



Eduardo Barros S.

PhD and Masters in
Industrial/Organizational Psychology,
Purdue University, USA; Psicólogo
Laboral/Organizacional, Pontificia
Universidad Católica de Chile.



Amanda Kuschel

Licenciada en Psicología, Pontificia
Universidad Católica de Chile.

La Entrevista de Selección de Recursos Humanos:



Virtudes y Defectos en Medio de su Popularidad

Tal como ocurre con los programas de televisión, o con los productos de moda, la popularidad de las herramientas de gestión de Recursos Humanos (RRHH) no va necesariamente asociada con una alta calidad. Esta afirmación es particularmente cierta en el caso de la Entrevista de selección. Esta técnica es, de acuerdo a diversos estudios (Salgado & Moscoso, 2001), la herramienta de selección más usada por los profesionales de Recursos Humanos en el mundo. Diversas investigaciones internacionales muestran que el uso de la entrevista para la selección de personal se da entre un 80 y un 99% de las empresas (Salgado y Moscoso, 2001; Steiner y Gilliland, 2001). Si usted ha postulado formalmente a un trabajo en cualquier empresa chilena, probablemente ha tenido que realizar algún tipo de entrevista previa a enfrentar un trabajo; si ha querido postular en alguna organización de tamaño mediano a grande, es muy probable que se haya encontrado con una entrevista conducida por un(a) psicólogo(a).

Este interés por el uso de entrevistas en procesos de selección no se ha restringido sólo al mundo aplicado de los RRHH, sino que también se ha extendido ya por varias décadas, al mundo de los investigadores de temas de recursos humanos (Eder & Harris, 1999).

Si consideramos solamente la experiencia personal de quienes hayan tenido que buscar trabajo en Chile, es muy probable que la mayoría de las personas puedan recordar experiencias de entrevista radicalmente distintas. ¿Se explican estas diferencias por los diferentes cargos a los que las personas pueden postular? ¿Es este un problema que radica en la técnica en sí misma o es un problema basado en cómo está siendo aplicada? En este trabajo exponemos la perspectiva de que la entrevista sin duda constituye una herramienta de selección tremendamente relevante, pero a la vez sugerimos cambios significativos en la forma en que está siendo usada mayoritariamente por profesionales de RRHH hoy.

La entrevista como técnica de selección tiene el potencial de contribuir tremendamente a los procesos de selección

en las organizaciones y de esa forma aportar a la efectividad organizacional y a un mejor desarrollo de las personas en los puestos de trabajo a los que acceden. Sin embargo, la entrevista usada sin mayor conciencia de los riesgos que conlleva su uso, puede ser una técnica altamente ineficaz y, colateralmente, otorgar un mayor espacio para discriminaciones injustificadas.

¿Qué Debería Lograr una Herramienta de Selección Eficaz?

Los instrumentos utilizados en selección de personas adoptan muchas formas y se aplican en diversas modalidades, pero comparten un objetivo esencial: Ya sea que se trate de tests de inteligencia general, de habilidades específicas, de personalidad, o de un "instrumento" como la entrevista, todos ellos buscan distinguir diferencias relativamente estables entre las personas, que se asocien con desempeño futuro en el puesto de trabajo. En esencia, al aplicar un instrumento de selección, lo que se pretende es predecir una serie de comportamientos que ocurrirán en el futuro.

En los procesos de selección se pretende discriminar en el sentido positivo del término; se busca diferenciar, distinguir entre elementos similares. Particularmente se busca identificar predictores que sistemáticamente se asocien con criterios tales como: desempeño en el puesto de trabajo, compromiso con la organización (lealtad hacia ella), y en muchos casos, compatibilidad entre el postulante y la cultura de la empresa.

En esencia, al aplicar un instrumento de selección, lo que se pretende es predecir una serie de comportamientos que ocurrirán en el futuro. En los procesos de selección se pretende discriminar en el sentido positivo del término; se busca diferenciar, distinguir entre elementos similares. Particularmente se busca identificar predictores que sistemáticamente se asocien con criterios tales como: desempeño en el puesto de trabajo, compromiso con la organización

Esta capacidad que tienen los tests de eventualmente predecir comportamiento futuro sobre la base de "mediciones" o evaluaciones realizadas en el presente, es conocida como validez de criterio. Lo de "criterio" se refiere al componente principal de este tipo de validez. Un buen predictor debe entregar información útil, sobre algún indicador importante (el criterio). Por ejemplo, se sabe que la inteligencia general (el predictor) tiene una aceptable validez cuando se utiliza el desempeño laboral como el criterio a ser predecido (Schmidt & Hunter, 1998). Concretamente, esto significa que quienes obtienen puntajes más altos en pruebas de inteligencia tienden a mostrar mejores resultados en su desempeño en el puesto de trabajo.

A la luz de esta definición de validez, lo que cualquier profesional en el área de selección de RRHH debería intentar hacer es utilizar tests e instrumentos de la más alta validez posible. Si bien pocas personas a nivel profesional, discuten la importancia de la validez de criterio en los procesos de selección, se trata en la práctica de un concepto poco comprendido y sub-aplicado.

