



PROGRAMA DE DOCTORADO EN PSICOLOGÍA DEL
TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES, JURÍDICO-
FORENSE Y DEL CONSUMIDOR Y USUARIO

FACULTAD DE RELACIONES LABORALES

TESIS DOCTORAL

**IMPACTO ADVERSO, SESGOS
Y PERCEPCIONES DE LOS
CANDIDATOS EN LAS
ENTREVISTAS DE EMPLEO**

Pamela Alonso Abeijón

Directores:

Dra. Silvia Moscoso Ruibal

Dr. Jesús F. Salgado Velo

SANTIAGO DE COMPOSTELA

ABRIL 2015





PROGRAMA DE DOCTORADO EN PSICOLOGÍA DEL
TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES, JURÍDICO-
FORENSE Y DEL CONSUMIDOR Y USUARIO

FACULTAD DE RELACIONES LABORALES

TESIS DOCTORAL

IMPACTO ADVERSO, SESGOS Y PERCEPCIONES DE LOS CANDIDATOS EN LAS ENTREVISTAS DE EMPLEO

Fdo......

Pamela Alonso Abeijón

SANTIAGO DE COMPOSTELA

ABRIL 2015



AUTORIZACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LA TESIS

Dña. Silvia Moscoso Ruibal, Profesora Titular de Psicología del Trabajo, Departamento de Psicología Organizacional, Jurídica-Forense y Metodología de las Ciencias del Comportamiento y D. Jesús F. Salgado Velo, Catedrático de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo, Departamento de Psicología Organizacional, Jurídica-Forense y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, como Directores de la Tesis Doctoral titulada:

«IMPACTO ADVERSO, SESGOS Y PERCEPCIONES DE LOS CANDIDATOS EN LAS ENTREVISTAS DE EMPLEO»

Presentada por Dña. Pamela Alonso Abeijón, Alumna de Programa de Doctorado Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Jurídico-Forense y del Consumidor y Usuario,

Autorizan la presentación de la tesis indicada, considerando que reúne los requisitos exigidos en el artículo 34 del reglamento de Estudios de Doctorado, y que como Directores de la misma no incurrir en las causas de abstención establecidas en la ley 30/1992.

Fdo. Prof. Dra. Silvia Moscoso Ruibal

Fdo. Prof. Dr. Jesús F. Salgado Velo



A mi tía Pili





AGRADECIMIENTOS

La elaboración de esta tesis doctoral ha supuesto el mayor reto profesional, y posiblemente personal, que he afrontado hasta este momento. Durante la elaboración de un proyecto de este tipo es habitual que el ánimo, las fuerzas, las ganas y la ilusión hayan tenido que combatir con frecuencia con el desánimo, el cansancio, la ansiedad y la desesperanza. En los momentos en los que estos dos bandos se enfrentan es fundamental el apoyo de quienes te rodean y te apoyan, sumando fuerzas al primer bando y doblegando al contrario. Finalmente, hemos conseguido ganar la batalla.

El haber conseguido finalizar esta tesis podría haber sido fruto exclusivamente de mi voluntad, pero siendo honesta conmigo misma y con el lector, debo reconocer que esto no hubiese sido posible de no haber tenido la suerte de contar con el apoyo de algunas personas que, en algunos momentos, han hecho de mi proyecto el suyo propio. Durante este tiempo, estas personas me han animado, ayudado, apoyado, arropado, consolado, presionado, abroncado e incluso enfadado en algunas ocasiones. Han hecho todo lo que era necesario para que este trabajo consiguiese llegar a buen puerto. Estoy convencida de que sin su apoyo, esfuerzo y tesón, el resultado de mi tesis doctoral no hubiese sido el mismo. Por todo ello, quiero dedicar los siguientes párrafos a mostrar mi más sincero agradecimiento hacia todas aquellas personas que han contribuido a que este proyecto se haya convertido en una realidad.

En primer lugar, me gustaría expresar de una forma especial mi enorme gratitud hacia las dos personas a quienes debo el haberme embarcado en esta aventura, quienes me han ayudado, guiándome hasta conseguir llegar a buen puerto: la Dra. Silvia Moscoso Ruibal y el Dr. Jesús F. Salgado Velo. Posiblemente, entre las muchas cuestiones por las que siempre les estaré agradecida, la más importante será el haber apostado por mí para la realización de este proyecto. Sin su propuesta nunca me hubiese iniciado en la maravillosa experiencia de la investigación y jamás hubiese podido descubrir lo que se ha convertido en mi vocación.

Aunque nunca había considerado la posibilidad de dedicarme profesionalmente a la investigación, ante su propuesta no lo dudé ni un segundo. Ese fue sólo el inicio de un trabajo en común, compuesto de muy buenos momentos y de otros quizás más complicados, que para mí han supuesto un proceso constante de aprendizaje profesional y de crecimiento personal. Nunca supe con exactitud por qué decidieron apostar por mí en ese momento, pero tampoco les he podido agradecer lo suficiente el que lo hayan hecho y lo que esa apuesta ha supuesto para mi vida, tanto profesional como personal.

Aunque son muchas las cuestiones que podría enumerar aquí, quiero agradecer a la Dra. Silvia Moscoso, especialmente, la confianza que ha depositado en mí desde el primer momento, todo lo que me ha enseñado sobre esta profesión, el modo en el que ha valorado siempre el trabajo que he realizado, su preocupación y apoyo en los momentos más complicados, el haberme hecho participe de algunos momentos tan importantes de su vida y, sobre todo, por su enorme paciencia.

Al Dr. Jesús F. Salgado Velo le estaré también eternamente agradecida por múltiples cuestiones. En primer lugar, por la confianza depositada en mis capacidades a pesar la falta de conocimientos con la que inicié esta etapa, por su apoyo y paciencia en los momentos que más lo he necesitado, por inculcarme su amor al trabajo y al aprendizaje constante y, fundamentalmente, por haberme permitido aprender tantas cosas a su lado a lo largo de estos años. Durante el tiempo que he estado centrada en la redacción de esta tesis he echado mucho de menos nuestras conversaciones, a partir de las cuales he tenido el honor de haber aprendido muchísimo de la persona a la que más

admiro personal y profesionalmente. Para mí es todo un orgullo formar parte del grupo de investigación que dirige uno de los mejores psicólogos del Trabajo y las Organizaciones del mundo.

Debo agradecer también al Ministerio de Ciencia e Innovación por haber financiado la elaboración de esta tesis doctoral a través de la beca FPI que me fue otorgada, vinculada al proyecto de investigación PSI2008-03617 concedido a la Dra. Silvia Moscoso. También agradezco al Ministerio de Economía y Competitividad que, a partir del proyecto PSI2011-27947 concedido al Dr. Jesús F. Salgado, ha permitido que haya podido ampliar mi formación. Mi agradecimiento también a la Facultad de Relaciones Laborales de la USC y al personal que forma parte de la misma, por el modo en el que me han acogido durante estos años. En especial a aquellos que me han recibido siempre con una sonrisa, se han preocupado por el avance de este trabajo y me han animado en los momentos de capa caída. Agradecer también a la Facultad de Psicología de la Universidad de Gante (Bélgica), especialmente al Dr. Filip De Fruyt, por haberme permitido realizar mi estancia pre-doctoral de cuatro meses en el Departamento de Desarrollo, Personalidad y Psicología Social, entre los meses de mayo y agosto del 2012.

Quiero mostrar también mi gratitud hacia mi compañera Dámaris Cuadrado por su colaboración en la recogida de datos en algunos de los estudios que componen esta tesis, por su ayuda en la revisión del borrador final, por los ánimos recibidos en los momentos de la redacción y por haberse ocupado de una mayor carga de trabajo para permitirme disponer del mayor tiempo posible para poder centrarme en la redacción final. La investigación es un área de trabajo complicada, en la que la falta de tiempo y la carga de trabajo pueden jugaros malas pasadas. En estos momentos estoy convencida de que los últimos años nos han servido de gran aprendizaje y de que juntas formaremos un buen equipo de trabajo.

Por otro lado, aunque apenas hemos tenido tiempo para conocernos y trabajar juntas, quiero agradecer a Inma Otero y a Alexandra Martínez, las nuevas incorporaciones a nuestro equipo, por su interés por la tesis, por su ayuda en las revisiones finales y por todo el ánimo recibido por su parte durante estos últimos meses. También deseo expresar una especial gratitud a José Carlos Tavares por todo lo que me ha permitido aprender a su lado sobre múltiples cuestiones: historia, geografía, política,

cultura y, en general, sobre la vida. Le estoy especialmente agradecida por todos los consejos que me ha sabido dar en los momentos más difíciles y por el cariño con el que siempre me ha tratado.

Por otro lado, quiero agradecer particularmente la colaboración de algunas personas en algunas partes de esta investigación, sin cuya aportación, la investigación no se hubiese podido llevar a cabo: A Pablo Miranda y Rosalía Areas, por ser los mejores “candidatos” que podría haber tenido, a los entrevistadores y a los especialistas en selección de personal que han participado con su evaluación de los guiones creados. Entre otros, el profesor Carlos Javier Álvarez, al Dr. Alfredo Berges, al Dr. Antonio L. García-Izquierdo, a la Dra. Mar Iglesias y al Dr. Mario Lado. Además, quiero agradecer de un modo especial el asesoramiento recibido por parte de la Dra. Consuelo Ferreiro sobre la materia legal referente al tema de la igualdad de oportunidades. Algunas de estas personas simplemente han aportado una pequeña pieza a este “rompecabezas”, pero como todo el mundo sabe, no hay peor frustración que finalizar lo que nos ha llevado tanto tiempo componer y que nos falte una última pieza, por muy pequeña que esta sea. Por este motivo han sido muy importantes para mí todas las aportaciones, por pequeñas que estas hayan sido, que varias personas han realizado a este trabajo, pues sin su “granito de arena” esta obra estaría incompleta.

En el terreno personal, me siento especialmente afortunada por haber conseguido mantener a mi lado a todos mis verdaderos amigos después de este tiempo de tantas ausencias y de tantos “*es que estoy liada con la tesis*”. Además, estoy muy contenta por las nuevas amistades que han ido surgiendo en mi vida. Quienes me habéis conocido en medio de este proceso y aun así os habéis mantenido a mi lado. Muchas gracias a todos por haber sabido entenderme, por haberme cedido tanto tiempo del que os pertenecía, por invadir mi *Whatsapp* con mensajes de ánimo constante, por preguntar en qué podíais ayudarme, aun sin entender de qué iba “*el rollo ese*”, por repetirme tantas veces que esta tesis también es un poquito vuestra, por incluir la finalización de “*nuestra*” tesis entre vuestros propósitos de año nuevo y, sobre todo, por haberos sentido siempre orgullosos de mi trabajo. Podéis estar seguros de que cumpliré todas mis promesas de “*cuando acabe la tesis*”, porque de verdad que os lo merecéis. Muchas gracias por estar ahí: Isa, Ana Kelly, Dani, Noelia, Eugenio, Susana, Rocío, Vero, Cris, Primo, Ana, Yoli, Eli, Belén, Martín, et al. Estaré siempre a vuestro lado para todo lo que necesitéis.

Quiero expresar especialmente mi gratitud hacia Choncha. Muchas gracias por haberme aconsejado siempre como si fuese tu propia hija, por ponerme las cosas claras cuando nadie se atrevía a hacerlo y era para mí tan necesario, por todo el apoyo que he recibido siempre de tu parte y por tu inmensa sabiduría. Nunca he conocido a nadie que, a pesar de no haber tenido la oportunidad de formarse académicamente, haya sabido aprender tanto de la vida como tú y lo haya sabido transmitir con tanta gracia. Siempre me han encantado tus refranes, tan directos, acertados y simpáticos; fiel reflejo de tu personalidad. Siempre te he admirado por tu fuerza y por todo lo que has luchado por defender y cuidar a los tuyos. Me han encantado los días que hemos podido compartir con tu hija, riendo, recordando historias, cocinando, hablando de tus encajes, de las flores y de todas nuestras aficiones. Ojalá hubiesen sido muchísimos más. Puedes estar tranquila, ella hace tiempo que forma parte de nuestra familia y siempre estaremos a su lado para todo lo que necesite. Es muy injusto que la gente como tú tenga que dejarnos tan pronto. Te echaré muchísimo de menos.

Quiero agradecer también a la familia Fandiño Mariño por haberme hecho sentir una más desde el primer día. Gracias por todos vuestros mensajes de ánimo y apoyo, por preocuparos siempre por mi bienestar, por haberme malacostumbrado tanto, por presumir tanto de mí y por animarme en los momentos más difíciles. Muchas gracias a Mariloli por todos esos tupperts que han llenado mi nevera en estos últimos meses, en los que no me dejabas *“perder el tiempo”* ni en cocinar. Una parte importante de esta tesis ha sido escrita en vuestra casa. Muchas gracias por todo y, especialmente, por ese maravilloso *“fallo”* que cometisteis hace 35 años.

