

Grado en Relaciones Laborales
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso 2014/ 2015
Convocatoria: Julio

**LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA: UTILIDAD EN EL
DESARROLLO DE PROCESOS SELECTIVOS.**

The structured behavioral interview: useful in the development of selective processes.

Realizado por el alumno Dña. Silvia Padrón Candelario

Tutorizado por el Profesor Dra. Doña Naira Delgado Rodríguez

Departamento: Psicología Cognitiva, Social y Organizacional

Área de conocimiento: Psicología Social

ABSTRACT

The present work carries out a study about the Structured Behavioral Interviews (ECE). For this purpose, an introduction about the importance that has the selective process in the organizations has been included, differing between diverse types of interviews, for later to center on the evaluation for competitions of the candidates. As requisite to investigate more on the ECE, it is necessary to indicate the work of “analysis of position”, with which there will be comprised the needs for the organization before to the recruiting of the future personnel. Limiting in the ECE, we will stand out what are its main characteristics, the advantages and limitations that this one offers, as well as its validity.

This work also analyses the perspective of the interviewees, and the application of this type of interview structured in the Public administration. The purpose of this work is to announce the utility that has to realize an interview previously organized and structured, describing it as an essential tool for the occupation of key positions.

RESUMEN

El presente trabajo lleva a cabo un estudio acerca de las Entrevistas Conductuales Estructuradas (ECE). Para ello, se realiza una introducción a la importancia que tiene el proceso selectivo en las organizaciones, diferenciando entre diversos tipos de entrevistas, para más tarde centrarse en la evaluación por competencias de los candidatos. Como requisito para indagar más sobre las ECE, es necesario señalar el trabajo de “análisis de puesto”, con el que se comprenderán las necesidades de la organización previas al reclutamiento del futuro personal. Concretando en las ECE, destacaremos cuáles son sus características principales, las ventajas y limitaciones que esta ofrece, así como su validez.

Este trabajo también analiza la perspectiva de los entrevistados, y la aplicación de este tipo de entrevista estructurada en la Administración Pública. La finalidad de este trabajo es dar a conocer la utilidad que tiene realizar una entrevista previamente organizada y estructurada, describiéndola como una herramienta primordial para la ocupación de puestos clave.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y OBJETIVOS.....	4
1.1. LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LOS PROCESOS SELECTIVOS.	5
2. LAS ENTREVISTAS EN LOS PROCESOS SELECTIVOS.	10
3. LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA (ECE).	13
3.1. VALIDEZ DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA.	16
3.2. VENTAJAS Y LIMITACIONES.	19
4. LA TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS SELECTIVOS: LA PERSPECTIVA DEL ENTREVISTADO Y DEL ENTREVISTADOR.....	19
5. APLICACIÓN DE LA ECE EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.	23
6. CONCLUSIONES: APORTACIONES FUNDAMENTALES DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA A LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.	26
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	29
ANEXOS:	30

1. INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y OBJETIVOS

Nos encontramos en una situación social en la que se producen continuos cambios. Las empresas han de realizar una buena planificación de sus objetivos, y para ello son importantes los procesos de selección de personal, a llevar a cabo por medio de una adecuada estrategia de captación de personal. La selección no es una acción a realizar de forma improvisada y sin planificación estratégica, si buscamos una gestión eficiente de nuestros recursos humanos.

A lo largo del tiempo se ha producido un cambio de perspectiva relevante, pasando de una perspectiva psicométrica, en la que las investigaciones psicológicas se centraban en el candidato respecto al puesto de trabajo en primer lugar, para más tarde tratar la satisfacción y rendimiento de estos, a una perspectiva psicosocial, centrandolo en la importancia que tienen las actitudes, creencias y expectativas de los sujetos en el desarrollo de su trabajo.

Debemos destacar que se ha producido un cambio importante en la forma de pensar respecto a la gestión de recursos humanos: en la actualidad las empresas son conscientes de la importancia de una buena gestión (Osca y García, 2004). El empleado como elemento dentro de la organización ha pasado de considerarse un componente productivo a un factor estratégico, a través del cual es posible no solo contar con una ventaja competitiva, sino llevar a cabo las estrategias que la empresa ha planeado previamente.

Cuando hablamos del personal como ventaja competitiva, nos referimos a una adecuación entre el trabajador y el puesto, en la que sea posible que la parte humana desempeñe su labor de la manera más eficiente, teniendo en cuenta no sólo el fin de los resultados, sino todo el proceso de las actividades que el puesto conlleva.

La ventaja no solo deviene de una reestructuración y organización del trabajo, sino que es consecuencia de formar, entrenar e integrar en experiencia positiva al capital humano. Hablamos, por ejemplo, de la adaptabilidad a los cambios, así como de la

entrega y compromiso de los trabajadores. Canós indica que “La competencia como conjunto de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo.” (Canós *et al*, 2008, p.102).

Una gestión efectiva de los recursos humanos da como resultado un beneficio extra por encima de los competidores, por ende, una ventaja competitiva. Muestra de ello puede ser encontrar a empleados contentos que entregan su esfuerzo por un trabajo excelente en busca del bien común, o, por parte de la empresa prestar una estabilidad en la compañía, procurar buenas relaciones interpersonales, gestionar valores comunes en la organización, entre otros.

Para optimizar la gestión de recursos humanos, es necesario desarrollar adecuadamente los recursos organizacionales por medio de procesos selectivos efectivos, en busca de perfiles humanos donde se valore el uso de un alto nivel de habilidades a apreciar por la organización, con el fin de que agreguen valor a esta.

El objetivo de este trabajo es analizar la evidencia acumulada y destacar las ventajas que conlleva realizar entrevistas de selección de personal con alto nivel de estructuración, y en particular, el modelo de Entrevista Conductual Estructurada (ECE).

1.1. LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LOS PROCESOS SELECTIVOS.

Cuando hacemos alusión a competencias no se trata solo de conocimientos y experiencia, la gestión por competencias busca ir más allá de los métodos tradicionales de entrevistas de selección de personal, interesándose por aspectos como son las habilidades, destrezas, actitudes y demás rasgos profesionales de los candidatos. Martha Alicia Alles (2004), define la competencia como una parte profunda de la personalidad, por la cual se puede anticipar el desempeño laboral de una persona. Por otro lado,

Montes Alonso (2004) hace alusión a las competencias como el conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que se deben aportar a un puesto de trabajo para desempeñarlo con el máximo grado de eficiencia. Por último, cabe destacar una de las ideas que Canós y sus compañeros señalan acerca de las competencias, las cuales no se tratan de una actividad a realizar, sino una disposición del trabajador en su desempeño laboral diario, haciendo alusión a elementos intangibles como conocimientos generales, específicos, capacidad de relacionarse, cualidades, etc., que puestas en común y compartidas con otros trabajadores dan lugar a lo que ellos denominan como sinergias positivas (Canós *et al*, 2008).