La validez de criterio, o validez predictiva, cuando se aplica al desempeño futuro, debe determinarse empíricamente (con un análisis cuantitativo), con datos obtenidos de candidatos a un determinado puesto,

para luego correlacionarlos con datos de su desempeño en el trabajo, como por ejemplo, evaluaciones de desempeño hechas por supervisores. Lamentablemente, no sólo en el caso de la entrevista, sino que de cualquier otro instrumento, al menos en Chile, los estudios de validez tienen a escasear. La pregunta clave en este punto es qué consecuencias puede tener el desconocer los niveles de validez de los instrumentos que se utilizan y particularmente, qué consecuencias podría tener el desconocer los datos de validez de la entrevista de selección.

La importancia de la validez predictiva en selección de RRHH

De lo que debiera poder jactarse un área de RRHH o una consultora es de la capacidad de recomendar para contratación

el predictor y el criterio. Aunque las correlaciones no son sinónimo de causalidad, sí entregan un argumento para apoyar esta inferencia. Por ejemplo, en el caso de la inteligencia general, el vínculo causal con el desempeño ha sido apoyado en numerosas ocasiones (Schmidt & Hunter 1998). Entre otras razones, una mayor inteligencia general, facilita el aprendizaje del conocimiento declarativo, imprescindible para aprender un trabajo y los nuevos requerimientos que ocurren dentro de él, sentando una base esencial para el mayor desempeño, especialmente cuando este desempeño es variable y complejo, requiriendo constantemente de nuevos aprendizajes.

De esta forma, una alta validez de predictiva es siempre bienvenida a la hora de tomar decisiones de contratación. Sin embargo,

en el puesto de trabajo. Complementariamente, cuando una persona tiene un puntaje muy bajo en el test, es improbable que obtenga en la realidad un desempeño muy alto, razón por la cuál es relativamente seguro dejar fuera del proceso de selección a la persona que tiene este bajo puntaje. En la otra cara de la moneda, cuando la validez es muy baja, un alto puntaje en ese test en particular entrega poco o nada de información acerca del criterio. Una baja correlación como indicador de la validez, indica que la asociación entre los puntajes del test y del desempeño es baja, por lo tanto, conocer los puntajes del test no resulta de mucha ayuda; sencillamente ellos no ayudan a saber si existe una mayor probabilidad de que la persona tenga un bajo o alto desempeño en el puesto de trabajo.

Si se usan los puntajes altos de un test que no predice correctamente el desempeño, muchas personas no aptas para el puesto de trabajo podrían ser aceptadas. Como contraparte, si los puntajes bajos de este tests son usados para no seleccionar a las personas, se dejaría a personas calificadas fuera del proceso injustificadamente.

a las personas que en el futuro cercano serán las de mejor desempeño. Desde una perspectiva moderna, lo que se pretende es elegir a los mejores y no tan sólo descartar a los menos indicados. En términos muy concretos, cuando se evalúa la validez predictiva de un instrumento de selección, la pregunta específica que se hace es hasta qué punto este instrumento está siendo efectivo en su objetivo central de predicción del desempeño laboral. La forma tradicional en que se mide cuantitativamente esta validez, es la correlación entre el predictor (un test) y un criterio (el desempeño). A mayor correlación entre los resultados de un test, o de la entrevista en este caso, y el desempeño en el puesto de trabajo, mayor será la probabilidad de acertar con la decisión de contratación.

En términos más conceptuales, lo que se puede deducir de un alto nivel de validez, es que existe alguna relación causal entre

aunque exista una correlación muy alta entre un instrumento y el desempeño, siempre existe la posibilidad de error, ya que los resultados son siempre basados en la correlación obtenida para un grupo o grupos de personas en ciertos puestos de trabajo, y en un caso en particular puede fallar.

La preocupación principal, sin embargo, no debería centrarse en los errores que pueden ocurrir cuando existe una alta validez para un test. La preocupación debería estar focalizada en contextos de baja validez, o contextos como el de nuestro país, en los que no existe virtualmente ninguna información sobre la validez. Cuando la validez es satisfactoria (correlaciones superiores a 0.5 por sugerir un criterio), los puntajes altos en un test se asocian adecuadamente con puntajes altos de desempeño. En otras palabras, es improbable que alguien con alto puntaje en el test se vaya a desempeñar muy mal

De esta forma, cuando se tiene un test de baja o muy baja validez predictiva, lo que se tiene es un instrumento que ayuda muy poco a tomar decisiones sobre a qué persona contratar. Si este test fuera usado para tomar decisiones de selección, sin conocer su validez, llevaría a serios errores de predicción del desempeño. El uso de un test con un nivel muy bajo de validez (una correlación cercana a cero), podría hacer que las decisiones de selección fueran casi idénticas a las decisiones hechas completamente al azar, con tantos aciertos como errores.

