

LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA: MANUAL PRÁCTICO PARA NO ESPECIALISTAS EN SELECCIÓN DE PERSONAL

Publicado en:

«La Entrevista Conductual Estructurada: Manual práctico para no especialistas en Selección de Personal». Boletín de Estudios Económicos N° 174, Bilbao, Diciembre de 2001.

© Esteban Vicente Cruz
Profesor de la Universidad de Deusto (Bilbao)
Director de ASV Consulting – www.asvconsulting.net

1. Introducción.

A lo largo del presente trabajo pretendemos ofrecer una guía práctica, estructurada, y útil para realizar entrevistas de selección de personal con mayor capacidad predictiva y al alcance de profesionales no especialistas en las técnicas habituales de selección de personal.

No es infrecuente constatar la ausencia de criterios específicos de decisión entre los responsables de la selección o que éstos se reduzcan a estimar de forma subjetiva e imprecisa el grado de mayor o menor cercanía a un perfil de puesto no siempre ajustado a los propósitos reales de la misión a desempeñar.

Sin embargo, cada vez se hace más necesario disponer de criterios y de metodologías de decisión que permitan detectar aquellas personas que, poseyendo una disposición básica para trabajar en un ámbito determinado de la organización, aporten además otras características personales y profesionales (competencias) que garanticen una mayor eficacia a la hora de lograr los resultados esperados.

No es una preocupación nueva. Tal y como recoge Ansorena (1996), existen datos históricos de que, ya hacia el 2200 a.C. los emperadores chinos examinaban a sus oficiales cada 3 años con el fin de determinar la calidad de desempeño de su trabajo (Du Bois, 1970) y otros (Sundberg, 1977) señalan incluso la Biblia como descriptora de test situacionales, precisamente para la selección de guerreros de éxito.

Pero es después de la II Guerra Mundial cuando adquiere un impulso decisivo, paralelo al avance del Diagnóstico Psicológico, de las modernas teorías del Management y de las exigencias cada vez más importantes de un entorno necesitado de perfeccionar los métodos y sistemas para la toma de decisiones efectivas, y muy especialmente desde finales de la década de 1960 y principios de 1970.

En este sentido, la determinación y manejo de criterios de decisión que permitan discriminar a los mejores y más competitivos candidatos se constituye, por sí misma, en una exigencia prioritaria a la hora de evaluar y seleccionar profesionales excelentes.

Seleccionar con éxito implica ser consciente de que no basta con identificar los conocimientos y las habilidades, sino aquellos comportamientos más habituales, centrales y duraderos de los candidatos (De Mulder, 1997; Ansorena, 1996).

Existen muchas metodologías, procesos, técnicas y sistemas de selección y también de entrevista, pero centraremos nuestro esfuerzo en proponer y desarrollar un modelo breve, basado en las aportaciones de la Entrevista Conductual Estructurada de Janz & Hellervik & Gilmore, (1986), Salgado y Moscoso (2001), el BEI (Behavioral Event Interview de McDaniel, 1998), la Entrevista por Competencias (De Mulder, 1997) y la Entrevista Focalizada (Ansorena, 1996).

Pero conviene comenzar por el principio, desechando algunos de los tópicos que dificultan nuestra tarea como entrevistadores, y centrándonos en aspectos que pueden ayudarnos con mayor eficacia:

Olvídese de la personalidad, céntrese en la conducta. Pase de *quién* es el candidato idóneo a *qué hace* realmente el candidato idóneo.

No sea Psicólogo, sea "detective", "investigador" de la conducta. Busque evidencias, pruebas de las realizaciones pasadas del sujeto, no de conocimientos o valores. No pretendemos decir, por ejemplo, que los conocimientos no son relevantes, sino que deberemos centrarnos no tanto en lo que sabe, sino en lo que ha hecho bien en el pasado (lo que implica necesariamente identificar no solo qué conocimientos domina y emplea, sino cómo actuó realmente y con qué resultados).

Busque y constate las Competencias del candidato (conjuntos de saber, saber-hacer y saber-ser que definen los comportamientos de éxito en el trabajo).

2. Una pequeña pausa: Las competencias... ¿Qué son?

Si bien es difícil proponer una definición única, a efectos de este trabajo y con el fin de no desviar la atención, les proponemos las siguientes, especialmente relevantes:

"Las competencias son conjuntos estabilizados de saberes y de saber-haceres, de conductas-tipo, de procedimientos estandarizados, de tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje" (Montmollin, 1984).

