabilidad interevaluador promedio de 0,70. Con respecto a los moderadores, todos tuvieron correlaciones significativas con la fiabilidad, excepto la estandarización del método para combinar las respuestas. La estandarización de las preguntas tuvo un fuerte efecto moderador sobre la fiabilidad sobre todo cuando se trataba de entrevistas separadas. Además, cuando se utilizaba una entrevista de panel este moderador presenta un rango de coeficientes de fiabilidad que va de 0,69 (para el nivel más bajo de estandarización) hasta 0,92 (el nivel más alto, el quinto). Por su parte, el diseño de entrevista separada presenta un rango de 0,37 a 0,66 (que en este caso corresponde al cuarto nivel).

Aparte del meta-análisis de Conway, Jako y Goodman (1995) existen varios estudios primarios en los que se indica la fiabilidad de determinados tipos de entrevistas estructuradas. Por ejemplo, sobre la entrevista situacional hay algunas investigaciones que analizan su desarrollo y sus propiedades psicométricas. Latham y sus colegas (1980) utilizando tres entrevistadores encontraron unos coeficientes de fiabilidad interevaluador de 0,76 ($n = 49$) y 0,79 ($n = 63$). Por su parte, Campion, Pursell y Brown (1988) informan de un coeficiente de fiabilidad de 0,88 ($n = 149$) utilizando tres entrevistadores.

Con respecto a las entrevistas de descripción de conducta (Janz, 1982), existe escasa evidencia sobre la fiabilidad interevaluador y los resultados no son concluyentes. Janz (1982) realizó un estudio de validez en el que comparaba las entrevistas convencionales frente a las entrevistas de descripción de conducta. Aunque los datos de validez muestran una clara superioridad de la segunda, en el caso de la fiabilidad ocurre lo contrario, ya que los coeficientes fueron de 0,71

para las entrevistas convencionales y de 0,46 para la estructurada. Una explicación de estos resultados puede ser que las condiciones asignadas a las entrevistas no fueron aleatorias. Sin embargo, Conway y colegas en su meta-análisis informan de una fiabilidad de 0,75 para el nivel cuatro de la estandarización de las preguntas que se refiere a aquellas entrevistas cuyas cuestiones se desarrollan previamente, pero el entrevistador tiene cierta libertad para adaptar las preguntas y para sondear al candidato, es decir en este nivel entrarían la entrevistas de descripción de conducta. Tomando conjuntamente los datos disponibles sobre la fiabilidad interevaluador de la entrevista conductual estructurada, Salgado y Moscoso (1995) encontraron una fiabilidad promedio igual a 0,75 (la mediana fue 0,78), lo que indica una muy aceptable fiabilidad para este tipo de entrevistas, además de que este dato concuerda con los resultados de Conway et al. (1995).

3.3. ESTUDIOS SOBRE LA VALIDEZ DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

«La validez es la consideración más importante en la evaluación de un test. El concepto se refiere a la conveniencia, significatividad y utilidad de las inferencias específicas hechas a partir de las puntuaciones de un test. La validación de un test es el proceso de acumular evidencia para mantener tales inferencias. Una variedad de inferencias pueden hacerse a partir de las puntuaciones producidas por un test dado y hay muchos modos de acumular evidencia para mantener una inferencia particular. Sin embargo, la validez es un concepto unitario. Aunque la evidencia pueda acumularse de muchos modos, la validez se refiere siempre al grado en que la evidencia mantiene las inferencias que se hagan a partir de las puntuaciones. Lo que se valida son las inferencias de los usos específicos de un test, no el test mismo» (AERA et al., 1985, p. 9).

En los «Principios para la Validación y Uso de los Procedimientos de Selección de Personal» (SIOP, 1987) se discuten tres estrategias de validación, de constructo, relacionada con un criterio y de contenido, aunque los autores aclaran que se trata de una diferenciación a efectos prácticos, ya que en realidad tanto la validación de criterio como la de contenido no son más que una parte dentro del proceso de validación de constructo. En las siguientes secciones vamos a resumir la evidencia empírica existente sobre los tres tipos de validez de forma separada.

3.3.1. Validez de criterio

1. Revisiones clásicas

Habitualmente se denominan revisiones clásicas de la entrevista a aquellas que se realizaron entre 1949 y 1982 usando como metodología lo que se cono-

ce como revisiones narrativas o cualitativas (Cooper, 1984). Entre ellas se incluyen las revisiones realizadas por Wagner (1949) Mayfield (1964); Ulrich y Trumbo (1965); Wrigth (1969); Schmitt (1976) y Arvey y Campion (1982).

Wagner (1949) hizo la primera revisión cualitativa de la investigación sobre la entrevista de empleo. La revisión comienza con un artículo de Binet de 1911 sobre la evaluación de la inteligencia mediante la entrevista. Wagner reunió 106 artículos, de los cuales únicamente 25 eran estudios empíricos que evaluaban, la mayoría, rasgos específicos. El autor informa de que la validez (predictiva y concurrente) de la entrevista es relativamente baja (oscilando entre 0,09 y 0,94, con una media de 0,27). Sin embargo, hay que indicar que los estudios presentaban características muy diferentes entre ellos y muchos de ellos carecían de rigor en las condiciones experimentales (por ejemplo, contaminación del criterio). Wagner además de concluir diciendo que es necesaria mucha más investigación, recomienda el uso de entrevistas estandarizadas. Además señala que el uso de la entrevista debe reservarse para evaluar factores que estén directamente relacionados con el puesto y que no pueden ser medidos con otros métodos; también recomienda su uso cuando el número de solicitantes es demasiado pequeño para justificar la utilización de instrumentos más caros y sofisticados.

Las revisiones de Mayfield (1964) y Ulrich y Trumbo (1965) hicieron un repaso de la literatura sobre el tema desde 1949. En la primera se incluyen 60 estudios y en la de Ulrich y Trumbo el número de investigaciones fue de 46. En ambas se llega a la conclusión de que la validez de la entrevista (así como su fiabilidad) continúan siendo bajas, pero que pueden mejorar con la utilización de entrevistas estructuradas. También coinciden al sugerir la realización de un tipo de investigación más microanalítica y la importancia de centrarse en el proceso de toma de decisión de la entrevista. En este sentido, Ulrich y Trumbo afirmaron que las dos áreas que parece que más contribuyen a la toma de decisiones del entrevistador y al aumento de la validez predictiva se refieren a las relaciones interpersonales y a las motivaciones profesionales del candidato. También creen que la entrevista debe formar parte de un proceso de selección múltiple en el cual su función se reduciría a cubrir únicamente una o dos áreas.

Por su parte, Mayfield planteó algunos de los problemas de la entrevista: el peso diferente que los entrevistadores dan a la misma información; el efecto que produce en las respuestas la forma de plantear las preguntas; o la mayor influencia en los entrevistadores de la información desfavorable sobre la favorable. Además considera que los entrevistadores toman las decisiones demasiado pronto en las entrevistas no estructuradas. También dice que las entrevistas no añaden prácticamente ninguna validez sobre la conseguida por los tests de habilidades cognitivas.

Wrigth (1969) hizo una revisión desde 1964 hasta 1969 en la que únicamente incluye estudios cuantitativos realizados para investigar el proceso de toma de decisión en la entrevista de empleo. Examina a fondo el trabajo de Webster

(1964) y sus colegas de la Universidad de McGill que resume nueve años de trabajo sobre el tema. Wright llegó a la conclusión de que variables como la función de la toma de decisión en la entrevista, los sesgos del entrevistador o la relación entrevistador-entrevistado han sido investigados muy superficialmente. El autor recomienda más investigación macro-analítica para comprobar, sobre todo, su validez. Además considera que este tipo de entrevista sirve para controlar los sesgos del entrevistador.

Schmitt (1976) hizo una revisión de una gran cantidad de estudios sobre el proceso de toma de decisión en la entrevista de empleo. Indica que, con alguna excepción, los estudios revisados presentan una falta de integración y una generalización limitada. Organizó su trabajo alrededor de varias variables y su impacto sobre la toma de decisiones en la entrevista: la mayor importancia dada a la información negativa sobre la positiva; el impacto significativo que supone el orden de presentación de la información, siendo las primeras impresiones las más importantes en la decisión del entrevistador. En este sentido y como ya había indicado Mayfield (1964), Schmitt llegó a la conclusión de que los entrevistadores toman su decisión muy pronto en la entrevista (normalmente dentro de los cuatro primeros minutos). En muchos estudios se ha puesto de manifiesto que los entrevistadores mantienen un estereotipo, tienen un ideal de candidato para el puesto. Un variable que se ha demostrado que aumenta la fiabilidad y disminuye el impacto de características irrelevantes sobre las decisiones es el aumento de la información que tiene el entrevistador sobre el puesto. Schmitt indica también que existen diferencias individuales en el proceso de decisión. Variables como el sexo, la raza o la similitud en las actitudes también tienen impacto sobre la decisión.

Arvey y Campion (1982) resumieron la literatura sobre el tema desde la revisión de Schmitt (1976). La investigación se centra en primer lugar en la fiabilidad y la validez de la entrevista y en algunos problemas metodológicos. Sobre la fiabilidad y la validez los autores señalan que si se utiliza una entrevista grupal o panel (varios entrevistadores) estas características psicométricas pueden mejorar significativamente. En cuanto a los problemas metodológicos, uno de los que había recibido mayor atención es si la utilización de estudiantes como entrevistadores afecta a la generalización, los autores sugieren que, aunque este efecto existe, es mucho menor de lo que se creía. Otro problema es el hecho de que muchos de los estudios no estaban basados en entrevistas reales, sino en material como transcripciones de entrevistas, fotografías, solicitudes o datos resumidos, esto parece que produce resultados diferentes, lo que estaría afectando a la validez o generalización de los resultados. Sobre la investigación de la toma de decisión, los autores parecen coincidir en los resultados de Schmitt (1976) que afirmaba que estaban influyendo una gran variedad de variables (por ejemplo, estereotipos, efectos de contraste o el efecto de primacía). Otros temas que analizaron Arvey y Campion y que parece que tienen algún efecto sobre la

toma de decisión son el entrenamiento tanto del entrevistador como del entrevistado, la conducta no verbal, o las características del entrevistado o de las minorías.

Todas las investigaciones mencionadas arriba llegan prácticamente a la misma conclusión general sobre la validez de la entrevista de selección: la entrevista de empleo presenta una validez baja, pero si se utiliza un formato estructurado la validez puede aumentar. Los mismos resultados se encuentran en el caso de la fiabilidad. Además de esto, el proceso de decisión de contratación está mediado por un gran número de sesgos del entrevistador, como los estereotipos, el efecto de primacía, efectos de contraste, primeras impresiones, información sobre el puesto etc. Otra conclusión a la que llegan los autores es que es necesaria más investigación y en muchos casos más rigurosa. Todos estos hallazgos parece que no justifican el uso tan elevado de la entrevista, ya que si no puede considerarse un instrumento útil para tomar una decisión de contratación, además de encarecer el proceso de selección tendrá repercusiones negativas tanto para la organización como para los candidatos. Las consecuencias para las organizaciones parecen obvias, el hecho de contratar a una persona inadecuada lleva a un rendimiento inadecuado en el puesto, lo que supone que será necesario un nuevo proceso de selección y esto significa una pérdida de dinero y tiempo para la empresa. Una mala contratación también tiene unos costes psicológicos para el candidato contratado si no es válido para el puesto o es despedido, y también tiene repercusiones para los candidatos que no son contratados pero que, sin embargo, sí eran adecuados para el puesto.

En su revisión, Arvey y Campion (1982) presentaron una serie de razones que, según ellos, pueden explicar la persistencia en el uso de la entrevista, aun teniendo en cuenta los malos resultados. Por ejemplo, algunas personas argumentan que la entrevista es realmente válida. Los defensores de esta afirmación aluden a dos tipos de explicaciones, por un lado, que aun a pesar de los resultados, la entrevista es muy útil para evaluar las relaciones interpersonales y la motivación para el trabajo y la segunda explicación es que los modelos psicométricos normalmente utilizados podrían no ser lo suficientemente potentes para detectar la validez de la entrevista. Otro argumento es que la entrevista no es válida, pero ciertas razones prácticas hacen de ella una elección popular. Una tercera razón es que la entrevista puede no ser válida pero los entrevistadores mantienen una gran confianza en sus juicios. El cuarto argumento es que la entrevista no es válida pero hace bien otras cosas, esto se refiere a que la entrevista puede cubrir una serie de objetivos que no están relacionados con la decisión de contratación (por ejemplo, dar una determinada imagen del puesto y la organización al candidato). Esta última razón significaría que el fin de la entrevista en el proceso de selección no sería determinar cuál es el candidato ideal para el puesto, es decir tomar una decisión de contratación, sino que tendría otras utilidades dentro de un proceso de selección compuesto de varias partes. Ésta podría ser la con-

clusión más coherente si consideramos los hallazgos de las revisiones citadas anteriormente.

2. Revisiones meta-analíticas

En los últimos años las revisiones sobre la validez predictiva de la entrevista se han realizado utilizando el meta-análisis como técnica de integración de los resultados. El meta-análisis es un grupo de técnicas estadísticas para agregar los resultados de un largo número de estudios independientes realizados sobre un mismo fenómeno. El resultado del meta-análisis es una estimación de la magnitud de la relación entre dos variables, por ejemplo la entrevista de selección y el rendimiento en el trabajo. En la psicología del trabajo y las organizaciones y en la investigación en selección de personal en particular, el método de meta-análisis más utilizado es el desarrollado por Hunter y Schmidt (1990) y conocido como meta-análisis psicométrico. Este método se caracteriza porque además de estimar la magnitud de la relación, trata de eliminar de la misma los errores debidos a diferentes fuentes (por ejemplo, el error de muestreo, la restricción en el rango o el error de medida), así como calcular la variabilidad real de la magnitud de la relación entre las variables. Más específicamente, a la magnitud de la relación calculada directamente se le denomina validez observada, y a la estimada después de eliminar las fuentes de error, validez corregida o validez operacional. Al propio tiempo, a la variabilidad de la magnitud de la relación se le llama varianza observada y aquella de la cual se han eliminado las fuentes de error se le llama varianza verdadera. Teniendo en cuenta la validez corregida u operacional y la varianza verdadera, se puede obtener el posible rango de valores que tendría la relación entre las variables estudiadas para un nivel de confianza determinado. A este rango de valores se le llama intervalo de credibilidad en un meta-análisis. El intervalo más calculado es el de 90%, pero podrían calcularse otros. Este intervalo del 90% indicaría, por tanto, entre qué valores se situarían el 90% de las estimaciones de la validez.

Entre las revisiones meta-analíticas sobre la validez de las entrevistas de selección se incluirían las siguientes: Reilly y Chao (1982), Hunter y Hunter (1984), Wiesner y Cronshaw (1988), McDaniel et al. (1994), Huffcutt y Arthur (1994), Salgado y Moscoso (1995) y Schmidt y Rader (1999).

Reilly y Chao (1982) hicieron una revisión cuantitativa de los coeficientes de validez de diferentes instrumentos de selección para comprobar si muestran una validez semejante a la de los tests cognitivos y menor impacto adverso hacia las minorías. Los autores hallaban la validez promedio para cada instrumento mediante la transformación de los coeficientes individuales en coeficientes Z de Fisher ponderados por el tamaño de la muestra y después divididos por la muestra total. Obtuvieron una validez promedio para la entrevista de 0,19 (incluía 12 estudios y 987 sujetos). Además estos autores no encontraron que este

instrumento tuviera menor impacto adverso que los tests cognitivos. Sobre estos datos Reilly y Chao concluyeron que la entrevista no parece ser una alternativa prometedora (aunque indicaron que las entrevistas situacionales (Latham et al., 1980) parecían mostrar resultados más positivos, también señalaron que se necesita más investigación ya que apenas existe evidencia para confirmarlo).

Hunter y Hunter (1984) realizaron un meta-análisis en el que comparaban las valideces de varios instrumentos de selección de personal, utilizando las valoraciones de los supervisores como criterio, y concluyeron que la validez de la entrevista de empleo era únicamente de 0,14 (utilizando 10 estudios y una muestra de 2694 sujetos), mientras que la de otros predictores como los compuestos de habilidades, los biodata, los *assessment centers* o los chequeos de referencias presentaron una validez de 0,53, 0,37, 0,43 y 0,26, respectivamente. No obstante, una importante limitación del trabajo de Hunter y Hunter con respecto a la entrevista es el reducido número de estudios incluidos en el meta-análisis y que los coeficientes de validez de los otros predictores estaban corregidos por fiabilidad del criterio y por restricción del rango, mientras que los de la entrevista no.

Sin embargo, después de estas dos revisiones meta-analíticas anteriores, apareció una investigación de Wiesner y Cronshaw (1988) que provocó un cambio radical en la consideración de la validez de la entrevista de empleo. Estos autores llevaron a cabo un meta-análisis sobre la validez de la entrevista de personal. Sus fuentes de datos incluían no sólo estudios norteamericanos sino también de otros países (por ejemplo, franceses, israelíes o alemanes). Uno de los objetivos de Wiesner y Cronshaw era conocer el efecto de la estructura de la entrevista (estructurada versus no estructurada) y del formato de la misma (individual versus grupal o de panel) sobre su validez. Dentro del formato querían conocer si existían diferencias en las entrevistas de panel cuando éstas utilizaban como valoración global el consenso de sus miembros frente a la utilización de una combinación estadística de las puntuaciones individuales. Únicamente incluyeron en su investigación aquellos estudios que implicaban situaciones de empleo reales (o prácticamente reales) con el fin de poder generalizar los resultados, y los trabajos donde los datos de la entrevista fueran independientes de la de otros predictores, para evitar la contaminación de los coeficientes de validez. En total analizaron 150 coeficientes. Sus resultados muestran que, cuando se utilizan todos los estudios ($N = 51.459$ sujetos), el coeficiente de validez promedio no corregido es de 0,26; una vez corregido por falta de fiabilidad en el criterio y por restricción del rango en el predictor el coeficiente de validez es de 0,47. Sin embargo, este valor no puede generalizarse ya que el intervalo de credibilidad del 95% incluye el cero (va de -0,08 hasta 1). Este resultado puede tener una explicación en la estructura de la entrevista, ya que los autores encontraron en ésta un moderador importante: las entrevistas convencionales (sin ningún grado de estructuración) mostraron un coeficiente de validez corregida de 0,31

(0,17 sin corregir), mientras que las entrevistas estructuradas mostraban un coeficiente corregido de 0,62 y sin corregir de 0,34. En el caso de las entrevistas convencionales toda la varianza puede ser explicada por artefactos estadísticos. En la entrevista estructurada, aunque quedó un porcentaje de la varianza sin explicar, el tipo de análisis del puesto utilizado (formal o informal) para diseñar la entrevista parece ser un moderador (como ya mencionaron Arvey y Campion, 1982). Concretamente, los autores encontraron que los estudios que utilizaban un análisis del puesto formal mostraban valideces más altas que los estudios que habían usado un análisis del puesto informal.

Con respecto al formato de la entrevista (individual o de panel), y contrariamente a lo que esperaban Wiesner y Cronshaw por la literatura previa, éste apenas tuvo efecto sobre la validez. Únicamente se encontró que la entrevista de panel tenía una validez superior que la individual en el caso de la entrevista convencional. Otro resultado contrario a lo esperado fue que las entrevistas de panel mostraban coeficientes más altos cuando se utilizaba como valoración global el consenso entre los entrevistadores y no el promedio estadístico. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en este segundo caso la muestra era considerablemente más pequeña que en el primero. Como hemos visto, los resultados del meta-análisis de Wiesner y Cronshaw difieren sustancialmente de los obtenidos anteriormente. Aunque es una sola investigación frente a todas las revisiones anteriores, este estudio presenta una serie de características que avalan los resultados: 1) los análisis están basados en un número considerable de estudios y sujetos; 2) las fuentes de datos son de diversos países, y 3) los estudios incluidos cumplían todos una serie de reglas para evitar la contaminación de los coeficientes y para lograr la generalización de los resultados, por ejemplo, solamente incluyeron estudios cuyos criterios estuvieran relacionados con el puesto, y se excluyeron aquellos estudios en que los entrevistadores tenían algún tipo de conocimiento de las valoraciones del rendimiento. Por tanto, la interpretación de los resultados nos lleva a decir que la entrevista de selección, y concretamente la entrevista estructurada, parece un buen predictor del rendimiento en el puesto, y por tanto un buen instrumento para la toma de decisión de selección. La entrevista estructurada muestra una validez muy aceptable e incluso mejor a la de otros instrumentos de selección (por ejemplo, las referencias).

El siguiente meta-análisis de la entrevista de empleo fue realizado por McDaniel, Whetzel, Schmidt y Maurer en 1994, aunque se trata de una investigación cuyos primeros resultados ya habían sido presentados en 1986. Con este trabajo pretendían, además de intentar confirmar los resultados de Wiesner y Cronshaw, proporcionar información adicional significativa sobre el tema. Los autores analizaron la validez de la entrevista en función del tipo de criterio (rendimiento en el puesto, rendimiento en el entrenamiento, y antigüedad) y de su tipo de contenido y estructura (relacionada con el trabajo, situacional y psicológica). Para la inclusión de los estudios utilizaron varias reglas como por ejem-

plo que la situación de contratación fuese real. Cuando se utiliza como criterio el rendimiento en el puesto, con respecto al contenido de la entrevista, los resultados muestran que la entrevista situacional indica una validez corregida por falta de fiabilidad en el criterio y por restricción del rango de 0,50 (0,25 sin corregir) y un valor de credibilidad del 90% igual a 0,43; mientras que la entrevista relacionada con el puesto y la entrevista psicológica tienen un coeficiente de validez corregido de 0,39 y 0,29, respectivamente. Cuando dividen las entrevistas en estructuradas y no estructuradas las primeras muestran una validez corregida de 0,44 y las no estructuradas de 0,33; y cuando se utiliza como criterio el entrenamiento los coeficientes de validez son similares (0,34 y 0,36). Al comparar los diferentes criterios los resultados muestran que el rendimiento en el puesto y el entrenamiento indican valideces corregidas similares (0,37 y 0,36, respectivamente) y sin corregir de 0,20 y 0,23, mientras que el criterio de antigüedad muestra un coeficiente corregido de 0,20 (pero el intervalo de credibilidad incluye el cero). De todos modos este último dato hay que tomarlo con precaución porque la muestra en este caso era de 1.223 sujetos y 10 estudios frente a los 25.244 sujetos (160 estudios) para el criterio de rendimiento en el puesto y de una muestra de 59.844 sujetos y 75 estudios que presentaba el criterio de entrenamiento; además se desconoce la fiabilidad del criterio de antigüedad. Otro hallazgo es que cuando los datos del criterio son recogidos con fines de investigación el coeficiente de validez es mayor que cuando los datos se recogen con propósitos administrativos. Los resultados de McDaniel y sus colegas presentan un grado de generalización bastante alto, ya que todos los coeficientes muestran un valor de credibilidad del 90% que se aparta siempre de cero, por lo que se considera que todos son generalizables a otras situaciones, puestos y organizaciones. La entrevista situacional muestra una validez alta, superior incluso a la de otros instrumentos de selección como pueden ser los tests cognitivos o los *assessment centers*. Incluso cuando se trata de las entrevistas no estructuradas, éstas muestran una validez considerable. Según esto, la conclusión es que la creencia de la falta de validez de la entrevista es falsa, si bien, todavía se requiere investigación sobre todo con una explicación detallada de la entrevista para poder hacer una taxonomía de la estructura y contenido de la misma. Los autores explican las diferencias de sus hallazgos con las de investigaciones anteriores (excepto la de Wiesner y Cronshaw, 1988) aludiendo a la estructura y el tipo de entrevista así como por el tipo de criterio empleado. También recomiendan el estudio de la validez de constructo de la entrevista, para descubrir qué mide exactamente la entrevista. Otro tema es el estudio de la validez añadida de la entrevista sobre los tests de habilidades cognitivas.

Huffcutt y Arthur (1994) realizaron un reanálisis de los estudios de validez de criterio de la entrevista de empleo para puestos de primer nivel que intenta superar las limitaciones que presentaba el meta-análisis de Hunter y Hunter (1984). Los autores consideraron cuatro razones que justificaban la realización de un nue-

vo meta-análisis sobre la validez de las entrevistas de selección: 1) los meta-análisis recientes no eran directamente comparables al de Hunter y Hunter (1984) porque no incluyeron en sus análisis ni puestos de primer nivel ni valoraciones de los supervisores; 2) parecía que había alguna inconsistencia respecto al grado en que la estructura es un moderador de la validez; 3) no estaba del todo claro como la validez varía de acuerdo al grado de estructura; 4) no había información sobre si existe un nivel asintótico de estructura en su efecto sobre la validez.

Para poder comparar su estudio con el de Hunter y Hunter únicamente incluyeron estudios que habían utilizado puestos de primer nivel y como criterio las valoraciones de los supervisores; además hicieron correcciones por error de muestreo, error de medida y restricción del rango.

En la clasificación de la estructura de las entrevistas utilizaron un método basado en dos dimensiones de la estructura: *a)* estandarización de las preguntas de la entrevista, y *b)* estandarización de las valoraciones de las respuestas. La primera dimensión estaba compuesta por cuatro niveles de estructuración de las preguntas; y la segunda por tres niveles progresivamente más estructurados de evaluación de las respuestas.

Huffcutt y Arthur utilizaron 114 coeficientes de validez, y obtuvieron un coeficiente de validez global con todas las entrevistas de 0,22 y una vez corregido por restricción del rango y error de medida en el criterio el valor fue de 0,37 ($n = 18.652$). Cuando dividieron los estudios en función del grado de estructura los coeficientes obtenidos fueron de 0,11, 0,20, 0,34 y 0,34 (valores corregidos: 0,20, 0,35, 0,56 y 0,57) para los niveles 1, 2, 3 y 4, respectivamente. La validez global obtenida para la entrevista es considerablemente superior al indicado por Hunter y Hunter (1984). Con respecto al nivel de estructura las conclusiones son las siguientes: *a)* el estudio confirma que la estructura es un importante moderador de la validez de la entrevista; *b)* demostraron que la validez generalmente aumenta con el incremento en la estructura, y *c)* los resultados sugieren que hay un punto más allá del cual la estructura tiene muy poco o ningún efecto sobre la validez, es decir, parece que existe un nivel asintótico del efecto de la estructura. Estos resultados en principio sólo son generalizables a puestos de primer nivel.

Salgado y Moscoso (1995) realizaron un meta-análisis sobre la validez de las entrevistas conductuales estructuradas. Estos autores incluyeron los artículos publicados sobre este tipo de entrevistas desde 1980 hasta 1994. En total obtuvieron 16 artículos de los cuales se extrajeron para el meta-análisis 25 coeficientes de validez (la muestra total fue de 2.121 sujetos). A diferencia del trabajo de McDaniel y sus colegas (1994), en este trabajo se incluyeron dentro de la misma categoría (entrevistas conductuales estructuradas) las entrevistas situacionales, las de descripción de conducta (en el meta-análisis de McDaniel se incluía dentro de las entrevistas relacionadas con el puesto) o la entrevista multimodal de Schuler (1989), entrevistas éstas que no habían sido incluidas en previos meta-análisis. El trabajo tenía varios objetivos. El primero era integrar los coeficientes

de validez de la ECE. Un segundo objetivo era comprobar si el tipo de diseño de validación (concurrente o predictivo) tenía efectos sobre el coeficiente de validez. Por último, se pretendía estimar la validez de la ECE para distintas ocupaciones. En cuanto a la fiabilidad, como ya se señaló, encontraron una fiabilidad interevaluador promedio de 0,75, que es muy similar a la de otros instrumentos de selección como pueden ser los cuestionarios de personalidad. Estos datos también confirman las conclusiones de la mayoría de las revisiones previas en las que se afirmaba que con las entrevistas estructuradas se podía mejorar sustancialmente la fiabilidad de la entrevista. Salgado y Moscoso (1995) obtuvieron una validez promedio sin corregir de 0,28. Si este valor se corrige por la falta de fiabilidad del criterio y la restricción del rango en el predictor usando la estimación de Viswesvaran et al. (1996) según la cual la fiabilidad es 0,52 y la estimación de McDaniel et al. (1994) según quienes la restricción del rango es 0,68, el valor resultante es una validez corregida igual a 0,68, con un valor de credibilidad de 0,50. En cuanto al tipo de diseño de validación empleado, los diseños concurrentes muestran una validez 0,32 y los predictivos de 0,24, cuando se corrigen por los errores de medida y restricción del rango, los coeficientes de validez son de 0,80 y 0,63, respectivamente. En todos los casos la mayor parte de la varianza puede ser explicada por artefactos estadísticos (principalmente el error de muestreo). Estos datos son contrarios a la creencia de que los diseños predictivos presentan coeficientes de validez más altos. Con respecto a la validez de la ECE por ocupaciones, éstas se agruparon en cuatro categorías: *mánagers*, administrativos y producción y una denominada mixta que incluía aquellas muestras que presentaban un tamaño demasiado pequeño para constituir una categoría aparte (por ejemplo, vendedores, policías, profesores, etc.). Los resultados muestran que la ECE es válida para todas las ocupaciones, con un rango para las valideces observadas que va de 0,21 para los *mánagers* a 0,35 para el grupo de administrativos, cuando se corrigen el rango oscila entre 0,52 y 0,80. Las conclusiones que se pueden sacar de este trabajo son que la entrevista conductual estructurada puede tener una validez predictiva similar a la de otros instrumentos de selección, siempre y cuando se consideren las características propias de este tipo de entrevistas (análisis del puesto, etc.). Los resultados sobre el tipo de diseño de validación empleado indican que es necesaria una revisión acerca de la opinión sobre los diseños predictivos. La conclusión general que se extrae de este estudio es que la validez de la ECE se puede generalizar a cualquier tipo de ocupación.