Las consecuencias de este tipo de decisiones, basadas en baja validez, son claras. Por una parte, si se usan los puntajes altos de un test que no predice correctamente el desempeño, muchas personas no aptas para el puesto de trabajo podrían ser aceptadas. Como contraparte, si los puntajes bajos de este tests son usados para no seleccionar a las personas,

se dejaría a personas calificadas fuera del proceso injustificadamente. En este esquema, es claro que el desempeño de las organizaciones no es favorecido, y simultáneamente se perjudica a los individuos.

¿De qué depende la validez predictiva?

Son varios los factores que afectan la validez predictiva, entre ellos, los más importantes tienen que ver con la calidad de la medición de los instrumentos utilizados. La validez en general, se refiere a que un instrumento de evaluación mida adecuadamente lo que pretende medir. Por ejemplo, si se usa un test para medir inteligencia se esperaría que mida esta característica en forma "pura" y no que, por ejemplo, el nivel de simpatía de la persona le facilite obtener puntajes más altos de los que indicaría su inteligencia.

para otras personas que participan de las mismas mediciones, se puede inferir con justa razón que el test tiene baja confiabilidad en el tiempo (confiabilidad test-retest). La baja confiabilidad reduce la validez y de esa forma, empeora las decisiones de selección en el caso de la entrevista.

¿Por qué este extenso paréntesis para decir qué constituye un buen instrumento en la selección y qué no lo es? Lamentablemente, la entrevista en general y en selección de RRHH en particular, es un instrumento que tiene características intrínsecas que hacen difícil alcanzar alta validez y alta confiabilidad. En gran parte, la diferencia de este instrumento de selección con otros (como tests de lápiz y papel, con niveles de validez probados) es que depende en aspectos esenciales de la persona que lo

pistas que confirmen estas primeras impresiones, pudiendo no considerar información relevante posterior. Al respecto, varias investigaciones indican que los entrevistadores, además de formarse juicios, frecuentemente toman decisiones sobre si un candidato va a ser o no recomendado, en un rango que va desde tan sólo 5 minutos en muchos casos, hasta no más allá de la media hora de entrevista (Jablin, Miller y Sias, 1999).

Los juicios prematuros, antes o durante la entrevista, pueden llevar al entrevistador a desplegar comportamientos verbales o no verbales que confirmen su primera impresión, con lo que se genera la llamada profecía autocumplida (Dipboye, 1982). Debido a que los entrevistadores se forman impresiones incluso basándose en la información obtenida antes de la entrevista,



Por otra parte, se esperaría que si se mide inteligencia, se pregunten todos los aspectos relevantes que involucraría este concepto, lo que es conocido como validez de contenido. Adicionalmente, la validez es también afectada por el nivel de confiabilidad de las pruebas en el tiempo; en pocas palabras, por su capacidad para medir en forma estable un atributo. Continuando con el ejemplo de la inteligencia general, todos comprenderíamos pequeñas variaciones en una medición de inteligencia si tomamos un test hoy y hacemos una segunda medición del mismo test en algunas semanas más. Sin embargo, si sistemáticamente un test arroja resultados incongruentes, empezamos a dudar de él por su baja confiabilidad. Si un test indica que una persona tiene un puntaje de inteligencia de 110 y en una semana nos indica un puntaje de 85, y esto se repite

conduce. Los seres humanos somos afectados por muchos mecanismos de percepción interpersonal y psicosociales, que hacen que la entrevista sea "presa fácil" de sesgos y problemas de aplicación, que de no ser abordados, la convierten en un instrumento cuestionable. Dada la enorme prevalencia de la entrevista de selección, estos sesgos y problemas ameritan un análisis más detallado, para luego entender cómo pueden ser superados y así mejorar la validez y confiabilidad de la entrevista de selección.

Factores que Pueden Afectar la Validez y Confiabilidad de la Entrevista de Selección

Sesgos que afectan el procesamiento de información

Juicios prematuros. Los entrevistadores muchas veces hacen juicios sobre los candidatos en los primeros minutos de la entrevista, para luego buscar indicios o

su comportamiento no consciente puede llevarlos a corroborar esas impresiones, a través de la forma como conducen la entrevista, así como también a través de la interpretación de la información que obtienen en ella. Dipboye (1982) demostró en diversos estudios que cuando los entrevistadores tienen libertad de hacer las preguntas que deseen, ellos tienden a hacer aquellas que confirmen sus impresiones iniciales e incluso adaptan a ellas su estilo comunicacional de acuerdo con esas impresiones. Por ejemplo, frente a candidatos acerca de los que los entrevistadores tienen una información anterior poco favorable, ellos invierten menos tiempo hablando y despliegan signos no verbales que reflejan menor aprobación, como el contacto visual reducido, un menor número de sonrisas y una mayor distancia corporal respecto del entrevistado. Sin embargo, no sólo un muy alto nivel de

comportamiento confirmatorio puede reducir la validez de la entrevista, sino que también lo puede hacer uno muy bajo. La entrevista debería servir para verificar información relevante del candidato, por ejemplo relativa a información biográfica. La profecía autocumplida se produce cuando la confirmación de hechos toma un papel demasiado relevante y no deja explorar otros aspectos del comportamiento o historia anterior del postulante (Dipboye, 1982).