"Las Competencias son características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo" (Boyatzis, 1982).

Esto es, implican mucho más que los meros conocimientos, habilidades o destrezas, ya que son una actuación integrada de destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad y también

conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco del entorno de la empresa y dentro del espíritu de su cultura y estrategia.

Las competencias entonces están directamente relacionadas con las actitudes y los rasgos de personalidad pero constituyen una categoría específica de características individuales que tienen también lazos estrechos con los valores y con los conocimientos adquiridos (Levy-Leboyer, 1996). Más adelante propondremos cómo identificarlas, verdadero objetivo de este trabajo.

3. Validez de la Entrevista Conductual Estructurada

Salgado y Moscoso (2001) señalan en su reciente trabajo que a lo largo de los últimos diez años ha quedado bien establecido que las entrevistas conductuales estructuradas son una herramienta fundamental para la selección de personal (Schmidt y Hunter, 1998). La investigación sobre el grado de acuerdo que alcanzan varios entrevistadores al valorar al mismo entrevistado, esto es, su fiabilidad por acuerdo entre valoradores, es próximo a la fiabilidad que se obtiene con técnicas desarrolladas mediante procedimientos psicométricos más elaborados (cuestionarios de personalidad o test de habilidad mental general). Igualmente, los estudios tanto primarios como utilizando el meta-análisis (es decir, la agregación cuantitativa de los resultados de muchos estudios primarios), han mostrado que las entrevistas conductuales estructuradas tienen una validez de criterio semejante a los mejores procedimientos de selección, y superiores a muchos otros procedimientos mucho más costosos (por ejemplo, assessment centres).

Además, se ha demostrado que este modelo de entrevista no sólo es capaz de predecir adecuadamente el desempeño en el trabajo, sino que también es capaz de predecir el resultado en los programas de formación.

De Mulder (1997) insiste claramente en esta línea: "según numerosos estudios comparativos, utilizando este tipo de entrevista, la correlación entre comportamientos previstos y los que luego desarrolla el candidato en su puesto de trabajo es más de 19 veces superior a la que se consigue con las entrevistas tradicionales".

La Entrevista Conductual Estructurada, denominada también a veces "por competencias" por algunos autores dada su especificidad en la búsqueda de "ejemplos conductuales", permite aumentar significativamente su validez y fiabilidad (Pereda & Berrocal, 1999).

4. Situación actual de la Entrevista de Selección:

No es fácil plantear una cuestión de esta naturaleza, dada la amplia diversidad de profesionales, metodologías y estilos, a veces más *personales* que *profesionales*, por lo que estimamos que buena parte de las ineficiencias devienen de que con frecuencia las entrevistas de selección parecen conducir a un problema evidente: en muchas ocasiones, la mayor parte del tiempo de la entrevista nos reporta un nivel bajo de información relevante

para la toma de decisión eficaz (Janz & Hellervik & Gilmore, 1986), ya que no siempre sabemos qué buscar ni dónde buscar, ni cómo saber si lo hemos encontrado.

A la primera cuestión, qué buscar, debe respondernos el perfil del puesto, sus requisitos objetivos (conocimientos, idiomas, experiencia en las tareas y responsabilidades a ejercer, técnicas específicas, destrezas implicadas, etc.) y los requerimientos de competencias específicas que determinan no ya la adaptación, sino el dominio del puesto por parte del candidato.

La técnica de incidentes críticos (Flanagan, 1954; McClelland, 1987; Boyatzis, 1982) es de gran ayuda en la determinación del conjunto de los indicadores de saber, saber-hacer y saber-ser (requisitos básicos de toda competencia de éxito) de cada puesto.

A la segunda cuestión, dónde buscar, le respuesta es más determinante: busque en el pasado del candidato. La hipótesis es clara: el pasado del candidato explica cerca del 80 % de la conducta futura del candidato (Ansorena, 1996; Janz & Hellervik & Gilmore, 1986; Salgado & Moscoso, 2001).

A la tercera cuestión, cómo saber si lo hemos encontrado, deberemos responder ateniéndonos a la esencia de la entrevista conductual estructurada: identifique aquellas conductas observables y objetivas del candidato que correlacionen con el tipo de conductas que son críticas para el desempeño exitoso del puesto de trabajo. ¿Cómo? A través las evidencias de la conducta pasada presentes en las verbalizaciones del candidato en la entrevista. (Ansorena, 1996; De Mulder, 1997; Salgado & Moscoso, 2001; Cardona, 1991).