No es sencillo detectar las competencias, se trata de una tarea más difícil que la evaluación de la inteligencia, pero las competencias suponen una mejor predicción del desempeño laboral (Salgado, Moscoso y Gorriti, 2004). La clave fundamental de esta detección competencial es buscar evidencias de comportamientos del pasado del candidato. Se trata de conocer ejemplos conductuales y no situaciones hipotéticas; de esta manera, será posible comparar al sujeto con los requisitos necesarios para el puesto laboral en oferta.

La evaluación de competencias ha de basarse en las necesidades del puesto vacante, y no tratarlo como un asunto generalizado, ya que pudiera perder eficacia si a la hora de determinar las competencias se realiza conforme a capacidades y aptitudes no relativas al puesto concreto.

El uso del enfoque por competencias en la gestión de los recursos humanos facilita alcanzar objetivos que de otro modo nos costaría alcanzar, ya que orientar la selección del personal en función de determinados requisitos competenciales ayudará a adquirir el personal que buscamos y que la organización requiere.

La gestión por competencias hace posible que exista en la empresa un lenguaje común con una visión en busca del mismo rendimiento. Por otro lado, cuando un trabajador logra llevar a cabo un determinado comportamiento, es previsible que vuelva a

realizarlo, por lo que podemos conocer comportamientos futuros, es decir, servirá de elemento de predicción conocer las competencias actuales del candidato para determinar su validez dentro de nuestra organización. Otro factor a destacar es que el enfoque por competencias permite tomar como elemento de análisis al individuo y no al puesto de trabajo (Pereda y Berrocal, 1999).

Para llevar a cabo la gestión por competencias es necesario seguir una serie de pasos. En primer lugar, identificar las competencias y perfiles que requerirá la empresa, un plan de desarrollo en el que se describa la forma con la que se va a tratar de buscar las competencias idóneas para cubrir la vacante. Conjuntamente analizaremos la situación de la empresa, para describir los puestos en términos de qué competencias se precisan para ejecutar las tareas encomendadas en cada caso.

Para la definición del perfil por competencias, no es necesario describir todas las competencias, pero sí necesitamos elaborar una lista determinando aquellas que estén ligadas a los mejores resultados relativos al puesto. Se trata por lo tanto de recolectar información, con el fin de focalizar las preguntas de la entrevista de selección.

Para conocer más acerca de la gestión por competencias hemos recogido el ejemplo que se expone en el libro Selección por Competencias (Martha Alicia Alles, 2004), donde se dividen las competencias requeridas en cuatro niveles, siendo A el grado superior y D el mínimo de la competencia. De este modo se logrará una descripción de lo que se espera para cada competencia en cada puesto. En el Anexo de este trabajo se encuentran formularios a modo de ejemplo aconsejados por esta autora para todo tipo de organizaciones.

1.2. EL PUNTO DE PARTIDA EN EL DISEÑO DE LAS ENTREVISTAS DE SELECCIÓN: EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.

Continuamente haremos referencia a las competencias necesarias de los sujetos para el puesto, pero previamente habremos de señalar cuáles serán estas. Cabe entender que no

todas las competencias serán exigidas, por ello debemos conocer cuáles son aquellas a destacar en cada puesto de trabajo.

Gracias a la herramienta de análisis de puesto de trabajo es posible detectar aquellas competencias que guardan mayor relación con los resultados óptimos en ese puesto concreto.

Pero, ¿cuál es el paso previo a este perfil del puesto? Se trata de la planificación, cuyo objetivo principal y general no es otro que garantizar el éxito en la gestión de las personas que forman parte de la organización, a su vez esta programación permite conocer las claves del análisis de necesidades de los puestos de trabajo, así como organizar y clasificar la organización de las personas.

Dentro de la planificación de personal se encuentran una serie de etapas, que podemos enumerar de la siguiente manera:

1. Se comienza con un análisis interno, con el cual detectar las distintas áreas de actividad empresarial, las funciones, categorías profesionales, a través de herramientas como el inventario y la valoración de puestos.
2. A continuación, se realiza una evaluación de la organización, en la que detectar las debilidades y fortalezas sobre las que actuar con prioridad, para más tarde dar paso a una previsión, elaborando una imagen futura, haciendo hincapié en los posibles cambios y su incidencia.
3. Tras las previsiones, tiene lugar la programación, con la que organizar bajo la forma de un plan las acciones a llevar a cabo y su metodología. Dentro de esta etapa debe integrarse la política de contratación, recolocación de plantilla o gestión de despidos.

4. La etapa indispensable, la ejecución, supone la puesta en marcha de las acciones planteadas y dispuestas.
5. Para finalizar, será necesario para lograr un éxito continuo, el control, con el que llevar una evaluación y un seguimiento de nuestros objetivos.

El análisis y diseño de los puestos de trabajo permite hacer previsiones, tratándose de una información que puede presentarse tanto en descripción como en especificación. Con el primero, se plasman las actividades y obligaciones que implica un determinado puesto, alcanzando una lista de datos identificativos, de los deberes y responsabilidades, con una descripción general. Con la especificación, se obtiene un diseño del tipo de cualidades que deben poseer los trabajadores para ocupar ese puesto.

Los elementos precisos con los que trabajaremos para lograr el análisis del puesto son:

1. La ubicación del puesto de trabajo, con esta herramienta lograremos obtener información acerca del puesto, haremos un examen del área y la unidad a la que pertenece, la denominación del puesto descrito, ocupante actual. Esta ubicación podemos asemejarla a una ficha técnica, en la que conocer los datos del puesto de una forma práctica.
2. La misión del trabajo, en la que redactar el fin de la ocupación del puesto, mencionando las acciones que lleva a cabo el sujeto, el modo y la razón de ser. Debe incluirse las limitaciones, es decir, qué ejecuciones pertenecen a esta categoría y cuales a la siguiente y los resultados exigibles que se esperan de la labor diaria.
3. Naturaleza y alcance del puesto de trabajo, dentro del cual se encuentra el organigrama con el que apreciar la estructura organizativa, el entorno, nombrando dónde realiza el sujeto su trabajo y la descripción de su círculo más

cercano, las funciones y actividades principales. En este apartado listaremos responsabilidades y deberes requeridos para obtener la misión, relaciones, es preciso conocer cuáles son los contactos principales en la actividad diaria del puesto, señalando los proveedores, clientes, compañeros de trabajo, y por último, naturaleza, en la que deben describirse situaciones complejas para el sujeto, con el fin de conocer las competencias que se demandarán.