Recientemente, Schmidt y Rader (1999) llevaron a cabo un meta-análisis compuesto de estudios en los que se utilizaba una entrevista telefónica. Se trataba de una entrevista estructurada que se diferenciaba de las incluidas en previos meta-análisis no sólo en que era administrada por teléfono, sino que su construcción y el método de puntuación de las respuestas a las preguntas fueron diferentes. Los resultados del meta-análisis muestran un coeficiente de validez

corregido de 0,40, similar al encontrado por McDaniel et al. (1994) ($r = 0,44$). Schmidt y Rader sugirieron que esta similitud entre ambos resultados se debe a que todas las entrevistas estructuradas estaban midiendo, en diferentes grados, constructos ya conocidos por su validez generalizable (por ejemplo, consciencia o habilidad mental general). Además del rendimiento en el puesto, Schmidt y Rader analizaron también la correlación de la entrevista con los criterios de absentismo, antigüedad, registros de producción y rendimiento en ventas (criterios que apenas o nunca han sido examinados de forma separada en los estudios de validez predictiva). Los resultados mostraron unos coeficientes de validez de 0,19, 0,39, 0,24 y 0,40 para absentismo, antigüedad, rendimiento en ventas y registros de producción, respectivamente.

En conjunto, los cinco meta-análisis anteriores no sólo confirman que la entrevista de empleo sí tiene una validez predictiva considerable, similar o superior a la del resto de los instrumentos de selección, sino que presentan una visión amplia que apoya su generalización. Es decir, los resultados de las investigaciones meta-analíticas se pueden resumir en los siguientes puntos: 1) la entrevista de empleo muestra una validez considerable que se puede comparar a la de otros instrumentos de selección, en contra de la creencia que se ha tenido durante décadas; 2) concretamente, es la entrevista conductual estructurada la que muestra los coeficientes de validez más altos, equiparándose a los instrumentos de selección con una validez más alta (tests de habilidades cognitivas, *assessments centers*, etc.); 3) aunque el aumento en el grado de estructura produce un aumento en la validez, parece que hay un nivel asintótico del efecto de la estructura; 4) no existen diferencias en el tamaño del efecto entre el criterio de rendimiento en el puesto y el de éxito en el entrenamiento; 5) el formato de la entrevista (individual o de panel) parece que apenas tiene efecto diferencial sobre las entrevistas conductuales estructuradas; 6) los coeficientes de validez son significativos para distintos puestos, y 7) aparecen diferencias en los coeficientes en función del tipo de diseño (predictivo o concurrente), mostrando los diseños concurrentes un mayor tamaño del efecto.

3. Recientes revisiones cualitativas

Recientemente se han llevado a cabo tres revisiones cualitativas sobre las entrevistas de selección (Harris, 1989; Anderson, 1992 y Campion, Palmer y Campion, 1997) que llegan a conclusiones semejantes a las de los meta-análisis más recientes.

Harris (1989) en una revisión cualitativa de la literatura existente sobre la entrevista desde 1982 encontró que la validez de la entrevista mostraba un valor adecuado o igual a la de otros instrumentos de selección. Encontró también que las entrevistas estructuradas mostraban unos coeficientes más altos que la entrevista convencional y, dentro de las primeras, la validez puede aumentar sustan-

cialmente si estaban basadas en un análisis del puesto. Dentro de las entrevistas estructuradas el autor habla de varios tipos que surgen en este período: la entrevista de descripción de conducta (Janz, 1982; Janz, Hellervik, y Gilmore, 1986); la entrevista situacional (Latham, Saari, Pursell y Campion, 1980); y la entrevista estructurada global de Pursell, Campion y Gaylord (1980). Además Harris dice que la validez de la entrevista puede verse afectada por el entrevistador (algunos entrevistadores pueden ser más válidos que otros). En este sentido, y en contra de lo que encontraron Arvey y Campion (1982), el tipo de entrevistadores utilizados (estudiantes o no) muestra diferencias considerables. Harris recomienda estudiar más las propiedades psicométricas de los diferentes tipos de entrevistas estructuradas, las relaciones entre ellas y si miden el mismo constructo o si miden diferentes constructos las entrevistas estructuradas de las convencionales. También recomienda comparar la entrevista con otros instrumentos de selección y comprobar su validez añadida sobre éstos. Otros aspectos que hay que considerar sobre este tipo de entrevistas es su impacto adverso, su aceptación por parte de los managers y solicitantes y sus costes.

Anderson (1992) hizo una revisión de toda la investigación sobre la entrevista de empleo, es decir de las pasadas ocho décadas y divide los estudios en dos grupos: investigación macroanalítica e investigación microanalítica. En el primero incluye la investigación sobre la validez, la fiabilidad y los métodos para mejorar ambas. Con respecto a estos últimos, Anderson concluyó que las entrevistas estructuradas basadas en un análisis formal del puesto son generalmente más válidas y fiables que las no estructuradas o las que no están basadas en un análisis del puesto.

Con respecto a la investigación microanalítica, Anderson hace un repaso a las revisiones previas que analizaban los efectos sobre la toma de decisión y la validez de variables como la conducta verbal y no verbal del entrevistado, el disponer de información sobre el candidato previa a la entrevista (por ejemplo, conocer su formulario de solicitud), variables relacionadas con el entrevistador (experiencia y entrenamiento, conducta física, procesamiento de la información y prácticas discriminatorias). La conclusión general a la que llega Anderson después de revisar todo este cuerpo de investigación es que lo que se necesita es hacer hincapié en el estado teórico de la entrevista y, en este sentido, el autor identifica dos perspectivas teóricas: la perspectiva «objetivista-psicométrica» y la «subjetivista de la percepción social».

La perspectiva objetivista-psicométrica considera la entrevista como una técnica imperfecta de acumulación de información y la primera fuente de esa imperfección se refiere a las acciones conductuales y cognitivas del entrevistador. Para controlar esos sesgos la entrevista debe ser hecha de modo que alcance aceptables niveles de objetividad psicométrica. Esta perspectiva estaría representada por las entrevistas estructuradas, sobre todos las altamente estructuradas como son las situacionales (Latham, 1989; Latham et al., 1980). Anderson hace una

serie de críticas a esta perspectiva que se centran sobre todo en su exceso de objetivismo, que convierte muchas veces la entrevistas en un test oral y el autor considera que esto elimina la base de toda entrevista que es la interacción social entre ambas partes.

Por su parte, la perspectiva «subjetivista de la percepción social» considera la entrevista como un encuentro social, donde la comunicación bilateral entre las partes determina el rol del entrevistador como el de un participante negociador en la interacción. El resultado de la entrevista no es visto únicamente como la valoración del entrevistado, sino como la formación de un «contrato psicológico» que incluye expectativas mutuas. Esta perspectiva ha sido propuesta por Schein (1978) y Herriot (1989). El punto de partida de esta perspectiva es precisamente el primer punto de crítica que se le hace a la perspectiva anterior. La principal crítica que considera Anderson a estas entrevistas es el poder del que dispone el entrevistado que hace que pueda negociar los resultados.

Aunque la perspectiva objetivista ha sido la más importante en las últimas décadas, Anderson sugiere que tras las críticas que han surgido dentro del contexto de la psicología organizacional europea, quizás sea necesario desarrollar otras perspectivas, y en este sentido establece tres líneas de investigación para el futuro: 1) el manejo de las impresiones por parte de entrevistados y entrevistadores; 2) el tratamiento de las disfunciones en el procesamiento de la información y la toma de decisión en el entrevistador, y 3) los efectos de diferentes distribuciones del poder situacional (el poder del que disponen tanto entrevistador como entrevistado) sobre los procesos de la entrevista y los resultados.

La última gran revisión fue realizada por Campion, Palmer y Campion (1997), quienes han analizado la estructura en las entrevistas de selección a partir de sus diferentes componentes y el impacto que cada uno de ellos tiene con respecto a la fiabilidad, la validez y las reacciones de los usuarios. Basándose en cerca de 200 artículos y libros, identificaron 15 componentes de la estructura que dividen en dos categorías.

La primera categoría incluye aquellos componentes que influyen en el contenido de las entrevistas: 1) estar basadas en un análisis de puestos; 2) preguntar exactamente las mismas cuestiones a todos los candidatos; 3) limitar los indicios y el replantear las preguntas; 4) utilizar mejores tipos de preguntas (por ejemplo, situacionales, basadas en la conducta pasada); 5) usar entrevistas más largas o un mayor número de preguntas; 6) controlar o evitar la información auxiliar (por ejemplo, formularios de solicitud); 7) no permitir que el candidato haga preguntas hasta después de la entrevista.

La segunda categoría incluye componentes que influyen en el proceso de evaluación: 8) valorar cada respuesta o utilizar múltiples escalas; 9) utilizar escalas de valoración con anclajes detallados; 10) tomar detalladas notas; 11) utilizar varios entrevistadores; 12) utilizar el mismo entrevistador (o entrevistadores) para todos los candidatos; 13) no discutir sobre los candidatos o sobre sus respuestas

entre las entrevistas; 14) proporcionar un entrenamiento extenso sobre la entrevista; 15) usar la predicción clínica frente a la estadística.

Con respecto a la validez, los autores consideran tres tipos de información sobre la misma: 1) validez relacionada con el puesto (se refiere a si la entrevista se relaciona con el contenido del puesto); 2) reducción de la deficiencia (si la entrevista elicit información útil), y 3) reducción de la contaminación:

1. *Validez relacionada con el puesto.* Campion, Palmer y Campion encuentran evidencia de que si se utilizan los siguientes componentes se mejora este tipo de validez: *a)* un análisis de puestos; *b)* mejores tipos de cuestiones. Diferentes tipos de preguntas estructuradas han mostrado que tienen validez relacionada con el puesto (entrevistas basadas en la conducta pasada y entrevistas situacionales), aunque algunos estudios que comparaban ambos tipos de cuestiones sugieren que las primeras muestran coeficientes de validez más elevados que las preguntas situacionales; *c)* escalas con anclajes; *d)* tomar notas, y *e)* el entrenamiento.
2. *Reducción de la deficiencia.* En cuanto a este tipo de validez, prácticamente todos los componentes la mejoran. Sin embargo, el hecho de limitar las sugerencias puede crear deficiencia, es decir puede disminuir la información útil porque podemos estar impidiendo clarificar las respuestas y conseguir información adicional. El control de la información auxiliar es otro componente que puede tener un efecto negativo sobre la validez cuando este tipo de información es válido, ya que en estos casos es posible que hiciera la entrevista más completa. El no permitir que los candidatos hagan preguntas puede incrementar la deficiencia aunque decrece la contaminación y aumenta la fiabilidad. Una solución puede ser el permitir cuestiones que clarifiquen la ambigüedad pero que no sean tangenciales.
3. *Reducción de la contaminación.* Los autores sugieren que los quince componentes de las entrevistas estructuradas mejoran este tipo de validez. También Campion et al. analizan el impacto en diversos tipos de fiabilidad (interevaluador, consistencia interna, test-retest) producido por los distintos componentes y encuentran evidencia de que, a excepción del análisis de puestos, todos tienen influencia en algún tipo de fiabilidad (en el caso del entrenamiento parece que produce un aumento en todos, menos en el de consistencia interna que presenta un efecto negativo). Con respecto al análisis de puesto no se espera que mejore la fiabilidad, no obstante, encuentran algún indicio de que existe una relación positiva baja entre este componente y la fiabilidad, lo que sugiere que su efecto sería indirecto.

Los resultados de la revisión de Campion, Palmer y Campion indican que la estructura de las entrevistas es algo mucho más complejo de lo que se ha consi-

derado. Sus componentes han mostrado que mejoran las propiedades psicométricas de la entrevista. En estas tres revisiones cualitativas (Harris, 1989; Anderson, 1992 y Campion, Palmer y Campion, 1997), y siguiendo la línea de los últimos meta-análisis, se ha puesto de manifiesto la superioridad de las entrevistas estructuradas sobre las convencionales. El formato estructurado mejora la validez de la entrevista, así como su fiabilidad y este aumento puede ser mayor o menor según se utilicen o no cada una de las características propias de este tipo de entrevistas (sobre todo aumenta si se utiliza un análisis formal del puesto).

3.3.2. Validez de contenido

La investigación sobre la validez de contenido es un tema importante no sólo con respecto al instrumento que estamos validando, sino también con respecto a otros tipos de validez. Además puede utilizarse como alternativa en los estudios en los que no es posible llevar a cabo una estrategia de validación de criterio. En el caso de la estrategia orientada al criterio, sería conveniente no sólo que los predictores presentaran validez de contenido, sino que también deberían poseerla las medidas del criterio. La importancia de este tipo de validez se pone de manifiesto en la siguiente cita:

«Algunos podrían decir que la validez de contenido es inferior, o menos respetable científicamente que la validez de criterio... La validez de contenido es el único fundamento básico para cualquier clase de validez. Si el test no la tiene, las medidas del criterio utilizadas para validar el test deben tenerla. Y uno nunca debería disculparse por emplear juicios para validar un test. Los datos nunca deberían sustituir un buen juicio» (Ebel, 1977; p. 59).

De acuerdo a Lawshe, la validez de contenido «es la cantidad de solapamiento o comunalidad que existe entre *a*) el rendimiento en el test bajo investigación, y *b*) la capacidad para funcionar en el dominio del desempeño en el puesto definido» (Lawshe, 1975, p. 566). En este contexto, el «dominio del desempeño en el puesto» es un segmento o aspecto identificable del universo del desempeño en el puesto *a*) que ha sido operacionalmente definido, y *b*) sobre el que se hacen inferencias. En la mayoría de los puestos existen múltiples dominios de desempeño, aunque en algunos casos sólo existe un único desempeño. Un ejemplo del primer caso sería el trabajo de un administrativo o de una secretaria. Un ejemplo del segundo caso sería un puesto de mecanografía. Lawshe es el primer investigador en desarrollar un índice cuantificable de la relación estimada entre el contenido de un test y el desempeño en el puesto.

Los procedimientos de validación de contenido han sido ampliamente desarrollados en el marco de la realización de tests en educación. Sin embargo la aplicación de la validación de contenido en el ámbito de la selección de personal es más ambigua, porque los dominios de desempeño en el puesto no están clara-

mente especificados para muchos puestos y por tanto es necesario un mayor esfuerzo para construir los tests y sus componentes.

El argumento en favor de la validez de contenido reside en que si un test mide una determinada habilidad o capacidad y existe confianza en que un determinado puesto requiere dicha habilidad o capacidad, entonces, si una persona no muestra estar en posesión de tal habilidad o capacidad existen bases defendibles para rechazar tal candidato. La relación real entre la conducta real en el puesto y las conducta medidas por el predictor del desempeño en el puesto se puede establecer del siguiente modo: cuanto más psicológicamente similar sea el predictor al criterio, mayor validez de contenido tendrá el primero. «Psicológicamente similar» significa que el predictor hace la misma clase de demandas psicológicas sobre un solicitante que el puesto hará sobre un trabajador (Schneider y Schmitt, 1986).

Según Lawshe los procedimientos de análisis de validez de contenido son apropiados solo cuando la conducta bajo escrutinio en el dominio del desempeño del puesto cae en, o cerca de, la «observación» y, por tanto, los juicios de «los que conocen el puesto» son competentes para hacer los juicios requeridos. Por el contrario, los procedimientos de análisis de validez de contenido no son adecuados cuando la conducta a observar es abstracta y los ocupantes y supervisores no están capacitados para juzgarla, siendo necesarios profesionales cualificados. Así pues, para Lawshe los procedimientos de análisis de validez de contenido deben restringirse esencialmente a 1) tests de eficiencia simple; 2) tests de conocimiento del puesto, y 3) tests de muestras de trabajo.

La medición de la cantidad de solapamiento se efectúa utilizando un panel de evaluación del contenido, compuesto por personas con conocimiento reconocido sobre el puesto. Los mejores resultados se obtienen cuando el panel esta compuesto por un número igual de ocupantes y de supervisores. A cada miembro del panel se le proporciona un número de cuestiones o ítems sobre el propósito del test e independientemente de otros panelistas y se le pide que conteste a la siguiente pregunta para cada uno de las cuestiones o ítems:

«La destreza (o conocimiento) medido por el ítem es:

- Esencial.
- Útil pero no esencial.
- No necesario.

para el desempeño en el puesto de trabajo».

A continuación se contabiliza el número de panelistas que indican que el ítem es «esencial». La cuantificación del acuerdo (consenso) entre los miembros del panel se realiza utilizando una fórmula denominada Razón de Validez de Contenido (RVC).

$$RVC = \frac{Ne - (N/2)}{(N/2)}$$

donde

Ne: Número de panelistas que perciben el ítem como esencial.

N: Número total de panelistas.

La utilización de esta fórmula se basa en dos supuestos: *a*) cuando más de la mitad de los panelistas están de acuerdo en que el rendimiento evaluado por el ítem es «esencial», entonces tal ítem tiene algún grado de validez de contenido; *b*) cuanto mayor es el número de panelistas (más allá del 50%) que perciben el ítem como «esencial», mayor es la cantidad o grado de su validez de contenido.

Debido a que la *RVC* se basa en el número de panelistas que declaran que el ítem o la cuestión es esencial, sus valores pueden oscilar entre -1 a +1, pasando por cero. Este último valor se obtendría cuando sólo la mitad (50%) de los panelistas dicen que el ítem es esencial. No obstante, aunque tenga tales valores (-1, +1) la *RVC* no es un coeficiente de correlación. Además, la *RVC* se calcula para todos los ítems que componen el test. Aquellos que no alcanzan la significación estadística pueden ser eliminados del test sobre la base de su falta de validez de contenido.

Puesto que en cada test o prueba se obtiene la *RVC* para cada ítem, con el conjunto de *RVCs* calculados se puede obtener un Índice de Validez de Contenido (*IVC*), que se calcula utilizando únicamente los ítems que han quedado en la versión final (no han sido rechazados). El *IVC* es simplemente la media de los valores de *RVC* de los ítems retenidos. El *IVC* representa la cantidad de solapamiento que existe entre la capacidad para funcionar en un dominio definido de desempeño del puesto y el desempeño en el test bajo investigación. Operacionalmente es el porcentaje promedio de solapamiento entre los ítems del test y el dominio de desempeño en el puesto.

Prien y Goldstein (1984; citado en Schneider y Schmitt, 1986) han resumido las posibilidades de este tipo de análisis y los objetivos de la validación de contenido en una tabla de 2 × 2. El objetivo es maximizar la representación en el instrumento de selección de las habilidades y conocimientos considerados esenciales para el desempeño en el puesto (Área D); los ítems del instrumento que demuestren que no son esenciales para el desempeño deben eliminarse (Área C); las habilidades que son esenciales para el puesto pero no se han incluido en el instrumento de selección (Área B) deben añadirse (véase el cuadro siguiente).

Hay que señalar que para realizar adecuadamente una estrategia de validez de contenido es necesario realizar una serie de requisitos además de calcular la relevancia de los ítems del test. Mussio y Smith (1973; citado en Schneider y Schmitt, 1986) han indicado cinco componentes necesarios para llevar a cabo

Esencialidad de los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño en el puesto		No esencial	Esencial
Representación en el instrumento de selección	No representada	A	B
	Representada	C	D

correctamente una estrategia de validación de contenido de los instrumentos de selección de personal:

1. Realización de un completo y fiable análisis de puestos.
2. Construcción del predictor basándose en el análisis de puestos previo.
3. Cálculo de la relevancia de un test para el puesto. Antes de que Lawshe desarrollara la RVC, Mussio y Smith (1973) proporcionaron escalas para que los jueces pudieran evaluar la relevancia para el puesto, la precisión y la imparcialidad de los ítems (forma de presentación).
4. Establecimiento de puntuaciones de corte para los tests de contenido válido.
5. Selección de los valoradores para llevar a cabo el análisis de validez de contenido.

Lawshe desarrolló la RVC para calcular la validez de contenido de los tests de selección y no parece posible aplicarla a las entrevistas convencionales, ya que en ellas las preguntas no se refieren a los dominios de desempeño en el puesto y además varían de una entrevista a otra. Sin embargo, sí parece posible aplicarla a las entrevistas conductuales estructuradas. De hecho existen dos estudios de la utilización de la estrategia de validez de contenido aplicada a las entrevistas estructuradas. El primero de estos trabajos fue llevado a cabo por Schmitt y Ostroff (1986) y consistía en desarrollar un procedimiento de selección de personal para operadores de teléfonos de emergencia y en tal procedimiento se incluía una ECE, concretamente se trataba de una entrevista situacional. Este puesto consistía en recoger llamadas de gente en situaciones de emergencia que necesitaban atención médica o de la policía. Este proyecto constaba de tres pasos:

1. Un análisis del puesto para determinar las tareas requeridas para un desempeño eficaz, así como los conocimientos, habilidades y destrezas (CHD) que se requieren para realizar esas tareas.
2. El desarrollo de un instrumento de selección que midiera adecuadamente esas CHD necesarias en el puesto.

3. Una evaluación de las propiedades psicométricas de los tests y su validez de contenido.

Para realizar el análisis de puestos un grupo de expertos evaluó el consumo de tiempo y la dificultad de las 78 tareas que surgieron del puesto. Otro grupo de expertos desarrolló los CHD necesarios para realizar cada una de esas tareas (en total 54) y después cada una de ellas fue valorada en función de la importancia y necesidad para el puesto. Aquellos CHD considerados mayoritariamente como necesarios y que recibieran valoraciones más altas fueron considerados importantes criterios de selección y categorizados por los investigadores y por tres valoradores expertos dentro de las siguientes dimensiones: habilidades de comunicación, cooperativismo, control emocional, juicios, memoria y habilidades técnico/administrativas.

El paso siguiente fue desarrollar tres procedimientos de selección basados en el análisis de puestos previo. Los instrumentos fueron un test de órdenes, una entrevista situacional y un ejercicio de simulación.

La entrevista medía habilidades de comunicación, control emocional, juicio y cooperativismo. Para diseñarla se utilizó la técnica de incidentes críticos. Los incidentes que surgieron se transformaron en preguntas hipotéticas de conductas en el puesto. Después se calculó la RVC para conocer el grado en que las preguntas de la entrevista medían las CHD necesarias para realizar cada una de las tareas requeridas, para ello se utilizaron 8 expertos. Las RVC calculadas cubrían un rango que iba de -0,82 a 0,53 para las ocho tareas medidas. Únicamente hubo dos dimensiones con RVC positivas (0,46 y 0,53).

Schmitt y Ostroff tomaron en conjunto los tres instrumentos de selección desarrollados y concluyeron que, a excepción de una, todas las tareas muestran una adecuada validez de contenido y que todos los componentes de los instrumentos fueron percibidos como esenciales para una o más tareas.

Sin embargo, si consideramos únicamente la entrevista, sólo dos tareas estarían representadas en las preguntas, es decir, la mayoría de ellas no serían esenciales para ninguna tarea o dimensión, lo que significa, según Lawshe (1975), que habría que eliminarlos. Además, siguiendo a este autor, los dos valores positivos no serían significativos (0,46 y 0,53), ya que utilizando únicamente 8 expertos la razón de validez de contenido debería ser como mínimo de 0,75 (de acuerdo a la tabla de valores desarrollada por Lowell Schipper e incluida en el artículo de Lawshe [1975]).

El otro estudio sobre la validez de contenido en el que se utilizó la entrevista fue realizado por Carrier, Dalessio y Brown (1990). Estos autores trataban de establecer, en primer lugar, la correspondencia entre las inferencias hechas utilizando dos estrategias de validación: de contenido y de criterio. Además, intentaban descubrir si los expertos con más experiencia en la dirección y en selección hacen juicios de validez de contenido que tienen una mayor correspondencia con las va-

lides empíricas. Otra hipótesis que trataban de probar era si la construcción de una entrevista estructurada utilizando ítems con alta validez de contenido, provoca una valoración del compuesto que indica que es empíricamente válida.

Carrier et al. (1990) utilizaron tres entrevistas estructuradas para obtener las valoraciones de los candidatos a un puesto de representante de ventas de seguros. Dos de las entrevistas se utilizaron para evaluar a los candidatos sin experiencia en ese puesto, y la tercera para candidatos con experiencia. Con respecto a la validez predictiva, los datos del criterio fueron la permanencia y las comisiones. Para la validez de contenido 300 expertos valoraron cada uno de los ítems.

Para hallar la correlación entre los valores de la *RVC* y la validez predictiva únicamente se incluyeron aquellos ítems que mostraban una varianza adecuada para su inclusión en el análisis. Los resultados mostraron una relación significativa únicamente en una de las entrevistas, concretamente la que servía para evaluar a los candidatos con experiencia en el puesto (0,32 y 0,28 para comisiones y permanencia, respectivamente). Los autores sugieren que estos resultados pueden ser debidos a que los ítems de esta entrevista para candidatos con experiencia están basados en constructos muy específicos como la adquisición de habilidades o conocimientos específicos fácilmente observables. No encontraron diferencias significativas entre estas correlaciones cuando comparaban expertos en el puesto de diferentes niveles de experiencia en dirección y en selección. Los datos también indicaron que los ítems con altos *CVR* podrían resultar empíricamente válidos en una valoración global para candidatos con experiencia.

Debido al moderado tamaño del efecto encontrado Carrier et al. sugieren que puede ser erróneo interpretar que una estrategia puede sustituir a la otra. Por ello recomiendan más investigación sobre el tema. Sin embargo, una posible deficiencia de este estudio que puede afectar a los resultados es que los autores asumen una relación lineal entre ambos tipos de validez, pero esto no está comprobado.

A pesar de las deficiencias de ambos estudios, su importancia es innegable ya que constituyen, los dos únicos estudios en los que se aplicó una estrategia de validez de contenido a la entrevista.

Como conclusiones generales podríamos extraer las siguientes: 1) la validez de contenido es una importante estrategia para validar instrumentos, tanto como complemento útil de una estrategia de criterio, como posible alternativa a ésta; 2) es utilizable en selección de personal y respaldable legalmente. Además existe evidencia que indica una menor diferencia entre grupos minoritarios y mayoritarios cuando se desarrolla un test con una estrategia de validez de contenido (Campion, 1972; Schmidt, Greethal, Berner, Hunter y Seaton, 1977, citados en Schneider y Schmitt, 1986); 3) La estrategia de validez de contenido es adecuada para utilizarse con las entrevistas conductuales estructuradas, y 4) la validez de contenido está relacionada con la validez de constructo y la validez de criterio.

3.3.3. Validez de constructo

La validez de constructo se puede definir como el grado en que ciertos conceptos o constructos psicológicos explican el rendimiento de una medida, es decir, si realmente estamos midiendo lo que pretendemos medir con un instrumento. Por su parte la validez de criterio se refiere a la relación útil entre el procedimiento de selección (predictor o predictores) y una o más medidas de conductas relevantes del puesto (criterio o criterios). El proceso de validación de constructo es muy complejo y requiere un elevado consumo de tiempo. Esto se debe a que es necesario el uso de diferentes procedimientos a partir de los cuales se van acumulando evidencias que apoyen la manifestación de un determinado constructo mediante una prueba determinada. Existen diferentes procedimientos para determinar la naturaleza de lo que queremos medir. Algunos de los más utilizados son las matrices multirasgo-multimétodo, el análisis factorial o los estudios de validez añadida.

La entrevista es uno de los instrumentos de selección sobre los que menos se ha estudiado su validez de constructo. En otras palabras, pocos estudios trataron de investigar la pregunta siguiente: ¿qué es lo que estamos midiendo realmente cuando utilizamos una entrevista de selección? Sin embargo, en la última década ha habido un aumento en el interés de los investigadores por dar respuesta a esta pregunta y, así, actualmente existen varios estudios individuales además de dos investigaciones meta-analíticas que parecen confirmar que son varios los constructos medidos por las entrevistas de selección.

Algunos autores han hecho sugerencias sobre el constructo o constructos que pueden estar midiendo las entrevistas convencionales, pero en la mayoría de los casos están basadas más en razonamientos que en datos empíricos. Por ejemplo, Ulrich y Trumbo (1965) sugirieron que la entrevista debería obtener información sobre la motivación del candidato para el puesto y sobre su adaptación al contexto social del mismo. Por su parte, Schmitt (1976) también consideró que las habilidades interpersonales y la motivación serían los constructos mejor evaluados por el entrevistador. En el mismo año que Schmitt, Landy (1976) realizó un análisis factorial sobre las valoraciones de los entrevistadores en nueve dimensiones separadas de una entrevista estructurada y encontró tres factores generales: motivación, comunicación y estabilidad personal. Varios autores han puesto de manifiesto que, en la práctica profesional, los entrevistadores consideran que uno de sus objetivos es obtener información sobre la personalidad de los candidatos (por ejemplo, Rothstein y Jackson, 1980; Furnham, 1995) y autores como Guion sostenían que las entrevistas «generalmente se utilizan como una clase de valoración de la personalidad» (Guion, 1965, p. 403). Estas sugerencias, aunque hablan de la entrevista en general, se refieren básicamente a las entrevistas convencionales. Sin embargo, Schmidt y Hunter (1998) en una revisión integrativa de la investigación en selección de personal de los últimos 85 años, sugirieron

que las entrevistas (tanto convencionales como conductuales estructuradas) se relacionarían con el factor de personalidad denominado conciencia. Recientemente varios estudios estuvieron destinados a comprobar las relaciones entre las entrevistas y las características de personalidad.

Por otro lado, debido a las características propias de las entrevistas conductuales estructuradas (por ejemplo, estar basadas en un análisis del puesto), algunos autores como Hunter y Hirsh (1987) sostenían que éstas estarían más relacionadas con conocimientos del puesto, muestras de trabajo y con habilidades cognitivas. Schmidt y Hunter (1998), en el trabajo mencionado más arriba, sugieren que las entrevistas conductuales estructuradas miden una combinación de experiencia previa, habilidad mental general y algunos rasgos de personalidad, como puede ser la conciencia. También dicen que es probable que midan habilidades específicas relacionadas con el puesto. Por su parte Schüler en un estudio sobre la validez de constructo de una entrevista multimodal planteaba la siguiente proposición: «La entrevista de empleo no existe. En lugar de ello podemos concebir la entrevista como una categoría de instrumentos de diagnóstico que se caracterizaría por un modo oral de preguntas y respuestas. Podemos entender la entrevista como una clase de cubierta que puede rellenarse con diferentes constructos, métodos y modos» (Schüler, 1989, p. 344). En este estudio, Schüler encontró que una entrevista multimodal, que incluía preguntas biográficas, vocacionales y situacionales, correlacionaba de modo muy alto con habilidades sociales. Dipboye dice que, a diferencia de otros instrumentos «la entrevista de selección no posee un único contenido» (Dipboye, 1992, p. 3). Recientemente, Harris (1998) argumentó que la entrevista conductual estructurada podía estar midiendo habilidad cognitiva, conocimiento tácito, habilidades interpersonales y el ajuste del candidato a la organización.