Por nuestra parte añadimos un matiz más, si bien hay una evidente disparidad de opiniones entre los especialistas: No sólo nos basaremos en los contenidos verbales de las respuestas dadas, sino que reforzaremos su valor predictivo atendiendo a la credibilidad de las mismas a través de la comprobación de referencias, la aplicación suplementaria de pruebas, ejercicios o simulaciones en las que se deba poner en evidencia el tipo y grado de posesión de una serie de competencias específicas, y atendiendo a la conducta no verbal (el meta-lenguaje) del individuo. Pero veamos cada una de estas tres respuestas con un poco más de detalle.

4.1. ¿Qué debo buscar en el candidato?

La descripción y el análisis del puesto de trabajo es el punto de partida imprescindible para, partiendo de la determinación de necesidades reales y de la objetividad, lograr el éxito en cualquier proceso de selección o evaluación. Si éstos pueden ser ciertamente descritos como metodologías de recogida, análisis y ponderación relativa de información relevante para el desempeño de un puesto de trabajo, la primera incógnita es identificar qué información es relevante para determinar el grado de adaptación de un individuo a un puesto o misión determinado.

Es una fase esencial e imprescindible. Si no se especifican con claridad los requisitos competenciales del éxito en un puesto -conductas observables, comportamientos reales- que definen a los que mejor lo hacen, en palabras de De Mulder (1997), difícilmente el entrevistador podrá saber qué es lo que se ha de constatar e identificar en los candidatos.

El análisis del puesto de trabajo se habrá de hacer tantas veces como se pretenda cubrir el puesto, sin caer en el exceso de confianza de creer que se domina un puesto determinado.

Piense en los logros: qué es lo más importante que hay que conseguir en el puesto. Esto es, no tanto *describir el contenido* de un puesto, sino *describir las competencias* que han tenido que demostrar en la práctica los mejores profesionales para lograr sus éxitos en el ámbito específico del puesto.

No nos interesa saber tanto *quién* (rasgos de personalidad) debe desempeñar un puesto de terminado, sino *qué debe hacer* realmente para tener éxito en el desempeño del puesto. Los tradicionales test de aptitud, pruebas de conocimientos, historiales formativos, etc., no han demostrado una relevante capacidad para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida (McClelland, 1987): o bien estaban sesgados contra las minorías, las mujeres o los estratos económicos inferiores (Fernández, Cubeiro y Dalziel, 1996).

Para ayudarnos en este objetivo, conviene destacar algunos datos importantes acerca de la Entrevista de Incidentes Críticos (en adelante, EIC), que es una técnica fácil de aprender y que sirve para conocer las competencias de una persona determinada (De Mulder, 1997).

Fue creada inicialmente por Flanagan (1954) tras la II Guerra Mundial, y todavía se utiliza, aunque con algunas modificaciones (Boyatzis, 1982; McClelland 1986), tanto por su relativa sencillez de manejo como por su capacidad para identificar comportamientos observables del pasado del sujeto, que son quienes podrán mejorar la predicción sobre si la persona demostrará esos comportamientos requeridos en el futuro a través del conocimiento, experiencia y actitud desarrollados en situaciones anteriores (Ansorena, 1996; de Mulder 1997; Janz 1982, 1989).

En síntesis, se trata de recoger incidentes que, a juicio de los expertos, son "críticos", es decir, muy importantes para lograr el éxito en la actividad descrita. Estos incidentes deben haber sido realmente observados, deben ser puestos en su contexto, es decir, descritos en función de un problema a resolver, en relación con las intenciones y con los objetivos de las personas afectadas y de forma que las consecuencias de los diferentes comportamientos puedan ser evaluadas o, al menos, descritas con la máxima precisión.

Asimismo, exige una descripción completa del incidente, de su nivel de logro y de lo que la persona ha hecho en realidad. En este sentido, es muy conveniente lograr el máximo detalle en las informaciones y contrastar tanto las ejecuciones *más exitosas y excelentes* como aquellas *menos exitosas o fracasadas*.

El contraste de unas y otras será la clave para identificar cuáles y en qué han consistido las mejores ejecuciones (y las competencias inherentes a las mismas).