4. Conocimientos y experiencias requeridos, se hace alusión a la formación previa necesaria para ocupar el puesto, bien de titulación académica, como de conocimientos, o experiencia.
5. Para finalizar el análisis del puesto de trabajo, es habitual dejar un apartado para otros contenidos posibles a adjuntar como son aquellas características del puesto relacionadas con la peligrosidad, el esfuerzo físico, la disponibilidad, la movilidad....

Tras conocer los pasos necesarios para un análisis efectivo, cabe recalcar la finalidad principal de esta acción: se busca orientar las entrevistas conductuales estructuradas conociendo los aspectos claves para cubrir la vacante con el mejor de los candidatos. Por ello, que el conocimiento se amplíe desde la necesidad de conocer las tareas del trabajo, las responsabilidades y deberes, los conocimientos mínimos requeridos del trabajador, hasta las condiciones del área. Cuanto más conozcamos y profundicemos en el puesto de trabajo, mejor predicción podremos plantear respecto de su ocupación.

2. LAS ENTREVISTAS EN LOS PROCESOS SELECTIVOS.

Las entrevistas son el método de selección más utilizado por los profesionales de Recursos Humanos. Estas suelen ser el instrumento fundamental en una contratación, por medio de la cual se toma la decisión final la mayoría de veces. En muchas ocasiones, organizaciones públicas y privadas se basan sólo en este proceso de selección

y evaluación de los posibles candidatos a ocupar un puesto de trabajo (Hernández Sánchez, 2010).

A pesar de que existe una idea general en cuanto al concepto de entrevista, esta se puede clasificar en tipos en función de diversas categorías. En primer lugar, las entrevistas se pueden clasificar en función de su contenido, diferenciando en tres categorías: entrevistas situacionales, entrevistas relacionadas con el puesto y entrevistas psicológicas. Por otra parte, las entrevistas pueden clasificarse en función de su formato o grado de estructura, de las que se derivan dos tipos de cuestiones: el grado de estructuración de las preguntas de la entrevista, y el grado de estandarización de la valoración de las respuestas.

En el primer caso, es decir en la estructuración de las preguntas de la entrevista, podemos subclasificarlo en cuatro niveles en función de la exigencia de formalidades en las entrevistas. Un primer nivel, en el que el entrevistador tiene total libertad para guiar las entrevistas, sin necesidad de tener en cuenta qué preguntas le hace a cada candidato. En segundo lugar, en el que sí existen unas pautas a seguir por parte del entrevistador, es decir, puede organizarse como desee siempre que cumpla con la detección de una serie de rasgos o características en los candidatos. En tercer lugar, y con bastante más rectitud y exigibilidad, se trata de entrevistas en las que el entrevistador dispone de un guión con las preguntas a realizar, pero con cierta flexibilidad a la hora de encaminar la conversación, donde es posible la diferencia de trato entre candidatos, realizando cuestiones diversas a cada uno de ellos. Y por último, en un cuarto nivel, encontramos una completa estandarización, en la que todas las entrevistas deben ser equivalentes, se debe seguir el mismo patrón y las mismas pautas, para garantizar que las diferentes puntuaciones que obtengan los candidatos sean debidas a sus diferencias individuales, y no al tipo de preguntas que se les han formulado.

Dentro de las entrevistas en función de su formato o grado de estructura, encontramos el grado de estandarización de la valoración de las respuestas, la cual también tiene una subdivisión en tres niveles (Salgado, Moscoso y Gorriti, 2004). En primer lugar,

aquellas entrevistas en las que la tarea del entrevistador es evaluar el conjunto de información obtenida del candidato de forma global. En este apartado, se encuentran las entrevistas convencionales que señalábamos con anterioridad. En un segundo nivel, se encuentran las entrevistas en las que se efectúan varias valoraciones conforme a cada bloque de preguntas. Y por último, las entrevistas en las que existe más concreción, con ello nos referimos a las valoraciones independientes que realizan a cada una de las respuestas de los candidatos a los diferentes apartados de preguntas. Es en este nivel, donde se encontrarían las Entrevistas Conductuales Estructuradas (ECE).

Janz (1982), junto a sus compañeros, hizo una clasificación de 5 grupos de preguntas que pueden conformar una entrevista de selección. En primer lugar señalaron preguntas determinantes como credenciales, logros y datos biográficos. El segundo tipo de preguntas recoge información sobre conocimientos técnicos. El tercer grupo de preguntas se centra en las descripciones sobre la experiencia. En cuarto lugar, aparece la información auto evaluativa, con la que se referían a puntos fuertes y débiles del candidato, así como metas y actitudes que se propone. Por último, las descripciones de conducta, tanto del pasado del individuo como del futuro.

Conforme a esta taxonomía, es posible hacer la siguiente clasificación en entrevistas convencionales y entrevistas conductuales. Salgado, Moscoso y Gorriti (2004) señalan que en las entrevistas convencionales suelen integrarse y tenerse en cuenta sólo preguntas relacionadas con credenciales, logros y datos del candidato, en un porcentaje superior, la descripción de la experiencia, y en menor medida la información auto evaluativa del individuo en cuanto a sus límites y capacidades. Mientras que las entrevistas conductuales estructuradas (ECE) se componen de preguntas que buscan conocer el conocimiento técnico y sobre todo, descripciones de conducta. Lo cual podremos concretar más adelante, cuando veamos dentro de las entrevistas más utilizadas, los fundamentos de los predictores, dando a conocer la relevancia que tiene la propia representación del candidato de cómo actuaría, o cómo ha actuado en situaciones pasadas.



Figura 1. Clasificación de las entrevistas de selección.

3. LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA (ECE).

Una vez conocida la importancia de la entrevista en el campo de los procesos de selección, nos centramos en las Entrevistas Conductuales Estructuradas (ECE), cuya técnica está considerada entre los mejores predictores del desempeño laboral, para así señalar las características formales que la describen .