Efecto Contraste. Este efecto aparece cuando el entrevistador evalúa a varios candidatos en periodos de tiempo cercanos. Implica la tendencia a comparar la actuación de una persona con la de otra, de manera que la impresión de la primera influye en cómo se juzga a la segunda. Por ejemplo, si dos personas que entrevistadas se expresan de manera titubeante, y no una tercera, es probable que esta última cause una mejor impresión (Cesare, 1996). **Tendencia central.** Este sesgo, también habitual en evaluaciones de desempeño, se produce cuando el entrevistador califica a todos los candidatos con valores que no son ni muy altos ni muy bajos, limitándose a escalas intermedias que no discriminan adecuadamente las diferencias individuales. Típicamente es un sesgo mediado por la falta de información para pronunciar una opinión respecto de uno y otro candidato (Mondy y Noe, 2005)

Indulgencia y Severidad. Tendencia a evaluar a los postulantes con calificaciones demasiado altas o demasiado bajas según el criterio personal del entrevistador, que puede ser muy flexible o muy estricto. **Efecto Halo.** En relación con las impresiones superficiales, se puede generar el efecto de halo. Éste consiste en que una característica del postulante, posiblemente no central para la evaluación de sus competencias, como podría ser la apariencia, o su nivel socio-económico, influye en su evaluación global, siendo determinante en el juicio sobre su capacidad general de desempeño. **Información negativa.** Diversos estudios indican que la información negativa tiene un mayor peso que la positiva en el proceso de decisión, sobre todo cuando esta información es directa (Eder & Harris, 1999). La información negativa indirecta incluye comportamientos verbales y no verbales que debilitan la posición del postulante

hay evidencia de que, aunque se
tenga experiencia, se pueden
desarrollar igualmente los demás
tipos de sesgos, por lo que la
experiencia por si sola no es
suficiente para mejorar la toma
de decisiones

ante el entrevistador. La información negativa directa corresponde a respuestas particulares que el entrevistado no responde apropiadamente, o a otros aspectos que hacen suponer alguna debilidad en cuanto a sus conocimientos, destrezas o capacidades. Por otro lado, la información indirecta incluye comunicación no verbal como vestuario, gestos y entonación, aspectos que pueden ser evaluados negativamente por los entrevistadores. Aunque la información negativa influye más que la positiva para la decisión de selección, hay estudios que señalan que las percepciones positivas del postulante, previas a la entrevista, son menos probables de cambiar que las negativas (Eder & Harris, 1999).

Atractivo Físico. Se ha visto en diversos estudios (De Nicolis, Kutcher, Morgan y Firth, 2002) que el atractivo físico incide fuertemente en la valoración positiva que pueda hacer el entrevistado sobre el postulante, aunque se trate de un cargo para el cual la apariencia física es totalmente irrelevante o aún cuando se trate de entrevistadores experimentados. El embarazo y el sobrepeso también son características que inciden en el desarrollo de fuertes sesgos en detrimento del postulante que presenta estas condiciones (De Nicolis, et al. 2002).

Estereotipos/prejuicios por pertenencia de grupo. Se generan cuando juzgamos a alguien a partir de nuestra percepción del grupo al que pertenece o con el que lo asociamos, atribuyéndoles iguales características, aunque no las posea, lo que tiende a ocurrir con características tales como la raza, la edad o la condición sociocultural. Varios estudios indican que incluso en condiciones en que el entrevistador tiene una alta responsabilidad en justificar sus juicios, se dan reacciones estereotipadas y polarizadas respecto a candidatos de distinta edad, siendo habitualmente los candidatos más jóvenes evaluados más positivamente que los de más edad (Jablin, Miller y Sias, 1999). En general tendemos a actuar en forma más discriminatoria contra miembros de grupos distintos del propio, lo que se ha identificado en psicología social como discriminación contra el exogrupo. A lo anterior se contraponen el efecto de similitud; la tendencia a evaluar mejor a quienes se asemejan más a nosotros en actitudes o características demográficas. La percepción de similitud contribuye a que el entrevistador perciba competencia y simpatía, lo cual afecta la decisión de selección de manera similar al efecto halo. El efecto de similitud se ha visto que incluso afecta a los entrevistadores experimentados, lo que hace pensar en la raíz fuertemente afectiva de este fenómeno y las dificultades para controlar su aparición, aunque así se quiera (Dipboye y Jackson, 1999).

Otros problemas potenciales que afectan a la entrevista.