En la Entrevista Conductual Estructurada se parte de la premisa de que la persona *excelente* obtiene el éxito *precisamente* por poseer aquellas competencias previas que, para dichas circunstancias, requisitos, tareas, objetivos, misiones, etc., fueron las más adecuadas. Estas circunstancias, requisitos, tareas, objetivos, misiones, etc.

Normalmente, puede ser suficientemente descriptivo de la esencia del éxito de un puesto el identificar aquellas 6/7 competencias críticas para el desempeño del mismo, y

estructuraremos las diferentes preguntas y cuestiones en base a las mismas: “traduzca” la Competencia (Concepto: Energía), a Conductas observables y verificables (Ansorena, 1996):

- no mostrar cansancio en jornadas prolongadas,
- solicitar trabajos que implique un alto grado de actividad y esfuerzo.
- mantener un ritmo constante sin que la presión o la frustración afecten a la cantidad y calidad del trabajo,
- mantener la atención en los temas importantes, a pesar de las distracciones de las urgencias.

Con descripciones de conductas reales que correlaciona con un desempeño excelente en un puesto determinado, despejamos la primera de las 3 incógnitas: ¿Qué debo buscar?

4.2. ¿Dónde encontrar la información altamente relevante?

La información altamente relevante es toda aquella información observable y objetivable, que describe las conductas concretas que el candidato ha realizado realmente con eficacia en el pasado.

La hipótesis, que luego recogerá Janz (1982,1989), Janz & Hellervik & Gilmore, (1986), basándose en el principio de Consistencia Conductual que implica que *el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada en similares circunstancias*. Es decir, trata de identificar el comportamiento del candidato en situaciones pasadas que se relacione o sea lo más parecido posible a las conductas que el candidato deberá realizar en el puesto actual. Janz (1986) matiza y precisa el carácter de la consistencia conductual:

Cuanto más reciente es la conducta pasada, mayor es su poder predictivo.

Cuanto mayor es el tiempo de permanencia de la conducta, mayor es su poder predictivo.

Es cierto que el principio de consistencia conductual es un buen principio, pero no es perfecto, ya que también sabemos que la persona cambia, se desarrolla o se deteriora en el tiempo. Sin embargo, es el mejor que podemos emplear y aquí el consenso entre los diversos autores es generalizado (Ansorena, 1996; Cardona, 1991; Salgado & Moscoso, 2001; De Mulder 1997; Pereda & Berrocal, 1999).

4.3. ¿Cómo saber si lo hemos encontrado?

Atendiendo fundamentalmente a dos variables importantes: Las evidencias de la conducta pasada del individuo y la credibilidad o valor de verdad que éstas pueden tener, reduciendo así significativamente el riesgo de tergiversaciones, falsedades o simulaciones, e incrementando la validez y fiabilidad del pronóstico futuro del desempeño del candidato..

Evidentemente, la credibilidad de las respuestas deviene fundamentalmente de la cantidad y calidad de datos e informaciones relevantes que, sobre su conducta exitosa pasada, presenta

el candidato, pero también de la propia conducta del entrevistado a lo largo de la entrevista. Veamos a continuación cómo incidir en uno y otro aspecto de la entrevista.

4.3.1. Las Evidencias de la Conducta Pasada del Candidato.

Interrogue al candidato de forma específica y en profundidad, acerca de situaciones reales y hechos de su pasado que sean idénticos o que se asemejen de forma significativa a aquellas situaciones de éxito en el puesto de trabajo. Una vez identificados los incidentes críticos, se establecen las dimensiones de competencias que corresponden a los desempeños evidenciados en cada incidente (en nuestro caso, la competencia de Energía), y se desarrollan las preguntas para cada dimensión.

Éste es un momento importante: determinar la estructura de preguntas a que someteremos a todos los candidatos para poder luego efectuar las correspondientes comparaciones. Pero hay una fórmula sencilla pero muy poderosa a la hora de identificar las evidencias de la conducta pasada del candidato: Pídale que ponga *ejemplos reales* de su vida que demuestren que sabe (Conocimientos), sabe-hacer (Destrezas, Habilidades) y sabe-ser (Actitudes) en un puesto determinado.