Su inicio se remonta a principio de los años ochenta, cuando diferentes autores comenzaron a diseñar entrevistas con las que conseguir la mayor predicción posible y diferenciarlas de las convencionales (Brown, Campion y Pursell, 1988; Janz, 1982, 1989; Lathan, M. Campion, Pursell y Saari, Lichtenfels, Pursell y Wringht, 1989; Schuler, 1989; Salgado, Moscoso y Gorriti, 2001).

A lo largo de la primera década, surgieron varios tipos de entrevistas estructuradas como fueron las siguientes: 1) entrevistas estructuradas desarrolladas a partir de un análisis del puesto (EEAP), 2) la entrevista situacional, 3) la entrevista estructurada de descripción de conducta (EEDC), o 4) la entrevista multimodal, todas ellas con un mismo patrón y rasgos definitorios.

De estas entrevistas y la entrevista conductual estructurada podemos señalar las siguientes seis características definitorias:

1. Las preguntas que se van a realizar en la entrevista conllevan una respuesta concreta, es decir, se evita información no relevante, y se buscan datos eficaces con los que predecir la posible conducta del candidato en el que sería el puesto de trabajo a cubrir. Para ello, es necesario que exista un previo análisis del puesto, del que extraer un perfil de las características necesarias del trabajador, por ejemplo, las habilidades, las destrezas y demás requisitos que debe poseer el empleado. Este análisis del puesto sirve de guía a la hora de elaborar un cuestionario para la entrevista.
2. De gran relevancia, en las entrevistas conductuales estructuradas existe el requisito de que se deben realizar las mismas preguntas a todos los candidatos. Esto hace posible obtener por parte de todos la misma información, con el fin de proceder a una efectiva comparación entre ellos.
3. En la evaluación de la entrevista se recurre a las escalas de valoración con anclajes conductuales (EVAS; Smith y Kendall, 1963; Quijano, 1992). Consiste en la distinción en una escala de las conductas esperadas por una persona en un nivel de ejecución. Esta escala permitirá situar cuales son los comportamientos laborales descritos por el candidato en el punto de anclaje que más se asemeje al comportamiento relatado. Cuando hablamos de anclajes, nos referimos a conductas o comportamientos de ejemplo, ya que estos ayudan a los evaluadores en la valoración. La principal ventaja en comparación con otros métodos es la

objetividad, ya que incluyen comportamientos asociados con la competencia que se exigirá en el puesto. Los anclajes conductuales pueden elaborarse a partir de la técnica de los incidentes críticos (Flanagan, 1954), que consiste en tener en cuenta las experiencias, los ejemplos, y las conductas, tanto apropiadas como inadecuadas en el puesto de trabajo, es decir, conocer a fondo lo que supone la realización de las tareas vinculadas al puesto, más allá de la tarea formal de la zona de trabajo.

4. Al igual que hablábamos de la exigencia de realizar el mismo tipo de preguntas, otro requisito es evaluar con el mismo proceso a todos los candidatos. Esta cuarta particularidad requiere que el mismo entrevistador pregunte todas las cuestiones a cada uno de los posibles candidatos. En el caso de que exista más de un entrevistador-evaluador debe existir igualdad y un guión de entrevista compartido, para ello es apropiado que no comenten las entrevistas hasta finalizar todas las evaluaciones.
5. Otra de las cualidades que distingue a la Entrevista Conductual Estructurada (ECE), es la necesidad de formación previa de los entrevistadores, a través de cursos especializados, con el fin de que estos se habitúen y conozcan en profundidad las características de la entrevista, así como guiarla correctamente, tanto en el momento de realizar las preguntas como a la hora de evaluar los resultados obtenidos.
6. Por último, y ya señalado con anterioridad, es preciso efectuar todas las entrevistas para proceder a la toma de decisiones, evitando así la toma de decisión en la misma entrevista con lo que conlleva la influencia social del momento, junto a juicios precipitados. Se busca una valoración completa de la entrevista realizada, para ello se evalúa un resultado total para cada individuo. Para finalmente, tras haber señalado una media, proceder a descartar a los no aptos, y aceptar a los candidatos con una nota de corte por encima de la mínima exigida.

Como ejemplos de Entrevista Conductual Estructurada (ECE), creemos oportuno señalar las dos más utilizadas.

Por un lado la entrevista de descripción de conducta de Janz, la cual tiene como principal fundamento predecir las acciones pasadas del candidato. Es decir, conociendo cómo ha actuado el sujeto en situaciones del pasado, podremos lograr una mayor predicción de la conducta futura. Esto se conoce como *principio de consistencia interna de la conducta*, de la que podemos extraer dos afirmaciones: cuanto menos tiempo ha pasado desde la conducta pasada y cuanto mayor fue la duración de esa conducta pasada, mejor será la predicción a realizar. Para ello es necesario traer a la entrevista situaciones similares a las que el empleado tendría en el puesto de trabajo.

La otra entrevista más común es la entrevista situacional de Latham, en la que dejamos a un lado las conductas pasadas del candidato, y nos centramos en la intención, es decir, el juicio de los entrevistadores tendrá su base en el propósito que el aspirante cuenta que haría en una determinada situación. Este tipo de entrevista se desarrolla conforme a la interrelación que existe entre lo que una persona dice que va a hacer, y las acciones futuras que tomará, creyendo que tienen una relación directa y consecuente. Los entrevistadores para lograr una buena predicción deben conocer las metas, objetivos y propósitos.

3.1. VALIDEZ DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA.

Para evaluar este aspecto se deben tener en cuenta varios factores: el grado de acuerdo que alcanzan varios entrevistadores con respecto a un candidato, la fiabilidad por acuerdo entre valoradores, así como la eficacia del uso de las entrevistas en comparación con las técnicas desarrolladas por medio de procedimientos psicométricos, como son los exámenes de personalidad, los test de habilidad mental, test de muestras de trabajo, entre otros (Blasco, 2004).

Entre los criterios deducidos de las revisiones de la validez de las entrevistas de selección convencional (Osca, García Salmones, 2004) uno que se pronuncia con firmeza es el que señala resultados de baja fiabilidad. Esta manifestación se basa en la discordancia existente en los criterios de dos entrevistadores, el hecho de que cada uno ideas diferentes, daba a entender una baja fiabilidad debido a la poca objetividad. Con una simple entrevista para la selección de personal y el uso de instrumentos como los test de habilidades cognitivas, no existía la capacidad de predecir el rendimiento del candidato.