Las respuestas más exhaustivas y sólidas a la pregunta de qué mide la entrevista provienen de dos recientes meta-análisis llevados a cabo con un amplio número de estudios singulares y con muestras de varias decenas de miles de personas. En el primero de ellos, Huffcutt, Roth y McDaniel (1996) han llevado a cabo una investigación meta-analítica para conocer hasta qué punto la entrevista refleja habilidad cognitiva. Se trata del primer intento de integración de los estudios relacionados con lo que sería la validez de constructo de la entrevista. Los autores identifican y utilizan para su meta-análisis cuatro moderadores potenciales en la correlación entre entrevista y habilidad cognitiva. El primero de ellos sería el nivel de estructura (aquí los autores se refieren tanto a la estandarización de las preguntas como a la de los criterios evaluativos). Huffcutt et al. predicen que podría haber muy pequeña o ninguna diferencia en la carga de habilidad cognitiva en función del nivel de estructura. El segundo moderador sería el contenido de las cuestiones. Las entrevistas altamente estructuradas que contienen preguntas situacionales o sobre conocimientos del puesto, estarían más saturadas de habilidad cognitiva que otro tipo de cuestiones. Lo mismo ocurri-

ría con las preguntas de baja estructura. El tercer moderador es el acceso por parte de los entrevistadores a las puntuaciones de los candidatos en el test de habilidad cognitiva. Así, cuando esto ocurre los autores predicen que en las entrevistas podría incrementarse el grado en que las evaluaciones de los entrevistadores reflejen habilidad cognitiva. El cuarto moderador sería la complejidad del puesto en cuestión. Normalmente los puestos de mayor cualificación requieren mayor habilidad cognitiva. Huffcutt et al. también consideran que puede haber relación entre la magnitud de la correlación entrevista-habilidad y la magnitud del coeficiente de validez (por ejemplo entre la entrevista y el rendimiento en el puesto). Así, predicen que, en general, las valoraciones que correlacionan más positivamente con habilidad cognitiva deberían ser predictores más válidos del rendimiento en el puesto.

Para llevar a cabo los análisis Huffcutt et al. utilizaron un total de 49 estudios con un tamaño de muestra de 12.037 sujetos. Los resultados muestran una correlación entre las valoraciones de la entrevista y las puntuaciones en el test de habilidad cognitiva de 0,25 para todos los estudios, que una vez corregida por restricción del rango y por error de medida en la entrevista y el test asciende a 0,40. Los análisis en función de los moderadores muestran lo siguiente: 1) contrariamente a lo que los autores predecían, según aumenta el nivel de estructura de la entrevista, la relación entre ésta y la habilidad cognitiva va disminuyendo. Las correlaciones obtenidas son de 0,52, 0,40 y 0,35 una vez corregidas por restricción del rango y por error de medida y para un nivel de estructura bajo, medio y alto, respectivamente; 2) con respecto al contenido encontraron que, dentro de las entrevistas altamente estructuradas, la entrevista situacional correlaciona más alto con habilidad cognitiva que las entrevistas de descripción de conducta (0,32 y 0,18, respectivamente); 3) como habían predicho los autores, cuando los entrevistadores tienen conocimiento previo de las puntuaciones obtenidas por los candidatos en el test de habilidad, se incrementa el grado en que ésta aparece reflejada en sus evaluaciones. Concretamente se obtiene una correlación de 0,38 cuando no dispone el entrevistador de esta información y de 0,59 cuando la conoce; 4) Huffcutt et al. encuentran que, contrariamente a lo que esperaban, el grado de saturación en habilidad cognitiva está inversamente relacionado con la complejidad del puesto (0,32 para puestos de alta complejidad y 0,58 para puesto de baja complejidad); 5) tal y como predecían encontraron que las entrevistas con altas valideces de criterio estaban más relacionadas con la habilidad cognitiva. Las correlaciones una vez corregidas fueron de 0,31, 0,29 y 0,56 para entrevistas con validez de criterio baja, media y alta, respectivamente. En función de los moderadores, el contenido es el que explica el mayor porcentaje de varianza, confirmando así que tiene gran influencia en el grado en que las evaluaciones de la entrevista reflejan habilidades cognitivas.

La conclusión general que se puede extraer de este trabajo es que las evaluaciones de la entrevista tienden a reflejar, en determinado grado, habilidad cog-

nitiva y, por tanto, esto deberá tenerse en cuenta a la hora de diseñar una entrevista de selección.

En el segundo y más exhaustivo meta-análisis realizado hasta la fecha para conocer qué constructos puede estar midiendo la entrevista de selección, Salgado y Moscoso (2001) optaron por clasificar ésta en dos grupos netamente diferentes, a tenor del contenido de las preguntas: entrevistas estructuradas convencionales y entrevistas conductuales estructuradas. De este modo, analizaron la relación de ambos tipos de entrevistas con los siguientes constructos: habilidad mental general, conocimientos del puesto, experiencia, rendimiento académico, habilidades sociales y personalidad (concretamente los factores de personalidad de estabilidad emocional, extraversión, apertura a la experiencia, amigabilidad y conciencia).

Con respecto a las entrevistas convencionales, y basándose tanto en las sugerencias de investigadores como en los resultados de investigaciones previas, Salgado y Moscoso plantearon como hipótesis que las entrevistas convencionales correlacionarían con: 1) habilidad mental general (habilidad cognitiva); 2) experiencia en el puesto; 3) estabilidad emocional; 4) extraversión; 5) amigabilidad; 6) conciencia, y 7) habilidades sociales. En la tabla 3.1 puede verse un resumen de los resultados de esta investigación. Usando la clasificación de Cohen (1977) para identificar lo que es una correlación pequeña ($r = 0,20$), mediana ($r = 0,30$) o grande ($r = 0,50$), puede comprobarse que la entrevista convencional muestra una elevada correlación con la estabilidad emocional, con la extraversión y con la habilidad mental general. También puede verse que muestran correlaciones medianas con la experiencia laboral, con la apertura a la experiencia, con conciencia, con amigabilidad y, especialmente, con habilidades sociales. Apenas correlaciona con las calificaciones académicas.

Las entrevistas conductuales estructuradas, de acuerdo a las hipótesis de partida, deberían correlacionar con la experiencia laboral, con la habilidad mental general, con el conocimiento del puesto y con el factor de conciencia. Los resultados (véase la tabla 3.1) mostraron una elevada correlación entre la ECE y la experiencia laboral, así como con los conocimientos del puesto, una correlación mediana con la habilidad mental general y la amigabilidad y una correlación baja con el resto de las variables de personalidad. Un resultado sorprendente por lo inesperadamente alto fue la correlación entre la ECE y las habilidades sociales.

Los resultados de esta investigación meta-analítica, así como del resto de las contribuciones al estudio de la validez de constructo de las entrevistas estructuradas de selección, sugieren que la entrevista convencional y la entrevista de descripción de conducta son dos tipos diferentes de entrevista. En las entrevistas convencionales, los entrevistadores se centran básicamente en factores intrínsecos del candidato (características de personalidad y habilidad mental general), es decir, los entrevistadores hacen inferencias, valoraciones subjetivas

TABLA 3.1

Resumen de la investigación meta-analítica sobre la validez de constructo de la entrevista (Salgado y Moscoso, 2001)

Variable	RC	N
<i>Entrevista convencional</i>		
Habilidad mental general	0,41	17.971
Experiencia laboral	0,29	882
Calificaciones académicas	0,13	3.823
Estabilidad emocional	0,39	1.873
Extraversión	0,34	2.301
Apertura a la experiencia	0,30	1.945
Amigabilidad	0,26	2.159
Conciencia	0,28	2.163
Habilidades sociales	0,47	412
<i>Entrevista conductual estructurada</i>		
Habilidad mental general	0,28	3.859
Experiencia laboral	0,71	262
Conocimientos del puesto	0,53	1.151
Juicio situacional	0,46	1.031
Calificaciones académicas	0,17	421
Estabilidad emocional	0,08	1.160
Extraversión	0,21	631
Apertura a la experiencia	0,09	562
Amigabilidad	0,12	562
Conciencia	0,17	1.497
Habilidades sociales	0,65	640

NOTA: N = Tamaño de la muestra total. RC = Coeficiente de correlación corregido.

sobre la presencia de estas características en el candidato y dejan más de lado el conocer si el candidato sabrá desempeñar el puesto. Sin embargo, las entrevistas conductuales estructuradas se centran más en la información sobre el puesto en sí. Es decir, en conocer si el candidato sabe desempeñar el puesto. Además, se podría decir que esta información aparece reflejada en las evaluaciones de este tipo de entrevistas tanto en «calidad» como en «cantidad», es decir, la primera se refiere a si la persona sabe lo necesario con respecto al puesto para poder desempeñarlo (si posee conocimientos del puesto) y la cantidad se refiere a si alguna vez ha desempeñado ese puesto o las tareas que de él se demandan (si tiene experiencia laboral).

Los hallazgos comentados hasta aquí tienen implicaciones para la aplicación de la selección de personal en las organizaciones. Así, al conocer los constructos que medimos con la entrevista, estamos en condiciones de evitar el solapamiento entre los instrumentos dentro de un mismo proceso de selección. Es decir, no tenemos por qué utilizar dos pruebas que están midiendo lo mismo. Por ejemplo, puede ser redundante el uso de una entrevista conductual estructurada y un test de conocimientos del puesto. Ahora podemos diseñar mejores procesos de selección, tanto en calidad como en ahorro de costes, evitando estos solapamientos. En función de las limitaciones que tengamos y de los objetivos, podremos decidir mejor qué instrumentos serían más útiles en cada proceso. Por ejemplo, si disponemos de un test de conocimientos para un puesto determinado, podría ser mejor combinarlo con una entrevista convencional y no con una ECE. Pero en caso de que no existiera el test de conocimientos del puesto deberíamos desarrollar una ECE para ese caso, ya que con la entrevista conductual no podríamos obtener tal información.

3.4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA VALIDEZ DE LA ENTREVISTA

De la revisión de la literatura de investigación sobre la entrevista de selección que acabamos de realizar podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. La entrevista es el instrumento de selección más utilizado en la mayoría de las organizaciones y países (Shackleton y Newell, 1997; Ryan et al., 1999).
2. Existen dos grandes tipos de entrevistas. Las entrevistas convencionales son las que se utilizan normalmente en los procesos de selección y aunque pueden ser estructuradas se diferencian de las entrevistas conductuales estructuradas en que, además de ser siempre estructuradas, están basadas en un análisis del puesto y las preguntas se refieren a las dimensiones relevantes del mismo.
3. Hay una gran cantidad de factores o variables que afectan al proceso de toma de decisiones de la entrevista: *a)* el contenido y formato de la entrevista; *b)* factores situacionales; *c)* variables relacionadas con el entrevistador, y *d)* variables del entrevistado. Todos ellos tienen un impacto especialmente importante cuando se utilizan entrevistas convencionales, ya que la mayoría de las veces van a producir decisiones muy sesgadas. Sin embargo, y aunque apenas existe investigación al respecto, parece probable que el efecto de muchos de estos factores se reduzca o elimine con la utilización de entrevistas conductuales estructuradas.
4. Varias revisiones cualitativas y meta-análisis de la validez de la entre-

vista de selección han mostrado que, mientras que las entrevistas convencionales presentaban coeficientes de validez moderados, las entrevistas conductuales estructuradas muestran unos niveles de validez que pueden ser similares o incluso superiores a los de los mejores instrumentos de selección (tests de habilidades cognitivas, *assessment centers*, etc.).

5. Con respecto a los coeficientes de fiabilidad ocurre lo mismo que con la validez, mientras que las entrevistas convencionales muestran una fiabilidad moderada, las entrevistas conductuales estructuradas muestran unos coeficientes de fiabilidad altos.
6. La evidencia existente hasta ahora sobre la entrevista de selección muestra que las entrevistas convencionales miden fundamentalmente variables de personalidad (en especial, extraversión y estabilidad emocional), aunque también miden habilidad mental general, habilidades sociales y experiencia laboral. Sin embargo, las entrevistas conductuales estructuradas miden habilidad mental general, conocimientos del puesto, experiencia laboral y habilidades sociales.

Análisis de puestos para el desarrollo de entrevistas

4

PARTE SEGUNDA

Práctica de la entrevista conductual estructurada

El análisis de puestos describe las actividades que abarca el puesto, determinando la relación que un puesto dado tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar el trabajo con éxito (Ghorpale, 1979). El análisis de puestos se puede utilizar para múltiples funciones dentro de las empresas u organizaciones. Algunas de las aplicaciones más comunes son: evaluación del desempeño, orientación y consejo vocacional, planificación de carrera y promociones, valoración de puestos de trabajo, programas de formación, seguridad y prevención, estructura y diseño organizacional, desarrollo de manual de funciones, selección de personal y selección de personal. El análisis de puestos, además de servir para conocer la estructura actual de una organización y sus funciones y características personales requeridas, para un puesto determinado, es la base para el desarrollo de las entrevistas conductuales estructuradas. Como ya hemos dicho, las preguntas que se hacen en este tipo de entrevistas se refieren exclusivamente al desempeño del puesto, a través del candidato se busca saber qué ha hecho en diferentes situaciones laborales. Para poder desarrollar estas preguntas es necesario conocer el puesto, las actividades que abarca y las habilidades necesarias. Esta información es la que nos permite formular las preguntas que vamos a hacer al candidato para el puesto en cuestión.

Existen diferentes métodos de recogida de información sobre el puesto y a continuación vamos a describir algunos de ellos. El análisis de puestos es una herramienta muy utilizada en la selección de personal en general y en la UE, en particular, se presta especial atención a la técnica de los mandatos críticos. Esta técnica se utiliza para desarrollar las entrevistas conductuales estructuradas. Consiste en la obtención de las dimensiones relevantes del puesto, a través de la observación de la realización de las preguntas y de los análisis de los datos.

...the first step in the process of identifying the problem is to determine the nature of the problem. This involves a careful analysis of the situation and the identification of the key elements of the problem. Once the problem has been identified, the next step is to develop a plan of action. This involves determining the goals of the intervention and the strategies that will be used to achieve these goals. The final step in the process is to implement the plan and evaluate the results. This involves monitoring the progress of the intervention and making adjustments as needed. The process of identifying the problem, developing a plan, and implementing the plan is a continuous one, and it is important to be flexible and responsive to the needs of the students.



CONDUCTAS DEBILITANTES

Factores de la conducta

BUENAS CONDUCTAS

- La conducta de los estudiantes puede ser influenciada por una variedad de factores, incluyendo factores biológicos, psicológicos, sociales y ambientales. Es importante comprender estos factores para poder diseñar intervenciones efectivas.
- Con respecto a los conductores de la conducta, es importante tener en cuenta que la conducta es el resultado de la interacción entre el individuo y su entorno. Por lo tanto, es necesario considerar tanto al individuo como al entorno al diseñar una intervención.
- En cuanto a la selección de la conducta, es importante elegir una conducta que sea observable y medible, que sea relevante para el aprendizaje y que sea apropiada para el nivel de desarrollo del estudiante.
- La conducta de los estudiantes puede ser influenciada por una variedad de factores, incluyendo factores biológicos, psicológicos, sociales y ambientales. Es importante comprender estos factores para poder diseñar intervenciones efectivas.

Análisis de puestos para el desarrollo de entrevistas

4

4.1. EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA INFORMACIÓN PARA LA ENTREVISTA

El análisis de puestos implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca el puesto, determinando la relación que un puesto dado tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar el trabajo con éxito (Ghorpade, 1988). El análisis de puestos se puede utilizar para múltiples funciones dentro de las empresas u organizaciones. Algunas de las aplicaciones más comunes son: evaluación del desempeño, orientación y consejo vocacional, planificación de carreras y promociones, valoración de puestos de trabajo, programas de formación, seguridad y prevención, estructura y diseño organizacional, desarrollo de manuales de funciones en las organizaciones o selección de personal. En este último caso, el análisis de puestos, además de servir para conocer claramente cuales van a ser las funciones y características personales requeridas para un puesto determinado, es la base para el desarrollo de las entrevistas conductuales estructuradas. Como ya hemos dicho, las preguntas que se hacen en este tipo de entrevistas se refieren exclusivamente al desempeño del puesto, a lo que el candidato ha hecho o cree que hará en diferentes situaciones laborales. Para poder desarrollar estas preguntas es necesario conocer el puesto, las funciones y las habilidades que son necesarias. Esta información es la que nos permitirá obtener las dimensiones relevantes para el puesto en cuestión.

Existen diferentes métodos de recogida de información en el análisis de puestos y a continuación vamos a describir algunos de los que se pueden utilizar en selección de personal en general y en la ECE en particular. Vamos a prestar especial atención a la técnica de los incidentes críticos, porque es la más utilizada para desarrollar las entrevistas conductuales estructuradas. Esta técnica, además de obtener las dimensiones relevantes del puesto, nos proporciona ejemplos para la redacción de las preguntas y de los anclajes conductuales.

4.2. TÉCNICA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Se trata una de las primeras técnicas de análisis de puestos que se desarrollaron históricamente y fue creada por Flanagan (1954) para analizar el fracaso en los entrenamientos de vuelo durante la Segunda Guerra Mundial. Flanagan encontró que las razones que se daban eran demasiado vagas para servir de ayuda: «falta de habilidad inherente para el vuelo», «juicios pobres». Lo mismo ocurría cuando se trataba de describir las cualidades necesarias para el éxito: «con mucha frecuencia las manifestaciones respecto a los requisitos del puesto son meramente listas de todos los rasgos deseables en los seres humanos».

Flanagan identificó los requerimientos críticos para el vuelo preguntando por qué los hombres fracasaban en los entrenamientos. Recogió una cantidad de incidentes críticos que explicaban por qué los hombres fueron rechazados: qué fue lo que llevó al accidente, qué fue lo que dijo el hombre, cuáles fueron las consecuencias y si el hombre fue responsable de ellas. En palabras del autor, la definición de incidente crítico sería la siguiente: «Por incidente queremos decir alguna actividad humana observable que es suficientemente completa en sí misma para permitir hacer inferencias y predicciones sobre las personas que están realizando la acción. Para ser crítico, un incidente debe ocurrir en una situación donde el propósito o la intención de la acción parezca bastante clara para el observador y donde sus consecuencias son suficientemente definitorias como para tener pocas dudas respecto a sus efectos (Flanagan, 1954, p. 27). Terminada la guerra, la metodología se perfeccionó y se utilizó con fines civiles en empresas y organizaciones de diverso tipo.

Actualmente cuando se utiliza esta técnica se recogen un número elevado de incidentes críticos para obtener una composición de los requisitos de un puesto determinado. Por tanto, esta técnica consiste en registrar aquellas conductas realizadas en el puesto que son consideradas representativas tanto de un buen como de un mal desempeño en el puesto. Este método ayuda a identificar cuáles son los aspectos críticos de un puesto. Según Dunnette (1966), para que un incidente sea lo más informativo posible debe contener los siguientes aspectos: *a)* qué es lo que condujo al incidente; *b)* qué hizo exactamente el empleado que fue tan efectivo o inefectivo; *c)* las consecuencias percibidas de la conducta, y *d)* si las consecuencias estaban bajo el control del empleado.

Las fuentes de los incidentes pueden ser los supervisores, los ocupantes del puesto u otras personas que están familiarizadas con el puesto o han tenido oportunidades para observar sucesos en el ambiente del puesto. La entrevista y el cuestionario son dos métodos muy utilizados para la identificación y la reunión de incidentes críticos, pero quizás uno de los más comunes es el de las reuniones de grupos de expertos dirigidas por analistas conocedores de la técnica de incidentes críticos. Estos grupos están formados por 10-12 personas con una experiencia de cinco o más años en los puestos. Con este método el registro de los

incidentes puede hacerse libremente o siguiendo una determinada estructura diseñada para ese fin (Fernández-Ríos, 1995).

4.2.1. Desarrollo de la técnica de incidentes críticos

1. Determinación del propósito general de la actividad. Este propósito general debería ser una breve descripción obtenida de las autoridades en el campo que exprese en términos simples aquellos objetivos sobre los cuales la mayoría de la gente estaría de acuerdo.
2. Desarrollo de planes y especificaciones para recoger incidentes reales respecto a la actividad. Las instrucciones a las personas que van a informar deben ser lo más específicas posible con respecto al estándar para ser utilizadas en la evaluación y clasificación de la conducta observada.
3. Recogida de los datos. Los incidentes pueden ser recogidos en una entrevista o descritos por escrito por el propio observador. En ambos casos es esencial que los informes sean objetivos e incluyan todos los datos relevantes.
4. Análisis de los datos. El propósito de este análisis es resumir y describir los datos de una manera eficiente de modo que puedan ser utilizados eficazmente para varios propósitos prácticos. Normalmente no es posible obtener tanta objetividad en este paso como en el previo.
5. Interpretación e informe de los requisitos de la actividad. Los posibles sesgos e implicaciones de las decisiones y procedimientos hechos en cada uno de los cuatro pasos previos deben ser claramente informados. El investigador es responsable de indicar no sólo las limitaciones, sino también el grado de credibilidad y el valor de los resultados finales obtenidos.

4.2.2. Dimensiones de los incidentes críticos

Cuando queremos registrar los incidentes críticos de un puesto concreto lo ideal es recoger el mayor número posible tanto sobre conductas efectivas como inefectivas. Una vez hecho esto el siguiente paso es agrupar los incidentes en categorías en función de su contenido. Bouchard (1972) plantea los siguientes procedimientos para crear las dimensiones:

- a) Escribir cada uno de los incidentes en tarjetas.
- b) Clasificar las tarjetas en categorías homogéneas o dimensiones que son expresadas en términos de destrezas, conocimientos y habilidades. Lo ideal sería que fueran varios jueces los que llevaran a cabo este procedimiento. Actualmente se recomienda la utilización de dos grupos de jueces o expertos en el puesto. En el primer grupo se podrían incluir el ana-

lista, las personas que proporcionaron los incidentes u otras personas con conocimientos suficientes sobre el puesto. A estas personas se les pediría que agruparan los incidentes en varias categorías (entre cinco y diez) en función de las conductas implicadas en los incidentes. El segundo grupo de jueces sería instruido para volver a clasificar los incidentes críticos. Pero a este grupo, además de los incidentes, se le proporcionarían también tarjetas con diferentes dimensiones. Así, su función será relacionar ambos tipos de tarjetas. Este paso proporciona un índice de la validez de la primera clasificación. Posteriormente, la clasificación definitiva de cada incidente dentro de una dimensión particular se basaría en el grado de acuerdo entre los resultados de los dos grupos. Generalmente, un incidente se incluye dentro de una dimensión si un porcentaje del grupo (normalmente entre el 50 y el 80%) lo asigna a la misma dimensión como hizo el primer grupo (Mussio y Smith, 1973; Landy et al., 1975).

- c) Las categorías resultantes deben ser etiquetadas y definidas brevemente. El desarrollo de estas categorías para un puesto concreto puede tener varios usos. Además de servir de base para las entrevistas estructuradas también sirve para otros instrumentos de selección, como son los tests de muestras de trabajo. Para este propósito (y para otros) Bouchard propone que las dimensiones desarrolladas sean valoradas mediante una escala de varios puntos en función de su importancia para el puesto.

La fuerza de esta técnica radica en que proporciona una base lógica para inferir las habilidades, conocimientos y destrezas críticas para un puesto a partir de los acontecimientos reales del puesto. Sin embargo también presenta una serie de desventajas: a) es un procedimiento costoso debido a la inclusión de los jueces; b) las anécdotas relatadas están sujetas a distorsión ya que normalmente ocurrieron en el pasado; c) la subjetividad que es inherente al proceso de conversión de los incidentes en dimensiones. Por ello es muy importante la utilización de dos grupos de clasificación, ya que si bien no evita la subjetividad, proporciona una segunda opinión (Mussio y Smith, 1973).

4.3. OTROS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE ANÁLISIS DEL PUESTO

Como ya hemos dicho, la técnica de los incidentes críticos es la utilizada preferentemente para el desarrollo de las dimensiones y cuestiones que se formularán en una entrevista conductual estructurada. Sin embargo, en algunas ocasiones, por diversos motivos como falta de tiempo, escasez de ocupantes, dificultad para obtener incidentes críticos, etc., debe ser sustituida por otros métodos alternativos de análisis del puesto de trabajo. En tales métodos alternativos que se

pueden utilizar para obtener la información necesaria acerca de los puestos, las más utilizadas son descritas a continuación junto con sus ventajas y desventajas.

4.3.1. La observación

Un analista observa las actividades que realizan los empleados en el trabajo, bien de forma directa o bien mediante vídeos. Este método es recomendado principalmente en situaciones donde el desempeño del puesto implica la ejecución de actividades físicas, el uso de maquinaria o se relaciona con condiciones de trabajo inusuales o muy específicas. El conocimiento previo del puesto o de algunas de sus características contribuye a hacer más efectiva la observación. Este método resulta fácil de realizar, el observador va apuntando las tareas que se realizan en el puesto, así como el tiempo de duración de cada una y el lugar donde se realiza. Sin embargo, en la práctica, la utilización de este método presenta tres dificultades importantes: 1) algunos puestos no son adecuados para este tipo de análisis, por ejemplo algunos puestos «mentales» implican una actividad de observación muy pequeña y algunos puestos de destreza manual implican acciones que son demasiado rápidas para analizar; 2) algunos de los ocupantes observados pueden no desear que todas sus acciones sean observadas, y 3) los analistas pueden registrar sus observaciones incorrectamente, utilizando palabras y conceptos que no son de uso general o no son los adecuados al contexto.

4.3.2. Entrevista individual

Los ocupantes de algunos puestos son entrevistados de manera exhaustiva y los resultados de varias entrevistas se combinan en una sola descripción del puesto. Normalmente la entrevista se realiza fuera del lugar de trabajo y suele ser bastante estructurada, aunque depende del objetivo específico para el cual se realice ya que puede utilizarse como método único de análisis de puestos o puede utilizarse como complemento a otros métodos (por ejemplo, un cuestionario estructurado). Sus principales ventajas son su gran flexibilidad y su fácil organización y preparación. Dentro de sus principales desventajas está el elevado consumo de tiempo, lo que hace que sea una técnica cara y a esto hay que unirle la dificultad para analizar la información obtenida.

4.3.3. Entrevista de observación

Se trata de una combinación de los dos métodos anteriores aunque en este caso las entrevistas se llevan a cabo en el lugar de trabajo, lo que proporciona información adicional. El alto nivel de señales contextuales hace mucho más di-

fácil que el analista sea engañado o no interprete adecuadamente parte de la información proporcionada por el entrevistado.

4.3.4. Entrevista grupal

Se trata de entrevistar de modo simultáneo a varios ocupantes del puesto. Los empleados describen y discuten sobre las tareas que desempeñan en el puesto bajo las directrices del analista, quien después combina la información recibida en una única descripción del puesto. Tiene la ventaja sobre las entrevistas individuales que consume mucho menos tiempo y para algunos se obtiene una información mucho más rica en detalles. Por otro lado, su principal desventaja es que es más difícil de organizar y siempre se corre el riesgo de que la información proporcionada por un grupo esté guiada por un único individuo, y sea en realidad la visión de un único ocupante.

4.3.5. Conferencia técnica

Se obtienen las características específicas de los puestos por medio de «expertos» que suelen ser supervisores o los diseñadores del puesto. Entre sus ventajas está que son baratas, rápidas y que se pueden utilizar para puestos que todavía no existen. Por otro lado, puede ocurrir que los «expertos» pueden no ser verdaderos expertos, lo que es posible que lleve a un análisis erróneo del puesto.

4.3.6. Reunión de grupo de expertos

Se trata de la reunión de varios expertos en un puesto (ocupantes, supervisores y cualquier otra persona familiarizada con el puesto) para que lleven a cabo una discusión con el objeto de reunir información relativa a dicho puesto. Se puede dividir este método en tres partes: 1) preparación de la reunión; 2) ejecución de la reunión, y 3) explotación de la información y de los datos reunidos. Una de sus principales ventajas es que inicialmente es poco costoso. Además de esto es relativamente fácil de diseñar y ejecutar por expertos en la conducción de grupos de trabajo y resulta muy útil para la preparación de protocolos de análisis con fines y métodos diversos. Entre sus principales inconvenientes estaría su elevado coste en tiempo y esfuerzo si se quiere aplicar sistemáticamente a todos los puestos de trabajo de la empresa. Otro inconveniente es que supone poca implicación del analista en el proceso y resultado del análisis lo que puede llevar a una disminución de la atención a la naturaleza y calidad del resultado que se pretende conseguir (Fernández-Ríos, 1995).

4.4. COMPETENCIAS Y DIMENSIONES CONDUCTUALES MÁS COMUNES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Como ya se señaló, el objetivo del análisis del puesto es poder determinar cuáles son las dimensiones conductuales y las competencias que debe poseer el futuro ocupante para ser un empleado con buen desempeño y productividad y que se diferencie de aquellos que no muestran tal desempeño. Cada uno de los puestos u ocupaciones tiene su propia constelación de dimensiones conductuales y competencias específicas que deben ser evaluadas mediante la entrevista conductual estructurada. Sin embargo, y a pesar de dicha especificidad, existe un conjunto de competencias y dimensiones que son comunes a muchos puestos y ocupaciones. A continuación figura una lista de dichas competencias y dimensiones con la definición más común de cada una de ellas. Tal lista no pretende ser exhaustiva, en la medida que distintos autores han formulado listas con distinto número de competencias e incluso con denominaciones diversas. Ésta es la que nosotros utilizamos en nuestras investigaciones sobre los métodos de selección de personal en general y la entrevista en particular.