Para ello, siga la pista a las 6/7 competencias que ha identificado como críticas en el desempeño de un puesto... y busque las evidencias de la conducta pasada con estas preguntas:

- “¿Podría poner un ejemplo de cuándo Vd. ha solicitado desempeñar trabajos que exigen una gran actividad o esfuerzo?”
- “Recuerde una situación de presión o frustración en la que Vd. haya mantenido su ritmo o intensidad de trabajo.”
- “¿Puede hablarme de la última vez que no perdió de vista las cosas importantes, a pesar de que se amontonaban las cuestiones urgentes?”
- “Como probablemente conozca, éste es un puesto de trabajo que requiere un elevado grado de energía y actividad, tanto mental como física. ¿Puede hablarme de situaciones de su trabajo pasado en que haya tenido que actuar de esta manera? ¿Puede recordar alguna situación más?”

En algunas situaciones es preciso mantener una actividad y un esfuerzo continuado para lograr hacer bien las cosas. ¿Cuándo fue la última vez que le ocurrió esto?

De esta forma, cada pregunta (abiertas, no cerradas o de respuesta única) puede constar de 2 partes: en primer lugar se plantea la situación sobre la que se quiere investigar para localizar un ejemplo concreto en el pasado del candidato y que éste se centre en él. Después, para conocer cómo se comportó (actuó) en esa situación y con qué consecuencias, se hacen las preguntas pertinentes (Salgado & Moscoso, 2001).

El entrevistador debe constatar exhaustivamente la conducta del candidato hasta tener un amplio conocimiento de la situación (ejemplo) planteada y así poder valorar correctamente al

candidato en esa dimensión / conducta / competencia. Más adelante presentaremos algunas interesantes sugerencias de Ansorena (1996) para facilitar esta labor.

4.3.2. La Credibilidad de las respuestas.

¿Cómo despejamos las incertidumbres que suscitan los simuladores o los falsificadores que pretenden darnos recuerdos falsos de su pasado o que directamente los están inventando? Proponemos al menos 2 claves o criterios que pueden ayudarnos a dudar / no dudar de la credibilidad de las situaciones o ejemplos de conducta pasada que pudieran ofrecernos:

La cantidad, riqueza, precisión y amplitud e los datos, matices y asociaciones que puede ofrecer el candidato. Tal y como la investigación de la memoria nos evidencia, los recuerdos procedentes de la experiencia son mucho más detallados que los que provienen de la imaginación (Brainerd & cols., 1995).

Además, cuando las experiencias del pasado son poco significativas o relevantes, fueron ocasionales y no habituales y, en una palabra, no pertenecen realmente al tipo de competencias "centrales" del candidato (todos tenemos cierto grado de "Energía", lo cual no implica que necesariamente seamos altamente eficaces en dicha competencia, o que ésta sea una característica "central" de nuestro comportamiento habitual), dichas experiencias tienden a "rellenarse" con conjeturas o suposiciones más o menos verosímiles, pero no con datos reales (Myers, 2000).

La conducta No-verbal del sujeto, que trasmite la coherencia/incoherencia de la comunicación del candidato: la Comunicación No-Verbal. Veamos algunos aspectos interesantes:

4.3.2.1. Atención a los Indicadores Extraños de Conducta:

No todos los autores introducen este tipo de análisis del meta-lenguaje del candidato, ya que consideran que puede conllevar una pérdida de la capacidad de escucha en favor de una observación que exige cierta especialización, y que algunos parecen cuestionar en su capacidad de objetivar (De Mulder, 1997).

Pero aquí seguimos la misma hipótesis de trabajo: buscamos las manifestaciones conductuales (evidencias de la conducta creíble y sincera) del propio candidato, en el momento presente (en contraposición y como complemento de las evidencias del pasado), cuando precisamente es en el presente cuando debemos establecer el grado de validez (credibilidad) que tienen las informaciones aportadas por el candidato en la Entrevista Conductual Estructurada y que serán la base decisional sobre la que discriminaremos a los diferentes candidatos.

Consideramos, por otra parte, que obviar el comportamiento no verbal no implica que éste no esté actuando en el momento de la entrevista, sesgando las informaciones, induciendo a errores de apreciación o dinamizando en uno (entrevistado) y otro (entrevistador) emociones y presunciones que van a condicionar también el devenir de la entrevista y de algunas de las decisiones que de ella se van a derivar. La "química" de la entrevista y el comportamiento no verbal son también factores a considerar (Mornell, 2001; Olleros, 1997; Popovich, 2000).

4.3.2.2. Algunas prevenciones ante la conducta no-verbal:

Nunca juzgue un gesto o rasgo como definitivo: busque evidencias de que lo que ve es lo que hay. Pregunte y contraste su "sensación" con datos observables de más de una fuente.