Aspectos del entrevistador.

a. La experiencia de los entrevistadores. La experiencia facilita el uso de una estructura de conocimiento superior, que les permite procesar la información más efectivamente (Dipboye y Jackson, 1999). Esto les ayuda a reducir el sesgo de indulgencia, y evaluar más objetivamente al candidato en comparación con los demás. Sin embargo, hay evidencia de que, aunque se tenga experiencia, se pueden desarrollar igualmente los demás tipos de sesgos, por lo que la experiencia por si sola no es suficiente para mejorar la toma de decisiones (Jablin, Miller y Sias, 1999).

b. Falta de capacitación. La capacidad de dominio de la entrevista, que incluye el



escuchar y proveer información adecuada (preguntas bien hechas, toma de notas, etc.) incide en la calidad de la evaluación del entrevistador. Un efecto que puede ocurrir cuando no se maneja bien la entrevista, es el enfocarla sólo en un determinado tema, lo que da espacio para varios sesgos presentados anteriormente.

c. Comunicación no verbal. Los comportamientos no verbales del entrevistador fuertemente influyen a los postulantes. Está demostrado que un entrevistador que se comporta fríamente (por en el tono de voz, distancia y seriedad), produce efectos negativos sobre los comportamientos verbales y no verbales de los entrevistados. (Jablin, Miller y Sias, 1999).

Aspectos del entrevistado. El manejo de impresión por parte del entrevistado es un intento consciente o inconsciente de controlar su imagen durante la entrevista, lo cual puede hacer que se perciban sus capacidades para el cargo de forma más positiva, mostrando la delgada línea que existe entre la autopromoción exagerada y la presentación de características personales positivas. El manejo de impresiones incluye comportamientos verbales, no verbales, y el uso de indumentaria y accesorios. Ejemplos de estos aspectos son: el desenvolverse amistosamente, con simpatía, dando opiniones condecoratorias, cumplidos o favores; el dar cuenta de la competencia personal, con la autopromoción a través de descripciones positivas. Se ha visto que los juicios de los entrevistadores sobre la competencia de los candidatos son positivamente influenciados por los

comportamientos no verbales, especialmente los amistosos, y negativamente influenciados por autopromoción.

Aspectos de la situación.

a. Tiempo y espacio físico (setting). La situación puede obstaculizar el buen desarrollo de la entrevista cuando hay una presión por tomar la decisión rápidamente, o cuando el ambiente físico es inadecuado: incómodo, oscuro o ruidoso (Salgado y Moscoso, 2001). A su vez, el tiempo y el espacio dedicado a la entrevista afectan los resultados si influyen en no permitir observar una muestra de comportamiento del candidato suficientemente amplia.

b. Responsabilidad del entrevistador en hacer juicios justificados frente a los demás. La presión que el entrevistador tiene de justificar sus juicios puede ayudar a reducir la información irrelevante y generar una mirada multidimensional de la información (Eder, 1999).

Tipos de entrevistas y su validez Como puede desprenderse de la sección anterior, son múltiples las oportunidades para que en las entrevistas, a nivel general, ocurran sesgos y problemas que afectaran directamente su validez y confiabilidad, afectando seriamente la calidad de las decisiones de selección que se puedan tomar.

Evidentemente, esta realidad no ha sido un misterio para los estudiosos y los usuarios de entrevistas de selección. De hecho, por años se ha hablado de la gran paradoja en el ámbito de la selección: la tremenda popularidad de la entrevista de selección

y los malos indicadores de validez existentes. Si bien la situación varía bastante de de un país a otro, existe en la literatura un consenso respecto del tipo de entrevistas que facilitan o dificultan el logro de una mayor validez. Paralelamente, la gestión de RRHH se ha convertido paulatinamente en más estratégica y su profesionalismo ha aumentado. Una muestra concreta de ello es el éxito que ha tenido la Gestión de Competencias y los positivos efectos que ha tenido en la implementación de mecanismos más elaborados de selección, particularmente en la recomendación de generar entrevistas con niveles de estructura superiores a los usados en entrevistas convencionales.

El tipo de entrevistas que históricamente han mostrado bajos niveles de validez y confiabilidad son las llamadas entrevistas convencionales, caracterizadas por una muy baja estructura y por la determinación del curso de la entrevista sobre la base de lo que va ocurriendo en ella.

Alternativamente, la entrevistas estructuradas a distinto nivel han mostrado siempre mejores indicadores de validez y confiabilidad (Campion, Palmer & Campion, 1997). Diversos estudios han señalado que la validez de las entrevistas tiende a aumentar significativamente en la medida que aumenta el nivel de estructura. Los resultados son categóricos: las entrevistas convencionales, de baja estructura, tienen niveles de validez predictiva pobres, cercanos a 0.2 (usando la correlación de Pearson); las entrevistas con mayor estructura, tienen niveles de validez cercanos a 0.5 o superiores (Huffcutt & Arthur, 1994). El aumento de validez es más que significativo, haciendo que las consecuencias potenciales a nivel de mejoras en la toma de decisiones en selección no puedan ser dejadas de tomar en cuenta por los especialistas en el área.