En cuanto a mis familiares más directos, ellos son quienes más han sufrido con mis ausencias durante este período. Especialmente mi abuela, mi tía Pili, mis hermanos y mis padres. No han sido unos meses fáciles y una de las cuestiones más complicadas con las que he tenido que lidiar ha sido el no poder estar ahí tanto como me hubiese gustado. Os pido disculpas por haber tenido que ausentarme en tantas ocasiones y espero que, al ver el fruto del esfuerzo realizado, penséis que ha valido la pena. Muchas gracias a Éder y a Cati por vuestras visitas sorpresa, por vuestras llamadas y por los mensajes de ánimo. Muchas gracias a Pili y a mamá por todas esas velas y oraciones en las que habéis invertido vuestro tiempo, por considerar que era el único modo en el que podíais ayudarme. También a *mi abu*,

que aunque últimamente no ha tenido la consciencia suficiente para acompañaros, ha encendido muchas velas y rezado por cada una de las pruebas que he tenido que ir superando a lo largo de mi vida. Vuestra intención me ha llenado de ánimo en esta última fase y me ha servido como empujón para conseguir cerrar finalmente esta etapa. Además, agradezco a mi padrino el haber sido mi referente en la lucha contra las adversidades. Eres para mí el mejor ejemplo de resiliencia. En estos meses he aprendido de ti que rendirse nunca es una opción.

Por último, necesito expresar mi mayor gratitud a quién ha sido mi pilar fundamental durante estos últimos años. A Alberto, la persona que me ha servido de apoyo en todo momento y quién, independientemente de lo mal que hubiese ido la jornada, ha conseguido hacerme reír todos los días. Quién confió en todo momento en mis capacidades y quién ha soportado todos los estados anímicos posibles por los que un doctorando puede pasar en un corto espacio de tiempo. Sin tu apoyo, tus riñas, tus consejos, tu sentido del humor y tu cariño esto no hubiese sido posible. Si has conseguido aguantarme y entenderme durante estos últimos años, no me cabe duda de que podrás hacerlo siempre. Estoy segura de poder corresponderte del mismo modo.

A todos, muchas gracias.

RESUMEN

El objetivo de la tesis es estudiar algunas cuestiones relacionadas con la entrevista de empleo a las que todavía no se ha dado una respuesta concluyente en la literatura científica. Para ello, se realizaron cinco estudios empíricos. El primero presenta los resultados de una encuesta, que con una muestra de 75 empresas, concluyó que las entrevistas, junto con el CV y las referencias, son las herramientas más empleadas para la selección. En concreto, el tipo de entrevista más utilizado es la no estructurada. En el segundo estudio se realiza un meta-análisis con un total de 63 muestras recogidas en un contexto real de evaluación. Los resultados indican que la entrevista, en cualquiera de sus modalidades, no produce impacto adverso hacia las mujeres. En el tercero, analizando las evaluaciones realizadas por 241 valoradores, se estudian las diferencias de los resultados obtenidos empleando una entrevista convencional estructurada (ECO) y una entrevista conductual estructurada (ECE). Se encontró que la ECE permite discriminar mejor entre candidatos cualificados y no cualificados para el puesto y que su resistencia a los sesgos de la información adicional sobre el candidato y de similitud por razón del sexo es similar en ambas entrevistas. En el cuarto estudio se comprobó, con una muestra de 268 sujetos, que ambas entrevistas se ven afectadas por el sesgo de la información previa sobre el candidato. Finalmente, el quinto estudio analiza las percepciones de los candidatos hacia la ECO y la ECE. Empleando dos muestras, de 417 valoradores y de 62 entrevistados, los resultados muestran que ambas entrevistas son bien valoradas, aunque la ECE se percibe como más idónea y la ECO como más confortable.

Palabras clave: entrevista de empleo; impacto adverso; sesgos; percepciones candidato; meta-análisis

RESUMO

O obxectivo da tese é estudar algunhas cuestións relacionadas coa entrevista de emprego que aínda non foron contestadas rotundamente na literatura científica. Para iso, foron realizados cinco estudos empíricos. O primeiro presenta os resultados dunha investigación que, cunha mostra de 75 empresas, concluíu que as entrevista, xunto co CV e as referencias, e son as ferramentas máis utilizadas para a selección. En concreto, o tipo de entrevista máis empregado é a non estruturada. No segundo estudo, realizase unha meta-análise cun total de 63 mostras recollidas nun contexto real de avaliación. Os resultados indican que a entrevista, en calquera das súas modalidades, non produce ningún impacto adverso sobre as mulleres. No terceiro, a partir de 241 avaliacións, analízanse as diferenzas nos resultados obtidos por medio da entrevista convencional estruturada (ECO) e da entrevista condutual estruturada (ECE). Descubrimos que a ECE pode discriminar mellor entre os candidatos cualificados e non cualificados para o posto e súa resistencia aos erros na avaliación debidos a obter información adicional sobre o candidato e á similitude no sexo é semellante en ambas entrevistas. No cuarto estudo constatouse, con base nunha mostra de 268 individuos, que as avaliacións realizadas a partir de ambas entrevistas son afectadas polo erro orixinado por ter información previa sobre o candidato. Finalmente, o quinto estudo analiza as percepcións dos candidatos sobre a ECO e a ECE. Empleando dúas mostras de 417 avaliadores e 62 entrevistados, os resultados mostran que ambas entrevistas son valoradas positivamente, aínda que a ECE é percibida como máis relevante e a ECO como máis cómoda.

Palabras chave: entrevista de emprego; impacto adverso; erros; percepcións dos candidatos; meta-análise

ABSTRACT

The aim of the thesis is to study some issues related to employment interview which have not yet been answered in the scientific literature. To do this, five empirical studies were conducted. The first presents the results of a survey, with a sample of 75 companies, concluded that the interview, along with CV and references, are the tools most used for selection. Specifically, the unstructured is the type of interview most widely used. In the second study, a meta-analysis was performed with a total of 63 samples collected in a real evaluation context. The results show that the interview, in whatever kind, produces no adverse impact on women. In the third, from 241 assessments, are analyzed differences in the results obtained using a conventional structured interview (CSI) and a structured behavioral interview (SBI). It was found that the SBI can better discriminate between skilled and unskilled candidates for the position and its resistance to biases of additional information about the candidate and of similarity on sex is similar in both interviews. In the fourth study found, based on a sample of 268 subjects, both interviews were affected by the bias of prior information about the candidate. Finally, the fifth study examines perceptions of candidates to the CSI and SBI. From two samples of 417 evaluators and 62 interviewees, the results show that both interviews are highly valued. However, the SBI is perceived as more valid and the CSI as more comfortable than the other.

Keywords: employment interview; adverse impact; bias; applicant's perceptions; meta-analysis



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	18
MARCO TEÓRICO.....	27

CAPÍTULO 1. LA ENTREVISTA DE EMPLEO

1.1. INTRODUCCIÓN.....	29
1.2. TIPOS DE ENTREVISTA	31
1.3. SESGOS QUE AFECTAN A LAS EVALUACIONES DE LOS ENTREVISTADORES	34
1.4. FRECUENCIA DE USO DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	40
1.5. LA ENTREVISTA CONVENCIONAL	42
1.5.1. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LA ENTREVISTA CONVENCIONAL	47
1.5.1.1. FIABILIDAD DE LA ENTREVISTA CONVENCIONAL	48
1.5.1.2. VALIDEZ DE LA ENTREVISTA CONVENCIONAL	52
1.6. LA ENTREVISTA CONDUCTUAL	56
1.6.1. DESARROLLO DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE ENTREVISTAS CONDUCTUALES	57
1.6.1.1. LA ENTREVISTA SITUACIONAL	57
1.6.1.2. LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA	58
1.6.2. CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LAS ENTREVISTAS CONDUCTUALES	61
1.6.3. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL	64
1.6.3.1. FIABILIDAD DE LAS ENTREVISTAS CONDUCTUALES	65
1.6.3.2. VALIDEZ DE LAS ENTREVISTAS CONDUCTUALES	66
1.6.4. LIMITACIONES DE LAS ENTREVISTAS CONDUCTUALES	70

CAPÍTULO 2. DISCRIMINACIÓN E IMPACTO ADVERSO EN LA ENTREVISTA DE EMPLEO

2.1. INTRODUCCIÓN	73
2.2. LA DISCRIMINACIÓN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN: EL IMPACTO ADVERSO	74
2.2.1. EL IMPACTO ADVERSO	74
2.2.2. LA DISCRIMINACIÓN EN EL ACCESO AL EMPLEO Y EL IMPACTO ADVERSO EN ESTADOS UNIDOS Y EN LA UNIÓN EUROPEA	76
2.2.3. MÉTODOS DE ESTIMACIÓN DEL IMPACTO ADVERSO.....	82
2.2.4. EL DILEMA DIVERSIDAD-VALIDEZ Y LAS ESTRATEGIAS EMPLEADAS PARA REDUCIR EL IMPACTO ADVERSO	86
2.3. EL IMPACTO ADVERSO POR RAZÓN DE SEXO EN EL CONTEXTO ESPAÑOL.....	101
2.3.1. LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL ACCESO AL EMPLEO EN ESPAÑA Y LA RELEVANCIA DE ESTA MATERIA EN EL CONTEXTO SOCIAL ACTUAL	101
2.3.2. MARCO JURÍDICO ESPAÑOL SOBRE LA DISCRIMINACIÓN HACIA LAS MUJERES EN EL ACCESO AL EMPLEO	105

2.3.3	MODALIDADES DE DISCRIMINACIÓN EN EL ACCESO AL EMPLEO EN LA LEGISLACIÓN ESPAÑOLA: LA DISCRIMINACIÓN DIRECTA E INDIRECTA POR RAZÓN DE SEXO.....	109
2.3.4	EL PODER DE DIRECCIÓN DEL EMPRESARIO Y LOS LÍMITES A LA CONTRATACIÓN	111
2.3.5	CONSECUENCIAS DE LA DISCRIMINACIÓN EN EL ACCESO AL EMPLEO.....	114
2.4	EL IMPACTO ADVERSO HACIA LA MUJER EN LAS ENTREVISTAS DE SELECCIÓN	116

CAPÍTULO 3: LAS PERCEPCIONES DE LOS CANDIDATOS Y SUS REACCIONES A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

3.1.	INTRODUCCIÓN	123
3.2.	LAS PERCEPCIONES DE LOS CANDIDATOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN	126
3.2.1.	DEFINICIÓN	126
3.2.2.	RELEVANCIA DE LAS PERCEPCIONES DE LOS CANDIDATOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN	126
3.3.	ENFOQUES TEÓRICOS	129
3.3.1.	PERSPECTIVAS PSICOSOCIALES DEL IMPACTO DE LOS MÉTODOS DE SELECCIÓN.....	130
3.3.2.	TEORÍA DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL.....	136
3.3.3.	TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN-REACCIÓN DEL SOLICITANTE	143
3.3.4.	MODELO DE LA TENDENCIA DEL SOLICITANTE A DEMANDAR	147
3.3.5.	OTROS ENFOQUES TEÓRICOS DE LAS REACCIONES DE LOS CANDIDATOS.....	150
3.4.	RESULTADOS DE LAS PERCEPCIONES DE LOS CANDIDATOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN	151
3.4.1.	RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES ANTECEDENTES, LAS PERCEPCIONES Y LOS RESULTADOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.....	151
3.4.2.	PREFERENCIAS DE LOS CANDIDATOS EN RELACIÓN A LOS INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN.....	158
3.4.3.	LA PERCEPCIÓN DE LA ENTREVISTA	161
3.4.3.1.	CARACTERÍSTICAS Y CONDUCTAS DEL ENTREVISTADOR.....	162
3.4.3.2.	ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	164
3.4.3.3.	CONTENIDO DE LA ENTREVISTA	166
	PARTE EMPÍRICA	169

	ESTUDIO 1: LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS: LA RELEVANCIA DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO	171
	USO DE LOS DIFERENTES INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN.....	173
	LA ENTREVISTA DE EMPLEO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN	178
	OBJETIVO DEL ESTUDIO	184
	MÉTODO.....	184
	MUESTRA.....	184
	PROCEDIMIENTO.....	185
	CUESTIONARIO.....	188

RESULTADOS	189
DISCUSIÓN.....	192
IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA	194
LIMITACIONES DEL ESTUDIO	195
ESTUDIO 2: META-ANÁLISIS DEL IMPACTO ADVERSO DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO HACIA LAS MUJERES	197
MÉTODO.....	200
BÚSQUEDA DE ESTUDIOS	200
CODIFICACIÓN DE LOS ESTUDIOS	203
ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DEL EFECTO	206
FIABILIDAD DE LA ENTREVISTA.....	207
RESTRICCIÓN EN EL RANGO	209
RESULTADOS	212
DISCUSIÓN.....	218
CUESTIONES A TENER EN CUENTA	220
IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA Y FUTURAS INVESTIGACIONES	221
ESTUDIO 3. DIFERENCIAS, IMPACTO ADVERSO Y SESGOS EN LAS EVALUACIONES DE LA ECO Y LA ECE	226
MÉTODO.....	228
MUESTRA.....	228
DISEÑO	228
PREPARACIÓN DEL EXPERIMENTO	229
MEDIDA	232
PROCEDIMIENTO.....	232
RESULTADOS	234
DISCUSIÓN.....	248
LIMITACIONES DEL ESTUDIO	249
IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA Y FUTURAS INVESTIGACIONES	250
ESTUDIO 4: EFECTO DE LA INFORMACIÓN PREVIA SOBRE LAS EVALUACIONES DE LOS CANDIDATOS EN LA ECO Y EN LA ECE	253
MÉTODO.....	255
MUESTRA.....	255
DISEÑO	255
PREPARACIÓN DEL EXPERIMENTO	255
MEDIDA	256
PROCEDIMIENTO.....	257
RESULTADOS	258
DISCUSIÓN.....	265