1. *Cumplimiento de normas y reglas del trabajo.* Muestra conciencia de la metas y las normas. Persiste hasta que se asegura de que las normas de calidad y productividad se han conseguido.
2. *Iniciativa personal.* Crea soluciones nuevas e imaginativas para las cuestiones relacionadas con el trabajo.
3. *Ánimo estable y controlado.* Mantiene una conducta laboral efectiva al enfrentarse a la presión. Permanece en calma, estable y con control de sí mismo. Resistencia al estrés.
4. *Relaciones con los compañeros.* Motiva y enriquece a los otros para lograr las metas de la empresa.
5. *Relaciones con los superiores.* Respeta y trabaja bien con sus superiores y facilita su labor.
6. *Orden y minuciosidad en el trabajo.* Organiza, planifica y programa las actividades, los tiempos y los recursos.
7. *Resistencia a la monotonía.* Soporta perfectamente ambientes y situaciones rutinarios y monótonos.
8. *Habilidad para solucionar problemas y dificultades.* Demuestra facilidad para solventar rápidamente los incidentes que puedan surgir durante el desarrollo del trabajo.
9. *Visión positiva de la empresa.* Se siente implicado y comprometido con su empresa y tiene actitudes y percepciones positivas de su trabajo.
10. *Capacidad de persuasión e influencia.* Influye, convence e impresiona a los otros de modo que produce acuerdos y cambios de conducta.
11. *Comportamiento analítico y reflexivo.* Analiza de un modo sistemático

- y racional todos los aspectos del trabajo y de las cuestiones laborales, basándose en la información relevante. Pensamiento estratégico. Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas.
12. *Seguridad en sí mismo.* Confía en sus capacidades y no teme la aparición de dificultades, pues sabe que las solucionará adecuadamente.
 13. *Conocimientos profesionales.* Experimentado y experto, entiende y domina los aspectos profesionales y técnicos del puesto y continuamente mantiene al día su conocimiento técnico.
 14. *Relaciones con los clientes y/o usuarios.* Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
 15. *Motivación laboral.* Se compromete consigo mismo a trabajar duro para conseguir las metas y objetivos asignados. Muestra entusiasmo y compromiso con su carrera profesional. Con escasa necesidad de supervisión y con comportamiento responsable.
 16. *Capacidad de decisión.* Demuestra facilidad para tomar decisiones, tomar la iniciativa y encabezar la acción.
 17. *Dirección de equipos.* Capacidad para dirigir, organizar, motivar y supervisar grupos humanos laborales.
 18. *Adaptabilidad.* Habilidad para afrontar situaciones cambiantes con flexibilidad y versatilidad.
 19. *Habilidades de comunicación.* Capacidades para comunicarse de modo lógico, claro, efectivo y seguro.
 20. *Planificación y organización.* Habilidad para distribuir el tiempo, planificar y organizar efectivamente, determinar tiempos realistas para los proyectos, ser metódico, estructurado y detallista en el trabajo.
 21. *Creatividad e innovación.* Capacidad para desarrollar nuevas ideas y conceptos, pudiendo ofrecer muchas respuestas alternativas con pensamiento original.
 22. *Sentido de empresa.* Sentido comercial, capacidad para predecir las situaciones de negocios futuras, reconociendo oportunidades y potencialidades de negocios.

Elementos de la entrevista conductual estructurada

5

Experiencia	Opiniones	Descripción de conducta
Experiencia	Opiniones	Descripción de conducta
Experiencia	Opiniones	Descripción de conducta
Experiencia	Opiniones	Descripción de conducta
Experiencia	Opiniones	Descripción de conducta
Experiencia	Opiniones	Descripción de conducta
Experiencia	Opiniones	Descripción de conducta
Experiencia	Opiniones	Descripción de conducta
Experiencia	Opiniones	Descripción de conducta
Experiencia	Opiniones	Descripción de conducta

5.1. EL CONTENIDO DE LA ENTREVISTA: TIPOS DE PREGUNTAS

En el capítulo segundo de este libro hemos visto la taxonomía desarrollada por Janz y sus colegas (1986) sobre el contenido de las preguntas de la entrevista y, en relación con esto, estos autores mostraron que una importante diferencia entre las entrevistas convencionales y las entrevistas de descripción de conducta (una de las modalidades de entrevistas conductuales estructuradas) reside en el tipo y porcentaje de preguntas que se realizan. Como se recordará la taxonomía desarrollada por Janz y sus colegas se puede resumir en cuatro tipos diferentes de preguntas:

- a) Preguntas sobre las credenciales y técnicas.
- b) Preguntas sobre la experiencia.
- c) Preguntas sobre opiniones.
- d) Preguntas de descripción de conducta.

Según Janz y sus colegas, las entrevistas convencionales tienden a utilizar más las preguntas referidas a la experiencia y las opiniones, mientras que las entrevistas conductuales estructuradas utilizan más las preguntas de descripción de conducta. En la tabla 5.1 aparecen los porcentajes de uso de los distintos tipos de preguntas en los dos tipos de entrevistas.

A continuación vamos a recordar en qué consisten tales preguntas y algunos ejemplos de cada una de ellas.

1. Preguntas sobre credenciales y preguntas técnicas

a) Preguntas sobre credenciales

Las preguntas sobre las credenciales proporcionan una forma de lograr información por ejemplo sobre los estudios de la persona, su historial de empleo,

TABLA 5.1
*Porcentaje de uso de las diferentes preguntas
 en los dos tipos de entrevistas*

Preguntas	Entrevista convencional	Entrevista conductual estructurada
Credenciales	15	4
Experiencias	32	40
Opiniones	48	23
Conductuales	5	33

o los éxitos que ha tenido. Toda esta información se puede lograr y verificar utilizando otras fuentes, por ejemplo, los currículos, los formularios de solicitud de empleo o las referencias. Ejemplos de este tipo podrían ser los siguientes:

1. ¿Qué estudios ha realizado?
2. ¿Ha realizado cursos de formación adicionales?
3. ¿Dónde y en qué fechas realizó sus estudios?
4. ¿Cuáles fueron sus salarios de los últimos tres años?
5. ¿Qué ascensos ha logrado en su último empleo?
6. ¿Tiene usted carnet de conducir?
7. ¿Qué presupuesto tiene asignado para gestionar?
8. ¿Cuál fue su mayor registro de ventas?
9. ¿En qué materias obtuvo sus mejores calificaciones?
10. ¿Qué distinciones especiales ha recibido?

Este tipo de preguntas es un buen modo de comenzar una entrevista y ello es su principal ventaja, además de que pueden proporcionar indicios de lo que la persona sabe hacer y de lo que podría hacer. Sin embargo, tienen la desventaja de que no informan de lo que la persona haría en una situación determinada. Por ello, no son muy apropiadas en el momento de tomar la decisión de contratación y deben quedar para un momento previo en el que sea preciso un proceso de filtraje de los solicitantes.

b) Preguntas técnicas

Este tipo de preguntas indica si un candidato posee el conocimiento necesario para desempeñar el trabajo. En cierto modo, la utilización de una batería de preguntas técnicas es similar a la realización de un examen oral sobre la mate-

ria del puesto de trabajo. Ejemplos de este tipo de preguntas podrían ser las siguientes:

1. ¿Qué es un procesador de textos?
2. ¿Qué son los fondos de pensiones?
3. ¿Qué es un dividendo pasivo?
4. Dígame seis tipos de habilidades cognitivas.
5. ¿Cuales son las diferencias más sobresalientes entre el WordPerfect y el Word?
6. ¿Cuál es el capital social mínimo de una S. A.?
7. ¿Qué son los TC1 y TC2?
8. ¿Cuál es el voltaje de una batería de automóvil?
9. ¿Qué tipos de análisis de aguas deben efectuarse para asegurarse su utilización doméstica?
10. ¿Qué medidas tiene una hoja de papel DIN A3?

La gran ventaja de las preguntas técnicas es que nos informan de si el solicitante tiene el conocimiento necesario para desempeñar el puesto y también nos informan de si los conocimientos que posee se corresponden con las credenciales y certificados que nos ha mostrado. Frente a esta ventaja, presentan la gran desventaja de que existen medios mejores para comprobar y evaluar dicho conocimiento y de un modo más económico. Además, con las preguntas de tipo técnico nos encontramos en la misma situación que con las credenciales. Nos permiten saber si una persona puede hacer un determinado trabajo o desempeñar un empleo específico, pero no nos dicen lo que hará dicha persona en las circunstancias específicas del puesto de trabajo.

2. Preguntas sobre la experiencia

Estas preguntas se ocupan de sondear al solicitante para lograr información sobre su experiencia laboral y profesional. En las entrevistas convencionales, las preguntas sobre la experiencia laboral forman parte de un bloque muy utilizado para conocer lo que el solicitante ha hecho en el pasado. Ejemplos de este tipo de preguntas son las siguientes:

1. ¿Cuáles fueron sus funciones en su último empleo?
2. ¿Cuáles fueron las responsabilidades más elevadas que le asignaron?
3. ¿Cuáles fueron los problemas típicos con los que se enfrentó en sus empleos?
4. ¿Cómo era un día típico en su último empleo?
5. ¿Por qué cosas le felicitaron en su anterior empleo?
6. ¿Cómo solucionaba los momentos de apuro en el trabajo?

7. ¿Con qué tipo de personas tenía que relacionarse por motivos laborales?
8. ¿Cuáles fueron los momentos en los que tuvo menos trabajo?
9. ¿Cómo variaron sus tareas en su último empleo desde que empezó hasta hoy?
10. ¿A quién tenía que rendir cuentas de su trabajo?

Como principal ventaja de este tipo de preguntas hay que señalar que permiten obtener una visión de lo que hizo en el pasado el candidato y pueden ser de mucha ayuda para comprobar informaciones más concretas sobre el desempeño en el trabajo. Sin embargo, a pesar de ocuparse del pasado profesional del candidato no nos informan del desempeño real del mismo en sus empleos y pueden sesgar la percepción y conducir a un error típico: suponer que si alguien hizo una determinada tarea o desempeñó un determinado puesto lo hizo bien. Naturalmente, es posible que su desempeño fuese óptimo, pero no tiene por qué ser así en la mayoría de los entrevistados. Además, aunque el candidato puede haber tenido un desempeño adecuado en su último puesto o en sus puestos previos, puede ocurrir que el tipo de experiencias y situaciones en las que ha estado implicado sean muy diferentes de las que se encontraría en el nuevo puesto. Por tanto, el tipo de conductas y actuaciones que se requerirían en el nuevo empleo también serían distintas y las preguntas sobre la experiencia laboral del tipo de las formuladas más arriba no nos informarían adecuadamente de las conductas realizadas por el solicitante.

3. Preguntas sobre opiniones

Estas preguntas consisten en obtener del entrevistado información sobre lo que piensa sobre determinados temas. Estas preguntas cubren un amplio conjunto de áreas, tanto sobre el propio candidato, como sobre sus empleos, sobre otras personas, sobre el futuro, sobre sus metas, o cualquier otra pregunta cuyo contenido implique juicios valorativos. Como ejemplos ilustrativos de este tipo de preguntas se podrían mencionar las siguientes:

1. ¿Cuáles son sus metas para los próximos tres años?
2. ¿Por qué tiene interés en este puesto?
3. ¿Qué nos diría su anterior jefe si le preguntásemos por usted?
4. ¿Cómo debería organizarse este trabajo?
5. ¿Qué piensa de trabajar con un jefe excesivamente exigente?
6. ¿Cuáles son sus principales virtudes laborales?
7. ¿Qué experiencia aprovechable sacó de cada uno de sus empleos?
8. ¿Cómo describiría a su anterior jefe?
9. ¿Cuáles fueron las tareas que más le motivaban en cada uno de sus puestos?
10. ¿Qué le gustaba o no le gustaba de sus puestos anteriores?

Este tipo de preguntas tiene como ventaja el permitir comprobar cuál es el juicio del solicitante sobre aspectos concretos del puesto y que pueden ser relevantes para un desempeño efectivo. Frente a esta ventaja, poseen una desventaja importante: identificar una opinión con una conducta efectiva positiva. Por ejemplo, en muchas ocasiones los entrevistadores caen en el error de pensar que las cosas que les gustan a las personas las harán bien y, por el contrario, las cosas que menos les gustan las harán mal o menos bien. La realidad es que tal supuesto tiene una base muy débil. Esta misma argumentación sirve para las cuestiones referidas a la percepción que tiene el candidato de sus propios puntos fuertes y débiles. Las preguntas de opinión no proporcionan evidencia real ni de lo que el candidato hizo en sus empleos pasados ni de los que hará en el futuro en el puesto que solicita. Además, la fluidez verbal y la rapidez de pensamiento son dos habilidades que influyen mucho en las contestaciones a este tipo de preguntas, de tal modo que quienes están especialmente dotados en ellas parecen más competentes que quienes no lo están.

4. Preguntas de descripción de conducta

Estas preguntas incluirían tanto las preguntas sobre conductas pasadas como sobre conductas futuras. Es decir, son preguntas tanto sobre qué hizo el candidato en el pasado, sobre cómo lo hizo, pero también serían preguntas conductuales las referidas a qué haría en una determinada situación o cómo resolvería un determinado problema o tarea. En otras palabras, las preguntas de descripción de conducta incluirían tanto a las propias de la entrevista de descripción de conducta de Janz como a las preguntas que forman parte de la entrevista situacional de Latham. También las preguntas incluidas en la entrevista multimodal, en la entrevista basada en un análisis del puesto de trabajo y en la entrevista conductual estructurada. En general, estas preguntas son un poco más largas que los otros tipos de cuestiones y pretenden obtener descripciones detalladas de las conductas concretas que la persona ha hecho o de las que la persona haría. Algunos ejemplos de las preguntas conductuales son las que siguen:

1. ¿Puede hablarme de la última vez que detectó un error que permitió a su empresa ahorrar dinero? ¿Qué ocurrió? ¿Quién fue el responsable? ¿En qué consistió su actuación?
2. Hábleme de su compañero de trabajo menos preferido. ¿En qué consistía su trabajo? ¿Qué tipo de problemas tuvo con él? ¿Cómo trataron de solucionarlos? ¿Qué ocurrió finalmente?
3. ¿Cuál fue su mejor venta? ¿Por qué fue posible efectuarla? ¿Qué hizo usted para que resultase un éxito?
4. ¿Cuál fue la situación más tensa que ha vivido en su trabajo? ¿Qué hizo en tal situación? ¿Qué ocurrió después?

5. En algunas ocasiones es preciso actuar sin tiempo para pensar con tranquilidad. ¿Cuándo fue la última vez que le ocurrió esto en el trabajo? ¿Qué sucedió? ¿En qué consistió su actuación? ¿Cuáles fueron las consecuencias?
6. ¿Cuál fue su cliente más difícil? ¿Por qué fue el más difícil? ¿Qué hizo usted para lograr que fuera su cliente? ¿Cuál fue el resultado final?
7. Uno de sus clientes habla con su jefe para quejarse de su atención. ¿A qué podría deberse dicha queja? ¿Qué haría usted en tal caso?
8. Su ordenador acaba de averiarse y usted no puede finalizar un importante trabajo que le había sido encomendado y para el cual apenas existe tiempo. ¿Cómo solventaría el contratiempo?
9. Uno de sus subordinados no cumple adecuadamente con su jornada laboral y después de haberle llamado la atención continúa haciéndolo. ¿Qué haría en tal caso?
10. Un paciente y amigo suyo acaba de ser diagnosticado por un colega de un tumor maligno que requiere quimioterapia. Dicho paciente se niega a aceptar el diagnóstico y mucho menos admitir la quimioterapia. ¿Cómo actuaría usted en esta situación? ¿Qué le diría a su paciente y amigo?

Las seis primeras preguntas anteriores serían propias de una entrevista de descripción de conducta y las cuatro últimas serían preguntas típicas de una entrevista situacional. Las contestaciones a estas preguntas indicarían las conductas concretas que las personas hicieron en las situaciones específicas o las conductas que llevarían a cabo en tales situaciones hipotéticas. Puesto que son indicadores de actuaciones concretas en el trabajo son independientes de lo que la persona o la entrevista piensa o desea. La gran ventaja de las preguntas conductuales es que proporcionan al entrevistador un modo objetivo de valorar a los solicitantes y, en consecuencia, proporcionan una base sólida para decisiones de contratación precisas. Además tienen como segunda ventaja su gran validez aparente, ya que los entrevistados pueden comprobar la gran relación que hay entre las preguntas del entrevistador y lo que se hace en el trabajo, al propio tiempo que a los entrevistados les agrada explicar sus actuaciones laborales. Esto es especialmente cierto en el caso de las personas cuyo desempeño laboral es destacable. Otra ventaja es que son más difíciles de distorsionar y menos susceptibles de una mala interpretación que los otros tipos. Como desventaja de estas preguntas se puede mencionar que requieren un mayor esfuerzo de desarrollo que los otros tipos de preguntas, ya que deben crearse a partir de análisis de puestos cuidadosos con sujetos expertos en la materia.

En la página siguiente aparece un ejercicio para entrenarse en la identificación de los diversos tipos de preguntas.

Ejercicio de identificación de preguntas

Ha podido comprobarse que los cuatro tipos fundamentales de preguntas que pueden encontrarse tanto en las entrevistas convencionales como en las entrevistas conductuales estructuradas son muy diferentes entre sí. No obstante, no siempre en la práctica se las distingue con facilidad y algunos entrevistadores tienen dificultades para diferenciarlas. Con el objetivo de ayudar a aprender a distinguir entre las diferentes cuestiones de las entrevistas, se propone el siguiente ejercicio. En él usted debe identificar cada una de las preguntas que siguen como credenciales (a), técnicas (b), experiencia (c), opinión (d) y conductuales (e). Como puede ver a cada tipo de preguntas hemos asociado una letra (a, b, c, d, e). En la línea que sigue a cada pregunta coloque la letra correspondiente al tipo de pregunta que en su opinión es. Trate de hacer este ejercicio sin consultar la clave de respuestas que se encuentra en el Anexo 2.

1. Hábleme del mejor logro que ha tenido en su empleo. _____
2. Describa las principales tareas de su actual trabajo. _____
3. ¿Cuántas pulsaciones por minuto tiene en mecanografía? _____
4. ¿Qué aprendió en su primer empleo? _____
5. ¿Cuántos cursos de inglés ha realizado? _____
6. ¿Qué asignatura le gustó más en los estudios? _____
7. ¿En qué consistió su error más serio? _____
8. ¿Cuál fue la última decisión importante que tomó? _____
9. ¿Tiene usted permiso para conducir autobuses? _____
10. ¿A cuántos clientes suele visitar por semana? _____
11. ¿Cuáles son los objetivos de ventas que le asignaron? _____
12. ¿Por qué quiere este trabajo? _____
13. ¿Cuál fue su último salario? _____
14. ¿En qué consistió su tesis doctoral? _____
15. Describame detalladamente su jornada laboral de ayer. _____
16. ¿Que tipo de dirección prefiere? _____
17. ¿Qué asignaturas estudió usted en su especialidad? _____
18. ¿Qué es un comportamiento contraproducente? _____
19. Póngame un ejemplo suyo de la solución de una crisis. _____
20. ¿En qué año finalizó sus estudios de licenciatura? _____

5.2. LA REDACCIÓN DE LAS PREGUNTAS

Las preguntas conductuales estructuradas están basadas en un análisis previo del puesto, análisis que nos permitirá conocer cuáles son las dimensiones relevantes para el puesto en cuestión. Si en el análisis del puesto hemos utilizado

la técnica de los incidentes críticos, éstos nos pueden servir para desarrollar las preguntas. En cualquier caso, es necesario que las preguntas se refieran claramente a cada una de las dimensiones relevantes del puesto. A continuación explicaremos como se redactan las preguntas situacionales y las de descripción de conducta.

En el caso de las entrevistas de descripción de conducta, las preguntas estarían compuestas de dos partes. En primer lugar es necesario describir la situación sobre la que queremos que nos hable el candidato. Es decir, se trata de localizar un ejemplo del pasado laboral del candidato y después elaborar una serie de preguntas de apoyo para obtener la información que se desea sobre esa situación en concreto. En definitiva, lo que nos interesa es saber como se comportó el candidato en esa o esas ocasiones y cuales fueron las consecuencias de su conducta. En este tipo de entrevistas además de las preguntas para los solicitantes con experiencia, también se pueden desarrollar preguntas que hagan referencia a las mismas dimensiones pero para aquellos solicitantes que no tienen experiencia previa en el puesto.

Se deben examinar los incidentes críticos que hacen referencia a cada una de las dimensiones y estos ejemplos nos pueden servir para desarrollar la pregunta, se trata de describir la situación. Por ejemplo, para un puesto de vigilante de seguridad una de las dimensiones relevantes es «ser observador, prestar atención a todo lo que ocurre para detectar cualquier alteración o cambio, frente a ser descuidado». El incidente describía una situación en la cual un vigilante evitó una explosión en su lugar de vigilancia debido a que estaba muy atento y se percató de una pequeña anomalía que fácilmente podría pasar inadvertida. Nosotros transformamos este incidente en la siguiente pregunta:

«Una faceta importante de este puesto es ser un buen observador, estar atento a todo lo que ocurre alrededor. Hábleme de la última ocasión en la que el hecho de percatarse de una pequeña alteración en su zona de vigilancia, le sirvió para evitar o detectar un gran daño.»

Así le plantearíamos la situación sobre la que queremos que nos hable. El candidato debe recordar alguna ocasión en que se haya encontrado en una situación similar y para saber exactamente cómo se comportó debemos hacerle preguntas como las que siguen:

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Cómo se dio cuenta de que había algo raro?
- ¿Por qué le dio importancia a eso?
- ¿Cuál fue su reacción inmediata?
- ¿Qué hubiera ocurrido de no prestar atención a esta pequeña anomalía?
- ¿Le ha ocurrido esto en otras ocasiones?

Estas preguntas de sondeo se harán o no durante el transcurso de la entrevista en función de la información que nos vaya dando el candidato sobre la situación planteada. Es decir, nosotros le pedimos al candidato que recuerde una situación concreta y, una vez que le preguntamos qué ocurrió, el resto de las preguntas dependerá de lo que él nos vaya diciendo. Nuestro objetivo es poder reunir toda aquella información que nos permita evaluar al candidato en la dimensión a partir de su conducta.

En el caso de que queramos desarrollar preguntas para solicitantes sin experiencia en el trabajo lo haríamos del siguiente modo: en el ejemplo anterior decíamos que un vigilante debe ser observador, pues si queremos evaluar esta dimensión en un solicitante sin experiencia, podríamos plantear la siguiente pregunta:

«Hay gente que es muy observadora y detecta pequeñas anomalías o errores donde muchas personas no se dan cuenta de ello. ¿Recuerda alguna ocasión (en su casa, su trabajo, etc.) en la que usted observó una pequeña alteración que pasó desapercibida para otra gente y que le ayudó a evitar un mal mayor?»

Las preguntas de sondeo serían las mismas que en el ejemplo de solicitantes con experiencia.

- ¿Cómo se dio cuenta de que había algo raro?
- ¿Por qué le dio importancia a eso?
- ¿Cuál fue su reacción inmediata?
- ¿Qué hubiera ocurrido de no prestar atención a esta pequeña anomalía?
- ¿Le ha ocurrido esto en otras ocasiones?

Cuando lo que queremos desarrollar es una entrevista situacional, el procedimiento es el mismo. Es decir, los incidentes críticos nos sirven para desarrollar las preguntas, pero en este caso la situación que se plantea es hipotética («¿qué haría si...?») y no se desarrollan preguntas de sondeo.

5.3. ELABORACIÓN DE LAS ESCALAS DE VALORACIÓN

En las entrevistas situacionales de Latham, para valorar las respuestas a cada una de las preguntas o dimensiones se desarrollan escalas con anclajes conductuales. Aunque en otros modelos de entrevistas conductuales estructuradas no se contempla el desarrollo de escalas para la valoración de las dimensiones, éstas facilitan mucho la evaluación y, por tanto, nosotros recomendamos que cuando se desarrolle una entrevista conductual estructurada, deben desarrollarse también escalas de valoración con anclajes conductuales, siempre que sea posible.

Este tipo de escalas es similar a la escala de Thurstone. Se desarrollarán tantas escalas como dimensiones o preguntas tengamos (las escalas se pueden referir a las dimensiones o a las preguntas). Cada una de estas escalas se compone de un conjunto de ítems que son ejemplos de posibles conductas en la dimensión evaluada. Estos ejemplos se corresponden con diferentes niveles de la escala. Es decir los ejemplos implican un mejor o peor rendimiento en la dimensión evaluada.

Siguiendo a Quijano (1992) la construcción de una escala con anclajes conductuales seguiría tres pasos: 1) debemos conocer las dimensiones relevantes del puesto y definirlas de forma clara; 2) definición de los niveles de rendimiento, correspondientes a las dimensiones identificadas, es decir, determinar qué se considera como un buen y un mal rendimiento, y 3) traducir esto a ejemplos conductuales (estos ejemplos los pueden proporcionar los incidentes críticos).

No es necesario desarrollar los anclajes conductuales para todos los niveles de la escala. Normalmente se establecen ejemplos para el nivel más bajo, para un nivel medio y para el nivel más alto. Por ejemplo, si la escala es de cinco niveles, se desarrollaría un ejemplo para el nivel 1, que implicaría un ejemplo de mal rendimiento, otro para el nivel 3, que sería un rendimiento medio y por último se establecería un ejemplo de lo que significaría un rendimiento excelente (sería el nivel 5). Las escalas de cinco niveles son las más utilizadas, aunque en algunas ocasiones se utilizan de 7 niveles.

El proceso de entrevistar

6.1. PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

Casi todos los autores que tratan el tema de la entrevista están de acuerdo en que «lo que haga el entrevistador y cómo lo haga tendrá un marcado efecto en las relaciones entre la empresa y sus clientes». Y también están de acuerdo en que el entrevistador debe preparar, con antelación, cada entrevista. Para preparar la entrevista deben tenerse en cuenta diferentes factores, entre los que se encuentran:

1. Ambiente físico

En opinión de Kephart (1948, 1962), el lugar donde haya de realizarse la entrevista deberá escogerse y amueblarse teniendo en cuenta la función que se va a realizar en la empresa. En cualquier caso, para Kephart el lugar ha de estar bien iluminado y ventilado. Y dado que se va a realizar una conversación, el lugar deberá ser tranquilo, eliminando en lo posible cualquier ruido de máquinas. Deberá ser un sitio amplio y privado.

Junto a la sala para la entrevista, es conveniente disponer de una sala de espera adecuada. Aunque se establezca un horario cuidadoso, siempre hay personas que tienen que esperar su turno para ser entrevistadas. Además, una sala de espera ordenada puede servir para disponer convenientemente información relativa a la empresa, mediante folletos, revistas, etc.

2. Horarios y duración

Es necesario establecer un horario de citas, de tal modo que las esperas se reduzcan al mínimo. Igualmente, debe tenerse presente al confeccionar el horario un número suficiente de descansos, puesto que al ser la entrevista una tarea exigente y a la vez aburrida, es preciso que el entrevistador pueda conservar su

eficiencia y la fatiga disminuye rápidamente la aptitud del entrevistador para la atención necesaria y coordinar la enorme cantidad de detalles que percibe.

En el horario de citas también debe contemplarse el tiempo necesario para realizar los informes de cada entrevista.

3. Conocimiento del puesto

Un tercer aspecto a tener en cuenta antes de realizar la entrevista es que el entrevistador ha de conocer, con bastante exactitud, la tarea o tareas que realizará la persona contratada. Igualmente debe conocer si existe alguna contraindicación especial para la contratación de candidatos para esa tarea. Este tipo de inconvenientes está altamente relacionado con la política de empresa, que podría prohibir, por ejemplo, contratar a personas por encima o debajo de una determinada edad, etc.

4. Conocimiento de la organización y de la política de empresa

Puesto que en la entrevista, cada vez más, se ofrece información de la empresa al solicitante, el entrevistador debe informarse acerca de la política de la empresa respecto de sus empleados. Debe saber, por ejemplo, todo lo referente a vacaciones, seguros, actividades, transportes, ventajas para estudiar, promociones, etc. También debe conocer lo referente al producto, su calidad y manufactura. Otro aspecto importante es el referente a la estructura y la organización de la empresa y estar al corriente de los cambios cuando éstos ocurran.

6.2. REALIZACIÓN PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA

Tener buenas preguntas para realizar una entrevista es un requisito imprescindible para tomar decisiones de personal correctas, pero no es el único requisito. De nada sirven las buenas preguntas si la entrevista no se lleva a cabo en un buen ambiente, de un modo efectivo y si no se logra obtener la información apropiada de cada solicitante o entrevistado. En definitiva, puede decirse que el éxito de una entrevista depende de las preguntas que se formulen y de la realización práctica de dicha entrevista. La práctica de la entrevista requiere la realización de unos determinados pasos para poder llegar a una decisión adecuada. Los pasos más importantes son los siguientes:

1. Apertura de la entrevista.
2. Obtención de respuestas conductuales.
3. Cierre de la entrevista.

6.2.1. La apertura de la entrevista

Los primeros minutos de la entrevista son claves para lo que va a ocurrir después. En estos primeros instantes, el entrevistador debe facilitar la posición del solicitante, intentando que se encuentre en un ambiente cálido, cómodo y relajado. Lo ideal es conseguir un equilibrio que cree en el solicitante una impresión de cordialidad, amigabilidad y empatía, al propio tiempo que se le muestra claramente que está en una situación de trabajo y que, por tanto, requiere la máxima objetividad. Existen cuatro elementos que deben formar parte de la apertura de toda entrevista:

1. El saludo inicial al entrevistado.
2. La disposición física de entrevistado y entrevistador.
3. La charla introductoria.
4. La declaración de intenciones.

La utilización de estos cuatro elementos de un modo sistemático ayudará a desarrollar un buen *rapport* del solicitante y a conseguir un buen punto de partida para la entrevista.

6.2.1.1. El saludo inicial al entrevistado

Se puede comenzar estrechando la mano del solicitante y mostrando una sonrisa sincera y amistosa. Al propio tiempo se debe establecer un contacto ocular adecuado. Esto no significa observar directa y continuamente la cara del entrevistado. Además de resultar muy molesto, puede conducir a un retraimiento y a una impresión de agresividad en la persona que estamos entrevistando.

También es importante cuidar los aspectos no verbales del comportamiento. Por ejemplo, responder a las afirmaciones del candidato con movimientos de cabeza como señal de asentimiento y variando cada cierto tiempo la postura y la posición del cuerpo, al propio tiempo que lo hacen los candidatos. El tono de voz debe ser un indicador de interés, sinceridad y cortesía.

En este momento del proceso práctico de la entrevista es muy adecuado introducir una pregunta inicial en torno al nombre del candidato y cómo quiere que se le llame durante la conversación. Este tipo de pregunta es una forma muy adecuada de establecer *rapport*.

6.2.1.2. La disposición física de entrevistado y entrevistador

Habitualmente las entrevistas convencionales se realizan utilizando una mesa de oficina. En un lado de la misma se sienta el entrevistador y el lado opuesto se sienta el entrevistado. Esta disposición tan frecuente del mobiliario puede

sustituirse por otras disposiciones alternativas que pueden favorecer la comunicación entre entrevistado y entrevistador.