Un componente importante que no existía en la mayoría de entrevistas no estructuradas o semiestructuradas, es el análisis del puesto. Para un mismo puesto cada entrevistador tenía una perspectiva diferente, así como la falta de planificación de las cuestiones a realizar en la entrevista. Estos dos elementos diferenciadores de las entrevistas convencionales a las entrevistas conductuales estructuradas (ECE), han generado grandes diferencias en cuanto a la validez y fiabilidad de las mismas.

Entre los resultados que se obtienen de la entrevista, no solo se encuentra la predicción del desempeño laboral, sino la capacidad de predecir el resultado en los programas de formación y los comportamientos previstos del candidato, de gran importancia ambas predicciones.

Creemos oportuno destacar las investigaciones realizadas sobre la validez de los diferentes tipos de entrevista, con el fin de entender cuantitativamente la importancia que tiene cada tipo de entrevista y orientar la toma de decisiones de los profesionales responsables de la selección de personal, con respecto a qué tipo de entrevista utilizar. Desde la década de 1940 se realizan con periodicidad estudios acerca de la validez que obtienen las entrevistas de selección de personal, pero a partir de 1988 se realizan una serie de meta-análisis que permiten comparar la validez de diferentes tipos de entrevistas.

Weisnet y Cronshaw (1988) decidieron comparar la validez entre las entrevistas estructuradas y no estructuradas; los resultados fueron coeficientes de .62 y .31 respectivamente. Más tarde, en 1994, McDaniel, Whetzel, Schmidt y Maurer realizaron un meta-análisis ampliando la perspectiva, integrando las entrevistas clasificadas por contenido, dando como resultado una validez de .50 para las entrevistas situacionales, .39 para las entrevistas relacionadas con el puesto, y .29 para las entrevistas psicológicas. Respecto a las entrevistas estructuradas, la revisión meta-analítica aporta una validez de .44, frente a .33 en el caso de las entrevistas no estructuradas. En ese mismo año, se efectuó otra investigación con distinto resultado, esta vez de la mano de Huffcutt y Arthur, los cuales clasificando la estructuración en cuatro niveles, y encontraron coeficientes de validez que oscilaron entre .20 para el grado más bajo de estructuración, y .56 para las entrevistas de mayor estructuración. A diferencia del otro estudio en el que solo existían 11 puntos de diferencia, en este se contempla una diferencia de 36 puntos. Otro meta-análisis conducido por Salgado, Moscoso y Gorriti (2004), da como resultado de la validez predictiva de las entrevistas conductuales estructuradas (ECE), en las que integran entrevistas de descripción de conducta, situacionales, relacionadas con el puesto y conductuales estructuradas, un coeficiente de validez de .57, que como se puede apreciar coincide con el estudio de Huffcutt y Arthur (.56).

Podemos concluir este apartado señalando que las entrevistas conductuales estructuradas cuentan con una validez predictiva muy alta, comparable con los mejores procedimientos de selección de personal. Los estudios meta-analíticos han podido ofrecernos las conclusiones en las que se aprecia que las entrevistas estructuradas presentan más validez que las no estructuradas, y las entrevistas conductuales estructuradas los mejores niveles de validez predictiva (Vicente Cruz, 2001).

3.2. VENTAJAS Y LIMITACIONES.

En el proceso de selección para la vacante de un puesto, las entrevistas conductuales estructuradas demuestran las siguientes ventajas:

- Cumplen con un elevado nivel de validez, siendo su función principal predecir el comportamiento de los candidatos en el puesto de trabajo.
- Existe objetividad en el sistema de entrevista, dando como resultado imparcialidad entre los candidatos
- Gracias a los óptimos resultados de una buena gestión de los factores de la Entrevista Conductual Estructurada (ECE), se “asegura” colocar un candidato acorde al perfil del puesto, y a las exigencias que requiere, reduciendo las posibilidades de malas colocaciones de candidatos, por lo que hablamos de una ventaja económica a medio o largo plazo.

En cuanto a las limitaciones que de las entrevistas conductuales estructuradas (ECE) se aprecian destacamos:

- La necesidad de formación para ser entrevistador, puesto que no se trata de un diálogo cotidiano como suele suceder en las entrevistas habituales, es necesario formar y preparar para poder realizar las entrevistas adecuadamente.
- Dificultad de generalización, en comparación con las entrevistas espontáneas que pueden utilizarse casi para cualquier puesto.
- Conlleva unos costes de producción elevados, tanto por el análisis de puestos sistemático, por medio de la técnica de los incidentes críticos, como por la necesidad de contar con expertos capaces de realizar análisis psicométricos.

4. LA TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS SELECTIVOS: LA PERSPECTIVA DEL ENTREVISTADO Y DEL ENTREVISTADOR.

Como veíamos con anterioridad en este trabajo, la investigación psicosocial acerca del reclutamiento y la selección de personal ha sufrido cambios a lo largo del tiempo. De un

enfoque del candidato conforme a estudios para mejorar y maximizar los resultados económicos empresariales, a un cambio de mentalidad, en el que el interés se fundamenta básicamente en trabajar con las características personales de los individuos que pertenecen a la organización, como son las actitudes, creencias o expectativas de estos.

Y es que es relevante señalar que tiene importancia la transparencia que se utilice en las pruebas de selección, puesto que puede traer consecuencias positivas o negativas a la imagen que creamos de la organización en el sujeto (Ting Ding y Déniz Déniz, 2007) Tradicionalmente se concede a la parte reclutadora el papel dominante, pero no olvidemos que existe el enfoque que enfatiza la cuestión de que el sujeto decida abandonar el proceso o continuar en él. De ahí la importancia del reflejo que dé la organización en el momento de seleccionar (y por supuesto en el reclutamiento), puesto que puede ocurrir que se pierda un gran potencial, con grandes expectativas en la empresa por una indebida presentación de la imagen empresarial.

Existen diversos factores a tener en cuenta en una entrevista de selección, que tienen como elemento común el cambio de percepción del individuo hacia la organización:

- 1) La información que se le va a presentar al candidato acerca de la estructura organizativa, así como del puesto a ocupar. La descripción dará como resultado distintas expectativas, pudiendo ser bastante precisa o por el contrario una delimitación abstracta de los objetivos que se buscan con la ocupación del puesto dentro de la empresa.

- 2) La participación que se le ceda al sujeto en el momento del desarrollo del proceso. La comunicación en ambas direcciones, así como la adecuación de las preguntas en cada momento.