LIMITACIONES DEL ESTUDIO	266
IMPlicACIONES PARA LA PRÁCTICA Y FUTURAS INVESTIGACIONES	267
ESTUDIO 5: PERCEPCIONES DE LOS CANDIDATOS SOBRE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL: ECO Y ECE	271
MÉTODo.....	275
MUESTRA.....	275
MATERIALES	276
MEDIDA	276
PROCEDIMIENTO.....	279
RESULTADOS	281
DISCUSIÓN.....	298
CUESTIONES A TENER EN CUENTA	301
IMPlicACIONES PARA LA PRÁCTICA Y FUTURAS INVESTIGACIONES	303
CONCLUSIONES	305
REFERENCIAS	311
ANEXOS	356



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS EMPLEADAS PARA REDUCIR EL IMPACTO ADVERSO	89
TABLA 2. TASAS DE ACTIVIDAD, EMPLEO Y PARO ENTRE LOS AÑOS 2005 Y 2014	103
TABLA 3. PORCENTAJE DE USO DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN EN DIFERENTES PAÍSES	179
TABLA 4. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN.....	189
TABLA 5. PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE EMPLEAN LAS HERRAMIENTAS EN SU SELECCIÓN.....	190
TABLA 6. IMPORTANCIA DE LOS INSTRUMENTOS EN LA TOMA DE DECISIÓN DE CONTRATACIÓN	191
TABLA 7. FIABILIDAD INTER-RATER DE LAS ENTREVISTAS DE LA MUESTRA Y EN LOS META-ANÁLISIS	208
TABLA 8. FIABILIDAD POR CONSISTENCIA DE INTERNA DE LAS ENTREVISTAS DE LAS MUESTRAS	209
TABLA 9. FRECUENCIAS DE LOS VALORES DE RESTRICCIÓN EN EL RANGO EN LAS MUESTRAS	210
TABLA 10. VALORES DE LA RESTRICCIÓN EN EL RANGO PARA CADA TIPO DE ENTREVISTA	211
TABLA 11. DIFERENCIAS EN LAS EVALUACIONES DE HOMBRES Y MUJERES EN LA ENTREVISTA.....	216
TABLA 12. DIFERENCIAS EN LAS EVALUACIONES DE HOMBRES Y MUJERES EN LA ENTREVISTAN (SIN LAS MUESTRAS DE MAYOR TAMAÑO)	217
TABLA 13. MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS EVALUACIONES REALIZADAS POR LOS EXPERTOS	230
TABLA 14. MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS EVALUACIONES Y DEL GRADO DE SEGURIDAD Y DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL TIPO DE ENTREVISTA Y DE CANDIDATO	235
TABLA 15. MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL SEXO DEL EVALUADO Y DEL TIPO DE ENTREVISTA.....	239
TABLA 16. MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE ENTREVISTAS QUE HAN VISTO LOS EVALUADORES	242
TABLA 17. MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL SEXO DEL EVALUADOR Y DEL EVALUADO: ECO	244
TABLA 18. MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL SEXO DEL EVALUADOR Y DEL EVALUADO: ECE	245
TABLA 19. MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS EVALUACIONES Y DEL GRADO DE SEGURIDAD Y DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL TIPO INFORME PREVIO: ECO	260

TABLA 20. MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS EVALUACIONES Y DEL GRADO DE SEGURIDAD Y DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL TIPO INFORME PREVIO: ECE.....	263
TABLA 21. CARGAS FACTORIALES DE LOS ÍTEMS QUE COMPONEN LA ESCALA EN LAS DOS MUESTRAS Y COEFICIENTES DE CONGRUENCIA DE BURT Y TUCKER	279
TABLA 22. MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS PERCEPCIONES Y DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL TIPO DE ENTREVISTA	282
TABLA 23. MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y DIFERENCIAS EN LAS PERCEPCIONES SEGÚN LOS CONOCIMIENTOS PREVIOS DE LOS CANDIDATOS: CONTEXTO EXPERIMENTAL.....	289
TABLA 24. MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y DIFERENCIAS EN LAS PERCEPCIONES SEGÚN LOS CONOCIMIENTOS PREVIOS DE LOS CANDIDATOS: CONTEXTO REAL.....	290
TABLA 25. MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y DIFERENCIAS EN LAS PERCEPCIONES EN FUNCIÓN DEL SEXO: CONTEXTO EXPERIMENTAL	294
TABLA 26. MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y DIFERENCIAS EN LAS PERCEPCIONES EN FUNCIÓN DEL SEXO: CONTEXTO REAL.....	297
TABLA 27. RESUMEN DE LOS ESTUDIOS PRIMARIOS INCLUIDOS EN EL META-ANÁLISIS	359



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EL CONCEPTO DE VALIDEZ SOCIAL DE SCHULER (1993).....	133
FIGURA 2. MODELO DEL PRODUCTO-PROCEDIMIENTO-PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE DEROUS Y DE WITTE (2001).....	135
FIGURA 3. MODELO DE LAS REACCIONES DE LOS CANDIDATOS A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE GILLILAND (1993)	137
FIGURA 4. MODELO HEURÍSTICO DE RYAN Y PLOYHART (2000)	140
FIGURA 5. MODELO BÁSICO DE LAS EXPECTATIVAS DE JUSTICIA DE BELL, RYAN Y WIECHMANN (2004).....	141
FIGURA 6. MODELO TEÓRICO DE LAS REACCIONES LE LOS CANDIDATOS A LA SELECCIÓN DE HAUSKNECH ET AL. (2004).....	143
FIGURA 7. SECUENCIA BÁSICA DE LA FORMACIÓN DE LAS ATRIBUCIONES DE GILBERT Y MALONE (1995).....	144
FIGURA 8. MODELO DE LA TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN-REACCIÓN DE LOS SOLICITANTES DE PLOYHART Y HAROLD (2004).....	146
FIGURA 9. MODELO DE LA TENDENCIA DEL SOLICITANTE A DEMANDAR DE ANDERSON (2011).....	150
FIGURA 10. CLASIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS INCLUIDAS EN EL META-ANÁLISIS	205
FIGURA 11. GUIONES CREADOS PARA LAS ENTREVISTAS	230
FIGURA 12. CANDIDATOS EVALUADOS EN LOS GRUPOS DE LA PRIMERA PARTE DE LA MUESTRA	233
FIGURA 13. CANDIDATOS EVALUADOS EN LOS GRUPOS DE LA SEGUNDA PARTE DE LA MUESTRA	234



I. INTRODUCCIÓN

La selección de personal ha sido uno de los temas centrales de la investigación en la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Desde principios del siglo XX, el principal interés de los investigadores era identificar los instrumentos que permitían predecir con mayor precisión diferentes criterios organizacionales, como el futuro desempeño en el puesto o el éxito en la formación (De Wolff y van der Bosch, 1984; Schmidt y Hunter, 1998). Por este motivo, la mayor parte de las investigaciones se han centrado, fundamentalmente, en la calidad de las diferentes medidas empleadas: la fiabilidad y validez de los instrumentos de selección, así como la utilidad económica de los mismos (Schmidt y Hunter, 1998). Por tanto, la mayor parte de la investigación que se ha realizado en el ámbito de la selección de personal ha sido planteada desde la perspectiva de las organizaciones y, sin embargo, ha sido mucho menor el volumen de estudios realizados teniendo en cuenta la perspectiva de las personas que se presentan a los procesos de selección (Anderson, Lievens y van Dam, 2004; De Wolff y van der Bosch, 1984; Schuler, Farr y Smith, 1993).

I. INTRODUCCIÓN

Por otro lado, han sido muchos los instrumentos que las organizaciones han empleado a lo largo de los años para la selección de su personal. Entre ellos, la entrevista de empleo es una de las herramientas más usadas en de todo el mundo (Bruchon-Schweitzer y Ferrieux, 1991; Hede y Dingsdag, 1994; Robertson y Markin, 1986; Ryan y Sackett, 1987). Además, es la prueba más conocida por los candidatos, ya que, tal y como indican Salgado y Moscoso (2005) en más del 90% de los casos, los candidatos han de pasar por una o más entrevistas antes de alcanzar el empleo ofertado. Otra cuestión relevante es que además, se trata de uno de los métodos preferidos tanto por las organizaciones como por los solicitantes de empleo (Anderson, Salgado y Hülsheger, 2010; Goodale, 1982).

Sin embargo, a pesar de haber sido siempre un instrumento bien acogido por empresas y candidatos, su uso no siempre ha contado con el respaldo de la comunidad científica (Arvey y Campion, 1982; Hunter y Hunter, 1984; Mayfield, 1964; Ulrich y Trumbo, 1965; Wagner, 1949; Wright, 1969). Esto se debió a que los resultados de las primeras investigaciones no eran nada alentadores, resultaba ser una técnica poco fiable y sin validez predictiva. A pesar de estos resultados, siguió siendo empleada por la gran mayoría de las empresas y teniendo buena aceptación por parte de los demandantes de empleo. En opinión de Goodale (1982), la razón que explicaría esta popularidad entre entrevistadores y entrevistados es que les permitía a ambos cumplir sus objetivos en el proceso de selección. A los entrevistadores, reunir información sobre los candidatos, informar sobre el puesto de trabajo y la organización y determinar si el candidato “encajaba” en el equipo. Por su parte, a los solicitantes les permitía defender su candidatura, reunir información sobre el puesto y la organización y comprobar la química personal (Goodale, 1982).

Es a partir de los años 80 cuando, las investigaciones empiezan a proporcionar datos favorables hacia el uso de esta herramienta. Esto se produce gracias al esfuerzo llevado a

cabo, tanto por los investigadores, como por técnicos de recursos humanos que, con la finalidad de perfeccionar técnica, desarrollaron nuevos tipos de entrevistas que permitían obtener mejores resultados en la selección de personal. Esta mejora se ha conseguido, dotando de un mayor grado de estructura a las entrevistas y enfocándolas a evaluar las capacidades y competencias necesarias para desempeñar el puesto (Huffcutt, 1992; Janz, 1982). El uso de estas nuevas modalidades ha permitido que los empleadores puedan predecir con mayor exactitud cuáles serán los candidatos que tendrán un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

Sin embargo, al igual que ocurre con el resto de herramientas de selección, las implicaciones de su uso desde la perspectiva de quiénes presentan su candidatura a un puesto de trabajo han recibido una menor atención por parte de investigadores y seleccionadores. Aun así, en los últimos años esta perspectiva ha empezado a ganar relevancia en el ámbito académico, especialmente las cuestiones referidas a la justicia organizacional y a la no discriminación en el acceso al empleo. Con la aparición de nuevas leyes para proteger a determinados colectivos, como es en España el caso de las mujeres, y debido al aumento del número de litigios por la posible discriminación en los procesos de selección han surgido diferentes enfoques que tratan de estudiar esta cuestión.

En el caso español, aunque los resultados muestran que se han producido grandes avances con respecto a la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, ésta todavía se encuentra con dificultades para acceder en igualdad de condiciones que el hombre. A pesar de que cada vez cuentan con un mayor nivel de cualificación académica, esta cuestión no se ve reflejada en el papel que ocupan en el terreno organizacional, ya que sigue ocupando puestos de menor responsabilidad que los hombres y sus condiciones laborales también suelen ser inferiores. La elaboración del “Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2020” (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2014) es un claro indicador de la

I. INTRODUCCIÓN

relevancia de las cuestiones estudiadas en esta tesis en relación con la facilitación de la incorporación de la mujer al mercado laboral en igualdad de condiciones que los hombres.

Objetivos de la investigación

El objetivo fundamental de esta tesis es analizar algunos de los aspectos menos estudiados sobre la entrevista de empleo, especialmente desde la perspectiva de los candidatos en los procesos de selección. Específicamente, se centra en el estudio de tres aspectos: (a) la posibilidad de que esta herramienta pueda producir impacto adverso hacia las mujeres, (b) los sesgos que pueden afectar a las evaluaciones de las personas entrevistadas y (c) las percepciones que los solicitantes de empleo tienen sobre los diferentes tipos de entrevista y las implicaciones que pueden tener estas percepciones.

Las organizaciones debieran ser conscientes de que el estudio de estos aspectos no sólo es relevante para los candidatos a los puestos de trabajo, sino que también afectan a sus propios intereses, ya que las investigaciones han demostrado que tienen un efecto importante sobre varios resultados organizacionales y no sólo sobre los referentes al propio proceso de selección. Entre otras cuestiones, el trato recibido durante la selección o la percepción que los candidatos tengan sobre el proceso determinarán las posibilidades de que las empresas puedan ser demandadas por los candidatos que se han sentido discriminados durante el proceso.