Una disposición alternativa para la entrevista es realizarla sin ninguna mesa que separe a los participantes, por ejemplo utilizando un par de sillas o sillones dispuestos en ángulo recto y utilizando una pequeña mesilla que puede servir para depositar papeles y cualquier otro utensilio.

Otra disposición, cuando no se dispone más que de una mesa de despacho y las sillas correspondientes, es realizar la entrevista en la esquina de la mesa, de tal modo que puedan entrevistado y entrevistador situarse en una posición próxima, evitando la sensación de oposición entre los interlocutores.

6.2.1.3. *Charla introductoria*

Con objeto de reducir la ansiedad inicial existente en toda entrevista, hay coincidencia en los investigadores en la recomendación de comenzar con una charla introductoria que, además de reducir esa tensión inicial, ayuda a que el entrevistado adquiera un cierto grado de seguridad y comodidad como conversador.

Una charla amistosa antes de pasar a las preguntas concretas de la entrevista permite que la comunicación se desarrolle con mayor fluidez y libertad. El tema de la charla introductoria no debe ser polémico ni formar parte de los que se han planificado como objeto de la entrevista.

Los diferentes temas de la charla introductoria se pueden extraer, por ejemplo, de la hoja de solicitud. Así, si ha visto que el entrevistado ha cambiado el lugar de residencia de una ciudad a otra o de un país a otro, el entrevistador puede comenzar la charla hablando sobre esas ciudades o países y comparándolos. Otros temas pueden ser los transportes o cualquier acontecimiento reciente (por ejemplo, si le ha costado trabajo encontrar la dirección, los problemas de aparcamiento, etc.).

En cualquier caso se deben evitar como temas de la charla introductoria aquellos que quizás no sean de interés del solicitante (por ejemplo, aficiones), temas que pueden evocar experiencias desagradables, etc.

Dos o tres minutos dedicados a la charla introductoria son suficientes para que resulte efectiva para la finalidad que se persigue.

6.2.1.4. *La declaración de intenciones*

Una vez concluida la charla introductoria y antes de comenzar la entrevista es conveniente informar al solicitante de lo que va a ocurrir a partir de ese momento, de tal modo que pueda anticipar situaciones futuras y no se vea sorpren-

dido por lo que se le va a preguntar. Esta declaración de intenciones sirve para reducir la ansiedad que experimenta toda persona en una situación evaluativa y también sirve para aleccionarle sobre el tipo de información que se pretende obtener y las razones por las que se desea tal información. Desde un punto de vista general, la declaración de intenciones debería incluir los siguientes puntos:

- a) Una breve presentación del entrevistador, de su antigüedad en la compañía y de su historial en la misma.
- b) Recordar al entrevistado el nombre del puesto para el que se le va a entrevistar y el departamento en el que está incluido el puesto.
- c) El tiempo aproximado de duración de la entrevista y lo que debería lograrse en ese tiempo.
- d) Mencionar que se tomarán notas durante la entrevista o que ésta se grabará en un casete.
- e) Una breve descripción y explicación de qué son las preguntas conductuales y las respuestas apropiadas para dichas preguntas.

Un ejemplo de una declaración de intenciones de una entrevista conductual estructurada es la siguiente:

«Bueno, Sr. López, si le parece comenzamos. Como sabe soy Mario Lado, director de reclutamiento de la Compañía SeguriGal. Llevo algo más de diez años en la compañía, y he desempeñado tanto puestos de vigilancia como de técnico de recursos humanos. He ascendido a mi puesto actual hace aproximadamente tres años. Actualmente, estamos buscando varias personas para nuestro departamento comercial y la entrevista que vamos a realizar forma parte del proceso de selección que estamos llevando a cabo. La entrevista durará aproximadamente de treinta y cinco a cuarenta y cinco minutos que dedicaremos a conocer su historial y su cualificación para el puesto. Cuando acabemos la entrevista, si usted lo desea, podremos dedicar algunos minutos a las preguntas o aclaraciones que le gustaría hacer. Además de entrevistarle a usted, tengo que entrevistar a varios candidatos más. Por eso, si no le molesta me gustaría grabar la entrevista en un casete para poder recordar todo lo que usted me diga y no pasar por alto aspectos relevantes de sus respuestas y que podría ocurrir si lo dejo todo a mi memoria. [Alternativamente, se podría decir algo similar para explicar que se tomarán notas durante la entrevista y el motivo de las mismas]. ¿Le parece bien que la grabe?

»Otra cosa más. Las preguntas que le voy a hacer y el tipo de respuestas que deseo son algo diferente de las entrevistas típicas. Las preguntas que habitualmente hacemos en las entrevistas en SeguriGal se refieren a cuestiones concretas de su conducta pasada y para ello tendrá que recordar algunas de sus experiencias. Para responder, relájese y tómese el tiempo que necesite. Para que nosotros tomemos una decisión sobre su candidatura, los ejemplos concretos de su desempeño laboral son muy importantes porque nos permiten conocerle mejor.

»Por ejemplo, yo podría decirle algo como lo siguiente: "En este puesto es muy importante que las personas presten una atención continua a lo que ocurre a su alrededor. Por favor, hábleme de la última ocasión en la que la atención que usted estaba prestando evitó un problema o solucionó una dificultad". Quizás usted me pudiera contestar que la atención es una característica importante para el puesto y que usted es una persona normalmente atenta a lo que ocurre en el ambiente. Esa no sería la respuesta que yo estoy buscando. Lo que yo querría oír es un ejemplo de una actuación suya en la que tuvo que utilizar la atención y que describiese lo que ocurrió, cómo y por qué y qué fue lo que usted hizo. ¿Entiende lo que yo quiero? ¿Comprende la diferencia entre este tipo de preguntas y las habituales?»

Si la respuesta es afirmativa, ya se puede comenzar con las preguntas de la entrevista conductual propiamente dichas. Si por el contrario el candidato no ha entendido bien el tipo de preguntas debe repetirse la explicación, aclarando las posibles dudas y poniendo nuevos ejemplos.

6.2.2. Iniciación de la entrevista y obtención de respuestas conductuales

Una vez que la conversación discurre con cierta fluidez, después de la charla introductoria, es el momento de comenzar la entrevista. En este instante aparece la pregunta: «¿Por dónde comenzar?» Como es lógico, existen diferentes preguntas para poder empezar la entrevista.

Por ejemplo, la pregunta inicial puede referirse a las expectativas del candidato con respecto al puesto; puede referirse a los hechos que le indujeron a presentarse a la entrevista; qué le llevó a interesarse por la empresa o qué objeto le ve a la entrevista. De este modo el entrevistador obtiene un conocimiento de las expectativas del candidato y de posibles contactos anteriores con la empresa y, por tanto, se halla en mejor posición para llevar a cabo la entrevista.

Para la mayoría de los entrevistados, la entrevista conductual estructurada será una nueva experiencia de entrevista y no estarán familiarizados con el tipo de preguntas que la componen. Para ellos es más fácil describir su experiencia o sus cualificaciones o estudios que contar situaciones complejas en las que se han visto involucrados. Narrar convenientemente este tipo de experiencias supone una notable inversión de energía y de tiempo por parte de los candidatos. En ocasiones, los entrevistados no entienden bien las preguntas, a veces no disponen de ejemplos sobre el tipo de situaciones por las que están siendo interrogados o simplemente les resulta difícil decidir cual es el mejor ejemplo de la situación por la que se les pregunta, puesto que disponen de varias alternativas.

La falta de experiencia en preguntas conductuales de muchos de los candidatos hace que no sean todo lo descriptivos que deseáramos respecto de sus experiencias y sobre la forma en que se comportaron o reaccionaron en determinadas situaciones. En estos casos, el entrevistador debe ayudar al candidato facilitándole vías para que pueda ser más descriptivo.

En otras ocasiones, los candidatos, aunque son capaces de describir pormenorizadamente las experiencias y situaciones, hablan en plural, por ejemplo diciendo, «hicimos», «vendimos», «proyectamos», etc., o, alternativamente, hablan utilizando el impersonal, por ejemplo diciendo, «se hizo», «en la empresa se vendió», «el equipo proyectó», etc. Tanto en un caso como en el otro, las descripciones del candidato pueden conducir a un grave error al entrevistador si éste asume como realizaciones o conductas del candidato las que en realidad son de un grupo, de un equipo o de una empresa entera. En tales casos el entrevistador debe asegurarse que las descripciones conductuales que hace el candidato se refieren a él mismo, que él es el protagonista de las escenas que está describiendo. Para ello, nada mejor que preguntarle si fue él el actor protagonista de la escena o qué quiere decir cuando habla en plural o de modo anónimo. También se puede volver a repetir la parte de la declaración de intenciones inicial en la que se le explicaba que lo que se buscaba eran ejemplos de sus propias actuaciones o realizaciones, que no estábamos interesados en las de su grupo o en las de otras personas y, que en el caso de que tuviésemos interés en conocer como se comportaban otras personas se lo diríamos explícitamente.

Es frecuente que los entrevistadores se encuentren con tres tipos principales de respuestas al formular preguntas conductuales. Si el entrevistador se acostumbra a ese tipo de respuestas puede resultarle más fácil y más útil la realización de las preguntas y la obtención de la información deseada. Los tres tipos de respuestas son: a) el silencio; b) la simulación o el engaño, y c) el despiste o el desliz.

6.2.2.1. *El silencio*

En algunas ocasiones las preguntas conductuales son difíciles de responder y los entrevistados, aunque tratan de hacerlo, no encuentran el modo adecuado, por lo que optan por el silencio. Esta respuesta (o ausencia de respuesta) puede conducir fácilmente a una opinión errónea en el entrevistador al llevarlo a concluir que el entrevistado carece de experiencias concernientes a la pregunta que se le ha formulado. Para no caer en ese error o paliarlo en gran medida, el entrevistador dispone de algunas habilidades que puede utilizar en el caso de que la respuesta del candidato sea el silencio. Tales habilidades son principalmente tres: a) la pausa calculada; b) la declaración de apoyo, y c) repreguntar.

a) *Pausa calculada.* El silencio como respuesta provoca una reacción desagradable tanto en el entrevistado como en el entrevistador. Tal reacción se ha asociado con tensión y con ansiedad, hasta el extremo de que a veces el silencio parece excesivamente «ruidoso». En tales circunstancias, tanto el entrevistador como el entrevistado tienen deseos de acabar lo antes posible con una situación de tanta tensión y para evitarla, algunos entrevistadores tienden a formular inmediatamente otra pregunta al entrevistado, de tal modo que desaparezca la tensión que flota en el ambiente. Esta reacción del entrevistador es un error evitable. Con una sonrisa agradable y de complicidad debe esperar unos segundos antes de volver a tomar la palabra. Quince o veinte segundos son suficientes para que tal breve lapso de tiempo parezca una eternidad, pero si el control del tiempo lo tiene el entrevistador, será el entrevistado el que tenderá a acabar con la situación de tensión respondiendo a la pregunta del entrevistador. Además, estos pocos segundos suponen un tiempo extra para que el candidato pueda reflexionar sobre la pregunta en cuestión y responder de un modo efectivo.

b) *Declaración de apoyo.* A veces un entrevistado comienza a responder a la pregunta de un modo inseguro y sin confianza en que su respuesta es la que busca el entrevistador, por lo cual intercala silencios entre sus frases. En este caso, es fácil ayudarlo a contestar mejor. Se trata simplemente de efectuar una declaración de apoyo que le permita continuar con buen ánimo lo que estaba contando. Tal declaración de apoyo puede ser tanto verbal como no verbal. Por ejemplo se le puede decir: «Está usted respondiendo bien, eso es lo que le estaba preguntando. No se preocupe. A todos nos ocurre que en ocasiones nos resulta difícil responder a preguntas sobre nuestra experiencia. La mayoría necesitamos algún tiempo para pensar». También se pueden utilizar mensajes no verbales de apoyo como una sonrisa agradable o movimientos de asentimiento con la cabeza o usar interjecciones que puedan ser de ayuda como ¡Ajá!, ¡sí, sí!, ¡ya veo!, ¡ya entiendo!, etc.

c) *Repreguntar.* En algunas ocasiones, el candidato no contesta o no lo hace bien a pesar de que hemos ensayado la pausa calculada o las declaraciones de apoyo. Puede tratarse de que no ha entendido bien la pregunta que le hemos formulado y duda sobre lo que responder. En tal caso, el entrevistador debe volver a formular la misma pregunta en otras palabras. De este modo se asegurará de que el candidato entiende correctamente la pregunta que se le hizo, al tiempo que le ofrece la oportunidad de responder correctamente a la cuestión planteada.

6.2.2.2. *La simulación o el disimulo*

En algunas ocasiones la respuesta de los entrevistados a las preguntas conductuales es simplemente decir que nunca les ha ocurrido o que siempre les ocurre la situación por la que se les pregunta, por lo cual mencionar un ejemplo es-

pecífico de la misma es imposible. En el primer caso porque nunca lo han vivido y en el segundo porque tienen tantos que no sabrían cuál elegir. También ante este tipo de respuestas de los candidatos, los entrevistadores disponen de algunas habilidades o algunas técnicas que pueden utilizar con buen resultado. Existen tres técnicas que pueden utilizarse con notable éxito: a) insistencia cortés; b) repreguntar, y c) pausa calculada.

a) *Insistencia cortés.* Con esta técnica el entrevistador está indicando al candidato que su respuesta no es apropiada y que desea alguna otra mejor. Sin embargo, al propio tiempo le está señalando que entiende que en ocasiones es difícil contestar a preguntar como las que le acaba de formular. La insistencia con cortesía muestra al entrevistado que no le ha hecho la pregunta por casualidad ni que es una pregunta carente de mucho interés. Al contrario, la insistencia es una declaración explícita de interés en la respuesta del candidato y le obligará a tratar de dar una contestación oportuna. Por ejemplo cuando el candidato contesta que siempre le ocurre la situación por la que se le pregunta y que le resulta difícil responder, se le puede decir: «Es verdad, cuando uno tiene muchas experiencias a veces resulta difícil mencionar una. Pero, puede contarme la última que le ha ocurrido, o la más reciente en la que se ha visto involucrado». De este modo, el entrevistado no tiene por qué elegir una experiencia concreta pero tampoco tiene ningún argumento para evitar contestar a la pregunta. Si verdaderamente tiene tantas experiencias ya no le resultará difícil contestar puesto que le hemos indicado que describa la última. Si a pesar de todo no contesta es que estaba simulando o tratando de mostrar una imagen que no se corresponde con la realidad.

b) *Repreguntar.* Esta técnica es útil cuando el candidato contesta que nunca ha tenido ninguna experiencia similar a la que se le está preguntando. En tal caso, formular la pregunta con otras palabras sirve de ayuda al candidato para buscar algún ejemplo de su experiencia pasada que pueda encajar con el tema de la pregunta. Además, al insistir en la pregunta indica al entrevistado que tenemos interés en su respuesta y, de paso, le proporcionamos un tiempo extra para que pueda pensar en una respuesta concreta.

c) *Pausa calculada.* Puede utilizarse esta técnica inmediatamente después de que se le formuló la pregunta con otras palabras. Si después de unos segundos de silencio el candidato sigue sin contestar, simplemente se pasará con la mayor naturalidad a otra pregunta.

6.2.2.3. *El despiste o desliz*

En este caso el solicitante se escabulle de la pregunta que se le hace. Da una respuesta, pero es una respuesta general, no un ejemplo concreto de la situación

que se le plantea. Se trata una respuesta de descripción de experiencia, no de descripción de conducta. La respuesta no está en tiempo pasado, y además contiene la palabra clave «siempre», lo que revela que es una constatación referida a la de experiencia. Existen tres técnicas que suelen tener éxito en estos casos:

a) *Fijar la responsabilidad.* El entrevistador asume la responsabilidad de la pregunta. Es decir, con esto está diciendo al candidato que seguramente él ha planteado mal la pregunta y el candidato no la ha entendido bien. Fijar la responsabilidad debe ser usada solamente una vez en una entrevista, porque pierde su efecto con la repetición. Afortunadamente, los solicitantes normalmente cogen el mensaje y ofrecen las respuestas que se buscan.

b) *Repreguntar.* En este caso se utiliza después de haber asumido la responsabilidad. Entonces se le dice al candidato que se la va a plantear la pregunta de otro modo, con otras palabras.

c) *Insistencia.* Una vez replanteada la pregunta si el candidato sigue sin dar una respuesta concreta se le debe informar educada, pero firmemente, que no se está obteniendo la información que se quiere y que se insistirá hasta conseguirla.

6.2.2.4. Otras estrategias a tener en cuenta durante la entrevista

a) *Seguridad del entrevistador.* Durante la entrevista, el entrevistador ha de mostrarse seguro y no dubitativo, toda vez que su conducta influirá en el entrevistado. Los modales del entrevistador han de ser seguros y sus preguntas incisivas, claras y simples. Por ejemplo, en lugar de preguntar: «¿Le importa contestarme a unas preguntas sobre su experiencia profesional?», el entrevistador debería decir: «¡Hábleme de su experiencia profesional!».

b) *Comunicación no verbal.* El entrevistador debe prestar atención y entrenarse en esta forma de comunicación, toda vez que su forma de gesticular, su semblante e incluso su postura y tono de voz pueden favorecer o perjudicar la fluidez de la conversación.

c) *Tomar notas.* Tomar notas durante la entrevista puede convertirse en un arte. Por lo general, se recomienda tomar notas durante la entrevista de aquellos aspectos acerca de los cuales no se tiene información o que complementan determinados aspectos. No obstante, cuando se tomen estas notas, deberá hacerse de modo rápido y escueto, prestando atención al entrevistado y mirándole mientras habla. Algunos entrevistadores piensan que se debe tomar notas desde el principio de la entrevista, mientras que otros creen que debe hacerse sólo en los momentos cruciales. En cualquier caso, es recomendable explicar al candidato por qué se toman notas.

d) *Comentarios.* Durante la entrevista, el uso de comentarios es un elemento favorable para el discurrir de la misma. A través de ellos, el entrevistador puede reforzar la exposición del candidato y animarle a que hable con libertad, además de servir de puente para trasladarse de un tema a otro.

6.2.3. El cierre de la entrevista

Cerrar adecuadamente una entrevista es tan importante como iniciarla de modo correcto. Un buen modo de cerrarla es mediante un resumen de la misma y unos comentarios finales que permitan dos objetivos. Por un lado, que el candidato pueda comprobar que se le ha prestado una total atención y, por otro, sirvan al entrevistador para confirmar o aclarar la información recogida. Por último, es importante una despedida agradable y cortés.

El cierre de la entrevista debe contener una declaración explícita de agradecimiento por la información proporcionada y una aclaración al solicitante de lo que va a ocurrir seguidamente. Como modelo general, una declaración de cierre debería incluir los siguientes aspectos:

- a) Agradecimiento al solicitante por sus respuestas y la información que ha proporcionado y por el tiempo que ha invertido en nuestra entrevista.
- b) Un resumen de lo más esencial del contenido de la entrevista.
- c) Informar al candidato del tiempo aproximado que se tardará en concluir todas las entrevistas y en tomar una decisión.
- d) Darle una fecha aproximada en la que debe recibir alguna respuesta de la organización y lo que podría ocurrir seguidamente si la respuesta de la organización es positiva.

Un ejemplo de una declaración de cierre de la entrevista podría ser similar a la que sigue a continuación:

«Bien, Sr. López, si no tiene más preguntas o no necesita más aclaraciones podemos acabar la entrevista aquí. En nombre de SeguriGal le agradezco el tiempo que nos ha dedicado y también la información que me ha proporcionado. Como le dije antes, todavía tengo que realizar algunas entrevistas más, pero espero haberlas finalizado todas el jueves de la próxima semana. Nuestra compañía volverá a ponerse en contacto con usted en torno a ese día para informarle de la decisión sobre su candidatura, ya sea una decisión positiva o negativa. Si la decisión es positiva le informaremos del día que deberá volver por aquí para realizar unas pruebas (o una nueva entrevista, o traer documentos, etc.).»

Esta declaración de cierre implica que la organización se pondrá en contacto con todos los candidatos que han sido entrevistados, pero esto no siempre es posible, bien por falta de tiempo, o por alguna otra circunstancia. Una declaración alternativa también adecuada, y utilizable en aquellos casos en los que no es posible ponerse en contacto con todos los entrevistados, podría ser la que sigue:

«Bien, Sr. López, si no tiene más preguntas o no necesita más aclaraciones podemos acabar la entrevista aquí. En nombre de SeguriGal le agradezco el tiempo que nos ha dedicado y también la información que me ha proporcionado. Como le dije antes, todavía tengo que realizar algunas entrevistas más, pero espero haberlas finalizado todas el jueves de la próxima semana. Si la decisión es positiva, en torno a ese día nos volveremos a poner en contacto con usted y le indicaremos lo que debe hacer después.»

6.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Esta última fase de la entrevista de selección es quizás la más importante, la más compleja y la más difícil de realizar, puesto que en ella el entrevistador debe reunir, sintetizar, evaluar y, finalmente, emitir un juicio sobre el candidato a partir de la información que obtuvo durante la entrevista.

Si las entrevistas han sido grabadas, el análisis de la información de cada una de ellas debería hacerse una vez que han sido realizadas todas las entrevistas. En el caso de que las entrevistas no hayan podido ser grabadas y sólo se disponga de las notas que se han ido tomando durante la entrevista se puede valorar la información una vez terminada cada entrevista. En cualquier caso, el proceso de valoración será el mismo. Lo primero que debemos hacer es relacionar la respuesta del candidato con la dimensión que queremos evaluar. Es decir, debemos tener siempre presente que lo que queremos evaluar es la conducta específica del candidato en una dimensión determinada y la respuesta del candidato nos debe permitir descubrir si esa conducta ha sido eficaz o ineficaz. Cuanto más parecido es el ejemplo descrito por el candidato a la conducta considerada ideal (los anclajes nos ayudan a esto), mayor puntuación obtiene el candidato en esa pregunta o dimensión. Por el contrario cuanto menos referencia se haga a esa conducta ideal o más acciones consideradas ineficaces contenga el ejemplo, menor será la puntuación dada.

Como hemos dicho, los anclajes conductuales nos van a ayudar a dar un valor en la escala a la conducta analizada, pero además hay otras claves que nos ayudan en la evaluación en el caso de las entrevistas de descripción de conducta:

1. Es importante fijarse en el tiempo que hace que ocurrieron los ejemplos de la conducta. Las conductas ocurridas en el pasado más reciente predicen con mayor precisión la conducta del candidato en el futuro. Por tanto, cuanto más reciente sea la conducta, mayor puntuación llevará. O menor en el caso de que se trate de una conducta reciente pero considerada ineficaz.
2. Otra clave importante es la frecuencia con que ocurren las conductas descritas por el candidato. Con cuanta mayor frecuencia ocurran los ejemplos o cuantos más ejemplos nos pueda proporcionar el candidato, mayor relación tendrá con la conducta futura.
3. Por último es importante fijarse en si el candidato nos da referencias de otras personas que puedan confirmar lo que nos ha contado. Para disponer de esta información simplemente tenemos que preguntar al candidato en el momento de la entrevista el nombre de alguna de las personas implicadas en el episodio (por ejemplo el jefe). Esta información es un indicio de que el candidato nos está contando la verdad.

Además de esto, el evaluador debe tener en cuenta que las respuestas a otras preguntas diferentes de la evaluada también nos pueden ayudar a evaluar ésta.

6.4. REDACCIÓN DEL INFORME

Una vez ha sido considerada la información se puede pasar a redactar el informe sobre el candidato. Al redactar el informe, el entrevistador debe citar datos que avalen sus interpretaciones y conclusiones. Al dar su opinión por escrito, más adelante puede ser validada mediante los resultados en el puesto. Por lo general, el informe se divide en las siguientes partes:

1. *Impresión inicial.* Se anotan observaciones directas sobre el aspecto, modales, expresión corporal y grado de colaboración del candidato. Como es lógico este tipo de información será pertinente o no dependiendo del puesto de trabajo. Por ejemplo, piénsese en un vendedor y un administrativo.
2. *Valoración de las competencias/dimensiones necesarias para un buen desempeño.* En este punto se comenta la valoración que ha recibido el candidato en cada una de las dimensiones analizadas con la entrevista. Se debe describir cada una de las dimensiones para saber exactamente qué se estaba midiendo con cada una de las preguntas.
3. *Resumen de puntos fuertes y débiles.* Se debe hacer una buena enumeración de puntos fuertes y débiles. Menos de tres o cuatro pueden indicar una mala entrevista o una actitud poco práctica.

4. *Resumen global y recomendaciones.* Esta sección se compone de tres párrafos cortos sobre la evaluación del candidato. En el primero se argumenta por qué puede ser de interés el candidato, señalando los valores que tengan mayor relación con el puesto. En el segundo párrafo se resumen los puntos negativos y se advierte sobre las reservas que deben considerarse. En el tercero se emite un juicio resolviendo la oposición entre los dos primeros párrafos. También se puede incluir alguna recomendación especial sobre el destino, formación o desarrollo si el candidato va a ser admitido en la empresa.

Por último, debe revisarse el informe escrito. Si aparecen algunas inconsistencias entre la evaluación global y alguna evaluación parcial, tiene que reflexionarse sobre ello, pero pensando que es posible la aparición de tales inconsistencias. También pueden compararse las percepciones y valoraciones realizadas durante la entrevista con los resultados de otras pruebas, como por ejemplo medidas de personalidad, para observar posibles congruencias o incongruencias o ámbitos sobre los que recabar más información (por ejemplo haciendo otras pruebas, utilizando referencias, chequeando documentos, etc.).

Desarrollo práctico de una entrevista conductual estructurada

7

En este capítulo se presenta un estudio realizado para desarrollar una entrevista conductual estructurada para el puesto de vigilante en una empresa privada de seguridad. Esta entrevista sigue el modelo de descripción de conducta de Janz, pero con una diferencia, esta entrevista usa escalas de valoración con anclajes conductuales para evaluar a los entrevistados. En este último sentido, la presente entrevista utiliza la técnica valorativa de los entrevistados que se usa en las entrevistas situacionales de Latham.

7.1. ANÁLISIS DEL PUESTO

Para desarrollar dicha entrevista el primer paso fue, naturalmente, la realización de un análisis del puesto basado en la técnica de incidentes críticos. Los incidentes críticos obtenidos nos sirvieron, en primer lugar, para conocer y desarrollar las dimensiones que representan las características necesarias para un comportamiento eficaz en el puesto. En segundo lugar, utilizamos los incidentes críticos para crear las preguntas de descripción de conducta de la entrevista referidas a las dimensiones del puesto y para desarrollar los anclajes conductuales de las escalas de valoración.

Los incidentes críticos y otras informaciones pertinentes referidas a la ocupación y a sus ocupantes se obtuvieron de una muestra suficientemente amplia de sujetos expertos en la materia. La muestra estaba formada por 44 personas, en este caso ocupantes del puesto de vigilante de seguridad, que ya llevaban varios años ocupando ese puesto. Su edad estaba comprendida entre los 20 y los 35 años.

Para obtener los incidentes críticos a cada uno de los expertos se les pedía que indicaran incidentes y anécdotas del puesto que sirvieran para describir características fundamentales del mismo y conductas determinantes en situaciones críticas que pudieran servir como indicadores de buen o mal desempeño. Ade-

más de esto se le hacían dos preguntas adicionales que sirvieron para el desarrollo de las dimensiones del puesto. Así, los expertos debían contestar a las siguientes cuestiones:

- a) Descripción de incidentes que indiquen conductas importantes en el puesto.
- b) Descripción del que consideran el mejor vigilante (entre sus compañeros).
- c) Descripción de lo que para ellos sería un vigilante ideal.

7.1.1. Descripción de incidentes críticos

1. Registro de incidentes críticos

El primer paso fue registrar incidentes críticos en el puesto de vigilante de seguridad. En total recogimos 25 incidentes de los cuales 11 corresponden a conductas eficaces en el puesto y 15 a conductas negativas, ineficaces. Algunos ejemplos de los incidentes recogidos son los siguientes:

Ejemplo 1

«En una ocasión cuando trabajaba en el turno de noche, me llamó la atención un ruido que venía de la calle. Observé que había un hombre dentro de un camión. Aunque en un principio pensé que era el dueño, resultaba extraño que estuviera a oscuras en la cabina registrándolo todo. Además, de repente se bajó del camión y cerró la puerta de un portazo. Fue cuando me di cuenta de que estaba robando. Luego me dirigí hacia la puerta principal para verle pasar pero no vi a nadie en la calle y entonces volví a entrar. Al cabo de unos minutos estaba mirando de nuevo hacia la calle y le vi de nuevo, esta vez dentro de un furgón. Llamé inmediatamente a la policía local y a los pocos minutos se personó y detuvieron al hombre robando dentro del furgón.»

Ejemplo 2

«Una vez tres vigilantes tuvieron que hacer un servicio durante una rueda de prensa de Telefónica. El día anterior van con el jefe de seguridad de Telefónica al lugar donde se va a realizar la rueda de prensa, quedando ya fijado lo que debe hacer cada uno de los vigilantes. Al día siguiente, cuando van a realizar el servicio se encuentran con que la rueda de prensa se va a celebrar en un local diferente y el nuevo local nada tiene que ver con las características del anterior. Cuando llegan las personas que van a dar la rueda de prensa está sin montar el servicio y los vigilantes deciden organizarlo por su cuenta. Cuando llega el jefe

de seguridad observa lo que ha ocurrido y al terminar la rueda de felicitación a los vigilantes por el buen servicio realizado.»

Ejemplo 3

«Una empresa de telecomunicaciones tenía contratados los servicios de una compañía de seguridad. Uno de los vigilantes que hacía el servicio en esta empresa, una noche estaba aburrido y entró en un ordenador de la compañía pero desconocía su funcionamiento. Borró un programa millonario de dicha empresa. Esto originó que se perdiera el contrato con esa empresa y los vigilantes que estaban allí destinados se quedaron sin trabajo.»

Ejemplo 4

«Un día, sobre las tres de la madrugada, se oye una alarma y los vigilantes que estaban de servicio pensaron que era la alarma de un coche. Después de llevar cinco minutos sonando les pareció que era mucho tiempo y fueron al lugar de donde parecía venir el sonido. Así observaron que no era un coche, sino el almacén de grasas, aceites y gasóleos de la fábrica que vigilaban; echaron un vistazo en el interior y no vieron nada anormal. Después abrieron el almacén y desconectaron la alarma que había saltado debido a la tormenta. En esta ocasión hubo pasividad por parte de los vigilantes por pensar que era la alarma de un coche.»