La conducta no verbal refleja tendencias, no certezas: no es una ley exacta.

Si la conducta no verbal le "transmite" dudas acerca del candidato, es el momento de verificarlas, no de darlas por sentado. Puede decirle: "No estoy seguro de haberle entendido bien. ¿Le estoy entendiendo correctamente cuando...?"

Sea extremadamente prudente al establecer inferencias de la conducta observada en el candidato: puede ser simplemente un fiel reflejo de la suya.

4.3.2.3. Algunos consensos acerca de indicadores de credibilidad / duda en las afirmaciones del candidato:

Coherencia/congruencia entre el mensaje Verbal y el No-verbal. Cuando no la hay, la probabilidad de contradicciones o falsedades se incrementa notablemente.

Un tiempo de reacción (respuesta) excesivo o superior al que habitualmente ha mostrado el candidato puede evidenciar que no está seguro quiere tiempo para pensar o que está buscando o falseando su pasado. El profesional consciente y centrado en sus competencias no necesita "rebuscar" mucho en su pasado: lo tiene muy presente.

La precisión de los detalles, la cantidad de datos, de matices, de interrelaciones, de los ejemplos del candidato tienden a hablar de recuerdos reales más que de conjeturas.

En general, conviene observar siempre el *comportamiento* del candidato/a: ¿Evita la mirada? ¿Hay reacciones emocionales exageradas, tics, tartamudez, gestos descontextualizados, movimientos tensos o precipitados, etc.? ¿Ausencia de respuestas emocionales adecuadas? ¿Pasividad, falta de energía? ¿Se va agotando –comete errores– conforme se alarga la entrevista? ¿Incoherencia emocional –sonríe al expresar acontecimientos tristes, o está triste al expresar logros o éxitos–? ¿Aparta la mirada, se tapa, se retrae, cuando abordamos algún tema determinado?

Todos estos indicadores *pueden* señalar áreas de incertidumbre y de duda en las afirmaciones o en los temas abordados por el candidato en la entrevista. No deje de constatarlas... pero no se las crea a pies juntillas. Mejor corrobórelas con nuevas preguntas: *me gustaría profundizar más en..., No acabo de ver claro que..., No estoy seguro de haberle comprendido exactamente: ¿lo que me quiere decir es que...?*

Ahora puede estar en disposición de abordar la Entrevista en sí.

5. Objetivo de la Entrevista Conductual Estructurada

El Objetivo primordial es identificar y obtener evidencias, indicadores objetivos de la conducta laboral pasada del candidato, que sean observables y relativamente estables, que impliquen la posesión de una Competencia determinada por parte del candidato, con el fin de contrastarlas con aquellas competencias y comportamientos laborales que hemos identificado previamente de éxito para el correcto desempeño del puesto o misión.

Tal y como señalé en un trabajo anterior (Vicente, 1996), la entrevista puede ser la única oportunidad de obtener información relevante acerca del nuevo personal, con el fin de establecer el pronóstico de su actuación y desempeño en el puesto, misión o proyecto al que se le pudiera asignar. La entrevista es el centro neurálgico del proceso de selección, el centro integrador de los resultados parciales obtenidos con las demás pruebas o técnicas.

Desde este punto de vista, los objetivos claves que deben guiar una entrevista, adaptando la propuesta de Ansorena (1996), son:

- 1) Recabar información amplia sobre el candidato/a, conocer en profundidad a la persona, sus rasgos, necesidades e intereses.
- 2) Explorar especialmente la trayectoria profesional y personal del candidato/a, así como verificar sus "competencias conductuales" específicas para el puesto o misión.
- 3) Explorar más profundamente el área motivacional del candidato/a.

6. Guión Básico de la Entrevista.

- 1) Saludo y presentación.

Sugiero comenzar con un saludo cordial, que favorezca una relación de confianza: "Sr. X, gracias por ser puntual, me ha gustado mucho su curriculum y estaba deseando reunirme con Vd.", o "Bienvenido, Sr. X, le agradezco su interés por nuestra empresa y por el puesto que estamos cubriendo".

- 2) Expresar el objetivo o finalidad de la entrevista.

Es interesante comenzar las entrevistas en un tono cordial, comprobando los datos de identificación, las líneas generales del curriculum, describiendo los objetivos que se persiguen, etc., para luego ir abordando otros más en profundidad. Es importante comprobar la exactitud de los datos de identificación que tenemos del candidato.