En concreto, este trabajo se organizará del siguiente modo: (1) se describirán y analizarán los marcos teóricos empleados para el estudio de estas cuestiones (sobre la entrevista de empleo, la discriminación indirecta y las percepciones de los candidatos en los procesos de selección), (2) se expondrán los principales resultados empíricos encontrados hasta el momento (3) se estudiarán algunos de los aspectos sobre los que la literatura científica no ha profundizado (p. ej., si la entrevista produce impacto adverso hacia las mujeres, las percepciones de los candidatos sobre los diferentes tipos de entrevista, el efecto

de determinados sesgos sobre las evaluaciones de los entrevistados, etc.), (4) se debatirán las consecuencias que estas cuestiones tienen tanto para los candidatos como para las propias organizaciones y, finalmente (5) se discutirán las implicaciones que los resultados encontrados en los estudios de esta tesis tienen tanto para la práctica empresarial, como para la futura investigación.

Estructura y contenido de la tesis doctoral

El contenido de la tesis se divide en tres bloques. En el primero de ellos se establece el marco teórico en el que se encuadra esta investigación, mientras que en el segundo se incluye la parte empírica. Por último, la tesis se cerrará con un apartado de conclusiones finales.

El marco teórico está compuesto por tres capítulos: El capítulo 1, que lleva por título “*La entrevista de empleo*”, tiene como objetivo analizar los principales aspectos de esta herramienta de evaluación. Para ello, se hace un resumen de los principales tipos de entrevistas existentes, sus características, los sesgos que se producen con mayor frecuencia en las evaluaciones recibidas por los candidatos y los tipos de entrevista más empleados por las organizaciones en general. Finalmente, se realiza un análisis detallado de las dos categorías más relevantes: la entrevista convencional y la entrevista conductual, que serán los tipos de entrevista sobre los que se centren los tres últimos estudios que componen la tesis.

El capítulo 2, titulado “*Discriminación e impacto adverso en la entrevista de empleo*”, introduce la cuestión de la discriminación indirecta en los procesos de selección, haciendo especial hincapié en el concepto de *impacto adverso*. En el capítulo se realiza una revisión de las investigaciones y la evolución del concepto de discriminación indirecta en el acceso al empleo, tanto en Estados Unidos, como en la Unión Europea. Además, se explica el “*dilema diversidad-validez*” y las diferentes estrategias empleadas por las organizaciones para reducir el impacto adverso. Posteriormente, se realiza un análisis de la situación en el contexto

jurídico español. Por último, la parte final del capítulo se centra en los resultados referentes a la posibilidad de que las entrevistas de empleo produzcan impacto adverso hacia las mujeres.

Finalmente, el capítulo 3, titulado “*Las percepciones de los candidatos en los procesos de selección*”, constituye una extensa revisión sobre las diferentes perspectivas teóricas desde las que se ha abordado el estudio de este tema. Además, se presentan los principales resultados encontrados en relación con esta cuestión, centrándose, finalmente, en los referentes a la entrevista de empleo.

La parte empírica de esta tesis está compuesta por cinco estudios. A continuación se realiza un resumen del contenido de cada uno de ellos:

El objetivo del estudio 1 ha sido conocer la frecuencia de uso, tanto de la entrevista como de otras herramientas de selección, en las organizaciones españolas. Para ello, a través de una encuesta en la que se ha obtenido una muestra de 75 empresas se ha podido constatar que la entrevista de empleo sigue siendo uno de los métodos de selección más empleados en nuestro país, lo que refuerza la relevancia de haber centrado esta tesis doctoral en el estudio de esta herramienta. Además, este estudio ha permitido conocer el porcentaje de uso de los diferentes tipos de entrevistas de empleo, una cuestión que hasta el momento apenas había sido estudiada y sobre la que no existían datos en España. La información recogida en este estudio ha demostrado que el tipo de entrevista más empleado por nuestras organizaciones es la entrevista convencional sin estructura.

El estudio 2 se ha llevado a cabo con el objetivo de evaluar la posibilidad de que las entrevistas de empleo pudiesen producir impacto adverso hacia las mujeres. A partir de una muestra de 58 estudios primarios se ha realizado un meta-análisis que ha permitido demostrar que la entrevista de selección, en cualquiera de las modalidades existentes, apenas produce diferencias en las evaluaciones recibidas por hombres y mujeres. Aunque se habían realizado

algunas revisiones de la literatura referentes a este tema, los meta-análisis efectuados hasta ahora incluían un número de muestras bastante reducido, entre las cuales figuraban los resultados de entrevistas ficticias (Alonso, 2011; Levashina, Hartwell, Morgeson y Campion, 2014). Esta investigación es el meta-análisis con la mayor muestra de estudios, en el que sólo se han incluido muestras con datos de las evaluaciones reales recibidas por hombres y mujeres que habían sido entrevistados. Además, se han efectuado meta-análisis independientes para cada una de las categorías de entrevista, encontrando resultados similares para todas ellas.

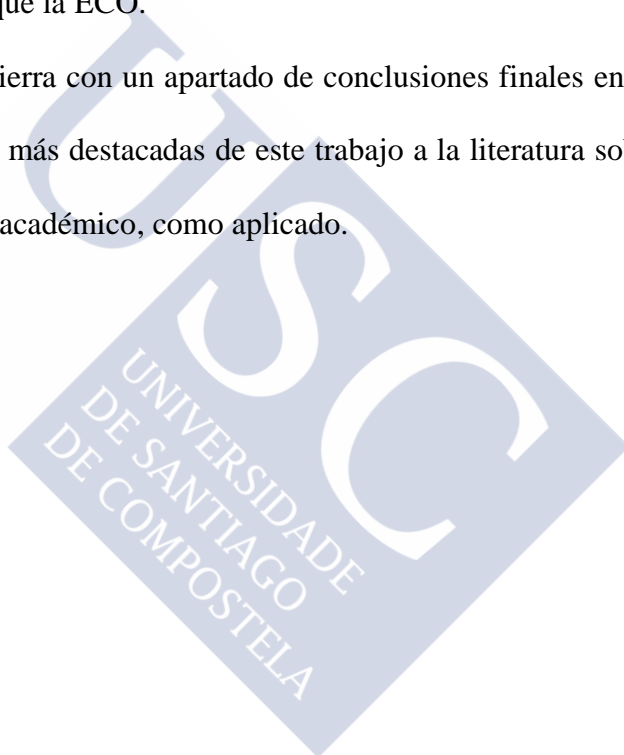
El tercer estudio se ha planteado con un triple objetivo. En primer lugar, comparar las diferencias en las evaluaciones que los entrevistadores hacen de los candidatos y el grado de seguridad o confianza con el que éstas se realizan en función de: (1) el tipo de entrevista empleado, (2) de si el candidato está cualificado o no para el puesto y (3) de si los evaluadores cuentan con más información a la hora de realizar la evaluación que la de la propia entrevista. El segundo objetivo de este estudio era comprobar si la entrevista convencional estructurada (ECO) y la entrevista conductual estructurada (ECE) son igual de resistentes a la posibilidad de producir impacto adverso hacia las mujeres. Por último, el tercer objetivo era comprobar si se produce algún sesgo debido a la similitud entre el sexo del evaluador y el del evaluado.

El estudio 4 se llevó a cabo con el objetivo de investigar el sesgo que produce la información previa sobre el candidato en la valoración que éste recibe en la entrevista. En este estudio se ha comparado la resistencia de la entrevista convencional estructurada (ECO) y de la entrevista conductual estructurada (ECE) a este sesgo en la evaluación. Aunque los resultados muestran que ambas entrevistas se ven afectadas en cierta medida por este sesgo, los efectos del mismo son más perjudiciales en el caso de las entrevistas de tipo convencional, ya que puede afectar a la toma de decisiones de selección.

I. INTRODUCCIÓN

Por último, en el quinto estudio se han examinado las percepciones de los candidatos hacia los dos tipos de entrevista analizados en los estudios anteriores: ECO y ECE. Este examen se ha llevado a cabo con dos muestras independientes. Por un lado, se ha evaluado la percepción de los candidatos en un contexto experimental y, por otro, las percepciones de los candidatos en un contexto real de evaluación. Los resultados indican que ambos tipos de entrevista son percibidos de modo favorable por ambas muestras, aunque la ECE es percibida como más idónea para realizar la evaluación de la candidatura, si bien ligeramente más incómoda para el candidato que la ECO.

La tesis doctoral se cierra con un apartado de conclusiones finales en el que se ponen de relieve las contribuciones más destacadas de este trabajo a la literatura sobre esta materia, tanto desde el punto de vista académico, como aplicado.



II. MARCO TEÓRICO





Capítulo 1:

La entrevista de empleo

“Es raro, incluso impensable, para alguien ser contratado sin haber pasado por algún tipo de entrevista” (Huffcutt y Culbertson, 2010, pág. 185)

1.1. INTRODUCCIÓN

La entrevista es, probablemente, el principal método utilizado para la selección del personal por organizaciones e instituciones de todo el mundo. De hecho, se estima que más del 90% de los trabajadores han pasado, al menos, por una antes de haber sido contratados (Salgado y Moscoso, 2005). Además, la información recabada mediante esta técnica suele ser la más determinante en la valoración final de una candidatura.

Varias son las razones que explican que esta sea la herramienta preferida por las organizaciones para seleccionar a sus empleados. La principal quizás sea que la entrevista típica de selección de personal es una técnica fácil de usar y que, aparentemente, cualquier persona está capacitada para aplicarla, incluso aunque no

cuenta con formación específica. Por otro lado, permite a los seleccionadores conocer física y personalmente a los candidatos, lo que les induce a pensar que podrán reunir datos suficientes para poder tomar la decisión de contratación. Además, sirve para intentar atraer a los candidatos hacia la empresa y, aparentemente, permite a los entrevistadores determinar si la “química personal” es la que debe existir entre los candidatos y las personas con quienes van a trabajar (Goodale, 1982). En estas condiciones, aparentemente resulta sencillo llevar a cabo una entrevista de selección.

El amplio uso de la entrevista en las organizaciones hace, por otra parte, que los solicitantes de empleo se encuentren familiarizados con la técnica y que esperen ser entrevistados cuando presentan su candidatura a un proceso de selección. La entrevista les permite defender su valía para el puesto y les ofrece la oportunidad de dar una imagen favorable de sí mismos, además de obtener información sobre la organización y el puesto en el que trabajarían, y comprobar también la “química personal” entre la organización y ellos mismos (Goodale, 1982). Todo esto podría explicar que la entrevista de selección sea también el método de selección mejor valorado por los candidatos, independientemente de su país de procedencia, como han demostrado los estudios sobre las reacciones de los solicitantes sobre los procesos de selección (Anderson et al., 2010; Moscoso y Salgado, 2004; Steiner y Guilliland, 1996).

Sin embargo, tanto los profesionales de la selección de personal como los propios entrevistados suelen pasar por alto que la entrevista no es una entidad única, y que no existe un único modelo, sino que hay diferentes tipos de entrevistas, con características propias e implicaciones particulares e importantes para la toma de decisiones y para la eficacia del proceso de selección. Por ello, el siguiente apartado de este capítulo se ocupará de los diversos tipos de entrevistas que se emplean en la selección de personal. A continuación, se profundizará en los sesgos más frecuentes que

afectan a las evaluaciones de los entrevistadores. Posteriormente, se expondrá la frecuencia de uso de la entrevista estructurada en las organizaciones y las razones parecen explicar estos resultados. Finalmente, los dos últimos apartados de este capítulo se dedicarán a las dos categorías de entrevista de empleo más importantes en función de su contenido: la entrevista convencional y la entrevista conductual. Dentro de cada uno de estos apartados se analizarán las características de cada una de ellas, así como sus propiedades psicométricas. En el caso de las entrevistas de tipo conductual también se realizará un análisis por separado de los dos subtipos más comunes: la entrevista situacional (SIT) y la entrevista conductual estructurada (ECE).

1.2. TIPOS DE ENTREVISTA

Se suele utilizar el concepto de entrevista de selección de modo genérico, pero la realidad es que las entrevistas se pueden categorizar en diferentes tipos, según el criterio clasificatorio que se utilice. Una primera clasificación puede hacerse atendiendo al contenido de las preguntas de la entrevista. Partiendo de este criterio, Salgado y Moscoso (2002) dividieron las entrevistas en dos tipos: (1) convencionales y (2) conductuales. A estos dos tipos se dedicarán los dos últimos apartados de este capítulo.

Una segunda clasificación de las entrevistas puede hacerse de acuerdo a su formato o grado de estructura. Huffcutt (1992) lo definió como la medida en el que se reduce la variabilidad en las cuestiones que se formulan a los diferentes candidatos y en la valoración de las respuestas. Por tanto, el grado de estructura de la entrevista está compuesto por dos subdimensiones: (a) las pautas preestablecidas sobre las preguntas que se van a formular en la entrevista y (b) el tipo de valoración de las respuestas dadas a las preguntas. De acuerdo con este esquema clasificatorio de Huffcutt, nos encontraríamos con cuatro subtipos: entrevistas con estructura en las preguntas,

entrevistas con estructura en la valoración de las respuestas, entrevistas con estructura tanto en las preguntas como en las valoraciones de las respuestas y entrevistas sin estructura en ninguna de las subdimensiones.