2. Analizar y definir cada incidente crítico

Una vez que están recogidos todos los incidentes, el siguiente paso es analizar el contenido de cada uno de ellos. Es decir, se trata de establecer a qué tipo de conducta o característica propia del puesto hace referencia cada una de las descripciones de los incidentes. Así, los ejemplos anteriores estarían reflejando las siguientes características o conductas:

Ejemplo 1: «Atención». El vigilante estaba atento, alerta, lo que le ayudó a detectar una situación sospechosa.

Ejemplo 2: «Iniciativa». Se trata de un incidente en el que se plantea una situación contradictoria a los vigilantes. Por un lado deben cumplir órdenes, pero al mismo tiempo un vigilante debe mostrar iniciativa y saber adaptarse a las situaciones, no cumplir rígidamente con las órdenes de los superiores cuando ocurre algún contratiempo que puede perjudicar el servicio.

Ejemplo 3: «Poca resistencia a la monotonía». El vigilante para evitar el aburrimiento, cometió una imprudencia que tuvo repercusiones graves tanto para su empresa como para el centro donde prestaba sus servicios.

Ejemplo 4: «Exceso de confianza». En este caso los vigilantes se confiaron, no prestaron la atención adecuada y cometieron una equivocación que pudo tener consecuencias graves.

Este proceso se siguió con cada uno de los incidentes recogidos y una vez analizados todos, se obtuvieron las características que aparecen a continuación. Debe tenerse en cuenta que muchas de estas variables aparecían reflejadas en más de un incidente, lo cual es un indicio de que se trata de una dimensión relevante para el puesto.

- Atención.
- Exceso de confianza.
- Poca resistencia a la monotonía.
- Paciencia.
- Iniciativa.
- Rapidez en la actuación.
- Observación.
- Decisión.
- Falta de discreción.
- Firmeza.
- Precipitación.
- Coordinación del equipo.
- Solución de problemas.
- Eficacia.
- Lealtad.
- Honradez.

3. Agrupar los incidentes en categorías

Una vez descritos todos los incidentes y atendiendo a su similitud semántica, los agrupamos en las siguientes categorías:

- Trabajo en equipo.
- Atención, observación.
- Rapidez de actuación ante situaciones conflictivas pero con seguridad.
- Iniciativa, solución de problemas.
- Irresponsabilidad, negligencia.
- Paciencia.
- Lealtad.
- Precipitación.
- Discreción.
- Conocimientos.

7.1.2. Descripción del mejor vigilante

1. Registrar los atributos que aparecen en las descripciones

Para analizar esta información el primer paso fue hacer una lista con todos los atributos que aparecían en las descripciones de los expertos (en este caso se obtuvieron descripciones de 44 expertos) y ordenarlos según su frecuencia. Algunos ejemplos de los rasgos que más se repiten y su frecuencia aparecen a continuación:

- Compañerismo (18).
- Responsabilidad (14).
- Buena presencia (9).
- Educación (9).
- Amabilidad (8).
- Respeto hacia los demás (6).
- Puntualidad (6).
- Firmeza (5).
- Observador (5).
- Discreción (4).
- Saber estar (4).
- Saber actuar (4).
- Cumplidor de sus obligaciones (4).
- Don de gentes (4).
- Seriedad (4).

2. Agrupar los atributos en categorías

El siguiente paso es agrupar las características o atributos en categorías basándonos en la similitud conceptual. En este caso establecimos ocho categorías:

1. *Habilidades sociales.* Educación, agradable, respeto hacia los demás, don de gentes, tener tacto, amabilidad, ser servicial con los clientes y justo, discreción, saber estar.
2. *Atención, observación.* Buen observador, rapidez de reflejos, atención, concentración, e intuición.
3. *Compañerismo.* Honestidad, sinceridad, amabilidad, compañerismo y saber trabajar en equipo.
4. *Iniciativa.* Tener criterio propio, activo, solución de problemas y capacidad de mando.
5. *Responsabilidad.* Puntualidad, responsabilidad, seriedad en el puesto, cumplidor de sus obligaciones, organizado, constancia y sentido común, prudente.

6. *Profesionalidad*. Preparación/cualificación, profesionalidad, entregado al trabajo, sabe separar vida personal/laboral, minuciosidad, afán de superación, exigente y le gusta su trabajo.
7. *Firmeza, saber imponerse*. Firmeza, persuasión, enérgico si es necesario y saber imponerse, seguridad.
8. *Características generales de un candidato*. Buena presencia, inteligencia, autodisciplina, conducta intachable, lealtad, eficacia, y trabajador exhaustivo.

7.1.3. Descripción del vigilante ideal

1. Registrar los atributos que aparecen en las descripciones

Como en el apartado de las descripciones del mejor vigilante, el primer paso fue registrar todos los atributos que aparecen en las descripciones. Algunos ejemplos de las características que más aparecen en las descripciones de los expertos son las siguientes:

- Compañerismo (15).
- Presencia correcta (12).
- Educación (12).
- Amabilidad (9).
- Conocimiento del puesto (9).
- Puntualidad (6).
- Observador (6).
- Discreción (6).
- Seguridad en sus actuaciones (5).
- Seriedad (5).
- Desenvoltura (4).
- Responsabilidad (4).
- Activo (4).
- Sinceridad (4).
- Atención (4).

2. Agrupar los atributos en categorías

Utilizando también la similitud semántica como base para la agrupación, se establecieron las diversas categorías de características que debe poseer el vigilante ideal:

1. *Habilidades sociales*. Amabilidad, paciencia, don de gentes, simpatía, respetuoso, agradable, educado, alegre, voluntarioso, saber estar, discreción, no ser agresivo.

2. *Compañerismo*. Comprensión, compañerismo, lealtad y cooperación con los compañeros de trabajo.
3. *Atención, observación*. Atención, rapidez de reflejos, observación, memoria fotográfica.
4. *Decisión, iniciativa*. Desenvoltura, iniciativa, actividad, decisión, solución de problemas, analítico, rapidez mental, control de las situaciones, capacidad de adaptación.
5. *Serenidad y precaución*. Sereno, impasible, autocontrol, frío y precavido.
6. *Profesionalidad*. Conocimiento del puesto, experiencia, profesionalidad.
7. *Motivación*. Afán de superación, le gusta el trabajo, abierto a nuevos conocimientos.
8. *Responsabilidad*. Responsabilidad, puntualidad, constancia, cumplidor en el trabajo, seriedad, sentido común, organización, cuidadoso con el entorno, disciplinado.
9. *Firmeza*. Firme, enérgico con los delincuentes, inflexible, saber imponerse, contundente en sus actos, fuerte personalidad.
10. *Características generales*. Presencia correcta, trabajador, honrado, inteligencia, buen atleta, eficacia, dedicado al trabajo, sin fallos.

7.2. DESARROLLO DE LOS ELEMENTOS DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA

Una vez llevado a cabo el análisis del puesto, se compararon las categorías de los tres apartados: incidentes críticos, mejor vigilante y vigilante ideal, y a partir de ellas se desarrollaron las dimensiones del puesto que debía cubrir la entrevista. Las dimensiones desarrolladas fueron seis. No aparecen todas las características reflejadas en las dimensiones, sólo las que consideramos apropiadas para evaluar mediante el instrumento de la entrevista. Por ejemplo, la preparación o el conocimiento técnico del puesto es una característica que los expertos en general consideran muy importante, pero no se contempla en la entrevista por dos razones, en primer lugar, porque para muchos de los candidatos se trata de un trabajo nuevo y, por tanto, el reglamento es algo que deben aprender a posteriori; en segundo lugar, porque existen otros métodos eficaces para medirlo (por ejemplo, mediante un cuestionario o un examen).

7.2.1. Dimensiones y competencias conductuales

1. Ser observador, prestar atención a todo lo que ocurre para detectar cualquier alteración o cambio, frente a ser descuidado.

2. Mostrar iniciativa, rapidez y seguridad de actuación en situaciones complicadas o peligrosas frente a dudar y perder el control de la situación. Al mismo tiempo, ser precavido y prudente a la hora de actuar frente a «actuar a lo loco, sin pensar».
3. Ser amable y correcto con la gente, así como discreto, frente a perder fácilmente la paciencia y ser agresivo.
4. Ser firme, saber imponerse (pero sin resultar agresivo), frente a mostrarse inseguro a la hora de llamar la atención a alguien.
5. Saber trabajar en equipo, ser cooperativo, frente a «ir a lo suyo» y despreocuparse de la coordinación del equipo.
6. Tomarse siempre su trabajo muy en serio cumpliendo los requerimientos del puesto, frente a ser irresponsable y no tomarse en serio el trabajo.

A partir de estas dimensiones se desarrollaron las cuestiones de la entrevista. Los incidentes críticos que mejor representaban cada dimensión se transforman en preguntas. Se creó una pregunta para cada dimensión, a excepción de la dimensión 1 que presenta dos preguntas. Además, se desarrollaron dos modalidades de entrevista, una para personas con experiencia en el puesto y otra para personas sin experiencia laboral alguna. Ambas entrevistas son prácticamente idénticas, variando sólo ligeramente el contenido de cada pregunta.

7.2.2. Preguntas de la entrevista para solicitantes con experiencia

1.1. Una faceta importante de este puesto es ser un buen observador, estar atento a todo lo que ocurre alrededor. Hábleme de la última ocasión en la que el hecho de percatarse de una pequeña alteración en su zona de vigilancia, le sirvió para evitar o detectar un gran daño.

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Cómo se dio cuenta de que había algo raro?
- ¿Por qué le dio importancia a eso?
- ¿Cuál fue su reacción inmediata?
- ¿Qué hubiera ocurrido de no prestar atención a esta pequeña anomalía?
- ¿Le ha ocurrido esto en otras ocasiones?

1.2. En algunos lugares de trabajo o en determinados horarios (por ejemplo, horario de noche) las vigilancias son normalmente tranquilas, sin sobresaltos, incluso pueden resultar «aburridas». Estas situaciones pueden provocar que

el vigilante no esté tan alerta. Hábleme de la última vez que se encontraba en una vigilancia de este tipo y si ocurrió algún percance.

- ¿Qué ocurrió exactamente?
- ¿Cuánto tiempo tardó usted en darse cuenta de que algo ocurría?
- ¿Qué estaba haciendo usted en esos momentos?
- ¿Cuál fue su reacción inmediata?
- ¿Cómo resolvió la situación?
- ¿Sería diferente el resultado de haber estado más alerta?
- ¿Varió en algo su comportamiento en ese puesto a partir de ese día?

2.1. En su trabajo pueden surgir situaciones complicadas e incluso peligrosas en las que es necesaria una actuación rápida. ¿Cuál fue la última vez que le ocurrió algo así?

- ¿Cuál era exactamente la situación?
- ¿Cómo reaccionó usted?
- ¿Pensó en las consecuencias de su actuación?
- ¿Se dio cuenta del peligro real que corría?
- ¿Cuál fue el resultado de su actuación?
- ¿Actuó o actuaría igual si se volviera a ver en una situación semejante?
- (Si contesta no). ¿Qué haría diferente?
- ¿Le dijeron algo sus superiores de su actuación?

4.1. ¿Cuál fue la última vez que tuvo que detener o llamar la atención a alguien en un lugar concurrido?

- ¿Qué estaba haciendo esa persona?
- ¿Qué le dijo usted?
- ¿Cómo reaccionó esa persona?
- ¿Le tuvo que llamar la atención más de una vez?
- La gente que pasaba o estaba por allí ¿se dio cuenta de lo que ocurría?

3.1. A veces la gente hace algo incorrecto o comete algún error en su zona de trabajo. Hábleme de la última vez que le ocurrió esto con alguien.

- ¿Qué error cometió esa persona?
- ¿Qué le dijo usted?
- ¿Cómo reaccionó esa persona?
- ¿Había hecho eso alguien antes?
- ¿Volvió a cometer ese error otra persona?
- ¿Se enteró alguien más de lo que le dijo a esa persona?

5.1. Algunas veces la eficacia en su trabajo depende del esfuerzo de equipo. Hábleme de la última ocasión en que ayudó a otro u otros compañeros a resolver un problema.

- ¿Cuál era la situación?
- ¿Cómo se dio cuenta usted de lo que ocurría?
- ¿Qué hubiera ocurrido de no haber intervenido usted?
- ¿Suelen actuar en equipo o cada uno realiza su trabajo independientemente?
- ¿Cómo trabaja mejor, solo o en equipo?

6.1. Algunas veces, uno no se encuentra en un estado físico o mental óptimo al realizar su trabajo (por ejemplo, cansancio, sueño, turno de noche). ¿Cuándo fue la última vez que le ocurrió a usted esto?

- ¿Cuál era exactamente la situación en la que se encontraba?
- ¿Cuál era la causa?
- ¿Cómo fue su jornada laboral ese día?
- ¿Qué hizo para superar los momentos en los que se encontraba peor?
- ¿Le ocurre esto a menudo?
- ¿Tuvo algún problema a causa de su estado?
- ¿Le preocupaba su estado para el desarrollo de su tarea?

Además de estas preguntas se incluyeron dos más al comienzo de la entrevista y una al final que tenían como función abrir y cerrar la entrevista y, aunque las respuestas a estas preguntas no son valoradas posteriormente por el entrevistador, pueden ayudar a aclarar algunas de las preguntas que sí van a ser valoradas. Estas preguntas son las siguientes:

0.1. Me gustaría que me describiera como fue una jornada en su más reciente trabajo de vigilante jurado. Descríbame su última jornada de trabajo.

0.2. ¿Cuáles de sus cualidades cree que son adecuadas para el puesto de vigilante jurado?

0.3. En algunos casos la mejor forma de aprender es de los propios errores. ¿Cuál cree usted que fue el mayor error que ha cometido en su trabajo y del que más ha aprendido?

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Por qué reaccionó usted así?
- ¿Le había ocurrido esto antes?
- ¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?

- ¿Qué le dijeron sus superiores?
- ¿Se volvió a ver en una situación semejante? ¿Cómo reaccionó?
- ¿Qué aprendió de su equivocación?

7.2.3. Preguntas de la entrevista para solicitantes sin experiencia

1.1. Hay gente que es muy observadora y detecta pequeñas anomalías o errores donde muchas personas no se dan cuenta de ello. ¿Recuerda alguna ocasión (en su casa, su trabajo, etc.) en la que usted observó una pequeña alteración que pasó desapercibida para otra gente y que le ayudó a evitar un mal mayor?

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Cómo se dio cuenta de que había algo raro?
- ¿Por qué le dio importancia a eso?
- ¿Cuál fue su reacción inmediata?
- ¿Qué hubiera ocurrido de no prestar atención a esta pequeña anomalía?
- ¿Le ha ocurrido esto en otras ocasiones?

1.2. Todos nosotros en alguna ocasión hemos tenido que realizar alguna tarea (en casa, en clase, en el trabajo, etc.) que no nos gustaba demasiado o era aburrida, pero requería que le prestáramos atención. Hábleme de alguna vez que se encontrara en una situación semejante y ocurriera algún percance.

- ¿Qué fue lo que ocurrió exactamente?
- ¿Qué estaba haciendo usted en esos momentos?
- ¿Tuvo consecuencia para alguna otra persona?
- ¿Qué hubiera cambiado si hubiera prestado mayor atención?
- ¿Le ocurrió esto alguna otra vez?

2.1. ¿Podría hablarme de alguna situación complicada o peligrosa en la que se haya visto envuelto y que necesitara de una actuación inmediata?

- ¿Cuál era exactamente la situación?
- ¿Cómo reaccionó usted?
- ¿Pensó en las consecuencias de su actuación?
- ¿Se dio cuenta del peligro real que corría?
- ¿Cuál fue el resultado de su actuación?
- ¿Actuó o actuaría igual si se volviera a ver en una situación semejante?
- (Si contesta no), ¿qué haría diferente?

4.1. ¿Recuerda la última vez que ha tenido que levantar la voz o llamar la atención a alguien en un lugar concurrido?

- ¿Qué estaba haciendo esa persona?
- ¿Qué le dijo usted?
- ¿Cómo reaccionó esa persona?
- ¿Le tuvo que llamar la atención más de una vez?
- La gente que pasaba o estaba por allí ¿se dio cuenta de lo que ocurría?

3.1. En algunas situaciones (en el trabajo, en casa, en clase, etc.) hay personas que cometen algún error involuntario o no son capaces de entender algo que le afecta a usted perjudicándolo de algún modo. ¿Podría recordar la última vez que se vio en una situación semejante?

- ¿Qué error cometió esa persona?
- ¿Qué le dijo usted?
- ¿Cómo reaccionó esa persona?
- ¿Le había ocurrido lo mismo con otra gente antes?
- ¿Se enteró alguien más de lo que le dijo a esa persona?

5.1. Algunas veces la eficacia de una tarea depende del trabajo de equipo. Hábleme de la última ocasión en que ayudó a algún compañero a resolver un problema o en la que el éxito de un trabajo dependiera de la coordinación de equipo.

- ¿Cuál era la situación?
- ¿Qué fue exactamente lo que hizo usted?
- ¿Qué hubiera ocurrido de no haber intervenido usted?
- ¿Suelen actuar en equipo o cada uno realiza su trabajo independiente?
- ¿Cómo trabaja mejor, solo o en equipo?

6.1. Algunas veces uno no se encuentra en un estado físico o mental óptimo para realizar un tarea (por ejemplo, cansancio, sueño). ¿Cuándo fue la última ocasión en la que le ocurrió a usted esto?

- ¿Cuál era exactamente la situación en la que se encontraba?
- ¿Cuál era la causa?
- ¿Qué hizo para superar los momentos en los que se encontraba peor?
- ¿Le ocurre esto a menudo?
- ¿Tuvo algún problema a causa de su estado?
- ¿Le preocupaba su estado para el desarrollo de su tarea?

7.2.4. Anclajes conductuales para valorar las dimensiones y competencias

Las respuestas dadas a las preguntas se valoran utilizando Escalas de Valoración con Anclajes Conductuales (véase capítulo 5). Para cada pregunta se desarrolló una escala de 7 puntos y los incidentes críticos sirvieron también para desarrollar los anclajes que ilustrarían los sectores de las escalas y ayudarían a los entrevistadores a determinar mejor cual es la valoración que les merecía cada evaluado. A este efecto, se desarrollaron anclajes para las posiciones 1, 4, y 7 de cada escala de valoración.

Pregunta (1.1)

1. No se suele percatar de pequeños cambios hasta que el daño es evidente.
4. Aunque se de cuenta, no le presta atención porque muchas veces son cosas sin importancia y no es bueno un «exceso de celo».
7. Se da cuenta normalmente de cualquier anomalía y le presta atención porque es mejor prevenir.

Pregunta (1.2)

1. En estas situaciones no está atento, no se preocupa de nada porque es raro que pase algo y, si ocurre, es una excepción que hay que tomar como tal.
4. Si ocurre algo por no estar atento, el resto del tiempo procura estar más alerta porque puede volver a ocurrir algún percance.
7. En estas situaciones procura estar siempre alerta por lo que pueda ocurrir en algún momento y además eso era su trabajo.

Pregunta (2.1)

1. No supo reaccionar, estaba inseguro o cuando tomó una decisión fue demasiado tarde para solucionar el problema.
4. Se «lanzó» sin pensar en las consecuencias y así empeoró las cosas.
7. Actuó con rapidez y seguridad, pero tomando las precauciones necesarias.

Pregunta (3.1)

1. Es intolerante con los errores de los demás, llegando a ser ofensivo cuando tiene que llamarles la atención.
4. Aunque es amable en un principio, pierde pronto la paciencia y llega a ser incorrecto y carecer de discreción.

7. Es siempre agradable con la gente y tiene mucha paciencia a la hora de explicar las cosas y procura ser muy discreto.

Pregunta (4.1)

1. No es capaz de imponerse, no muestra firmeza o seguridad o no es capaz de llamar la atención a alguien.
4. Aunque lo hace le cuesta un gran esfuerzo lograr imponerse.
7. Muestra una gran seguridad y normalmente no tiene que repetir las cosas, sabe como imponerse.

Pregunta (5.1)

1. No se coordina bien con el grupo de trabajo y no suele ayudar a otros compañeros con problemas porque «no es su trabajo o su zona».
4. Si puede elegir prefiere trabajar solo, aunque intenta adaptarse al equipo aunque no se encuentra a gusto. No le interesa la relación ni la cooperación entre los compañeros.
7. Le gusta trabajar en equipo y tiene una buena coordinación con sus compañeros; además intenta ayudar a alguno siempre que puede.

Pregunta (6.1)

1. No cumple con sus obligaciones en el trabajo, se despreocupa por completo de sus tareas.
4. Intenta cumplir sus tareas pero sin hacer nada especial para llevarlas a cabo correctamente.
7. Le preocupa no poder realizar bien sus tareas e intenta hacer lo que sea para superar los momentos en que se encuentra peor para que esto no interfiera en su trabajo.

Una vez desarrollada la entrevista y las escalas de valoración se hicieron 4 ensayos piloto para la comprobación del tiempo de duración de la entrevista y la comprensión de las preguntas por parte de los entrevistados. Seguidamente estaba lista para su utilización y para recoger datos para su valoración posterior.

7.3. VALORACIÓN DE CADA DIMENSIÓN CONDUCTUAL

Cuando valoramos cada una de las dimensiones para obtener una puntuación total podemos hacerlo de dos forma. O bien, dar el mismo valor a todas o darles un peso diferencia en función de su importancia para el puesto. A continua-

ción presentamos un formulario de valoración del solicitante para cada uno de estos casos.

7.3.1. Formulario de valoración uniforme de las dimensiones conductuales

Nombre: _____

Puesto: _____

Fecha de la entrevista: _____

Entrevistador: _____

Puntuación en las dimensiones:

Dimensión	1 (Inadecuado)	2	3 (Normal)	4	5 (Excelente)
(0)					
(1)					
(2)					
(3)					
(4)					
(5)					
(6)					
Total					

7.3.2. Formulario de valoración diferencial de las dimensiones conductuales

Nombre: _____

Puesto: _____

Fecha de la entrevista: _____

Entrevistador: _____

Puntuación en las dimensiones:

Dimensión	1 (Inadecuado)	2	3 (Normal)	4	5 (Excelente)
(0)					
(1)					
(2)					
(3)					
(4)					
(5)					
(6)					
Total					

Puntuación diferencial:

Dimensión	Peso ¹	Puntuación ²	Total ³
(0)	—		
(1)	25		
(2)	15		
(3)	15		
(4)	25		
(5)	10		
(6)	10		
Puntuación total			

¹ Peso dado a cada dimensión en función de su importancia para el puesto (en una extensión de 100 puntos).

² La valoración sobre el sujeto en cada dimensión.

³ Multiplicación del peso por la puntuación en cada dimensión.

La rentabilidad de la entrevista conductual estructurada

8

PARTE TERCERA

La rentabilidad de la entrevista conductual estructurada

En el capítulo 3 de este libro se discutió la validez de la entrevista de selección en general y de la ECE en particular y la conclusión es que este tipo de entrevistas posee una validez de criterio alta. Esto significa que la entrevista es un buen predictor del rendimiento en el puesto y, por tanto, si las organizaciones (por ejemplo, empresas, instituciones, industrias) utilizan este instrumento obtendrían mayor rentabilidad que si utilizan un instrumento con poca o ninguna validez o si la selección es aleatoria. Aunque dentro de la comunidad científica no hay nada sobre la relación entre la validez y la rentabilidad, desde el punto de vista de la práctica, es decir, dentro de las organizaciones, los directivos o responsables de tomar las decisiones sobre este tipo de intervenciones ven fácilmente dicha relación. Si bien el impacto económico de los programas de gestión de los recursos humanos en general y de selección de personal en particular es un tema de interés creciente en muchas organizaciones, uno de los problemas que se le plantea en ocasiones a la gerencia de las empresas es cómo pueden medir ellos las intervenciones en la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, la selección) en términos de beneficios ya que estos no son tan tangibles como puede ocurrir en otro departamento (por ejemplo, el departamento de compras o de producción). Es decir, ¿qué ganancia (o ahorro) en dinero va a suponer el llevar a cabo un determinado sistema de selección? La realidad es que los directores y responsables de recursos humanos podrían estar actualmente en condiciones de establecer los beneficios económicos relativos de sus actuaciones y decisiones y, en consecuencia, la del personal contratado por ellos. Otra cosa es que sepan cómo se hace. Los pocos que lo hacen tienen una cierta capacidad para hacer la estimación en términos de costes, pero en términos de beneficios (o aumento de la productividad). Sin embargo, en el presente ya se dispone de métodos para conocer el impacto de las intervenciones

La rentabilidad de la entrevista conductual estructurada

8

8.1. EL CONCEPTO DE UTILIDAD ECONÓMICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

En el capítulo 3 de este libro pusimos de manifiesto la evidencia sobre la validez de la entrevista de selección en general y de la ECE en particular y la conclusión es que este tipo de entrevistas posee una validez de criterio alta. Esto significa que la entrevista es un buen predictor del rendimiento en el puesto y, por tanto, si las organizaciones (por ejemplo, empresas, instituciones, industrias) utilizan este instrumento obtendrían mayor rentabilidad que si utilizan un instrumento con poca o ninguna validez o si la selección es aleatoria. Aunque dentro de la comunidad científica no hay duda sobre la relación entre la validez y la rentabilidad, desde el punto de vista de la práctica, es decir, dentro de las organizaciones, los directivos o responsables de tomar las decisiones sobre este tipo de intervenciones no ven fácilmente dicha relación. Si bien el impacto económico de los procesos de gestión de los recursos humanos en general y de selección de personal en particular es un tema de interés creciente en muchas organizaciones, uno de los problemas que se le plantean en ocasiones a la gerencia de las empresas es cómo pueden medir ellos las intervenciones en la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, la selección) en términos de beneficios ya que estos no son tan tangibles como puede ocurrir en otro departamento (por ejemplo, el departamento de compras o de producción). Es decir, ¿qué ganancia (o ahorro) en dinero va a suponer el llevar a cabo un determinado sistema de selección? La realidad es que los directores y responsables de recursos humanos podrían estar actualmente en condiciones de establecer los beneficios económicos relativos de sus actuaciones y decisiones y, en consecuencia, la del personal contratado por ellos. Otra cosa es que sepan cómo se hace. Los pocos que lo hacen tienen una cierta capacidad para hacer la estimación en términos de costes, pero no en términos de beneficios (o aumento de la productividad). Sin embargo, en el presente ya se dispone de métodos para conocer el impacto de las intervenciones

de recursos humanos y así sacar conclusiones sobre su rentabilidad frente a la utilización de otros programas o sistemas. Esto se conoce con el nombre de análisis de utilidad (Brogden, 1949; Cascio, 1991; Boudreau, 1991, y Cabrera, 1998). Aunque con más de 50 años de antigüedad, los métodos de utilidad económica han sido poco utilizados por los profesionales de los recursos humanos y sus asesores (por ejemplo, consultores) y se han usado preferentemente en el ámbito académico (por ejemplo, universidad) y de investigación.

8.2. LA MEDICIÓN DE LA RENTABILIDAD

Actualmente existen varios modelos de análisis de utilidad, pero gran parte de la investigación actual sobre el impacto económico de las intervenciones en recursos humanos se basa en el trabajo pionero de Brogden (1949) y de Cronbach y Gleser (1965). Estos autores mostraron que existía una relación lineal entre la validez de un predictor (en nuestro caso la ECE) y el rendimiento en el trabajo medido en unidades monetarias (por ejemplo, pesetas, euros, dólares).

Antes de pasar a exponer las diferentes ecuaciones necesarias para calcular la utilidad económica vamos a explicar los datos que hay que tener en cuenta, centrándonos en el caso de la selección de personal. Para saber si un programa de selección va a ser rentable en una organización determinada, en primer lugar debemos conocer el coeficiente de validez de dicho instrumento, por ejemplo el de una entrevista conductual estructurada. Sabemos que la utilidad económica de la entrevista aumentará cuanto mayor sea su validez. En segundo lugar, es necesario conocer la desviación típica del valor del rendimiento en dinero. Cuanto mayor sea la diferencia en el rendimiento en dinero de los distintos empleados mayor será la utilidad, es decir, si existe una diferencia alta en las aportaciones que hacen a la organización empleados de diferente rendimiento, entonces la desviación típica será mayor y esto aumentará la utilidad promedio. Por el contrario, si el rendimiento de los diferentes empleados tiene un valor similar, el beneficio que se puede obtener con un determinado programa de selección no será muy grande, ya que el objetivo de todo proceso de selección es poder predecir cuáles serán los empleados que tendrán mayor rendimiento frente a los que tendrán un mal rendimiento en un puesto en concreto. Una tercera variable es la puntuación media que tienen los empleados seleccionados en el predictor (la entrevista conductual estructurada en nuestro caso). Cuanto mayor sea esta puntuación mayor será la utilidad, ya que esto predice un mayor rendimiento. Esta media de los empleados debe venir expresada en puntuaciones tipificadas. La siguiente variable es el coste del programa de selección, En otras palabras, el coste de la entrevista. Cuanto menor sea dicho coste, mayor será la utilidad del programa. Finalmente, la última variable es la proporción de candidatos aceptados (contratados) de entre los posibles solicitantes del puesto en cuestión. A esta va-

riable se le llama razón de selección. Todas estas variables se combinan del siguiente modo en la ecuación:

$$U = (R \times SDy \times M) - (C/RS) \quad (1)$$

donde:

U: Utilidad económica.

R: Validez del procedimiento (entrevista en este caso).

SDy: Desviación estándar del valor del rendimiento en dinero.

M: Puntuación en el predictor (en puntuaciones típicas).

C: Coste de la entrevista.

RS: Proporción de candidatos aceptados (razón de selección).

Hay una segunda fórmula que se puede utilizar cuando estamos comparando la ganancia en utilidad económica que se seguiría como consecuencia de la sustitución de un sistema de selección por otro más válido. Por ejemplo, se podrían sustituir las entrevistas no estructuradas por entrevistas conductuales estructuradas. Tal fórmula es:

$$IU = [SDy \times (R2 \times M2 - R1 \times M1)] - [(C2 - C1)/RS] \quad (2)$$

donde:

IU: Incremento en utilidad económica con la sustitución.

R2: Validez del nuevo procedimiento (entrevista conductual estructurada en este caso).