- 3) Explorar el historial formativo y académico.

Motivos de la elección de estudios, relaciones con compañeros, profesores, satisfacción o no de expectativas. ¿Resultó como esperaba? ¿Recuerda algún hecho relevante de esa época? ¿Cómo fueron sus notas? ¿Porqué no finalizó? ¿Hubo algún profesor que le marcara especialmente? ¿Cómo era su estilo de trabajo y estudio?

4) Explorar el historial profesional y la experiencia.

En primer lugar, se comprobarán los datos, empresas, puestos ocupados, actividades relacionadas con el trabajo, tareas y responsabilidades, lugares, fechas, objetivos logrados, y se le solicitarán Referencias Profesionales (superiores, clientes, proveedores, etc.), que puedan ofrecer referencias concretas sobre el mismo.

Actividades relacionadas con el desempeño del puesto, tareas y responsabilidades, lugares, fechas, logros, acontecimientos relevantes y la argumentación de los mismos, técnicas y medios empleados, etc. ¿Qué aspectos positivos y negativos tiene su trabajo actual? ¿De qué logro se siente más orgulloso? ¿Ha detectado alguna carencia que deba corregir? ¿Qué puede aportar a esta organización? ¿Qué puede aportar esta organización a su vida?

5) Explorar las habilidades, competencias conductuales y posibles carencias.

¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles que facilitan/dificultan su trabajo? ¿Cuáles son las cualidades que, en su opinión, activa especialmente en el trabajo? ¿En qué áreas tiene planes de mejora?

E incluir las preguntas-clave de la Entrevista Conductual Estructurada:

- "Por favor, ¿podría poner un ejemplo de cómo Vd...?"
- "Recuerde una situación de ... en la que Vd. haya salido airoso."
- "¿Puede hablarme de la última vez que ... y que le permitió a Vd. lograr...?"
- "Hábleme de... ¿En qué consistió?, ¿qué problemas tuvo?, ¿cómo lo solucionó?, ¿Qué consecuencias positivas/negativas tuvo a medio/largo plazo?"
- En algunas situaciones es preciso actuar sin tiempo para pensar con tranquilidad. ¿Cuándo fue la última vez que le ocurrió esto en el trabajo?

La "estrella conductual" de Ansorena (1996) nos sistematiza con precisión el proceso de preguntas:

ESTRUCTURA DE PREGUNTAS SITUACIONALES	
Situación: ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?	Tarea: ¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de Vd.?
Acción: ¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Qué hicieron los otros?	Resultado: ¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?

6) Explorar los intereses, motivaciones y preferencias.

¿Por qué le interesa este puesto? ¿Qué sabe de esta organización? ¿Qué espera de ella? ¿Qué está dispuesto a poner de su parte? ¿Qué cosas le han resultado más/menos atractivas en su trabajo? ¿Bajo qué circunstancias dejaría de colaborar como empleado/trabajador?

7) Explorar las necesidades de formación o reciclaje.

¿Qué formación considera necesaria tener para desarrollar este puesto/misión? ¿Y para dentro de 2/3 años? ¿Qué va a hacer para lograrlo?

8) Idiomas.

Prueba específica de lectura, escritura y conversación, esta última fácilmente realizable en la entrevista, aunque se sugiere una prueba específica.

9) Disponibilidad de tiempo / espacio.

¿En qué condiciones se trasladaría de residencia (distancia, duración, compensaciones económicas)? ¿Tiene alguna dificultad que limite su capacidad de desplazamiento? ¿De qué tiempo dispone para colaborar (por horas, días, horas/día, semanas, meses, indefinido, etc.)?

10) Estado de salud / resistencia.

¿Está tomando algún medicamento/padece alguna enfermedad que pueda condicionar esta entrevista? ¿Y en el pasado? ¿Accidentes? ¿Qué recuerdos tiene de ellos? Ponga un ejemplo de cómo se enfrentas a las crisis o conflictos. ¿Qué "posos" le dejaron?

No olvide tomar notas. No demasiadas, pero sí suficientes.

7. Final.

Tenemos pocas dudas acerca de la validez y pertinencia de un modelo de entrevista que, como la que hemos considerado en este trabajo, la Entrevista Conductual Estructurada, puede aportar al proceso de reducción de errores e incertidumbres que conlleva en mayor o menor medida toda evaluación o selección de personal.