Por tanto, en relación a las cuestiones que se formulan a los diferentes candidatos y a la valoración de las respuestas que estos dan a esas cuestiones, nos encontramos con un continuo que iría desde aquellas entrevistas que consisten en una simple conversación informal con el entrevistado, sin ningún tipo de pauta preestablecida y que, por ende, no cuentan con ningún grado de estructura, a aquellas totalmente estructuradas o estandarizadas, en las que todas las cuestiones que se plantean durante la entrevista y el modo en que se evalúan las respuestas han sido preestablecidos.

Después de haber revisado una extensa muestra de estudios primarios con diferentes tipos de entrevistas, Huffcutt y Arthur (1994) y Campion, Palmer y Campion (1997) propusieron una clasificación para cada una de las dos dimensiones. En cuanto al grado de estructura de las preguntas, estos autores han propuesto una categorización compuesta por cuatro niveles:

Nivel 1: Forman parte de este nivel aquellas entrevistas en las que el entrevistador no cuenta con ningún tipo de restricción formal, sino que tiene libertad total para adaptar las preguntas en función del transcurso de la conversación. Las entrevistas incluidas en este nivel se conocen como convencionales no estructuradas.

Nivel 2: En este nivel se incluyen aquellas entrevistas que cuentan con ciertas pautas o indicaciones, en las que el entrevistador debe seguir una guía de las áreas sobre las que debe preguntar al entrevistado. Las entrevistas convencionales estructuradas formarían parte de este nivel. En el ámbito profesional, estas entrevistas también se denominan semi-estructuradas.

Nivel 3: Este nivel contiene aquellas entrevistas que cuentan con una especificación previa de las preguntas, aunque no se les formule a todos los candidatos exactamente las mismas cuestiones. En este caso, los entrevistadores cuentan con cierta libertad para elegir entre las posibles preguntas e indagar más en determinados aspectos con la intención de sondear la información que haya facilitado el candidato. La entrevista de descripción de conducta de Janz (1982) sería un ejemplo de las entrevistas que forman parte de este nivel.

Nivel 4: Esta categoría exige una total estandarización de las preguntas que se les formulan a todos los candidatos. Además, las cuestiones deben realizarse en el mismo orden y las preguntas planteadas para sondear la información deben ser las mismas. Son ejemplos de este nivel la entrevista conductual estructurada (Motowidlo, et al., 1992; Salgado y Moscoso, 2005) y la entrevista situacional (Latham, Saari, Pursell y Campion, 1980).

Por su parte, teniendo en cuenta el grado de estructura de la valoración de las respuestas, Campion y sus colaboradores (1997) y Huffcutt y Arthur (1994) han propuesto una clasificación en tres niveles progresivos:

Nivel 1: Se clasificarían en este nivel aquellas entrevistas en las que se realiza una valoración global a partir de toda la información recogida durante la entrevista. Este es el tipo de valoración que se hace en las entrevistas convencionales no estructuradas.

Nivel 2: Forman parte de este nivel aquellas entrevistas en las cuales se evalúan varias dimensiones al final de la entrevista. Estas evaluaciones se basan en las respuestas que el candidato proporciona a varias cuestiones o en el total de la entrevista realizada. Se incluyen en este nivel las entrevistas convencionales estructuradas o el modelo propuesto por Janz (1982).

Nivel 3: Este nivel se caracterizaría por la valoración de diferentes cuestiones de modo independiente, a veces durante el transcurso de la entrevista. Con este objetivo, en las entrevistas que se clasifican en esta categoría se formulan preguntas específicas que permiten obtener información sobre cada una de las dimensiones o criterios a evaluar y se realiza la evaluación a partir de escalas adaptadas a cada una de esas cuestiones (p. ej., Latham et al., 1980; Salgado y Moscoso, 2005). La entrevista situacional y la entrevista conductual estructurada son ejemplos de las entrevistas que se encuadrarían en este nivel.

Profundizando en la valoración de los candidatos, también se encuentran diferencias en función del número de personas que evalúan la entrevista. En este sentido, Champion et al. (1997) consideran que existe un mayor grado de estructuración cuando los candidatos son evaluados por un panel de evaluadores en vez de por un único evaluador. Se entiende por panel a un grupo de dos a más personas, normalmente presentes durante la entrevista, cuya misión fundamental es realizar la evaluación. Cuando un candidato es evaluado por más de un entrevistador o evaluador se reduce el impacto de los sesgos idiosincrásicos que los entrevistadores individuales podrían introducir (Champion, Pursell y Brown, 1988). En el siguiente apartado se realizará un análisis detallado de los sesgos que han sido más estudiados en la literatura referente a esta materia.

1.3. SESGOS QUE AFECTAN A LAS EVALUACIONES DE LOS ENTREVISTADORES

Los sesgos más frecuentes en la evaluación de los entrevistados son el error de juicios extremos (extremismo o indulgencia), el de centralismo y el efecto halo (Guion, 1965; Janz, Hellervik y Gilmore, 1986). El error de juicios extremos se comete cuando se valora de un modo demasiado positivo o negativo a los candidatos en las

dimensiones o características en las que está siendo evaluado. Por su parte, el error de centralismo implica la no discriminación entre candidatos buenos y candidatos malos, sino que se evalúan todas las candidaturas empleando únicamente las categorías centrales de la escala de valoración. Por último, el efecto halo se produce cuando una impresión general o la valoración en una sola característica en la que el candidato ha destacado (negativa o positivamente) determinan la valoración en todas las características en las que el candidato es evaluado, clasificándolo como bueno o malo en función de un único criterio o impresión.

Además, es importante tener en cuenta que hay ciertas cuestiones que contribuyen a que se produzcan sesgos en los resultados de los candidatos. En el caso de las entrevistas sin estructura, el principal problema suele ser que las evaluaciones son el resultado de las creencias idiosincrásicas de los propios entrevistadores acerca de cuáles son las características que debe poseer el candidato ideal (Rowe, 1984, citado en Dipboye, 1997). Sin partir de un previo análisis del puesto, algunos entrevistadores determinan los requisitos que debe cumplir la persona seleccionada y, en muchos casos, estos poco tienen que ver con sus habilidades o capacidades reales para desempeñar el puesto de trabajo. En estos casos, el candidato es evaluado en función del grado de ajuste a las características que a criterio del entrevistador son importantes para el puesto a ocupar.

Otra cuestión relevante es el hecho de que los entrevistadores cuenten con información sobre el candidato antes de realizar la entrevista. Bien sea porque ha participado en la criba inicial en la que se decide qué candidatos van a ser entrevistados, o bien con el objetivo de preparar la entrevista, es frecuente que haya tenido acceso a cierta información, como el curriculum vitae, las cartas de recomendación, el expediente académico, las puntuaciones obtenidas en los test realizados previamente, etc. De este

modo, en el momento de realizar la entrevista, los entrevistadores suelen tener una idea preconcebida sobre el candidato.

Las investigaciones llevadas a cabo evidencian que el contar con información previa sobre el candidato produce un sesgo en las evaluaciones (Campion, 1978; Paunonen, Jackson y Oberman, 1987). En este sentido, Macan y Dipboye (1990) encontraron que la impresión previa a la entrevista correlaciona .35 con el desempeño del entrevistado en la misma. Además, esta cuestión puede afectar también al propio desarrollo de la entrevista (Dipboye, Fontennelle y Garner, 1984). Así, por un lado, la impresión inicial que el entrevistador tenga sobre el candidato podría ser transmitida durante la entrevista, de modo inconsciente, a través de su lenguaje no verbal y su comportamiento paralingüístico. Lo que a su vez puede influir en el comportamiento del entrevistado, perjudicando su rendimiento durante la prueba (Dougherty, Turban y Callender, 1994). Por otro lado, el entrevistador podría variar el enfoque de la entrevista, de modo que le permita confirmar sus impresiones iniciales o buscar argumentos contrarios a esa primera impresión, centrando la entrevista en cierta información y prestando mayor atención a aquellos aspectos que le parezcan más relevantes a este respecto. Sea en el sentido que fuere, esto puede influir sobre el proceso de la entrevista y disminuir su eficacia como medio de selección y contratación (Dipboye, 1992). De hecho, los meta-análisis llevados a cabo por McDaniel, Whetzel, Schmidt y Maurer (1994) y por Searcy, Woods, Gatewood y Lace (1993), han encontrado una validez de criterio más alta cuando los entrevistadores no tienen acceso a la información previa del candidato.

Un punto a tener en cuenta es que la probabilidad de que se produzcan este tipo de problemas es mayor en el caso de las entrevistas no estructuradas que en aquellas que cuentan con un alto grado de estructura (Dipboye, 1997). De hecho, las entrevistas

altamente estructuradas, como la entrevista situacional, no permiten el acceso a la información previa del candidato antes de realizar la entrevista (Campion et al., 1997; Latham et al., 1980).

Otra cuestión que ha sido estudiada por su posible efecto sobre las evaluaciones es lo que se conoce como “*Hipótesis de la Similitud Demográfica*”. Esta hipótesis se refiere al grado en el que las personas tienen en cuenta variables demográficas, como el sexo o la raza, para determinar lo parecidos que son con los demás (Tsui y O’Reilly, 1989). Tal y como explican McCarthy, Van Iddekinge y Campion (2010), dos perspectivas teóricas interrelacionadas forman las bases de esta teoría:

(1) *El Paradigma de la Similitud-Atracción*, que sugiere que los individuos consideran de forma más positiva a otros cuando son vistos como más similares a sí mismos porque se asume que las personas con características demográficas similares tienen características subyacentes similares (Milliken y Martins, 1996).

(2) *La Teoría de la Identidad Social* (Tajfel y Turner, 1979) que sugiere que los auto-conceptos de los individuos se originan a partir de los grupos o categorías sociales a los cuáles pertenecen. De este modo, determinan sus identidades sociales clasificándose en varios grupos y tendiendo a identificarse con aquellos que les permiten mantener auto-identidades positivas. El hecho de que un individuo se incluya en una categoría, le hace valorar de un modo más positivo al resto de individuos que forman parte de ese grupo que a los que no forman parte del mismo.

Tal y como señalan McCarthy y sus colegas (2010), estas teorías predicen que los individuos evaluarán de forma más favorable a aquellos con características demográficas similares. Aplicando esta cuestión al contexto de la entrevista de selección, supondría que las similitudes entre entrevistadores y candidatos podrían afectar a las evaluaciones, ya que, al producir mayores niveles de atracción

interpersonal, los evaluadores tenderían a evaluar de modo más favorable a aquellos con los que se encuentren más identificados.

Existen evidencias de que las similitudes demográficas pueden determinar ciertos resultados en el trabajo, como pueden ser las relaciones con los compañeros, los patrones de comunicación y la satisfacción con el puesto (Ensher y Murphy, 1997; Green, Anderson y Shivers, 1996; Tsui y O'Reilly, 1989; Wesolowski y Mossholder, 1997). Sin embargo, los resultados obtenidos en contextos de evaluación son menos contundentes (McCarthy et al., 2010). En referencia a este tema, varias investigaciones estudiaron la interacción entre el sexo de los entrevistados y el de los entrevistadores. Elliott (1981), con una muestra de 200 candidatos y 200 candidatas, evaluados por 22 entrevistadores y 16 entrevistadoras, encontró que apenas había diferencias en las calificaciones de los varones, independientemente del sexo del entrevistador ($d=.03$), mientras que las candidatas fueron calificadas ligeramente más alto por los entrevistadores ($d=.28$), lo que supone un tamaño del efecto reducido (Cohen, 1977). Por su parte, Graves y Powell (1996), a partir de una muestra de 680 entrevistas, encontraron que en las entrevistas de reclutamiento la similitud del sexo entre el entrevistador y el entrevistado correlacionaba .08 con la calificación global entrevista. Años más tarde, empleando una muestra compuesta por 708 entrevistadores y 12.203 entrevistados, Sacco, Scheu, Ryan y Schmitt (2003) encontraron que las calificaciones medias de díadas desiguales en cuanto al sexo del entrevistador y del entrevistado fueron significativamente más altas que las medias de mismas díadas cuando el sexo de ambos coincidía ($d=.09$). En general, la evidencia no parece apoyar un efecto por la similitud debido al sexo, aunque los resultados en cuanto a esa cuestión no son todavía contundentes.

Recientemente, McCarthy y sus colaboradores (2010) llevaron a cabo una investigación para evaluar los efectos de la similitud de raza y sexo en las evaluaciones de tres tipos de entrevistas con un alto grado de estructura (entrevistas basadas en la experiencia, entrevistas situacionales y entrevistas conductuales estructuradas). A partir de una muestra de casi 20.000 candidatos que se habían presentado a diferentes puestos de una agencia gubernamental, concluyeron que los efectos de la similitud demográfica eran insignificantes en las entrevistas con un alto grado de estructura. Este resultado les permitió asegurar que las entrevistas estructuradas pueden minimizar o eliminar el potencial sesgo que podría producir la similitud demográfica entre candidatos y entrevistadores.