- 3) El feedback positivo que exista en el dialogo en el momento de la entrevista, así como en los resultados que obtenga de las pruebas y el proceso que realice.

- 4) La consistencia en la aplicación de las pruebas, incidiendo no solo en la atracción hacia el puesto, sino en la intención de aceptarlo.

Además de cuidar la transparencia, también es importante respetar el derecho a la igualdad, el cual se encuentra tanto en el plano de ser justos en los procesos con los que seleccionemos, como en los instrumentos o los métodos, todos ellos para tomar la debida decisión, así como igualdad en la percepción de los resultados. Gilliland (1994) señaló que los trabajadores que habían pasado por una entrevista o proceso selectivo considerado como “injusto” tenían como consecuencia una peor actitud en el puesto de trabajo, y consecuentemente, se veía también reflejado en el rendimiento y desempeño.

Al contrario, con un feedback positivo acerca de aquellas características a resaltar en una entrevista, con una adecuada valoración de capacidades, el sujeto se ve valorado, dando lugar a un incremento de la autoestima, con un resultado por norma general de aumento de la motivación y el rendimiento.

Es tan importante este apartado, tiene tanta influencia en los sujetos que puede crear un punto de inflexión en su búsqueda laboral. Esto significa que existe una gran diferencia entre las valoraciones posteriores que hacen los sujetos tras la entrevista, incidiendo en su percepción de justicia cuando ven tanteada su autoestima, o cuando la ven realizada. Chan, Schmitt, Sacco y Deshon (1998) señalaban en sus estudios que los candidatos que han sido rechazados valoraban negativamente el proceso como injusto, reduciendo la amenaza hacia su propia autoestima. Es por ello que señalamos la importancia de dar información en los procesos selectivos, ya que ayuda o promueve una mejor percepción de los candidatos hacia la organización.

Guardando relación directa se encuentra la perspectiva ética, de la cual las organizaciones deben preocuparse y tener en cuenta. Basándonos en las aportaciones de

Ting-Ding y De la Cruz Déniz-Déniz, (2007), hacemos referencia a las condiciones que enuncian como necesarias para que un proceso de selección sea considerado ético.

En primer lugar, la objetividad, la cual se consigue utilizando herramientas cuantitativas, es decir, todos aquellos métodos que alejen criterios subjetivos. Un proceso de selección objetivo dará como resultado un criterio personal entre los candidatos como más justo, como ejemplo es preceptivo mencionar un proceso objetivo en el que se realiza la selección por medio de herramientas como puntuación de test, comprobación de conocimientos, pruebas de desempeño, en comparación con pruebas de selección en las que se utilicen elementos como exámenes grafológicos (análisis y estudio de la forma de escribir), examen de antecedentes genéticos... en los que se alejan de aquellas competencias primordiales para la ocupación del puesto. Guarda relación con el segundo componente de la lista, que es la utilización de variables justas, como nos referíamos con anterioridad, este punto hace referencia a usar instrumentos que tengan relación con el trabajo. Para ello, es primordial un previo análisis sistemático del puesto, detectando las competencias exigibles. Aquellas organizaciones en las que se utilicen variables determinadas por la postura política, clase social o demás determinantes ideológicos, son valoradas en gran medida como injustos. Por ello, que se describa como necesario el utilizar variables justas como condición para considerarlo un proceso ético. Otro punto como condición para que sea un proceso ético es que se trate de un proceso fiable y válido, como hacíamos referencia, hace alusión a herramientas cuya fiabilidad sea alta, que sea preciso en su objeto a medir, por ejemplo, los test de conocimiento ajustado al puesto analizado.

El siguiente condicionante es que debe ser un proceso consistente, en el que todos los candidatos se traten por igual, de la misma manera, y con el mismo rigor de entrevista. Con esto, se trata de evitar ventajas diferenciales entre los candidatos.

Que el proceso sea realizado por profesionales es el siguiente requisito en la búsqueda de la ética, que posean los conocimientos adecuados, competentes para evaluar apropiadamente. Así como que se trate de un proceso en el que la decisión se tome entre

varias personas, cuyo objetivo principal es evitar la subjetividad, y lograr la máxima imparcialidad.

Los autores describen la necesidad de la confidencialidad de la información obtenida, puesto que se trata de información individual de los sujetos. Se trata de un punto relativo puesto que los datos que obtiene la empresa son ofrecidos voluntariamente por el trabajador, pero ¿dónde está el límite?, ¿a quién le pertenece esa información? Debe ser un asunto ajustado a la ley.

Por último y a modo de síntesis de los apartados, el proceso respetuoso y amable, debe existir un trato digno, y el proceso debe efectuarse con una comunicación veraz en la que exista feedback, por el cual los candidatos reciban información de la evaluación realizada, así como de la decisión final. Éticamente, el retroalimentar al candidato con su resultado, les proporciona la posibilidad de dar una segunda oportunidad, exponiendo su opinión, o realizando preguntas.

Vemos la relación directa y estrecha que guarda la ética con la justicia. Pero sobretodo, cabe hacer mención de la clara relación que existe con las entrevistas conductuales estructuradas. Haciendo una breve recapitulación, se aprecia cómo las características de la ECE recogen las condiciones para un proceso ético, ya que se requiere de pruebas fiables y válidas, de profesionales con formación, de varios encuestadores (entrevista de panel), de uniformidad, igualdad y justicia entre los candidatos. Por tanto, podemos afirmar, que otra de las ventajas que se logra con las ECE es un método de evaluación del personal más adecuado éticamente a los candidatos, en la que se usan criterios relacionados con el trabajo, pero teniendo en cuenta la perspectiva psicosocial, con criterios de imparcialidad.

5. APLICACIÓN DE LA ECE EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Una vez concluida la alusión a las Entrevistas Conductuales Estructuradas, a sus características, herramientas, finalidades, ventajas y limitaciones, así como a la determinación de las entrevistas más utilizadas, vamos a analizar su utilización en las

Administraciones Públicas (AAPP). En este caso concreto nos centramos en los procesos selectivos llevados a cabo por la Administración Pública del País Vasco, concretamente, para los puestos de jefatura de la Administración General del País Vasco (AGPV) (Salgado, Moscoso y Gorriti, 2004).

Este estudio fue realizado por Salgado, Moscoso y Gorriti (2004), conforme a una investigación empírica en la que trabajaron por medio del meta-análisis psicométrico desarrollado por Hunter y Schmidt (1990), ya que se ha demostrado que es el método más desarrollado para la acumulación de datos de investigaciones.