Estructura de la entrevista y sus beneficios

En términos básicos, la estructura de la entrevista se caracteriza por la reducción en la variación de los procedimientos y pasos seguidos en entre postulantes a un mismo cargo (Huffcutt & Arthur, 1994). Son variadas las razones por las cuales niveles intermedios de estructura son recomendables en estos procesos de

selección. Dentro de estas razones, las primordiales son la disminución de sesgos y problemas que pueden llevar a discriminación injustificada o directamente tomar malas decisiones. Algunas de las ventajas específicas de las entrevistas de mayor estructura son desarrolladas a continuación.

Homogeneización del set de preguntas para los entrevistados. Tal como discutimos anteriormente, en varios de los sesgos de selección los problemas aparecen porque los entrevistadores agregan o disminuyen preguntas en función de lo que va ocurriendo en la entrevista, en muchos casos en forma involuntaria, basándose en juicios apresurados. Si bien los niveles de estructura varían y con ello el requisito de hacer o no preguntas idénticas a todos los entrevistados, el seguir una pauta base de preguntas favorece el que se hagan preguntas relevantes que en una entrevista convencional de escasa estructura, pudieran ser obviadas.

Una ventaja de la homogeneización de las entrevistas para un mismo proceso es la disminución del nivel de complejidad del

(aplicación de tests y entrevistas diferentes a las de la línea) ha estado dominada por profesionales con pre-gradados en psicología, la evidencia anecdótica indica que existe gran presencia de entrevistas convencionales del tipo "psicológicas" o "clínicas" en las que el foco central es la personalidad la persona evaluada, sin que adquieran un rol central las características del cargo que se busca, o más recientemente las competencias para ejercerlo en forma eficaz. Históricamente estas entrevistas han tenido bajos niveles de estructura y cuando la tienen, han estado probablemente guiadas por pautas del tipo diagnóstico clínico. El problema de este enfoque es la falta de una comparación de esas características con las habilidades, capacidades y conocimientos (competencias en general) requeridos por el cargo. Un requisito fundamental de la mayoría de las entrevistas con mayor estructura es que ellas exploren directamente la existencia de las competencias requeridas para el puesto, lo cual requiere algún tipo de estudio previo respecto de lo que el cargo demanda, junto con un esfuerzo subsiguiente de crear un formato de entrevista que permita acceder y observar las mencionadas competencias.

adicionalmente que preocuparse tanto de si la respuesta será "técnicamente" la más adecuada o no, porque eso ha sido determinado previamente en el trabajo de diseño de la entrevista.

La evidencia a favor de una mayor estructura y más probablemente la popularidad de modelos de competencias en las organizaciones, han hecho esta práctica más popular. Sin embargo, sería interesante clarificar con evidencia directa, a través de investigaciones formales, en qué medida los profesionales chilenos, trabajando en el área, estructuran entrevistas realmente con las competencias o habilidades/capacidades como producto de estudios inspirados en algún modelo de competencias.

No hay duda de que muchos profesionales y consultoras trabajando en el área diseñan entrevistas con un buen diseño de estructura, basado en modelos conceptuales sólidos, pero es probable que en un número relevante de casos, las entrevistas no se basen en modelos probados y que la estructura nazca más bien del criterio individual, lo que usualmente lleva a resultados de menor confiabilidad. Datos

El tipo de entrevistas que históricamente han mostrado bajos niveles de validez y confiabilidad son las llamadas entrevistas convencionales, caracterizadas por una muy baja estructura y por la determinación del curso de la entrevista sobre la base de lo que va ocurriendo en ella.



manejo de la información que significa la entrevista. Se ha visto que cuando la claridad de su propósito se hace más compleja, el juicio del entrevistador empeora, por lo tanto una mayor claridad respecto de qué preguntar y cómo hacerlo facilita una buena toma de decisiones.

Necesaria vinculación de preguntas con las características del cargo. Por años en los procesos de selección han participado profesionales con backgrounds diversos. A pesar de que más recientemente la evaluación técnica de la selección

Las entrevistas con mayor estructura, como las entrevistas de eventos conductuales, las de incidentes críticos o las situacionales, generan contextos que asemejan la entrevista a un "instrumento" más tradicional. De hecho, en niveles más altos de estructura, particularmente en las entrevistas situacionales, se recomienda preguntar por situaciones futuras cuyas respuestas más adecuadas se encuentran pre-identificadas. En esos casos, el entrevistador debe convertirse en un excelente identificador del tipo de respuesta que la persona dio, pero no tiene

recogidos como parte de un curso de Selección de RRHH en el pregrado de la P. Universidad Católica, mostraron que muchos profesionales mencionan algún nivel de estructura en sus entrevistas, vinculados con el concepto de competencias, pero luego al clarificar los modelos, surgen interrogantes respecto del nivel de conocimiento de esos modelos y también respecto del nivel de consideración de los análisis de cargos y competencias sobre los que debería basarse la generación de estructura en las entrevistas.