A pesar de que los resultados encontrados en el estudio realizado por McCarthy y sus colegas (2010) son relevantes debido al elevado número de la muestra, esta investigación se centró exclusivamente en evaluar los efectos de la similitud en entrevistas con un alto grado de estructura, por lo que no incluyeron las entrevistas sin estructura. Además, este estudio se realizó en el ámbito de la administración pública estadounidense, por lo que podría ser posible que en otros contextos se pudiesen encontrar resultados diferentes. En los estudios 3 y 4 de esta tesis se estudian los sesgos producidos por la información previa y por el efecto de la similitud en el sexo del candidato y del entrevistador en una entrevista convencional estructurada (ECO) y en una entrevista conductual estructurada (ECE). Se analizará si alguno de los dos tipos de entrevista es más resistente a los efectos de este tipo de sesgos.

1.4. FRECUENCIA DE USO DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA EN LAS ORGANIZACIONES

Los resultados de los estudios sobre la frecuencia de uso de los procedimientos de selección de personal sugieren que el porcentaje de uso de los diferentes tipos de entrevista es inversamente proporcional a su grado de estructura (Salgado y Moscoso, 2005). Así, el tipo de entrevista más empleado en las organizaciones es aquel que no cuenta con ningún tipo de estructura, ni en el contenido, ni en la valoración de las respuestas. Sin embargo, aquellas entrevistas que cuentan con un mayor grado de estructura son las menos empleadas por los profesionales de recursos humanos.

Van der Zee, Bakker y Bakker (2002) proponen cuatro razones que explicarían este reducido uso de las entrevistas estructuradas: (1) Los profesionales no siempre son conscientes de los resultados encontrados en la investigación y que, aun cuando son conscientes de ellos, podrían cuestionar su credibilidad, relevancia y utilidad práctica y, por tanto, no los tendrían en cuenta. (2) Las entrevistas estructuradas podrían frustrar algunas de las necesidades importantes de los entrevistadores, tales como la necesidad de autonomía y la necesidad de poder (Dipboye, 1997). Para algunos entrevistadores, un procedimiento altamente estandarizado podría convertir la tarea de entrevistar en aburrida y monótona, mientras que una entrevista sin estructura les ofrece autonomía y la posibilidad de realizar cambios. (3) Las entrevistas estructuradas podrían resultar menos atractivas para los candidatos y por ello las organizaciones las utilizarían menos. Desde este punto de vista, teniendo en cuenta que los candidatos se muestran más favorables ante entrevistadores que son atentos, cálidos y socialmente perceptivos, las entrevistas no estructuradas podrían transmitir este tipo de cualidades mejor que las entrevistas estructuradas (Dipboye, 1992). Esta opinión parece estar respaldada por los

resultados encontrados por Latham y Finnegan (1993), en los que la entrevista situacional fue evaluada por los candidatos de un modo menos favorable que la entrevista sin estructura y la entrevista convencional estructurada. Sin embargo, la muestra de este estudio estaba compuesta por tan sólo 31 estudiantes, lo que es un hándicap para tener una conclusión firme al respecto. Dado que la percepción de los candidatos sobre la entrevista de selección supone uno de los temas centrales de esta tesis, este aspecto será analizado en el capítulo 3 de un modo más detallado. (4) Los entrevistadores podrían encontrarse con problemas para implementar este tipo de herramienta en su organización. Esto se debería a dos razones: (a) porque podrían ser percibidas como incongruentes o contrarias a su filosofía o a sus objetivos (Kossek, 1989) y (b) por cuestiones económicas, ya que su aplicación requiere de una mayor inversión de tiempo y dinero y, además, muchos de los profesionales no cuentan con la formación ni las habilidades necesarias para llevarlas a cabo. Esto hace que pudieran ser consideradas como no rentables, sobre todo cuando sólo se tienen en cuenta los costes inmediatos y no se analiza su aportación en términos de beneficios potenciales o de utilidad económica (Salgado, 2007).

Los dos apartados siguientes de este capítulo, tal y como se ha indicado en la introducción, se dedican a los dos tipos de entrevista más importantes en función de su contenido, esto es, la entrevista convencional y la entrevista conductual. En estos apartados se describen las características que definen ambos tipos de entrevistas, los diferentes subtipos que existen dentro de cada una de estas categorías, así como de sus propiedades psicométricas. Además, un segundo objetivo de estos dos apartados es analizar los principales resultados encontrados en las investigaciones realizadas hasta este momento y, por tanto, obtener una visión más amplia de las ventajas e

inconvenientes que supone el uso de los distintos tipos de entrevista para la selección del personal.

1.5. LA ENTREVISTA CONVENCIONAL

La entrevista convencional es una categoría muy amplia en la que se incluyen múltiples entrevistas con notables diferencias en su contenido (Dipboye, 1992; Eder y Harris, 1999; Fear, 1984; Ghiselli, 1966; Goodale, 1982; Guion, 1997). De modo general, en las entrevistas convencionales el entrevistador considera que necesita un determinado tipo de información para evaluar al candidato y le plantea diferentes cuestiones hasta conseguirla. La información que el entrevistador considera importante no siempre parte de un análisis previo del puesto, por lo que en muchas ocasiones se centra en lo que, según su criterio personal, sería un trabajador ideal. Por tanto, al partir de un criterio personal, la información que un entrevistador considere importante no tiene por qué coincidir necesariamente con lo que considerarían otros, lo que hace que el contenido de este tipo de entrevista pueda variar según quien la ponga en práctica (Dipboye, 1992).

En cuanto al tipo de preguntas no sólo se centran en cuestiones relacionadas directamente con el puesto, sino que en algunas ocasiones los seleccionadores tratan de obtener información que les permita obtener un perfil más general y personal del candidato. Así, es habitual que se le solicite al entrevistado información relacionada con diversos ámbitos de su vida, como pueden ser su experiencia laboral, sus expectativas, sus intereses personales, o su etapa académica. (Dipboye, 1992; Guion, 1997). Es también habitual que durante la entrevista convencional el entrevistador realice un repaso del currículum del candidato, pidiéndole que aclare aquellos puntos que considera relevantes y formulándole las preguntas complementarias que estime oportunas. No

siendo infrecuentes cuestiones de carácter más íntimo, como su situación familiar, relaciones, etc., que podrían vulnerar la ley en algunos casos. En resumen, las entrevistas convencionales comúnmente están compuestas por preguntas dirigidas a comprobar credenciales, a describir experiencias y a solicitar al candidato información autoevaluativa (Fear, 1984; Goodale, 1982).

Dadas las dificultades que suponía clasificar las entrevistas convencionales en función de su contenido, Janz y sus colaboradores (1986) desarrollaron una taxonomía para clasificar las preguntas y la información que emerge durante una entrevista. La taxonomía que proponen contiene cinco categorías: (a) hechos biográficos, credenciales y logros, (b) conocimientos técnicos, (c) descripciones de la experiencia o actividad, (d) información auto-evaluativa y (e) descripciones de comportamiento.

Seguidamente se describen las cinco categorías de preguntas de la entrevista:

A. Hechos biográficos, credenciales, logros:

En esta categoría se engloban todas aquellas preguntas a partir de las cuales se obtiene la información que puede aparecer reflejada en el curriculum o que se puede recopilar mediante un formulario. Es por este motivo que Janz et al. (1986) la consideran “información de bajo rendimiento”. Además, algunas de esas cuestiones podrían plantear problemas legales, dado que pueden producir discriminación hacia determinados grupos minoritarios y hacia las mujeres y, simplemente, no son relevantes para el rendimiento en el trabajo. Son ejemplos de esta categoría las siguientes preguntas: “Una vez finalizada su carrera, ¿ha realizado formación adicional para especializarse en alguna materia en concreto?”, “¿Ha recibido algún tipo de distinción especial en sus antiguos trabajos?”, etc.

B. Conocimiento técnico:

Forman parte de esta categoría aquellas preguntas cuyas respuestas permiten evaluar si el entrevistado cuenta con los conocimientos necesarios para poder desempeñar las funciones del puesto. En algunas ocasiones se puede creer erróneamente que la información sobre credenciales y experiencia permite evaluar los conocimientos técnicos. Así, algunos entrevistadores tienden a deducir los conocimientos técnicos del entrevistado a partir de la información referente a la experiencia laboral o la formación académica. Sin embargo, para evaluar el conocimiento del entrevistado es necesario contar con una serie de preguntas que realmente cumplan este propósito. Entrarían en esta categoría preguntas como: “¿Qué es la fiabilidad de un test?”, “¿En qué consisten los test de muestras de trabajo?”, etc.

C. Preguntas de experiencia/actividad:

Este tipo de preguntas se refieren al tipo de actividades o experiencias que las personas han tenido en el pasado, lo que puede ser importante ya que, en igualdad de condiciones, es preferible contratar a alguien que conozca la industria y los productos o servicios que ofrece la empresa. Sin embargo, este tipo de información puede conducir a los entrevistadores a cometer uno de los principales errores en selección de personal que es asumir que un candidato que ha hecho algo, lo ha hecho bien. Este tipo de preguntas son las más comunes en las entrevistas convencionales. “¿Qué funciones realizaba en su antiguo trabajo?” o “¿realizó siempre las mismas tareas o fueron variando desde su entrada en la empresa?”, son ejemplos de preguntas que se incluyen en esta categoría.

D. Información auto-evaluativa:

En esta categoría se incluyen aquellas preguntas que se realizan con la finalidad de que el candidato proporcione información sobre sí mismo. Las respuestas a este tipo de preguntas son las más susceptibles de ser interpretada de un modo totalmente subjetivo. Janz et al. (1986) clasifican este tipo de información en cuatro subcategorías:

(a) *Gustos y aversiones*: La primera subcategoría se refiere a la información que facilitan los candidatos sobre lo que encuentran motivador o desagradable. Este tipo de información cuenta con dos limitaciones importantes. En primer lugar, las respuestas están muy limitadas a las propias experiencias vividas por el entrevistado y a la percepción que este haya tenido en tales situaciones. Además, con frecuencia, los entrevistadores suelen asumir que los candidatos harán bien lo que les gusta y mal lo que no les gusta, cuando esto no es así necesariamente. “¿Qué es lo que menos le gustaba de su anterior trabajo?” o “¿Qué es lo que más le motiva para desempeñar este puesto?”, son ejemplos de preguntas pertenecientes a esta subcategoría.

(b) *Puntos fuertes y puntos débiles*: La información que se engloba en esta subcategoría supone el punto central de la categoría de auto-evaluaciones. Las respuestas facilitadas por los candidatos casi nunca permiten evaluar directamente cuales son realmente sus puntos fuertes y sus puntos débiles. “Indique cuáles considera sus tres puntos fuertes y sus tres puntos débiles de cara a desempeñar este puesto de trabajo”, es una pregunta muy frecuente en las entrevistas de tipo convencional.

(c) *Metas, actitudes y filosofía*: En esta subcategoría se incluyen aquellas preguntas que proporcionan información sobre los objetivos profesionales del

candidato, su actitud hacia el trabajo y su filosofía o modo de vida. Estas cuestiones pueden resultar útiles en algunos casos, pero nunca hay que sobrevalorarlas, ya que muchas veces la tendencia de los candidatos es a decir aquello que creen que el entrevistador quiere que diga (deseabilidad social). Son ejemplos de este tipo de información: “¿Dónde se ve dentro de tres años?”, “¿Se siente identificado con los valores de nuestra empresa?”, etc.

(d) *Declaraciones hipotéticas/especulativas*: Esta categoría incluye la información referente a los comportamientos hipotéticos del candidato, es decir, a lo que dice que haría en una determinada situación. Este es el tipo de información que se obtiene, por ejemplo, en las entrevistas situacionales (Latham et. al, 1980). Son ejemplos de este tipo de preguntas “¿Qué haría si uno de sus clientes se marchase sin pagar?”, “¿Cuál sería su reacción si se diese cuenta de que el producto que acaba de vender se encuentra en mal estado?”, etc.

E. *Descripciones de comportamiento.*

El objetivo de este tipo de preguntas es predecir cómo se comportará el candidato en el puesto de trabajo conociendo cómo lo ha hecho en su pasado. Las cuestiones se refieren a situaciones similares a las que deberá enfrentar en el trabajo y que debió solucionar con anterioridad. A partir de los comportamientos que el candidato describe, el entrevistador puede evaluar si posee o no las habilidades necesarias para tener un buen desempeño. Este es el tipo de información que se obtiene en las entrevistas de descripción de conducta (Janz, 1982) y en las entrevistas conductuales estructuradas (Moscoso, 1999; Salgado y Moscoso, 1995, 2005). “Hábleme de la última ocasión en la que tuvo que gestionar un conflicto en su trabajo. ¿Qué ocurrió? ¿Cuál fue su reacción? ¿Qué consecuencias tuvo?” o “¿Puede contarme cuál fue la última ocasión en la que, gracias a una aportación

suya, la empresa consiguió optimizar alguno de sus procesos? ¿En qué consistió su aportación? ¿Cómo se percató de esa opción de mejora? ¿Qué le dijeron sus superiores?”, son ejemplos del tipo de preguntas propias de una entrevista de descripción de conducta.