El estudio tiene un enfoque cuyo fin es calcular los coeficientes de fiabilidad derivados de la toma de decisión entre entrevistadores, en la que existen diversos formatos de entrevistas con el factor común de poseer tres elementos: 1) las dimensiones a evaluar, 2) las preguntas conductuales que se le formularán al candidato, y 3) las escalas de valoración con anclajes conductuales.

Previamente es necesario que el entrevistador homologado seleccionado realice un análisis del puesto, recogiendo todos los incidentes críticos posibles, para a posteriori agruparlos en dimensiones, con el fin de obtener preguntas conductuales. Más tarde, este será el responsable de formar al resto de miembros del panel. Una vez en la entrevista las preguntas las formulará solo el entrevistador homologado, cada miembro debe efectuar su valoración individual de cada individuo y por dimensiones. Una vez finalice la entrevista del último candidato, se hará una puesta en común de las valoraciones recabadas.

Con este primer estudio fue apreciable la fiabilidad entre los valoradores individuales, dando resultados semejantes, así como en las decisiones tomadas por los paneles. Los resultados obtenidos permiten deducir que la entrevistas conductuales estructuradas (ECE) y la decisión final de los miembros del panel suponen en su conjunto un procedimiento satisfactorio (Desler, 2001). Esto es consecuencia del alto grado de estructuración del proceso de selección, en la que se realizan las mismas preguntas y el

mismo patrón de dimensiones a todos los candidatos (Salgado, Moscoso y Gorriti, 2004).

De forma concluyente, podemos afirmar que a pesar de que este estudio es algo innovador, puesto que son casi inexistentes las investigaciones científicas en las que se relacionan estas técnicas de selección del personal en el ámbito de las administraciones públicas, ha dado como resultado una valoración positiva, ya que lo común ha sido investigarlas para donde fueron concebidas, las empresas privadas (Sáez Lanás, 2007).

La decisión de que en cada panel exista como mínimo tres miembros evaluadores, da como resultado unos niveles excelentes de fiabilidad, aportando seguridad a todo el proceso.

Hay que resaltar la importancia de los pasos que realizan los entrevistadores homologados seleccionados, con los que con cada pregunta conductual se realiza una exploración de cada dimensión, es decir, de cada incidente crítico analizado anteriormente, pudiendo seleccionar los comportamientos que queremos resaltar en los futuros candidatos.

Es decir, que las Entrevistas Conductuales Estructuradas (ECE) tienen si se desea un “lugar” en los procesos selectivos de las AAPP. Es posible señalar como segunda afirmación que los instrumentos diseñados para la empresa privada son posibles dentro de la AAPP.

Como tercera y última idea subrayamos que existe fiabilidad en la toma de decisiones entre los entrevistadores, y en la decisión final. Dato a resaltar si lo comparamos con las deducciones obtenidas en investigaciones pasadas acerca de los instrumentos y su fiabilidad, con resultados inferiores a la eficacia y validez del estudio realizado en la AGPV.

6. CONCLUSIONES: APORTACIONES FUNDAMENTALES DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA A LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.

La principal contribución al avance de las entrevistas se puede destacar que la gestión por competencias permite una eficaz predicción del desempeño laboral. Y es fundamental matizar que no pronostica el éxito en base a unos conocimientos, sino a raíz de un éxito anterior y real.

Es eficiente basarse en ejemplos de comportamiento conductuales para conocer al candidato, ya que nos acerca a la realidad del sujeto, a cómo ha gestionado sus recursos, y no a una mera fantasía o utopía acerca de cómo actuaría.

El modo de evaluar a los candidatos en función de una línea comparativa, haciendo hincapié en los sujetos que se encuentran más cerca del punto que describe el análisis del puesto, es realmente eficaz, puesto que hace una criba entre los sujetos ya seleccionados. Es una forma de reducir cada vez más la búsqueda del sujeto ideal, sin basarse sólo en la lectura de su currículum, y de una dinámica entrevista, como sucede en la mayoría de los casos. De esta manera, tras el reclutamiento y la selección, se puede conocer cuál puede ser el sujeto potencialmente atractivo para ocupar el puesto. En definitiva, podríamos decir que se utiliza una visión menos rudimentaria, y más técnica, puesto que necesita del análisis del puesto, para poder requerir el perfil y las cualidades de los aspirantes.

Una vez seleccionado el sujeto una de las consecuencias positivas que se obtiene es lograr un lenguaje común en la organización, que facilita conocer los objetivos que busca la organización desde un principio, para ello es fundamental que exista un mensaje a transmitir, el cual se debe concretar con antelación, buscando que sea lo más realista posible, con el fin de que el sujeto conozca las características reales, pudiendo influir en la percepción hacia la empresa.

Las entrevistas con un grado de estructuración muy alto, permiten la posibilidad de comparar entre los resultados y la evaluación de los trabajadores, pudiendo describirla como un método justo en el que cada sujeto cursa la misma situación, con las mismas preguntas e idéntico desarrollo, dando lugar a una percepción mayor de justicia.

Como hemos mencionado, existen dos entrevistas que se utilizan con mayor asiduidad, la entrevista de descripciones de conducta de Janz, basándose en las experiencias pasadas del candidato, uno desde la perspectiva de cuánto tiempo duró esa situación, y otro desde la visión de cuánto tiempo ha pasado desde ese momento, ya que reflejaría el modo de actuar futuro. La otra entrevista más frecuente es la entrevista situacional de Latham, en la que se observa con gran atención la intención del sujeto, basándonos objetivamente en el diseño que tiene el sujeto, así como las aspiraciones, propósitos y pretensiones que pretende en cada una de las situaciones. Como vemos, se trata de conocer al sujeto centrándonos en algo más que lo extraíble de la lectura de su currículum, o de su preparada actitud para la entrevista. Es un “buen modelo” para romper los esquemas.

Adentrándonos en el tema, hemos conocido que con este tipo de entrevistas se busca conocer la experiencia previa de los participantes, pero, ¿qué hay de los jóvenes?, ¿Cómo trataríamos una entrevista o un análisis del sujeto sin contacto previo con el mundo laboral? Pues es posible gracias a las Entrevistas Conductuales Estructuradas (ECE), puesto que recurre no solo a actuaciones laborales, sino a acciones de la vida del sujeto, así como a las intenciones que describe el sujeto. Aquí toma valor, la entrevista situacional de Latham, ya que se basa en el principio de que las intenciones de una persona tienen y guardan relación con su conducta, tienen una alta correlación. Para ello, se realizan preguntas que planteen situaciones hipotéticas que podrían ocurrir en el puesto. Cabe mencionar las simulaciones, demostraciones in situ, realizando ejercicios estrechamente relacionados con el puesto.