R1: Validez del procedimiento antiguo (entrevista no estructurada en el ejemplo).

SDy: Desviación estándar del valor del rendimiento en dinero.

M2: Puntuación media en el nuevo predictor (en puntuaciones típicas).

M1: Puntuación media en el predictor antiguo (en puntuaciones típicas).

C2: Coste del nuevo predictor (la entrevista conductual estructurada).

C1: Coste del predictor antiguo (la entrevista no estructurada).

RS: Proporción de candidatos aceptados (razón de selección).

Estas dos fórmulas estiman la utilidad económica por persona contratada y año. Sin embargo, no siempre se contrata una sola persona, sino varias en un proceso o en un año y, además, dichas personas pueden permanecer en la compañía durante un tiempo superior a un año. Por tanto, si queremos saber cuál sería la utilidad acumulada por un determinado número de contratados con la entrevista conductual estructurada durante los años que permanezcan en el puesto, no habría más que añadir a las dos fórmulas anteriores los datos referidos al número

de contratados y la duración promedio de permanencia en la compañía, datos disponibles naturalmente en los ficheros de la misma. De este modo la fórmula 1 quedaría establecida del siguiente modo:

$$U = [(R \times SDy \times M \times N \times T)] - [(C \times N)/RS] \quad (3)$$

donde:

N: Número de contratados.

T: Tiempo promedio de permanencia en la empresa.

Y la segunda fórmula quedaría del siguiente modo:

$$IU = [N \times T \times SDy \times (R2 \times M2 - R1 \times M1)] - [((C2 - C1) \times N)/RS] \quad (4)$$

En la práctica no es difícil aplicar estas fórmulas, ya que las organizaciones ya disponen o pueden disponer fácilmente de la información necesaria para resolver las ecuaciones. Únicamente *SDy*, es decir, la desviación típica del valor del rendimiento en dinero es a veces difícil de estimar debido a la falta de costumbre de estimarla en la práctica. Estrictamente hablando, se necesitaría el valor en pesetas de cada solicitante para estimar la desviación típica, sin embargo esto es difícil o imposible, en el caso de los solicitantes rechazados, reunir esta información. Para obtener este dato, en el pasado se recurría a complejos procedimientos de contabilidad de costes que solían consumir mucho tiempo. Ésta es una de las razones por las cuales el modelo de Brogden no ha sido demasiado utilizado. Sin embargo, en la actualidad existen una serie de métodos mucho más precisos y que permiten una fácil estimación de la desviación típica.

El primero de estos métodos fue desarrollado por Schmidt, Hunter, McKenzie y Muldrow (1979). Este procedimiento estima el valor en dinero para la organización de los bienes y servicios producidos por el empleado medio (percentil 50) y aquellos producidos por un empleado de alto rendimiento (percentil 85). Suponiendo que el valor en dinero de los empleados esté normalmente distribuido, Schmidt y sus colegas sugieren que la diferencia entre los valores asociados con los percentiles 50 y 85 sea usada como estimación de la desviación típica del valor del rendimiento en dinero. Del mismo modo, la diferencia entre un empleado en el percentil 15 y uno en el percentil 50 también será igual a la desviación típica. Para obtener estos valores se debe pedir a una muestra de directivos que estimen el valor en dinero del rendimiento para el empleado en los percentiles 15, 50 y 85. En la figura 8.1 aparece el modelo de instrucciones que Schmidt y sus colegas utilizan para determinar el valor de la *SDy* siguiente a este procedimiento de los percentiles. Aquellas personas interesadas podrían aplicarlo en sus respectivas organizaciones.

Basándose en su experiencia, nos gustaría que usted estimase el valor anual producido para su compañía por el empleado promedio del puesto X. Considere la calidad y la cantidad de lo producido normalmente por un empleado promedio y cuánto es el valor de dicho producto. Al tratar de dar un valor a dicho producto, puede servir de ayuda considerar lo que costaría tratar que otra firma u otra persona produjese tales bienes o servicios.

Basado en mi experiencia, yo estimo que para mi compañía el valor promedio de lo producido por el empleado promedio del puesto X son: _____ ptas. (euros) por año.

Ahora nos gustaría que usted considerara el empleado «superior», definiendo superior como aquel empleado que está en el percentil 85; es decir, cuyo desempeño es mejor que el 85% de sus compañeros y que solo un 15% de los empleados lo hacen mejor. Considere la cantidad y la calidad de lo producido normalmente por un empleado «superior». Seguidamente, estime el valor de estos productos y servicios. Al situar un valor global en pesetas de lo producido por un empleado superior, de nuevo puede servir de ayuda considerar lo que costaría que alguien externo (una compañía, otra persona) proporcionase estos productos o servicios.

Basado en mi experiencia, yo estimo que para mi compañía el valor promedio de lo producido por el empleado «superior» del puesto X son: _____ ptas. (euros) por año.

Finalmente, nos gustaría que considerara al empleado «inadecuado», considerando empleado inadecuado aquel que es inferior al 85% de los restantes empleados y solo supera al 15%. Considere la cantidad y la calidad de lo producido normalmente por un empleado «inadecuado». Seguidamente, estime el valor de estos productos y servicios. Al situar un valor global en pesetas de lo producido por un empleado superior, de nuevo puede servir de ayuda considerar lo que costaría que alguien externo (una compañía, otra persona) proporcionase esa cantidad de productos o servicios y de esa calidad.

Basado en mi experiencia, yo estimo que para mi compañía el valor promedio de lo producido por el empleado «inadecuado» del puesto X son: _____ ptas. (euros) por año.

Figura 8.1.—Modelo de cuestionario para obtener el valor de la desviación típica del desempeño expresada en unidades monetarias (basado en el modelo de Schmidt y Hunter).

Otro método de estimación de la desviación típica lo proporcionan Cascio y Ramos (1986) y se conoce con el nombre de CREPID. Este método está basado en un análisis de tareas y una valoración del rendimiento de cada una de las tareas. Con respecto al análisis de tareas, éste consiste en los siguientes pasos: 1) lo primero es identificar las principales tareas del puesto en concreto; 2) el siguiente paso es evaluar la contribución de cada una de las tareas en función de cuatro dimensiones: la frecuencia, la dificultad, la importancia y la consecuencia de posibles errores; 3) obtener la importancia total de cada una de las tareas multiplicando los valores en cada dimensión; 4) por último es necesario multiplicar la importancia total de cada tarea por el salario medio de cada tarea (el valor en dinero de cada tarea principal). Para hacer la valoración del rendimiento de cada una de las tareas identificadas los pasos son los siguientes: 1) evaluar el rendimiento de cada empleado en cada tarea (de 0 a 2 puntos); 2) multiplicar el valor en dinero de cada tarea por la valoración del rendimiento en esa misma tarea; 3) después se calcula el valor total del rendimiento de cada empleado sumando los productos del paso anterior; 4) el último paso consiste en calcular la media y la desviación típica del valor en dinero del rendimiento.

Hunter y Schmidt (1982) desarrollaron un tercer método, más sencillo, para estimar la desviación típica del valor en dinero del rendimiento. Se trata de las reglas del 40% y del 70%. Estos autores hicieron una revisión de los estudios existentes sobre el análisis de utilidad y comprobaron que, en la mayoría de los casos, la media de las estimaciones de la desviación típica era un 40% del salario medio del puesto. Por ello, Hunter y Schmidt sugirieron el uso del 40% del salario medio como desviación típica si se quiere hacer una estimación conservadora de la misma. Pero estos autores sugirieron el uso del 70% del salario medio como una estimación elevada. Éste es el método más sencillo para estimar la desviación típica.

8.3. ESTIMACIONES DE LA RENTABILIDAD DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA

A continuación vamos a presentar varias tablas que permiten conocer la rentabilidad que se puede conseguir al utilizar un instrumento de selección de personal tal como la entrevista conductual estructurada (aunque serviría para cualquier otro instrumento de selección) en diferentes escenarios. Los escenarios que caracterizan las tablas de utilidad económica que presentamos vienen dadas por tres variables de referencia: la validez del procedimiento de la entrevista conductual, la desviación típica del rendimiento en unidades monetarias y la razón de selección, esto es, el número de solicitantes por cada puesto. Cada una de las tablas se refiere a un valor diferente de la desviación típica y en cada uno de estos casos la rentabilidad en pesetas va a depender de la razón de selección (es

decir, el número de puestos vacantes entre el número de candidatos evaluados) y del coeficiente de validez del instrumento utilizado. Para emplear las tablas, lo primero que debe identificarse es la validez del procedimiento (la entrevista conductual estructurada) o bien la diferencia entre la validez del procedimiento nuevo (por ejemplo, la entrevista conductual estructurada) y la validez del procedimiento antiguo (por ejemplo, la entrevista no estructurada). El segundo elemento que se debe identificar es la desviación típica en unidades monetarias. A este respecto, nosotros hemos identificado varios tamaños posibles de esta desviación típica. Dichos tamaños están expresados en pesetas y si se quiere expresar en otra unidad monetaria (por ejemplo, euros o dólares) solo hay que hacer la conversión correspondiente. Los tamaños de *SDy* que hemos empleado han sido los siguientes: 1) 200.000 ptas.; 2) 300.000 ptas.; 3) 400.000 ptas.; 4) 500.000 ptas.; 5) 600.000 ptas.; 6) 800.000 ptas.; 7) 1.000.000 de ptas.; 8) 1.200.000 ptas., y 9) 2.000.000 de ptas. El tercer elemento que debe ser identificado es la proporción de solicitantes por cada puesto o vacante que debemos cubrir. Hemos utilizado proporciones desde 0,80 (8 puestos por cada 10 solicitantes) hasta 0,10 (1 puesto por cada 10 solicitantes). En algunos casos concretos pueden encontrarse proporciones más pequeñas, pero creemos que éstas son las más representativas. Finalmente, para establecer los cálculos hemos considerado que el coste medio de la realización de una entrevista conductual estructurada es en la actualidad de 5.000 pesetas por persona entrevistada.

A modo de ejemplo, si queremos saber la utilidad económica de un proceso de selección con una validez de 0,35 y para un puesto cuya *SDy* es de 200.000 pesetas, en un escenario en el que hay cinco solicitantes por cada puesto, lo único que tendríamos que hacer es ir a la tabla 8.1, mirar la columna bajo el coeficiente de validez 0,35 y en la fila de la razón de selección igual a 0,20 ($1/5 = 0,20$). Como puede comprobarse, nos daría una utilidad económica de 98.199 pesetas. Este valor es por cada persona contratada y para el primer año. Ya hemos señalado que si queremos conocer el valor agregado de un cierto número de contratados y por todo el período de permanencia en el puesto sólo tendríamos que multiplicar este resultado por el número de personas y por el tiempo promedio de permanencia en la compañía. A este resultado le descontaríamos la resultante de multiplicar el número de personas por 5.000 pesetas y dividirlo por la razón de selección. Siguiendo con el ejemplo anterior y suponiendo que contratásemos a 10 personas y que permaneciesen en la compañía durante 2 años y medio, el valor final que obtendríamos sería igual a:

$$[98,199 \times 10 \times 2,5] - [(5000 \times 10)/0,5] = 2.458.875 \text{ pesetas.}$$

TABLA 8.1
SDy = 200.000 pesetas

RS	Incremento en la validez del procedimiento de selección								
	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
0,9	4.310	6.466	8.621	10.777	12.932	15.087	17.243	19.398	21.554
0,8	7.181	10.771	14.362	17.953	21.543	25.134	28.725	32.315	35.906
0,7	10.000	15.000	20.001	25.001	30.001	35.001	40.002	45.002	50.002
0,6	12.892	19.338	25.784	32.230	38.676	45.122	51.568	58.014	64.460
0,5	15.957	23.936	31.915	39.894	47.873	55.851	63.830	71.809	79.788
0,4	19.327	28.990	38.654	48.317	57.981	67.645	77.308	86.972	96.635
0,3	23.213	34.820	46.426	58.033	69.640	81.246	92.853	104.460	116.066
0,2	28.056	42.085	56.113	70.142	84.170	98.199	112.227	126.256	140.284
0,1	35.166	52.750	70.333	87.916	105.500	123.083	140.667	158.250	175.833

TABLA 8.2
SDy = 300.000 pesetas

RS	Incremento en la validez del procedimiento de selección								
	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
0,9	6.466	9.699	12.932	16.165	19.398	22.631	25.864	29.098	32.331
0,8	10.771	16.157	21.543	26.929	32.315	37.701	43.087	48.473	53.859
0,7	15.000	22.501	30.001	37.501	45.002	52.502	60.003	67.503	75.003
0,6	19.338	29.007	38.676	48.345	58.014	67.683	77.352	87.021	96.690
0,5	23.936	35.904	47.873	59.841	71.809	83.777	95.746	107.714	119.682
0,4	28.990	43.486	57.981	72.476	86.972	101.467	115.963	130.458	144.953
0,3	34.820	52.230	69.640	87.050	104.460	121.870	139.280	156.690	174.100
0,2	42.085	63.128	84.170	105.213	126.256	147.298	168.341	189.384	210.427
0,1	52.750	79.125	105.500	131.875	158.250	184.662	211.000	237.375	263.750

TABLA 8.3
SDy = 400.000 pesetas

RS	Incremento en la validez del procedimiento de selección								
	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
0,9	8.621	12.932	17.243	21.554	25.864	30.175	34.486	38.797	43.108
0,8	14.362	21.543	28.725	35.906	43.087	50.269	57.450	64.631	71.813
0,7	20.001	30.001	40.002	50.002	60.003	70.003	80.004	90.004	100.005
0,6	25.784	38.676	51.568	64.460	77.352	90.244	103.136	116.028	128.920
0,5	31.915	47.873	63.830	79.788	95.746	111.703	127.661	143.619	159.576
0,4	38.654	57.981	77.308	96.635	115.963	135.290	154.617	173.944	193.271
0,3	46.426	69.640	92.853	116.066	139.280	162.493	185.707	208.920	232.133
0,2	56.113	84.170	112.227	140.284	168.341	196.398	224.455	252.512	280.569
0,1	70.033	105.500	140.667	175.833	211.000	246.167	281.334	316.500	351.667

TABLA 8.4

SDy = 500.000 pesetas

RS	Incremento en la validez del procedimiento de selección								
	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
0,9	10.777	16.165	21.554	26.942	32.331	37.719	43.108	48.496	53.885
0,8	17.953	26.929	35.906	44.883	53.859	62.836	71.813	80.789	89.766
0,7	25.001	37.501	50.002	62.503	75.003	87.504	100.005	112.505	125.006
0,6	32.230	48.345	64.460	80.575	96.690	112.805	128.920	145.035	161.150
0,5	39.894	59.841	79.788	99.735	119.682	139.629	159.576	179.523	199.470
0,4	48.317	72.476	96.635	120.794	144.953	169.112	193.271	217.430	241.589
0,3	58.033	87.050	116.066	145.083	174.100	203.117	232.133	261.150	290.167
0,2	70.142	105.213	140.284	175.355	210.427	245.498	280.569	315.640	350.711
0,1	87.916	131.875	175.833	219.792	263.750	307.709	351.667	395.625	439.584

TABLA 8.5

SDy = 600.000 pesetas

RS	Incremento en la validez del procedimiento de selección								
	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
0,9	12.932	19.398	25.864	32.331	38.797	45.263	51.729	58.196	64.662
0,8	21.543	32.315	43.087	53.859	64.631	75.403	86.175	96.947	107.719
0,7	30.001	45.002	60.003	75.003	90.004	105.005	120.006	135.006	150.007
0,6	38.676	58.014	77.352	96.690	116.028	135.366	154.704	174.042	193.380
0,5	47.873	71.809	95.746	119.682	143.619	167.555	191.492	215.428	239.365
0,4	57.981	86.972	115.963	144.953	173.944	202.935	231.926	260.917	289.907
0,3	69.640	104.460	139.280	174.100	208.920	243.740	278.560	313.380	348.200
0,2	84.170	126.256	168.341	210.427	252.512	294.597	336.683	378.768	420.854
0,1	105.500	158.250	211.000	263.750	316.500	369.250	422.001	474.751	527.501

TABLA 8.6

SDy = 800.000 pesetas

RS	Incremento en la validez del procedimiento de selección								
	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
0,9	17.243	25.864	34.486	43.108	51.729	60.351	68.973	77.594	86.216
0,8	28.725	43.087	57.450	71.813	86.175	100.538	114.900	129.263	143.626
0,7	40.002	60.003	80.004	100.005	120.006	140.007	160.008	180.009	200.010
0,6	51.568	77.352	103.136	128.920	154.704	180.488	206.272	232.056	257.840
0,5	63.830	95.746	127.661	159.576	191.492	223.407	255.322	287.238	319.153
0,4	77.308	115.963	154.617	193.271	231.926	270.580	309.235	347.889	386.543
0,3	92.853	139.280	185.707	232.133	278.560	324.987	371.414	417.841	464.267
0,2	112.227	168.341	224.455	280.569	336.683	392.797	448.911	505.025	561.138
0,1	140.667	211.000	281.334	351.667	422.001	492.334	562.668	633.001	703.335

TABLA 8.7
SDy = 1.000.000 de pesetas

RS	Incremento en la validez del procedimiento de selección								
	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
0,9	21.554	32.331	43.108	53.885	64.662	75.439	86.216	96.993	107.770
0,8	35.906	53.859	71.813	89.766	107.719	125.672	143.626	161.579	179.532
0,7	50.002	75.003	100.005	125.006	150.007	175.008	200.010	225.011	250.012
0,6	64.460	96.690	128.920	161.150	193.380	225.610	257.840	290.070	322.300
0,5	79.788	119.682	159.576	199.470	239.365	279.259	319.153	359.047	398.941
0,4	96.635	144.953	193.271	241.589	289.907	338.225	386.543	434.861	483.179
0,3	116.066	174.100	232.133	290.167	348.200	406.234	464.267	522.301	580.334
0,2	140.284	210.427	280.569	350.711	420.854	490.996	561.138	631.281	701.423
0,1	175.833	263.750	351.667	439.584	527.501	615.418	703.335	791.251	879.168

TABLA 8.8
SDy = 1.200.000 pesetas

RS	Incremento en la validez del procedimiento de selección								
	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
0,9	25.864	38.797	51.729	64.662	77.594	90.527	103.459	116.392	129.324
0,8	43.087	64.631	86.175	107.719	129.263	150.807	172.351	193.895	215.439
0,7	60.003	90.004	120.006	150.007	180.009	210.010	240.012	270.013	300.015
0,6	77.352	116.028	154.704	193.380	232.056	270.732	309.408	348.084	386.760
0,5	95.746	143.619	191.492	239.365	287.238	335.111	382.984	430.857	478.730
0,4	115.963	173.944	231.926	289.907	347.889	405.871	463.852	521.834	579.815
0,3	139.280	208.920	278.560	348.200	417.841	487.481	557.121	626.761	696.401
0,2	168.341	252.512	336.683	420.854	505.025	589.195	673.366	757.537	841.708
0,1	211.000	316.500	422.001	527.501	633.001	738.501	844.002	949.502	1.055.002

TABLA 8.9
SDy = 2.000.000 de pesetas

RS	Incremento en la validez del procedimiento de selección								
	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
0,9	43.108	64.662	86.216	107.770	129.324	150.878	172.432	193.987	215.541
0,8	71.813	107.719	143.626	179.532	215.439	251.345	287.252	323.158	359.065
0,7	100.005	150.007	200.010	250.012	300.015	350.017	400.020	450.022	500.025
0,6	128.920	193.380	257.840	322.300	386.760	451.220	515.681	580.141	644.601
0,5	159.576	239.365	319.153	398.941	478.730	558.518	638.306	718.095	797.883
0,4	193.271	289.907	386.543	483.179	579.815	676.451	773.087	869.723	966.359
0,3	232.133	348.200	464.267	580.334	696.401	812.468	928.535	1.044.602	1.160.669
0,2	280.569	420.854	561.138	701.423	841.708	981.993	1.122.277	1.262.562	1.402.847
0,1	351.667	527.501	703.335	879.168	1.055.002	1.230.836	1.406.670	1.582.503	1.758.337

Anexo 1

Algunas definiciones de calidad

ANEXOS

1. Basadas en la fabricación

«Calidad significa conformidad con los requisitos» (Philip B. Crosby).

«Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a su diseño o especificación» (Harold L. Gilmore).

2. Basadas en el cliente

«Calidad es la aptitud para el uso» (J. M. Juran).

«Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que se haya que hacer» (Wing Limhouse).

«Calidad es satisfacer las expectativas del cliente» (AT&T).

«Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se demandan a un cliente que sí quiere» (Stanley Marcus).

3. Basadas en el producto

«Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado» (Lawrence Abbot).

«La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado» (Keith B. Liffert).

4. Basadas en el valor

«La calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el menor nivel de variabilidad a un costo aceptable» (Robert A. Broth).

Anexo 1

Algunas definiciones de calidad

1. Basadas en la fabricación

«Calidad significa conformidad con los requisitos» (Philip. B. Crosby).

«Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación» (Harold L. Gilmore).

2. Basadas en el cliente

«Calidad es la aptitud para el uso» (J. M. Juran).

«Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que se haya que hacer» (Westinghouse).

«Calidad es satisfacer las expectativas del cliente» (AT&T).

«Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que sí vuelve». (Stanley Marcus)

3. Basadas en el producto

«Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado» (Lawrence Abbot).

«La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado» (Keith B. Leffler).

4. Basadas en el valor

«La calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable» (Robert A. Broh).

«Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual, y b) el precio de venta del producto» (Armand V. Feigenbaum).

5. Trascendentes

«Calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos... aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien qué es» (Robert Pirsig).

«Una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad... Calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo chapucero o lo fraudulento» (Bárbara W. Tuchman).

«La calidad es un valor humano» (J. L. Cella Trulock).

6. Globalizadoras

«La totalidad de los rasgos y características de un producto o un servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas» (J. M. Ivancievich).

Referencias

Anexo 2

Claves de respuesta para el ejercicio de identificación de preguntas

1.	D	11.	C
2.	C	12.	D
3.	A	13.	A
4.	D	14.	A
5.	A	15.	E
6.	D	16.	D
7.	E	17.	A
8.	C	18.	B
9.	A	19.	E
10.	C	20.	A

Referencias bibliográficas

- AERA (1985). American Educational Research Association, American Psychological Association, and National Council on Measurement in Education. *Standards for Educational and Psychological testing*, Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Anderson, N. R. (1992). Eight decades of employment interview research: A retrospective meta-review and prospective commentary, *European Work and Organizational Psychologist*, 2(1), 1-32.
- Anderson, N. R., y Shackleton, V. (1990). Decision making in the graduate selection interview: An experimental investigation. *Human Relations*, 44, 403-417.
- Anderson, N. R., y Shackleton, V. (1993). *Successful selection interviewing*. Oxford: Blackwell.
- Arvey, R. D. (1979a). *Fairness in selecting employees*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arvey, R. D. (1979b). Unfair discrimination in the employment interview: Legal and psychological aspects. *Psychological Bulletin*, 86, 736-765.
- Arvey, R. D., y Campion, J. E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, 281-322.
- Arvey, R. D.; Miller, H. E.; Gould, R., y Burch, P. (1987). Interview validity for selecting sales clerks. *Personnel Psychology*, 40, 1-12.
- ASPA (1983). *ASPA-BNA survey n°45: Employee selection procedures*. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs.
- Bell, A. H. (1992). *Extraviewing. Innovative ways to hire the best*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Binet, A. (1911). Nouvelles recherches sur la mesure du niveau intellectuel, etc. *L'Anee Psychologique*, 12, 182.
- Bouchard, T. J. (1972). *A Manual for Job Analysis*. Minneapolis: Minnesota Civil Service Department.
- Brogden, H. E. (1949). When testing pays off. *Personnel Psychology*, 2, 171-185.
- Bruchon-Schweitzer, M., y Ferrieux, D. (1991). Les methodes d'évaluation du personnel utilisées pour le recrutement en France. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 20, 71-88.
- Boudreau, J. (1991). Utility analysis. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, San Francisco: Consulting Psychologists Press.
- Cabrera, E. F. (1998). Análisis de utilidad: La valoración del impacto financiero de los programas de Recursos Humanos. *Psicológica*, 19, 217-236.

- Campion, J. E. (1972). Work sampling for personnel selection. *Journal of Applied Psychology*, 56, 40-44.
- Campion, M. A., y Campion, J. E. (1987). Evaluation of an interviewee skills training program in natural field experiment. *Personnel Psychology*, 40, 675-691.
- Campion, M. A.; Campion, J. E., y Hudson, J. P., Jr. (1994). Structured interviewing: A note on incremental validity and alternative question types. *Journal of Applied Psychology*, 79, 998-1002.
- Campion, M. A.; Palmer, D. K., y Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- Campion, M. A.; Pursell, E. D., y Brown, B. K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, 41, 25-42.
- Carrier, M. R.; Dalessio A. T., y Brown S. H. (1990). Correspondence between estimates of content and criterion-related validity values. *Personnel Psychology*, 43, 85-100.
- Cascio, W. F. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* (3.^a ed.). Boston: PWS-Kent.
- Cascio, W. F., y Ramos, R. A. (1986). Development and application of a new method for assessing job performance in behavioral/economic terms. *Journal of Applied Psychology*, 71, 20-28.
- Cela, J. L. (1996). *Calidad. Qué es. Cómo hacerla*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Cela, J. L. (1998). *El Modelo Gallego de Calidad*. Servicio de publicaciones de la USC.
- Cela, J. L. (1999). *Valor Añadido. Costes y Rendimiento empresarial*. Madrid: Puzzle.
- Cela, J. L. (2000). *El Modelo Universal de Calidad*. Madrid: Puzzle.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: LEA.
- Conway, J. M.; Jako, R. A., y Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interevaluator and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 565-579.
- Cooper, H. (1984). *The integrative research review: A social science approach*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Crissna, K. N., y Carter, D. A. (1982). The employment interview workshop: A focus on communication skills. *Journal of Employment Counseling*, 19, 57-66.
- Cronbach, L. J., y Gleser, G. C. (1965). *Psychological Tests and Personnel Decisions*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Dipboye, R. L. (1992). *Selection interviews: Process perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Dougherty, T. W.; Ebert, R. J., y Callender, J. C. (1986). Policy capturing in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 71, 9-15.
- Dreher, G. F., y Sackett, P. R. (1983). *Perspectives on employee staffing and selection: Reading and commentary*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Dunnette, M. D. (1966). *Personnel Selection and Placement*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Ebel, R. L. (1977). Prediction? Validation? Construct validity? *Personnel Psychology*, 30, 55-63.
- Eder, R. W. (1989). Contextual effects on interview decisions. En R. W. Eder, y G. R. Ferris (eds.). *The employment interview: Theory, research and practice*. Newbury: Sage.
- Fear, R. A. (1984). *The evaluation interview*, 3.^a ed. Nueva York: McGraw-Hill.

- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Furnham, A. (1995). *Personalidad y diferencias individuales en el trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Garb, H. N. (1989). Clinical judgment, clinical training, and professional experience. *Psychological Bulletin*, 105, 387-396.
- Ghiselli, E. E. (1966). The validity of a personnel interview. *Personnel Psychology*, 19, 389-394.
- Ghorpade, J. (1988). *Job Analysis. A handbook for the human resource director*. New Jersey: Prentice Hall.
- Goodale, J. G. (1982). *The fine art of interviewing*. Nueva York: Prentice-Hall. [Traducción española: La entrevista. Madrid: Pirámide, 1988].
- Graves, L. (1993). Source of individual differences in interviewer effectiveness: A model and implications for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 349-370.
- Green, P. C., y Hogan, D. D. (1982). *Behavioral interviewing*. Memphis, TN.
- Guion, R. M. (1965). *Personnel testing*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691-726.
- Harris, M. M. (1998). The Structured Interview: What Constructs Are Being Measured?. En R. Eder y M. Harris (eds.). *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice*, 2.^a ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Herriot, P. (1989). *Selection as a social process*. En M. Smith y I.T. Robertson (eds.). *Advances in staff selection*. Chichester: Wiley.
- Huffcutt, A. I., y Arthur, W., Jr. (1994). Hunter y Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190.
- Huffcutt, A. I.; Roth, P. L., y McDaniel, M. A. (1996). A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations: moderating characteristics and implications for incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 459-473.
- Hunter, J. E., y Hirsh, H. R. (1987). Applications of meta-analysis. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Londres: Wiley.
- Hunter, J. E., y Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Hunter, J. E., y Schmidt, F. L. (1982). Fitting people to jobs: The impacts of personnel selection on national productivity. En M. D. Dunnette y E. A. Fleishman (eds.) *Human Performance and Productivity: Human Capacity Assessment*, vol 1. Hillsdale, N.J: Earlbum.
- Hunter, J. E., y Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis. Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage.
- Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580.
- Janz, T. (1989). The patterned behavior description interview: The best prophet of the future is the past. En R. W. Eder y G. R. Ferris (eds.). *The Employment interview: Theory, research and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Janz, T.; Hellervik, L., y Gilmore, D.C. (1986) *Behavior Description Interviewing. New, Accurate, Cost effective*. Newton MA: Allyn and Bacon.

- Janz, T., y Money G. (1993). Interviewer and candidate reactions to patterned behaviour description interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 3, 165-169.
- Keenan, A. (1978). Selection interview outcomes in relation to interviewer training and experience. *The Journal of Social Psychology*, 106, 249-260.
- Keenan, A., y Wedderburn, A. A. I. (1975). Effects of the non-verbal behaviour of interviewers on candidates' impressions. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 81-89.
- Keenan, T. (1989). Selection interviewing. En C. L., Cooper y I. T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4. Londres: Wiley.
- Kephart, N. C. (1948/1962). *La entrevista y el examen de selección*. Madrid: Rialp.
- Kelly, G. A. (1955). *The Psychology of personal constructs*, vols. 1 y 2, Nueva York: W. W. Norton.
- King, L. M.; Hunter, J. E., y Schmidt, F. L. (1980). Halo in multidimensional forced-choice performance evaluation scale. *Journal of Applied Psychology*, 65, 507-516.
- Landy, F. J. (1976). The validity of the interview in police officer selection. *Journal of Applied Psychology*, 61, 193-198.
- Landy, F. J.; Farr, J. L.; Saal, F. G., y Freytag, W. R. (1976). Behaviorally anchored scales for rating the performance on police officers. *Journal of Applied Psychology*, 61, 752-758.
- Langdale, J. A., y Weitz, J. (1973). Estimating the influence of job information on interviewer agreement. *Journal of Applied Psychology*, 58, 141-144.
- Latham, G. P. (1989). The reliability, validity and practicality of the situational interview. En Eder R. W. y G. R. Ferris (eds.). *The Employment interview: Theory, research and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Latham, G. P., y Saari, L. M. (1984). Do people do what they say? Further studies on the situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 69, 4, 569-573.
- Latham, G. P., Saari, L. M.; Pursell, E. D., y Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65, 442-431.
- Latham, G. P.; Wexley, K. M., y Pursell, E. D. (1975). Training managers to minimize rating errors in the observation of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 60, 550-555.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. A., y Latham, G. P. (1984). *Goal Setting. A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A.; Shaw, K. N.; Saari, L. M., y Latham, G. P. (1971). Goal setting and task performance 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Marchese, M. C., y Muchinsky, P. M. (1993). The validity of the employment interview: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 18-26.
- Maurer, S. D., y Fay, C. (1988). Effect of situational interviews, conventional structured interviews, and training on interview rating agreement: An experimental analysis. *Personnel Psychology*, 41, 329-345.
- Mayfield, E. C. (1964). The selection interview: A re-evaluation of published research. *Personnel Psychology*, 17, 239-260.