De acuerdo a Janz y sus colaboradores (1986), las entrevistas convencionales están compuestas aproximadamente por un 15% de preguntas referidas a credenciales y preguntas técnicas, un 32% de preguntas sobre la experiencia, un 48% se refiere a preguntas sobre opiniones personales y únicamente un 5% son preguntas sobre conductas en el puesto de trabajo. En el siguiente apartado se desarrollará cada una de estas categorías.

1.5.1. Propiedades psicométricas de la entrevista convencional

“La fiabilidad y la validez son las dos propiedades empleadas por los investigadores para establecer la calidad de las medidas que emplean o crean en sus investigaciones” (Schmitt y Klimoski, 1991; pág. 89). Aunque en los siguientes apartados se realizará un análisis más detallado de estos dos conceptos, se ofrecen aquí las definiciones que Schmitt y Klimoski (1991) proponen para comprender de forma sencilla el significado de estos dos conceptos. Según estos autores, la fiabilidad se puede definir como “el grado en que las medidas nos dan los mismos valores cuando se repiten” y la validez como “la pertinencia de las inferencias que realizamos a partir de las calificaciones obtenidas en una prueba” (pág. 89).

Las primeras revisiones de la literatura y los meta-análisis iniciales llevados a cabo sobre las propiedades psicométricas de la entrevista de selección de personal concluían afirmando que la entrevista contaba con una baja fiabilidad, que su validez era escasa o incluso nula y que no añadía validez a la lograda por otros instrumentos, tales como los tests de habilidades cognitivas (Arvey y Campion, 1982; Hunter y

Hunter, 1984; Mayfield, 1964; Reilly y Chao, 1982; Schmitt, 1976; Ulrich y Trumbo, 1965; Wagner, 1949; Wright, 1969). A la vista de estos resultados, los investigadores no recomendaban el uso de esta técnica para la selección de personal. A pesar de ello, la entrevista continuó siendo el método más empleado por las organizaciones.

La mayor parte de las entrevistas que formaban parte de los estudios citados previamente eran no estructuradas o semiestructuradas de tipo convencional. No obstante, cuando en 1988, Wiesner y Cronshaw (1988) llevaron a cabo un meta-análisis de la validez predictiva de las entrevistas, diferenciando entre entrevistas estructuradas y no estructuradas, los resultados obtenidos fueron, por primera vez, alentadores con respecto a las entrevistas estructuradas. A continuación, se presenta un resumen sobre los resultados encontrados referentes a las entrevistas convencionales.

1.5.1.1. *Fiabilidad de la entrevista convencional*

La fiabilidad, tal y como se ha mencionado, es una de las propiedades que determinan la calidad de una medida. Así, por ejemplo, según Dipboye (1992) este concepto hace referencia a la parte en la que una medida está libre de error. Por su parte, Guilford y Fruchter (1984) la definen como “*la proporción de la varianza total que es varianza verdadera*” (pág. 369). De modo similar, para Schmidt, Le y Ilies (2003) es del ratio de la varianza verdadera entre la varianza observada.

Schmidt y sus colegas (2003) señalan que, en general, las medidas empleadas en las evaluaciones psicológicas se ven afectadas, fundamentalmente, por tres fuentes de error: (1) *el error de respuesta aleatorio*, causado por las variaciones momentáneas en la atención, en la eficiencia mental, las distracciones, etc., en un momento dado; (2) *el error transitorio*, que se produce por las variaciones en el tiempo de las respuestas afectivas, los sentimientos o la eficiencia de los mecanismos de procesamiento de la

información de los candidatos, mientras que el error anterior se produce a través de los ítems en una única ocasión; (3) *el error específico del factor*, producido por la interpretación específica que el evaluado hace del contenido de las cuestiones. Además, estos autores añaden la existencia de un cuarto tipo de error, específico de aquellas medidas en las que se usan múltiples evaluadores: *el desacuerdo entre evaluadores*. Teniendo en cuenta que la entrevista de empleo entraría dentro de este último grupo de medidas, también se ve afectada por este tipo de error.

Con el objetivo de estimar y calibrar la fiabilidad de las medidas, se desarrollaron una serie de coeficientes de fiabilidad, entre los que el alfa de Cronbach y el coeficiente de Spearman-Brown son los más comúnmente utilizados (Cortina, 1993; Salgado, 2015). Sin embargo, estos dos coeficientes estiman sólo el grado de error aleatorio (Salgado 2015; Schmidt et al., 2003). Por su parte, el coeficiente test-retest (coeficiente de estabilidad) calcula el grado de error transitorio y el error aleatorio. Por otro lado, el coeficiente entre evaluadores, calculado con las calificaciones de dos o más jueces recogidas en una misma ocasión, controla las variaciones debidas a las diferencias entre los evaluadores, así como la coherencia interna, si se tiene en cuenta que las calificaciones de los valoradores pueden ser consideradas como formas paralelas de la medida (Salgado, 2015). Por tanto, la fiabilidad entre jueces puede considerarse un coeficiente de equivalencia entre los evaluadores. Teniendo esto en cuenta, sólo el coeficiente de equivalencia y estabilidad (CES), que se obtiene a partir de dos o más evaluadores en dos o más ocasiones convenientemente separadas en el tiempo, controla las cuatro principales fuentes de error y, en consecuencia, es el único coeficiente que proporciona la estimación de la varianza verdadera en este tipo de medidas (Salgado, 2015). Sin embargo, los estudios realizados hasta el momento no siempre han podido calcular este tipo de coeficiente para estimar la fiabilidad de las medidas.

A continuación, se realiza un repaso por los principales resultados encontrados en las revisiones meta-analíticas llevadas a cabo para calcular la fiabilidad de las entrevistas de tipo convencional, teniendo en cuenta las diferencias en función del grado de estructura.

En general, los resultados encontrados muestran que cuanto mayor es el grado de estructura, mayor es la fiabilidad de la entrevista. Por ejemplo, Conway, Jako y Goodman (1995), con una muestra de 111 fiabilidades interevaluador, encontraron una correlación de .46 entre la fiabilidad y el grado de estructura en las preguntas y de .26 con el grado de estructura de la evaluación de las respuestas. En esta investigación se estudió la fiabilidad tanto para un panel de evaluadores (varios evaluadores en la misma entrevista), como para entrevistas separadas (realizadas por entrevistadores diferentes en momentos distintos), analizando por separado cinco niveles de estructura en las preguntas. Los resultados encontrados oscilan, cuando las entrevistas son realizadas por diferentes entrevistadores entre .37 para las entrevistas con menor grado de estructura y .66 para aquellas entrevistas pertenecientes al nivel 4 de estructura. En este estudio se encontró un coeficiente de fiabilidad inferior para las entrevistas de nivel 5 (.59). Sin embargo, se debe tener en cuenta que la muestra de estudios con datos sobre la fiabilidad de entrevistas del mayor nivel de estructura era muy reducido ($K=2$). Además, los propios autores indican que en el caso de las entrevistas seriales, la fiabilidad podría verse reducida porque el rendimiento del candidato en las diferentes entrevistas podría variar y, por tanto, la evaluación no depende sólo del criterio de los evaluadores. Por su parte, en el caso del panel de evaluadores, las fiabilidades encontradas oscilaron entre .69 para el nivel más bajo de estructura y .92 para el más alto.

Teniendo en cuenta la clasificación que estos autores realizaron del grado de estandarización de las preguntas, debemos centrarnos en los niveles 1, 2 y 3 del estudio para conocer los índices de fiabilidad que se corresponden con la entrevista convencional. Así, el nivel 1 de la clasificación agrupaba a las entrevistas de tipo convencional no estructuradas, el nivel 2 incluía las entrevistas convencionales semi-estructuradas y el nivel 3 se correspondía con las entrevistas convencionales estructuradas. El resultado de la fiabilidad, encontrado por Conway y sus colaboradores (1995) para las entrevistas del nivel 1 es de .37 en el caso de las entrevistas seriales y de .69 en el caso del panel de evaluadores. Por su parte, las entrevistas convencionales semi-estructuradas obtuvieron una fiabilidad de .61 en el caso entrevistas separadas y de .72 en el caso de haber un panel de evaluadores. Por último, la fiabilidad hallada en el caso de las entrevistas convencionales estructuradas es de .56 (entrevistas seriales) y de .75 (panel de evaluadores).

Recientemente, Huffcutt, Culbertson y Weyhrauch (2013) llevaron a cabo un nuevo meta-análisis con la finalidad de actualizar los resultados encontrados por Conway et al. (1995). Con un total de 125 muestras, entre las que se incluían algunas de las que formaban parte del meta-análisis de Conway et al. (1995), clasificaron las entrevistas en tres categorías: baja, media y alta estructura. La entrevista convencional se correspondería con las dos primeras categorías, es decir, de baja y de media estructura. Los resultados para las entrevistas de baja estructura fueron de .40 cuando son separadas y de .55 en las de panel. En las entrevistas con una estructura media, los valores se incrementan a .48 (entrevistas seriales) y .73 (panel de evaluadores).

Por tanto, llegaron a las mismas conclusiones que Conway y sus colegas (1995), es decir, a mayor grado de estructura, mayor es la fiabilidad entre entrevistadores.

Además, la fiabilidad es mayor para un panel de evaluadores que para entrevistas seriales.

1.5.1.2. Validez de la entrevista convencional

La validez de un instrumento de medida hace referencia a si el instrumento mide realmente lo que se supone que debe medir. Es decir, a si las inferencias que se realizan a partir de las evaluaciones obtenidas son correctas o no (Schmitt y Klimoski, 1991; SIOP, 2003). En el caso que nos ocupa, una entrevista tendría un mayor grado de validez cuando los resultados obtenidos por los entrevistados se corresponden de una forma más precisa con los resultados de su evaluación del desempeño. En los “Principios para la Validación y Uso de los Procedimientos de Selección de Personal” (SIOP, 2003) se distinguen tres tipos de evidencias de validez: (a) basadas en la relación con criterios externos, (b) basadas en el contenido y (c) basadas en la estructura interna (constructo).

En el campo de la selección de personal y, más específicamente, en lo que respecta a la validación de los instrumentos utilizados, la investigación se ha centrado principalmente en la obtención de evidencias de validez de criterio, es decir, en aquella que permite conocer si un determinado instrumento podría predecir los criterios de desempeño en el puesto. Los principales resultados encontrados sobre la validez de criterio de la entrevista convencional se presentan seguidamente.

Tal y como se indicó anteriormente, el meta-análisis de Wiesner y Cronshaw (1988) fue el primero en el que se encontraron resultados favorables hacia la entrevista como método para la selección de personal y supuso un cambio radical en la consideración de su validez predictiva (o de criterio). Los meta-análisis llevados a cabo hasta ese momento por Reilly y Chao (1982) y Hunter y Hunter (1984) habían

concluido con unos coeficientes de validez predictiva de .19 (sin corregir) y .14 (corregido por falta de fiabilidad en el criterio), respectivamente. Sin embargo, los resultados de Wiesner y Cronshaw indicaron un coeficiente de validez corregido de .31 (.17 sin corregir) para las entrevistas no estructuradas. En este estudio fueron clasificadas como entrevistas no estructuradas aquellas en las que los entrevistadores seguían un formato libre, sin preguntas predeterminadas y/o sin escalas de valoración de las respuestas, en las que se realizaba una valoración global de los entrevistados al final de la entrevista en vez de una combinación de puntuaciones basadas en preguntas individuales. Otro aspecto a tener en cuenta es que en este meta-análisis se incluyeron, además de muestras norteamericanas, muestras de otros países (Australia, Alemania, Francia, Holanda, Inglaterra, Israel, Suecia).

El siguiente meta-análisis fue llevado a cabo por McDaniel y sus colaboradores en 1994, y en el que las entrevistas fueron clasificadas en tres categorías: situacionales, relacionadas con el puesto y psicológicas. La entrevista relacionada con el puesto obtuvo un coeficiente de validez corregido de .39 (se incluyeron en esta categoría un pequeño número coeficientes correspondientes a entrevistas de descripción de conducta) y la entrevista psicológica de .29. Además, cuando el análisis se realiza para el conjunto de las entrevistas no estructuradas, éstas mostraron un coeficiente de validez de .33.

Por su parte, Huffcutt y Arthur (1994), con la intención de superar las limitaciones que presentaba el meta-análisis de Hunter y Hunter (1984), realizaron un re-análisis de los estudios de validez de criterio de la entrevista para puestos de primer nivel. Estos autores dividieron las muestras en los 4 niveles explicados en la introducción de este capítulo en función del grado de estructura. De este modo, el nivel 1 se correspondía con las entrevistas convencionales no estructuradas y el nivel 2 con las entrevistas convencionales estructuradas. Los coeficientes de validez (corregidos por

falta de fiabilidad en el criterio y por restricción en el rango) fueron de .20 (.11 sin corregir) para el nivel 1 y de .35 (.20 sin corregir) para el nivel 2. Este estudio concluye, una vez más, que la estructura es un importante moderador de la validez, ya que a medida que aumenta el nivel de la estructura, se incrementa la validez de la entrevista.