Estamos persuadidos de que el empleo de las técnicas que aquí se han descrito pueden contribuir decisivamente a incrementar la calidad y precisión de las decisiones de contratación, así como para identificar aquellas otras aportaciones que todo candidato posee, y que, bien por no estar inicialmente consideradas como críticas para el puesto, bien por no haber sido suficientemente constatadas en la entrevista, pueden escapar a la observación más estructurada y al observador más experimentado y que sin embargo implican un bagaje competencial enriquecedor, que sin duda nuestra organización sabrá emplear y canalizar en el futuro, en beneficio de los objetivos organizacionales y de los personales.

Y ello sin una cualificación o experiencia especialmente sobresaliente por parte del entrevistador, a pesar de que nos declaramos decididamente partidarios de la misma.

RESUMEN:

El presente trabajo describe de forma práctica algunos de los principios básicos de la Entrevista de Selección de personal, basándose principalmente en los criterios que describen la Entrevista Conductual Estructurada, y las aportaciones de la experiencia práctica y de otros trabajos e investigaciones: entrevista por competencias, entrevista de incidentes críticos (critical incident interview) y la investigación de la conducta no-verbal, principalmente.

El objetivo es dotar de una herramienta útil por su precisión y sencillez, muy semejante a la empleada por los mejores profesionales de la entrevista de selección, pero al alcance de todas aquellas personas que, sin poseer una elevada especialización como entrevistadores, se ven sin embargo necesitadas de técnicas concretas que les ayuden a tomar decisiones eficaces de contratación.

Bibliografía.

ANSORENA, A. (1996). 15 Pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. Barcelona, Ed. PaidósEmpresa.

BOYATZIS, R. (1982). The competent manager, Nueva York, John Wiley.

BRAINERD, C. J. & cols. (1995): Are children's false memories more persistent than their true memories? *Psychological Science*, 6, 359-364. (p. 297).

CARDONA, S. (1991). Entrevistas de selección de personal. Ed Díaz de Santos, Madrid.

DE MULDER, E. (1997): "Solo compiten los más competentes". Madrid, ABC Nuevo Trabajo. 9 Febrero de 1997.

DU BOIS, P.H. (1970). A history of psychological testing, Boston, Allyn & Bacon, Inc.

FERNANDEZ, G. & CUBEIRO, J. C. & DALZIEL, M. (1996): Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, Ediciones Deusto, S. A.

FLANAGAN, J.C. (1954). The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, 51: 239-252.

JANZ, T. (1982): Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580.

JANZ, T.; HELLERVIK, L. & GILMORE, D.C. (1986): Behavior Description Interviewing. New, Accurate, Cost effective. Newton MA: Allyn and Bacon.

JANZ, T. (1989): The patterned behavior description interview: The best prophet of the future is the past. En R.W. Eder y G.R. Ferris (eds.) *The employment interview: Theory, research and practice*. Newbury Park, CA: Sage.

- LEVY-LEBOYER, C. (1996): La gestion des compétences. Paris, Les Editions d'Organisation.
- McCLELLAND, D. C. (1986): "Characteristics of successful entrepreneurs", *Journal of creative Behaviour*, 21, 219-233.
- McCLELLAND, D. C. (1987): Human Motivation. Cambridge University.
- McDANIEL, D.L. (1998): A competency model for human resources, Capítulo 5 del libro de DUBOIS, D.D. (1998): The competency case book, HRD Press, Inc.
- MONTMOLLIN, M. (1984): L'intelligence de la tache, Berna, P. Lang.
- MORNELL, P. (2001): Cómo seleccionar a los mejores colaboradores. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S. A.
- MYERS, D. G. (2000): Psicología. Madrid, Editorial Médica Panamericana, S. A.
- OLLEROS, M. (1997): E proceso de captación y selección de personal. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S. A.
- PEREDA, S. & BERROCAL, F. (1999): Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, S. A.
- POPOVICH, I. S. (2000): El éxito en las entrevistas de trabajo. Madrid, Ed. Pirámide.
- SALGADO, J. F. & MOSCOSO, S. (2001): Entrevista conductual estructurada de selección de personal. Madrid, Ed. 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.
- SUNDBERG, N. (1977). Assessment of Persons. Nueva York, Academic Press.

Publicado en:

«La Entrevista Conductual Estructurada: Manual práctico para no especialistas en Selección de Personal». Boletín de Estudios Económicos N° 174, Bilbao, Diciembre de 2001.

www.asvconsulting.net

esteban@unicomer.deusto.es