- Mayfield, E. C.; Brown, S. H., y Hamstra, B. W. (1980). Selection interviewing in the life insurance industry: An update of research and practice. *Personnel Psychology*, 33, 725-739.
- McDaniel, M. A.; Whetzel, D. L.; Schmidt, F. L., y Maurer, S. (1994). The validity of employment interview: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-617.
- Morgan, H. H., y Cogger, J. W. (1974). *Desarrollo de la entrevista*. Madrid: Tea.
- Motowidlo, S. J.; Carter, G. W.; Dunnette, M. D.; Tippins, N.; Werner, S.; Burnett, J. R., y Vaughan, J. (1992). Studies of structured behavioral interview. *Journal of Applied Psychology*, 77, 571-588.
- Motowidlo, S. J.; Dunnette, M. D., y Carter, G. W. (1990). An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 640-647.
- Muchinsky, P. M. (1990). *Applied Psychology to Work*, 3.^a ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Mussio, S. J., y Smith, M. K. (1973). *Content validity: A procedural manual*. Minneapolis, MN: Civil Service Commission.
- Peters, L. H., y Terborg, J. R. (1975). The effects of temporal placement of unfavorable information and of attitude similarity on personnel selection decisions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, 279-293.
- Prien, E. P., y Goldstein, I. L. (1984). Validation research: Some models and design considerations. Presentado en la III Conferencia de la Validez de Contenido. Bowling Green State University, Bowling Green, OH (USA).
- Prieto, J. M.; Blasco, R. D., y Quintanilla, I. (1991). Recrutement et selection du personnel en Espagne. *European Review of Applied Psychology*, 41, 47-62.
- Pursell, E. D., Campion, M. A., y Gaylord, S. R. (1980). Structured interviewing: Avoiding selection problems. *Personnel Journal*, 59, 907-912.
- Quijano, S. Díaz de (1992). *Sistemas efectivos de evaluación y rendimiento: Resultados y desempeños*. Barcelona: PPU.
- Reilly, R. R., y Chao, G. T. (1982). Validity and fairness of some alternative employee selection procedures. *Personnel Psychology*, 35, 1-62.
- Robertson, I. T.; Gratton, L., y Rout, U. (1990). The validity of situational interviews for administrative jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 69-76.
- Robertson, I. T.; y Makin, P. (1986). Management selection in Britain: A survey and critique. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 45-57.
- Rodríguez, J.; Chinchilla, M.; Casanova, A., y Renter, J. (1990). *La dirección de personal en España, 1989*. Barcelona: Ediciones 2000.
- Rosen, B., y Jerdee, T. H. (1976). *Becoming aware*. Chicago: Science Research Associates.
- Roth, P. L., y Campion, J. E. (1992). An analysis of the predictive power of the panel interview and pre-employment tests. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 51-60.
- Rothstein, H. R. (1990). Interrater reliability of job performance ratings: Growth to asymptote level with increasing. *Journal of Applied Psychology*, 75, 322-327.
- Rothstein, M., y Jackson, D. N. (1980). Decision making in the employment interview: An experimental approach. *Journal of Applied Psychology*, 65, 271-283.

- Ruiz, M., Fernández, F., y Franza, J. (1992). *Planificación estratégica de recursos humanos*. Vigo: Consorcio de Zona Franca.
- Ryan, A. M.; McFarland, L.; Baron, H., y Page, R. (1999). An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359-391.
- Rynes, S. L.; Barber, A. E., y Varma, G. H. (2000). Research on the Employment Interview: Usefulness for practice and recommendations for future research. En C. L. Cooper y E. A. Locke (eds.). *Industrial and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell.
- Salgado, J. F. (1995). La entrevista estructurada conductual: Características, ventajas y limitaciones. *Alta Dirección*, 31, 182, 177-182.
- Salgado, J. F., y Moscoso, S. (1995). Validez de las entrevistas conductuales estructuradas. *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 11, 9-24.
- Salgado, J. F., y Moscoso, S. (1996). Meta-Analysis of the interrater reliability in validity studies of personnel selection. *Perceptual and Motor Skills*. Bajo revisión.
- Salgado, J. F., y Moscoso, S. (2001). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of employment interview. En prensa.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Schmidt, F. L.; Greenthal, A. L.; Berner, J. G.; Hunter, J. E., y Seaton, F. W. (1977). Job sample vs. paper-and-pencil trades and technical tests: Adverse impact and employee attitudes. *Personnel Psychology*, 30, 187-198.
- Schmidt, F. L., y Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schmidt, F. L.; Hunter, J. E., y Outerbridge, (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 432-439.
- Schmidt, F. L.; Hunter, J. E.; McKencie, R. C., y Muldrow, T. (1979). The impact of valid selection procedures on workforce productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64, 609-624.
- Schmidt, F. L., y Rader, M. (1999). Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type. *Personnel Psychology*, 52, 445-464.
- Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, 29, 79-101.
- Schmitt, N. W., y Klimoski, R. J. (1991). *Research methods in human resources management*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Schmitt, N., y Ostroff, C. (1986). Operationalizing the «behavioral consistency» approach: Selection test development based on a content-oriented strategy. *Personnel Psychology*, 39, 91-108.
- Schneider, B., y Schmitt, N. (1986) *Staffing organizations*. 2.^a ed. Glenview, IL.: Scott, Foresman.
- Schüler, H. (1989). Construct validity of a multimodal employment interview. En Fallon, B. J., Pfister, H. P. y Brebner, J. (eds.). *Advances in industrial and organizational psychology*. Nueva York: North Holland.
- Schüler, H., y Funke, U. (1989). The interview as a multimodal procedure. En E.W. Eder

- y G. R. Ferris (eds.). *The Employment interview: Theory, research and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Scott, W. D. (1915). The scientific selection of salesmen. *Advertising and Selling*, 25, 5-6 y 94-96.
- Seisdedos, N. (1993). Personnel selection questionnaires and motivational distortion: An intelligent attitude of adaptation. En H. Schüler, J.C.Farr y M. Smith (eds.). *Personnel selection and assessment. Individual and organizational perspectives*. Hillsade, N. J.: LEA
- Shackleton, V., y Newell, S. (1997). International assessment and selection. En N. Anderson y P. Herriot (eds.). *International handbook of selection and assessment*. Chichester. UK: Wiley
- SIOP (1987). Society for Industrial and Organizational Psychology. *Principles for validation and use of personnel selection procedures* (3.^a ed.). College Park, MD: Author.
- Smith, P. C., y Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for ratings scales. *Journal of Applied Psychology*, 47, 149-155.
- Smith, J. M., y Stewart, B. J. M. (1977). *Repertory grids: a flexible tool for establishing the content and structure of a manager's thoughts*. Management Bibliographies and Reviews, vol. 3, Bradford: MCB Publications.
- Snodgrass, G., y Wheeler, R. W. (1983). A research-based sequential job interview training model. *Journal of College Student Personnel*, 24, 449-454.
- Ulrich, L., y Trumbo, D. (1965). The selection interview since 1949. *Psychological Bulletin*, 63, 100-116.
- Viswesvaran, C.; Ones, D. S., y Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Wagner, R. (1949). The employment interview: A critical review. *Personnel Psychology*, 2, 17-46.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational Entry*. Nueva York: Addison-Waley
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry*, 2.^a ed. Nueva York: Addison-Waley.
- Webster, E. C. (1964). *Decision making in the employment interview*. Quebec: Eagle Publishing Co., Ltd.
- Webster, E. C. (1982). *The employment interview: A social judgement process*. Schomberg, Ontario: S.I.P. Publications.
- Wiener, Y., y Schneiderman, M. L. (1974). Use a job information as a criterion in employment decisions of interviewers. *Journal of Applied Psychology*, 59, 699-704.
- Wiesner, W. H., y Cronshaw, S. F. (1988). The moderating impact of interview format and degree of structure on interview validity. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275-290.
- Wright, O. R. (1969). Summary of research on the selection interview since 1964. *Personnel Psychology*, 22, 391-413.
- Wright, P. M.; Lichtenfelds, P. A., y Pursell, E. D. (1989). The structured interview: Additional studies and meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 191-199.
- Zapatero, L. (1999). *Calidad empresarial, la respuesta a la globalización*, Madrid: Puzzle.

Índice de autores

- Anderson, N. R., 29, 30, 53, 54, 55, 58,
74, 75, 78, 159.
- Arthur, W., 30, 49, 68, 71, 161.
- Arvey, R. D., 29, 30, 45, 50, 53, 57, 61,
65, 66, 67, 70, 72, 75, 159.
- Barber, A. E., 164.
- Baron, H., 164.
- Bell, A. H., 31, 159.
- Berner, J. G., 83, 164.
- Binet, A., 61, 65, 159.
- Blasco, R. D., 29, 163.
- Bouchard, T. J., 95, 159.
- Boudreau, J., 144, 159.
- Brogden, H. E., 144, 146, 159.
- Brown, B. K., 31, 52, 56, 63, 160.
- Brown S. H., 82, 160, 163.
- Bruchon-Schweitzer, M., 29, 159.
- Burch, P., 57, 159.
- Burnett, J. R., 163.
- Cabrera, E. F., 144, 159.
- Callender, J. C., 55, 160.
- Campion, J. E., 30, 31, 45, 49, 50, 51, 52,
56, 57, 58, 61, 65, 66, 67, 70, 74, 75,
76, 77, 78, 83, 159, 160, 163.
- Campion, M. A., 31, 37, 49, 51, 52, 56,
58, 63, 74, 75, 76, 77, 78, 159, 160,
162, 163.
- Carrier, M. R., 82, 83, 160.
- Carter, D. A., 160.
- Carter, G. W., 39, 163.
- Casanova, A., 29, 163.
- Cascio, W. F., 21, 144, 148, 160.
- Cela, J. L., 22, 24, 116, 156, 160.
- Cogger, J. W., 49, 163.
- Cohen, J., 87, 160.
- Conway, J. M., 52, 62, 63, 64, 160.
- Cooper, H., 65, 160.
- Crissna, K. N., 57, 160.
- Cronbach, L. J., 144, 160.
- Cronshaw, S. F., 30, 51, 52, 68, 69, 70,
71, 165.
- Chao, G. T., 30, 54, 68, 69, 163.
- Chinchilla, M., 29, 163.
- Dallessio A. T., 82, 160.
- Dipboye, R.L., 29, 46, 51, 55, 57, 62, 85,
160.
- Dougherty, T. W., 55, 160.
- Dreher, G. F., 45, 50, 160.
- Dunnette, M. D., 39, 94, 160, 161, 163.
- Ebel, R. L., 78, 160.
- Ebert, R. J., 55, 160.
- Eder, R. W., 45, 50, 160.
- Farr, J. L., 162.
- Fay, C., 55, 162.
- Fear, R. A., 29, 49, 55, 160.
- Fernández, F., 29, 164.

Fernández-Ríos, M., 95, 98, 160.
 Ferrieux, D., 29, 159.
 Flanagan, J. C., 32, 34, 94, 161.
 Fianza, J., 29, 164.
 Freytag, W. L., 162.
 Funke, U., 31, 42, 164.
 Furnham, A., 84, 161.

Garb, H. N., 55, 161.
 Gaylord, S. R., 75, 163.
 Ghiselli, E. E., 49, 161.
 Ghorpade, J., 93, 161.
 Gilmore, D. C., 35, 36, 40, 46, 48, 75, 161.
 Gleser, G. C., 144, 160.
 Goldstein, I. L., 80, 163.
 Goodale, J. G., 30, 45, 161.
 Goodman, D. F., 62, 63, 160.
 Gould, R., 57, 159.
 Gratton, L., 38, 163.
 Graves, L., 45, 50, 53, 54, 161.
 Green, P. C., 31, 161.
 Greenthal, A. L., 83, 164.
 Guion, R. M., 35, 84, 161.

Hamstra, B. W., 163.
 Harris, M. M., 30, 74, 78, 85, 161.
 Hellervik, L., 35, 36, 40, 46, 48, 75, 161.
 Herriot, P., 76, 161.
 Hirsh, H. R., 62, 85, 161.
 Hogan, D. D., 31, 161.
 Hudson, J. P., 160.
 Huffcutt, A. I., 30, 49, 68, 71, 72, 85, 86, 161.
 Hunter, J. E., 19, 21, 30, 62, 68, 69, 71, 72, 83, 84, 85, 146, 147, 148, 161, 164.
 Hunter, R. F., 30, 68, 69, 71, 72.

Jackson, D. N., 56, 84, 163.
 Jako, R. A., 62, 63, 160.
 Janz, T., 21, 31, 32, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 46, 48, 49, 50, 55, 59, 63, 75, 101, 105, 125, 161, 162.
 Jerdee, T. H., 53, 163.

Keenan, A., 58, 162.
 Keenan, T., 53, 54, 55, 162.
 Kephart, N. C., 51, 111, 162.
 Kelly, G. A., 38, 162.
 Kendall, L. M., 33, 165.
 King, L. M., 62, 162.
 Klimoski, R. J., 29, 164.

Landy, F. J., 84, 96, 162.
 Langdale, J. A., 55, 162.
 Lawshe, C. H., 78, 79, 81, 82, 162.
 Latham, G. P., 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 49, 55, 56, 69, 75, 105, 109, 125, 162.

Lichtenfelds, P. A., 31, 165.
 Locke, E. A., 37, 162.

Makin, P., 29, 163.
 Marchese, M. C., 51, 52, 163.
 Maurer, S. D., 55, 70, 162, 163.
 Mayfield, E. C., 30, 36, 56, 65, 66, 162, 163.

McDaniel, M. A., 30, 51, 52, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 85, 161, 163.

McFarland, L., 164.
 McKencie, R. C., 146, 164.

Miller, H. E., 57, 159.

Money, G., 59, 162.

Morgan, H. H., 49, 163.

Moscoso, S., 30, 43, 61, 62, 64, 68, 72, 73, 87, 88, 164.

Motowidlo, S. J., 31, 39, 163.

Muchinsky, P. M., 51, 52, 61, 162, 163.

Muldrow, T., 146, 164.

Mussio, S. J., 80, 81, 96, 163.

Newell, S., 29, 89, 165.

Ones, D. S., 165.

Outerbridge, A. N., 164.

Ostroff, C., 81, 82, 164.

Page, R., 164.
 Palmer, D. K., 31, 49, 51, 56, 74, 76, 77,
 78, 160.
 Peters, L. H., 55, 163.
 Prien, E. P., 80, 163.
 Prieto, J. M., 29, 165.
 Pursell, E. D., 31, 37, 49, 52, 56, 63, 75,
 160, 162, 163, 165.

Quijano, S. Díaz de, 33, 35, 110, 163.
 Quintanilla, 29, 163.

Rader, M., 68, 73, 74, 164.
 Ramos, R. A., 148, 160.
 Reilly, R. R., 30, 54, 68, 69, 163.
 Renter, J., 29, 163.
 Robertson, I. T., 29, 38, 163.
 Rodríguez, J., 29, 163.
 Rosen, B., 53, 163.
 Roth, P. L., 52, 85, 161, 163.
 Rothstein, H. R., 62, 163.
 Rothstein, M., 56, 84, 163.
 Rout, U., 38, 163.
 Ruiz, M., 29, 164.
 Ryan, A. M., 29, 89, 164.
 Rynes, S. L., 29, 164.

Saal, F. G., 162.
 Saari, L. M., 31, 36, 37, 40, 49, 56, 75,
 162.
 Sackett, P. R., 45, 50, 160.
 Salgado, J. F., 30, 31, 43, 61, 62, 64, 68,
 72, 73, 87, 88, 164.
 Shackleton, V., 29, 54, 58, 89, 159, 165.
 Shaw, K. N., 37, 162.
 Schein, E. H., 76, 164.
 Schmidt, F. L., 19, 21, 62, 68, 70, 73, 74,
 83, 84, 85, 146, 147, 148, 161, 162,
 163, 164, 165.
 Schmitt, N., 29, 30, 36, 45, 50, 53, 65, 66,
 79, 80, 81, 82, 83, 84, 164.

Schneider, B., 79, 80, 83, 164.
 Schneiderman, M. L., 46, 165.
 Schüler, H., 31, 42, 72, 85, 164.
 Scott, W. D., 61, 165.
 Seaton, F. W., 83, 164.
 Seisdodos, N., 57, 165.
 Smith, J. M., 38, 165.
 Smith, M. K., 80, 96, 163.
 Smith, P. C., 33, 165.
 Snodgrass, G., 57, 165.
 Stewart, B. J. M., 38, 165.

Terborg, J. R., 55, 163.
 Tippins, N., 163.
 Trumbo, D., 29, 30, 61, 65, 84, 165.

Ulrich, L., 29, 30, 61, 65, 84, 165.

Varma, G. H., 164.
 Vaughan, J., 163.
 Viswesvaran, C., 73, 165.

Wagner, R., 30, 61, 65, 165.
 Wanous, J. P., 43, 165.
 Webster, E. C., 36, 65, 165.
 Wedderburn, A. A. I., 54, 162.
 Weitz, J., 55, 162.
 Werner, S., 163.
 Wexley, K. M., 162.
 Wheeler, R. W., 57, 165.
 Whetzel, D. L., 70, 163.
 Wiener, Y., 46, 165.
 Wiesner, W. H., 30, 51, 52, 68, 69, 70, 71,
 165.
 Wright, O. R., 30, 55, 65, 66, 165.
 Wright, P. M., 31, 165.
 Zapatero, L., 24, 25, 165.

Índice de materias

- Agrupación de atributos y descripción del puesto, 126-131.
- Ambiente físico y preparación de la entrevista, 111.
- Análisis de la información y toma de decisiones, 122.
- Análisis de puestos, 32, 93, 125.
- Análisis de puestos, métodos, 96.
 - conferencia técnica, 98.
 - entrevista grupal, 98.
 - entrevista individual, 97.
 - incidentes críticos, 32, 33, 94-96, 107, 125-128.
 - observación, 97.
 - reunión de expertos, 98.
- Análisis de puestos y validez, 77.
- Anexos, 153-157.
- Apertura de la entrevista, 113.
- Calidad, 22-25, 155.
 - definiciones de, 155-156.
 - dimensiones de, 23.
 - mejora continua, 22, 25.
 - modelo de calidad global, 23-24.
- Charla introductoria, 114.
- Centralismo, error de, 35.
- Cierre de la entrevista, 121.
- Coefficiente de validez, 64.
- Competencias y dimensiones conductuales, 40, 99-100, 123, 131-132, 137-140.
- Comunicación no verbal y realización de la entrevista, 120.
- Conocimiento de la organización y preparación de la entrevista, 112.
- Conocimiento del puesto y preparación de la entrevista, 112.
- Consistencia conductual, 40.
- Contenido de la entrevista, 46, 101.
 - preguntas, tipos, 46, 101.
 - preguntas sobre credenciales, 47, 101.
 - preguntas de descripción de conducta, 48, 105.
 - preguntas sobre experiencia, 47, 103.
 - preguntas sobre opiniones, 47, 104.
 - preguntas técnicas, 47, 102.
 - porcentaje de uso de las preguntas, 102.
- Cultura organizacional y entrevista, 51.
- Declaración de apoyo, 118.
- Declaración de intenciones, 114.
- Descripción del puesto, 126.
 - y agrupación de atributos, 126-131.
 - y registro de atributos, 126-127.
- Despiste o deslíz, 119.
- Desviación típica del rendimiento, 145.
 - métodos de estimación de la, 146.
- Dimensiones conductuales y competencias, 40, 99-100, 123, 131-132, 137, 140.
- Dimensiones del puesto, 107.
- Disposición física de entrevistador y entrevistado, 113.
- Disimulo y simulación, 118.
- Duración y horarios, 111.

Ejercicio de identificación de preguntas, 107.

soluciones, 157.

Elaboración de escalas de valoración, 109-110.

Entrenamiento del entrevistador, 54.

Entrevista conductual estructurada, 29.
características, 31-36.
limitaciones, 43.
tipos, 36.

Entrevista convencional, 29.

Entrevista de descripción de conducta, 39-41.

Entrevista grupal y análisis de puestos, 98.

Entrevista individual y análisis de puestos, 97.

Entrevista multimodal, 42-43.

Entrevista de selección

contenido, 46.

formato, 49.

preguntas, 46-49.

y factores situacionales, 50-52.

cultura organizacional, 51.

papel de la entrevista, 50.

presión para tomar la decisión, 51.

razón de selección, 50.

utilización de más de un entrevistador, 51.

y factores del entrevistado, 56-58.

características demográficas y apariencia física, 56.

conducta no verbal, 58.

entrenamiento y experiencia, 57.

y factores del entrevistador, 52-56.

características demográficas, 54.

características psicológicas y de personalidad, 52.

conducta no verbal, 54.

estrategias de procesamiento de la información, 53.

experiencia y entrenamiento del entrevistador, 54.

Escalas con anclajes conductuales, 33, 109-110, 137-138.

Factores situacionales y entrevista de selección, 50-52.

Fiabilidad de la entrevista, 30, 55, 61-64.
consistencia interna, 62.

interevaluador, 61, 62-63.

test-retest, 62.

meta-análisis de la, 62-63.

y error de centralismo, 35.

y error de halo, 35.

y error de juicios extremos, 35.

y EVAS, 35.

Fijar la responsabilidad, 120.

Formulario de valoración, 139-140.

Fórmulas de utilidad económica, 145-146.

Halo, error, 35.

Horarios y duración, 111.

Impresión inicial, 123.

Incidentes críticos, 32, 33, 94-96, 107, 125-128.

descripción, 126-128.

dimensiones, 95-96.

Informe, redacción del, 123-124.

Iniciación de la entrevista y obtención de respuestas conductuales, 116-121.

Insistencia cortés, 119, 120.

Juicios extremos, error de, 35.

Meta-análisis, 30, 68-74, 85-89.

y fiabilidad, 62-64.

y validez de constructo, 85-89.

y validez de criterio, 68-74.

Mejora continua de la calidad, 22, 25.

Métodos de estimación de la SDy, 146.

Modelo de calidad global, 23-24.

Observación y análisis de puestos, 97.

Pausa calculada, 118-119.

Preguntas de la entrevista, 132-136.

ejercicio de identificación de, 107.

redacción de las, 107-109.

solución al ejercicio de identificación de, 157.

taxonomía de, 46.

Preguntas de descripción de conducta, 48, 105-106.

Preguntas de opiniones, 47, 104.

Preguntas sobre credenciales, 47, 101.

Preguntas sobre experiencia, 47, 103.

Preguntas técnicas, 47, 102.

Preparación de la entrevista y ambiente físico, 111.

conocimiento de la organización, 112.

conocimiento del puesto, 112.

horarios y duración, 111.

Razón de selección, 50.

y utilidad económica, 145.

Realización práctica de la ECE

apertura de la entrevista, 113.

saludo inicial, 113.

charla introductoria, 114.

declaración de intenciones, 114.

disposición física del entrevistador y del entrevistado, 113.

Iniciación de la entrevista y obtención de respuestas conductuales, 116-121.

despiste o desliz, 119.

declaración de apoyo, 118.

fijar la responsabilidad, 120.

insistencia cortés, 119, 120.

pausa calculada, 118, 119.

repreguntar, 118, 119, 120.

silencio, 117.

Otras estrategias durante la entrevista, 120-121.

comentarios, 121.

comunicación no verbal, 120.

seguridad del entrevistador, 120.

tomar notas, 120.

Redacción del informe, 123-124.

e impresión inicial, 123.

y resumen global y recomendaciones, 124.

y resumen de puntos fuertes y débiles, 123.

y valoración de competencias/dimensiones conductuales, 123.

Redacción de preguntas de la ECE, 107-109.

Rendimiento, 110, 147.

Rentabilidad, 143, 152.

Rentabilidad de la ECE, 148-149.

y tablas de estimación, 150-152.

Repreguntar, 118, 119, 120.

Reunión de expertos y análisis de puestos, 98.

Revisiones cualitativas y validez de criterio, 30, 64-68, 74-78.

Revisiones meta-analíticas y validez de criterio, 68-74.

Saludo inicial, 113.

Seguridad del entrevistador, 120.

Selección aleatoria, 143.

Selección, razón de, 50, 145.

Silencio, 117.

Simulación o disimulo, 118.

Simulación de baja fidelidad, 39.

Tablas de estimación de la utilidad económica, 150-152.

Taxonomía de preguntas de la entrevista, 46.

Test-retest, 62.

Tipos de entrevistas conductuales estructuradas, 36.

Tomar notas, 120.

Utilidad económica, 143-152.

fórmulas de, 145-146.

y coeficiente de validez, 144.

y coste del programa de selección, 145.

- y desviación típica del rendimiento, 146.
- y métodos de estimación de la *SDy*, 145.
- y razón de selección, 145.
- Validez de la entrevista, 45, 64-90, 144.
- y utilidad económica, 144.
- Validez de contenido, 78-82.
- Validez de constructo, 84-89.
- Validez de criterio, 64-78.
- y revisiones cualitativas, 64-68, 74-78.
- y revisiones meta-analíticas, 68-74.
- Valoración de competencias/dimensiones conductuales, 122-123, 137, 138-140.
- Valoración formularios de, 139-140.

TÍTULOS RELACIONADOS

- CARGA MENTAL Y FATIGA LABORAL. Teoría y evaluación, *J. L. González Gutiérrez, B. Moreno Jiménez y E. Garrosa Hernández.*
- CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN, *L. Munduate Jaca y J. Martínez Riquelme.*
- DESENCADENANTES DEL ESTRÉS LABORAL, *J. M.^a Peiró Silla.*
- EL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO (BURNOUT). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar, *P. R. Gil-Monte.*
- EL SOCIOGRAMA. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones, *A. Rodríguez Pérez y M.^a D. Morera Bello.*
- ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA DE SELECCIÓN DE PERSONAL. Teoría, práctica y rentabilidad, *J. F. Salgado y S. Moscoso Ruibal.*
- FORMACIÓN DE FORMADORES, *P. del Pozo Delgado.*
- FORMACIÓN E INSERCIÓN LABORAL. Conceptos básicos, políticas, programas y recursos para la intervención, *F. Salvá Mut (dir.) e I. Nicolau Colom.*
- GESTIÓN DEL CONFLICTO, NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN, *L. Munduate Jaca y F. J. Medina Díaz (coords.).*
- GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES, *F. Gil Rodríguez y M. García Saiz.*
- INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES, *A. Rodríguez Fernández (coord.).*
- LA ENTREVISTA. Técnicas y aplicaciones para la empresa, *J. G. Goodale.*
- LA PRÁCTICA DE LA PSICOLOGÍA DIFERENCIAL EN INDUSTRIAS Y ORGANIZACIONES, *M. de Juan Espinosa, R. Colom Marañón y M.^a A. Quiroga Estévez.*
- NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA. Una perspectiva psicosocial, *F. Prieto Alonso, A. M.^a Zornoza Abad y J. M.^a Peiró Silla.*
- PERSONAS Y MÁQUINAS. El diseño de su interacción desde la ergonomía cognitiva, *J. J. Cañas Delgado.*
- PSICOLOGÍA SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN. Las personas organizando, *L. Munduate Jaca.*
- TÉCNICAS GRUPALES EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES, *F. Gil Rodríguez, C. M.^a Alcover de la Hera (coords.).*
- TRABAJO, EDUCACIÓN Y CULTURA. Un enfoque interdisciplinar, *L. E. Santana Vega (coord.).*
- TRABAJO, INDIVIDUO Y SOCIEDAD. Perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo, *E. Agulló Tomás y A. Ovejero Bernal (coords.).*

Si lo desea, en nuestra página web puede consultar el catálogo completo o descargarlo:

www.edicionespiramide.es

Psicología

PIRÂMIDE

LA ENTREVISTA es probablemente el instrumento más utilizado por las empresas y organizaciones para seleccionar y contratar personal, y por ello es indispensable para cualquier profesional implicado en la gestión de los recursos humanos el conocimiento de métodos y técnicas que le ayuden a desarrollar su labor.

En esta obra se presenta una nueva técnica denominada «entrevista conductual estructurada». Con ella se eliminan muchas deficiencias de las entrevistas de selección convencionales y, por establecer criterios de acuerdo entre los entrevistadores, se asegura una gran fiabilidad en la toma de decisiones, al mismo tiempo que ofrece garantías importantes de éxito en el desempeño laboral de aquellas personas que hayan sido seleccionadas con este método.

El contenido del libro se ha estructurado de acuerdo con varios objetivos. El primero de ellos, de carácter científico, da a conocer en la primera parte la teoría y las investigaciones existentes en la actualidad sobre la entrevista conductual estructurada. El segundo objetivo, de carácter aplicado, ofrece a los profesionales de la selección de personal las pautas para diseñar, construir y llevar a la práctica este tipo de entrevistas. A continuación, se valora el aspecto económico-gerencial, mostrando a los gestores de recursos humanos y a los profesionales de la selección la rentabilidad y los beneficios económicos que se derivan de la utilización de este método. Por último, la obra pretende ofrecer un marco a la entrevista conductual estructurada dentro de la calidad global en el contexto organizacional más amplio.

Jesús F. Salgado es profesor titular de Psicología del Trabajo y las Organizaciones en la Universidad de Santiago de Compostela y Silvia Moscoso es doctora en Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la misma Universidad.



0262201