ANEXO1: TABLA 1
Recomendaciones para la Mejora
del Diseño de las Entrevistas

- Generar un nivel de estructura basado en criterios
- Basar la estructura en el análisis de cargos y en las competencias requeridas
- Preparar a los expertos en selección en el diseño de estructura y las pautas de evaluación de ellas
- Homogeneizar las preguntas entre entrevistados
- Limitar las preguntas adicionales irrelevantes
- Usar múltiples entrevistadores de la línea (si es posible), siguiendo la misma estructura
- Limitar las preguntas del postulante hasta una sección diseñada con ese fin (que permita al entrevistado evaluar si está interesado en el cargo)

¿Por qué la prevalencia aún de entrevistas convencionales de baja estructura? Las entrevistas poco o nada estructuradas son extensamente utilizadas en la mayoría de los países (Steiner y Gilliland, 2001), situación que parece ser similar en Chile, a pesar de que no se cuenta con datos específicos de investigaciones nacionales. Incluso en el país de mayor desarrollo conceptual de las entrevistas estructuradas, EEUU (Steiner & Gilliland, 2001), las entrevistas de baja estructura son más comunes.

Las razones para esta prevalencia son variadas. Una razón posible es que los resultados de las investigaciones sobre los beneficios de la estructura y de cómo generarla aún no han llegado a todos los círculos de profesionales de RRHH. Una segunda razón para la baja prevalencia es el mayor nivel de inversión inicial que requiere la preparación de entrevistas con mayor estructura. La estructura no se trata sólo de una lista de preguntas a seguir en forma rígida, sino que reflejan un trabajo previo en torno al cargo y competencias que se requieren. Una entrevista convencional puede ser preparada en 5 minutos, involucrando en forma mínima el cargo y centrándose esencialmente en la persona. Lamentablemente en este ámbito, la buena preparación general y la

inteligencia de quienes hacen las entrevistas juegan una mala pasada. Los seres humanos en general somos sobre-estimadores de nuestra capacidad para realizar buenas entrevistas y –honestamente—nos creemos tomadores de decisiones “objetivas”, libres de sesgos, y buenos “conocedores” de las personas. Desafortunadamente, cientos de investigaciones muestran que la gran mayoría podemos estar sesgados e incluso discriminar abiertamente, sin siquiera darnos cuenta.

Finalmente, es posible que algunas personas consideren que la entrevista no puede ser comprendida ni estudiada con la misma vara que se mira a un test de habilidades, de conocimiento o de personalidad. La entrevista debería permitir la libre expresión de las personas, tanto del entrevistador como del entrevistado. Estamos de acuerdo con este objetivo. La entrevista es sin duda una excelente herramienta para ver si las personas calzan bien con una organización y si van, por ejemplo, a estar comprometidas con ellas. El problema es cuando este objetivo da demasiado espacio para que variables irrelevantes en muchos cargos (como la apariencia física o la edad) entren en el análisis y prevalezcan por sobre otras características vinculadas al buen desempeño. Es posible que una entrevista más estructurada genere la percepción subjetiva de menor libertad y sea de hecho menos agradable de conducir que una en la que se puede hacer lo que se quiera, pero los beneficios parecen superar a las debilidades.

Conclusiones y Recomendaciones

La mayoría de las personas trabajando en selección de RRHH quieren hacer las entrevistas eficaces y justas, que conduzcan a las mejores decisiones de selección posibles. El problema es que en la medida que se usan entrevistas, una serie de amenazas potenciales a la validez y confiabilidad del proceso de selección entran en juego, aumentando la probabilidad de errores costosos tanto para las personas como para las organizaciones. Es en este escenario donde el conocimiento sobre la entrevista y los mecanismos para mejorarlas podrían contribuir al desarrollo de entrevistas de mayor calidad. En cualquier proceso de selección que requiera esta técnica, los entrevistadores deberían tener un entrenamiento en técnicas de entrevistas, tendientes principalmente a aumentar la conciencia de la cantidad de sesgos en los que nuestro funcionamiento psicológico normal nos entrapa. Sin embargo, más fundamentalmente, toda entrevista de selección debería ser vista no sólo como la interacción mutuamente informativa entre dos personas en un contexto laboral, sino que también como un instrumento de evaluación que se puede hacer más confiable y válido a través de su preparación y diseño, y específicamente a través de aumentar su estructura. De esta forma, más personas pueden ser evaluadas con un “instrumento” más similar, o confiable, que entregue oportunidades equitativas a quienes son entrevistados.