La utilización de las escalas de valoración con anclajes conductuales (EVAS), hace posible recalcar de nuevo la justicia en el proceso, puesto que teniendo en cuenta la experiencia y las conductas de cada candidato, alcanzamos la posibilidad de situarlo en

la escala con el fin de evaluarlo comparativamente. Se trata de lograr la objetividad máxima en la evaluación de competencias.

Otra ventaja relacionada se produce con los entrevistadores, nos gustaría resaltar la importancia que tiene el hecho de que se requiera una previa formación técnica para poder llevar a cabo su trabajo como evaluador. Ya que se trata de entrevistas conductuales con un alto grado de estandarización, en las que se deben cumplir todos los requisitos de imparcialidad, por ello la rectitud solicitada no solo en la formación y preparación de estos, sino en el modo de actuar, donde deben finalizar todas las entrevistas para poder hacer mención y evaluación final de ellas, evitando así influenciarse de opiniones de otros entrevistadores pertenecientes al mismo proceso. Distinguiéndose también de las entrevistas convencionales en las que en ocasiones la decisión se toma precipitadamente en el momento. El objetivo principal vuelve a ser la búsqueda de la equidad entre los candidatos.

En definitiva, este trabajo ha tenido como intención principal, señalar la validez y las ventajas que se logran con las Entrevistas Conductuales Estructuradas (ECE), buscando hacer un breve recorrido por las necesidades previas para lograr una alta estructuración en la entrevista.

Entre las aportaciones que hemos podido describir, se hace ineludible destacar la presencia y búsqueda de la justicia, equidad e igualdad entre los candidatos. Tres principios que describen de antemano la cultura empresarial de la organización a tratar. Por tanto, se trata de una búsqueda sistemática cuyo principal inconveniente es el coste y el tiempo requerido para lograr una estructuración alta. Personalmente, creo que esta metodología aporta frente a estos costes, muchas ventajas necesarias en la actualidad, bien por su claridad, su técnica comparativa en busca del mejor candidato, la mejora de la productividad, y la consecuente motivación del trabajado seleccionado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alles, M. (2004). *Elija al Mejor. Cómo entrevistar por competencias. Argentina: Granica*
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20*, 141-167.
- Canós Darós, L.; Casasús Estellés, T.; Lara Mora, T.; Liern Carrión, V.; Perez Cantó, J.C. (2008). “Modelos flexibles de selección de personal basados en la valoración de competencias”. *Rect@. Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajo de ASEPUMA*. Vol.9, Issue 1. Pp. 101-122.
- Desler, G. (2001). *Administración de Personal*. Mexico: *Pearson Educación*.
- Osca, A.; García Salmones, L. (2004). ¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20*, 225-247.
- Sáez Lanás, J. (2007). Diseño y validación de una Entrevista Conductual Estructurada para la selección de Agentes de Policía Local. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23*, 57-74.
- Salgado, J.F.; Moscoso, S.; Gorriti, M. (2004). Investigaciones sobre la Entrevista Conductual Estructurada (ECE) en la Selección de Personal en la Administración General del País Vaso: Meta-Análisis de la Fiabilidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20*, 107-139.
- Salgado, J.F.; Moscoso, S.; Gorriti, M. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo, 29*, 16-24.
- Vicente Cruz, E. (2001). La entrevista conductual estructurada: manual práctico para no especialistas en selección del personal. *Boletín de Estudios Económicos 174*. 557- 573.

Ting Ding, J.M.; Déniz Déniz, M.C. (2007). La selección de persona como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista personal. En *Conocimiento, innovación y emprendedores. Universidad de La Rioja*.

ANEXOS:

En este anexo, se hace constar un ejemplo de las preguntas estructuradas que propone Martha Alles en su libro, *Cómo entrevistar por competencias*.

Ejemplos de preguntas para niveles iniciales:

- ¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para que fuesen más efectivos o más gratificantes?

- Deme un ejemplo de alguna idea nueva o sugerencia que le haya propuesto a su superior en los últimos seis meses.
- ¿Cuál ha sido el trabajo o la asignación universitaria más aburrida para usted? ¿Cómo se manejó?
- ¿Por qué desea trabajar aquí?
- ¿En qué ocasiones de su trabajo actual siente que tiene que consultar a su jefe antes de actuar?
- Describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.
- ¿De qué logros se siente orgulloso en su trabajo actual?
- ¿Cómo se relacionan sus estudios con su trabajo y con el puesto al que postula?
- ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de estudio?
- ¿En qué áreas o temas necesitaría un entrenamiento adicional?
- Mencione alguna situación en su trabajo o en la universidad en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Con qué parámetros mide usted que fue superior al promedio?
- Describa a su jefe ideal.

Ejemplo de preguntas para niveles ejecutivos:

- ¿Cuánto tiempo le dedica a la resolución de temas operativos de su empresa? En este contexto: ¿Cuál es el espacio que usted asigna para el planeamiento?
- ¿Cuál ha sido su participación en los giros estratégicos que ha tenido su compañía? Cuénteme un cambio relevante en su organización y su participación en él.
- ¿Cuál es el grado de innovación y experimentación que usted quiere imprimir en el negocio que lidera en la compañía? ¿Qué recursos ha puesto en práctica para obtener esta innovación?

- Relate sugerencias de sus colaboradores que usted haya puesto en práctica en su empresa. ¿Cómo lo hizo? ¿De qué forma premió a sus colaboradores por estas sugerencias?
- ¿Qué recursos ha generado en su organización para formar equipos que aprendan a aprender en conjunto?

Ejemplo de preguntas con relación al perfil requerido:

- ¿Cómo motiva a su staff de colaboradores? ¿Qué hace para incentivar su crecimiento?
- ¿Cuánto hace que desempeña este puesto?
- ¿Cómo toma decisiones cuando su línea de informes está ausente?
- ¿Qué tiempo de problemas tiene en el día a día?
- Relate algún episodio donde haya tenido que cambiar conocimientos ya aprendidos. ¿Cuáles fueron los resultados?
- ¿Cuáles son las áreas más críticas de su organización que usted controla actualmente?
- ¿Qué respuestas estratégicas evaluó y aplicó en los últimos tiempos ante los cambios que el mercado ha impuesto?