Anexo 2: Tabla 2
Recomendaciones Para el Entrenamiento de Entrevistadores

- Entrenar a los evaluadores profesionales (e.g., psicólogos) en el tipo de entrevista usada
- Entrenar a los ejecutivos y gerentes involucrados en las entrevistas
- Focalizar entrenamiento en manejo de sesgos de procesamiento de información (ver sección sobre sesgos)
 - Aumentar la conciencia de los propios sesgos (e.g., similitud)
 - Entender cómo operan (e.g., el efecto halo)
 - Tomar notas y usarlas en el análisis posterior
- Demostrar importancia de atenerse a la estructura diseñada
 - Unificar criterios estándar de puntajes para respuesta similares de los entrevistados
 - Ausencia de discusión entre entrevistadores antes de emitir un juicio (si no, se “tiñen” mutuamente los resultados)
 - Limitar acceso a información anterior (incita algunos sesgos)

Respecto de la situación en nuestro país, llama la atención la casi nula disponibilidad de investigación aplicada en esta área, a pesar de ser una de las áreas de RRHH donde las empresas más sistemáticamente han decidido invertir dinero. Muchas empresas medianas y la mayoría de las grandes, incorporan procesos de selección profesionales de manera regular y gastan recursos en ellos. Es paradójico, entonces, que virtualmente no se cuente con datos sólidos, que muestren la validez de los instrumentos y que permitan al menos de manera indirecta saber cuán exactas son las decisiones de selección y de esa forma, aproximarse a saber si la inversión que se hace es rentable. Toda la experiencia internacional indica que usar procesos de selección mejora la rentabilidad de las organizaciones (Schmidt & Hunter, 1998), pero debería ser interesante para las organizaciones en Chile determinar cuánta es la mejora de desempeño que obtienen (asumiendo que ocurre) y más aún, en el caso de las entrevistas, conocer cuanto queda por mejorar.

Uno de los mensajes centrales de este trabajo son las oportunidades enormes de mejora sugeridas con tan sólo mejorar el diseño de las entrevistas. Este es un mensaje que podría entenderse como dirigido exclusivamente a psicólogos y profesionales afines que preparan y conducen entrevistas; sin embargo, es esencial no olvidar que casi no hay procesos de entrevistas en que los candidatos no sean entrevistados por los supervisores o gerentes de línea. Más allá de la buena preparación habitual en sus áreas de expertise de estos profesionales, usualmente no son entrenados para hacer entrevistas. La preparación de estas personas podría generar mejoras en los procesos de selección con consecuencias incluso mayores que las esperadas si sólo los "profesionales de la selección" mejoran estos procesos.

Planteando una interrogante digna de investigación empírica, nos preguntamos por el posible rol que la selección de personas podría jugar en los resultados encontrados por Nuñez y Gutiérrez (2004) respecto de la fuerte asociación entre origen socio-económico e ingresos laborales entre ingenieros comerciales, en desmedro del vínculo entre desempeño académico e ingresos. Evidentemente son muchos los factores involucrados, si es que en parte la discriminación y/o la productividad laboral vinculadas al origen socioeconómico (conexiones, etc.) explican esos resultados. Sin embargo, no sería sorprendente que en entrevistas de selección conducidas sin mayor estructura, los factores de similitud socio-económica prevalezcan en pocos minutos de interacción por sobre datos objetivos de desempeño. Una entrevista sin estructura puede facilitar que se comience preguntando esencialmente por conexiones informales, sociales, que son sin duda relevantes, pero se genera un problema cuando esa "similitud" entre entrevistado y entrevistador lleva a que no se evalúen en ningún momento antecedentes esenciales para un buen desempeño. Potencialmente una entrevista mejor diseñada y estructurada, sí llevaría a indagar esos aspectos distintos de la similitud entrevistador-entrevistado, con el beneficio potencial de mayor equidad para los postulantes. [E&A](#)

REFERENCIAS

- Campion, M. A., Palmer, D. K. & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- Cesare, S. J. (1996). Subjective Judgement and the Selection Interview: A Methodological Review. *Public Personnel Management*, 25, 291-302.
- De Nicolis, J., Kutcher, E., Morgan, J. & Firth, P. (2002). The Effects of the Structured Interview on Reducing Biases Against Pregnant Job Applicants. *Sex Roles*, 46, 215-226.
- Dipboye, R. (1982). Self Fulfilling Profecies in the Selection Recruitment Interview. *Academy of Managment Review*, 7, 579-586.
- Dipboye, E. & Jackson, S. (1999). Interview Experience and Expertise Effects. En W. Eder & M. Harris (Eds.). *The Employment Interview Handbook*. London: Sage.
- Eder, W. (1999). Contextual Effects. En W. Eder & M. Harris (Eds.). *The Employment Interview Handbook*. London: Sage
- Eder, W. & Harris, M. (1999). *The Employment Interview Handbook*. London: Sage Publications.
- Huffcutt, A. I., Arthur W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190.
- Jablin, F., Miller, V. & Sias, P. (1999). Communication and Interaction Process. En W. Eder & M. Harris (Eds.). *The Employment Interview Handbook*. London: Sage.
- Mondy, R.W., Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Nuñez, J., Gutiérrez, R. (2004). Classism, meritocracy and discrimination in the labor market: The case of Chile. *Publicaciones Economía*. Serie Documentos de Trabajo. Facultad Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Salgado F. & Moscoso, S. (2001). *Entrevista Conductual Estructurada para la Selección de Personal*. Teoría, práctica y rentabilidad. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Schmidt, F.L. & 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.
- Steiner, D. & Gilliland, S. (2001) Procedural Justice in Personnel Selection: International and Cross-Cultural Perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 124