El segundo tipo de validez reconocido por “Los Principios para la Validación y Uso de los Procedimientos de Selección de Personal” (SIOP, 2003) es la validez de contenido. Ésta hace referencia al grado en el que las respuestas requeridas en una prueba son representativas del tipo de pruebas, comportamientos o conocimientos que deben ser exhibidos en el dominio sobre el cual se quieren realizar las inferencias (Schmitt y Klimoski, 1991). En el ámbito de la selección de personal este tipo de validez trata de demostrar la relación existente entre el contenido de la prueba de selección y las capacidades o habilidades necesarias para el desempeño del puesto en cuestión.

Tal y como Lawshe (1975) indicó, los procedimientos de análisis de la validez de contenido sólo son apropiados cuando la conducta examinada es observable en el dominio del desempeño en el puesto y, por tanto, los que “conocen el puesto” son competentes para hacer los juicios requeridos. Esto implica que este tipo de procedimientos no son adecuados cuando la conducta a observar es abstracta y los ocupantes y supervisores no están capacitados para juzgarla. Por lo que para Lawshe deberían restringirse a tests de eficiencia simple, tests de conocimiento del puesto y tests de muestras de trabajo. Por tanto, parecería no posible aplicar la Razón de Validez de Contenido (RVC), desarrollada por Lawshe a las entrevistas convencionales, ya que en ellas las preguntas no se refieren a los dominios del desempeño en el puesto y además varían de una entrevista a otra (Salgado y Moscoso, 2005). Sin embargo, sí es posible calcular la validez de contenido de las entrevistas de tipo conductual.

La última estrategia de validación de la entrevista convencional analizada es la de constructo. Según Salgado y Moscoso (2005; pág. 84) *"la validez de constructo se puede definir como el grado en que ciertos conceptos o constructos psicológicos explican el rendimiento de una medida, es decir, si realmente estamos midiendo lo que pretendemos medir con un instrumento"*. Aunque a lo largo de la historia algunos autores han hecho sugerencias sobre el constructo o constructos que pueden estar midiendo las entrevistas convencionales, en la mayoría de los casos éstas están basadas en razonamientos y no en datos empíricos.

Sin embargo, Huffcutt, Roth y McDaniel (1996) llevaron a cabo un meta-análisis con la finalidad de determinar hasta qué punto las evaluaciones en la entrevista reflejan las habilidades cognitivas. En cuanto a las entrevistas convencionales, que los autores clasificaron dentro de la categoría de entrevistas con baja estructura, encontraron una relación con habilidad cognitiva de .52 (corregida por restricción en el rango y error de medida en la entrevista y en el test), mayor que la encontrada con las entrevistas de mayor estructura. Otro dato interesante que aporta este estudio es que cuando los entrevistadores tienen conocimiento previo de las puntuaciones obtenidas por los candidatos en el test de habilidades, se incrementa el grado en que ésta aparece reflejada en sus evaluaciones.

El meta-análisis más exhaustivo realizado hasta el momento para determinar la validez de constructo de entrevista de selección fue el llevado a cabo por Salgado y Moscoso (2002). Estos autores clasificaron los estudios en dos grupos claramente diferenciados a) con entrevistas convencionales estructuradas y b) con entrevistas conductuales estructuradas. En esta investigación, los autores analizaron la relación de ambos tipos de entrevistas con la habilidad mental general, los conocimientos del puesto, la experiencia, el rendimiento académico, las habilidades sociales y la

personalidad. Los resultados referentes a las entrevistas convencionales indican una elevada correlación con las habilidades sociales (.47), con la estabilidad emocional (.39), con la extroversión (.34) y con la habilidad mental general (.41). También se encontraron correlaciones medianas con la experiencia laboral (.29), con la apertura a la experiencia (.30), con conciencia (.28) y con amigabilidad (.26). La correlación con las calificaciones académicas fue de .13.

1.6. LA ENTREVISTA CONDUCTUAL

Ante los malos resultados de fiabilidad y validez de las entrevistas convencionales (particularmente las no estructuradas) y con la intención de perfeccionar esta técnica, surgieron a partir de 1980 las entrevistas conductuales. Éstas se centran en evaluar las conductas de los entrevistados como predictoras de su futuro desempeño en el puesto y tienen su origen en las primeras entrevistas estructuradas (McMurry, 1947; Wonderlic, 1942) en las que a todos los candidatos que participaban en un mismo proceso se les preguntaba sobre los mismos temas. Así, en los años ochenta y principios de los noventa, aparecen la "*entrevista de descripción de conducta*" (Janz, 1982, 1989), la "*entrevista situacional*" (Latham et al., 1980; Latham, 1989), "*la entrevista multimodal*" (Schuler y Funke, 1989), "*la entrevista conductual*" (Green y Hogan, 1982) y la "*entrevista conductual estructurada*" (Motowidlo et al., 1992), entre otras.

Estas entrevistas pueden agruparse, a su vez, en dos categorías en función de si sus preguntas se refieren a conductas hipotéticas (entrevista situacional) o a conductas pasadas del candidato (entrevista conductual estructurada). A continuación, se realiza un análisis de estos dos tipos de entrevistas conductuales.

1.6.1. Desarrollo de los principales tipos de entrevistas conductuales

1.6.1.1. La entrevista situacional

A pesar de haber conseguido mejorar las propiedades de las entrevistas convencionales dotándolas de un mayor grado de estructura, éstas seguían presentando problemas en cuanto su fiabilidad, dado que con frecuencia los entrevistadores no estaban de acuerdo en qué tipo de respuesta de los candidatos era deseable o apropiada para cada tipo de pregunta (Latham et al., 1980) y, por tanto, en cómo debían ser evaluadas las respuestas. Esto, a su vez, también afectaba a la capacidad predictiva de este tipo de entrevistas (Mayfield, 1964; Thorndike, 1949; Ulrich y Trumbo, 1965; Wagner, 1949).

En este contexto, Latham y sus colaboradores (1980) se plantearon la posibilidad de conseguir un aumento de la validez basando el contenido de la entrevista en la *Teoría del Establecimiento de Metas* de Locke (1968; Locke y Latham, 1984). Esta teoría plantea que las ideas conscientes de un individuo regulan sus acciones y que, por tanto, sus intenciones de comportamiento están relacionadas con lo que realmente hará si se diese una determinada situación. En consecuencia, partiendo de esta teoría, según Latham y colaboradores (1980) una entrevista que preguntase a los individuos sobre cómo actuarían en una determinada situación podría ser un buen predictor del desempeño. De este modo surge la que los propios autores denominarían “*entrevista situacional*”.

Para diseñar tanto el contenido de la entrevista como la escala de evaluación, Latham y sus colaboradores (1980) partieron de un análisis del puesto basado en la técnica de incidentes críticos (Flanagan, 1954), que será descrita en mayor detalle en los siguientes apartados. En cuanto al contenido, los incidentes críticos sirvieron como base

para identificar situaciones críticas con las que los ocupantes del puesto debían enfrentarse durante el desempeño de sus funciones y se les preguntaba sobre cómo actuarían en cada una de estas situaciones. En cuanto a la evaluación de las respuestas, varios expertos en el puesto definieron escalas de valoración con ejemplos comportamentales que permitían a los evaluadores graduar cada respuesta de los candidatos. Estas escalas estaban compuestas por tres anclajes conductuales, que son ejemplos específicos de conductas características de un determinado nivel de rendimiento. En este caso, los tres anclajes eran ejemplos de conductas buenas, regulares y malas, que permitían clasificar las respuestas en base a estas categorías. Estos ejemplos de respuestas fueron desarrollados a partir de las contestaciones que les habían proporcionado algunos trabajadores en el momento en el que habían sido entrevistados y que, una vez contratados por la empresa, habían tenido un bajo, medio o excelente rendimiento en el trabajo.

Unos años más tarde, Schuler (1989, Schuler y Funke, 1989) desarrolló la que se conoce como “*entrevista multimodal*”, que surgió como una combinación entre la convencional y la situacional. Ésta se compone de varias partes en las que se combinan preguntas propias de las entrevistas convencionales (autobiográficas, ocupacionales, intereses específicos) con preguntas situacionales. El conjunto de cuestiones que componen la entrevista son evaluadas por expertos en el puesto, quienes determinan la importancia y la validez aparente de cada dimensión y de cada pregunta.

1.6.1.2. La entrevista conductual estructurada

Janz (1982, 1989) parte del principio de consistencia de la conducta para desarrollar lo que denominó “*entrevista de descripción de conducta*”. Este principio se basa en que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada en similares

circunstancias. A este principio Janz y sus colaboradores (1986) añaden dos corolarios: (1) cuanto más reciente es la conducta pasada, mayor es su poder predictivo y (2) cuanto mayor es el tiempo de existencia de la conducta, mayor es su poder predictivo.

Por tanto, este tipo de entrevistas se centran en evaluar comportamientos reales que han ocurrido en el pasado. Es decir, se les pide a los candidatos que describan lo que han hecho en situaciones semejantes a las que pueden llegar a producirse en el futuro trabajo (Motowidlo et al., 1992). Cuanto más reciente sea la conducta narrada y cuanto más frecuente sea ese tipo de comportamientos en el candidato, mayor poder predictivo tendrá la respuesta obtenida. El desarrollo de la entrevista de descripción de conducta parte, al igual que en el caso de la entrevista situacional, de la recolección de incidentes críticos.

Unos años más tarde, Motowidlo y sus colaboradores (1992) se apoyaron en este concepto para diseñar la “*entrevista conductual estructurada*”, que se define a partir de las siguientes características:

1. Se basa en los resultados de un análisis de puestos realizado a partir de la técnica de incidentes críticos.
2. Se organiza en torno a dimensiones comportamentales definidas a partir del análisis de los incidentes críticos.
3. Se compone de un conjunto de preguntas estandarizadas sobre cómo los entrevistados resolvieron situaciones pasadas que son similares a las que se podrían producir en el puesto de trabajo y que podrían provocar un comportamiento que representa una o más de las dimensiones de la entrevista.
4. El entrevistador hace preguntas de sondeo para conocer los detalles de la situación, el comportamiento de la persona entrevistada y el resultado obtenido.
5. El entrevistador toma notas de lo que el entrevistado dice.

6. Después de realizar todas las cuestiones estandarizadas y las preguntas de sondeo, el entrevistador revisa sus notas y evalúa al entrevistado empleando escalas con anclajes conductuales.
7. Para obtener una puntuación total de la entrevista, que permita tomar las decisiones de selección, las evaluaciones en cada una de las dimensiones se promedian, por ejemplo, a partir de una media ponderada.

Esta entrevista contiene dos diferencias importantes con respecto a la descripción de conducta. En primer lugar, es más estructurada dado que todos los entrevistadores realizan las mismas cuestiones, en vez de hacer cada uno sus propias preguntas o de elegir las de un guion (Motowidlo et al., 1992). Además, este modelo incluye escalas de valoración con anclajes conductuales (EVAS), característica que comparte con la entrevista situacional. Los ejemplos incluidos en las EVAS se extraen de los incidentes críticos que se utilizan para desarrollar las preguntas de la entrevista y, normalmente, se corresponden con las puntuaciones 1, 3 y 5 (Salgado y Moscoso, 2005).

Aunque Latham y sus colaboradores (1980) concluyeron su investigación afirmando que evaluar las conductas pasadas del candidato podría mejorar la validez de las entrevistas situacionales, también señalaban lo que consideraban una limitación de este tipo de entrevista. Según estos autores, la entrevista conductual estructurada podría producir impacto adverso hacia aquellos candidatos sin experiencia en el puesto, dado que está basada en la conducta pasada, y estos no han tenido las mismas oportunidades de desarrollar determinados comportamientos en el pasado que los candidatos con experiencia previa en el puesto (Latham, 1989). Sin embargo, tal y como indican Salgado y Moscoso (2005), las entrevistas conductuales estructuradas pueden incluir cuestiones para formular a los candidatos que no tengan experiencia previa. Las preguntas diseñadas a partir de los incidentes críticos pueden extrapolarse a situaciones análogas, que se refieran a la misma

dimensión o competencia y que requieran de conductas similares, aunque estas no hayan tenido lugar en el puesto de trabajo.

1.6.2. Características comunes de las entrevistas conductuales

Se ha visto en el apartado anterior que existen diferentes tipos de entrevistas conductuales y que todas ellas comparten una serie de características comunes que Salgado y Moscoso (2005) resumen en seis y que parten de los 15 componentes identificados en la revisión sobre la estructura de las entrevistas realizada por Campion y sus colegas (1997; Campion et al., 1998):

1. Las preguntas de la entrevista se desarrollan a partir de un análisis del puesto
2. A todos los candidatos se le hacen las mismas preguntas
3. Se utilizan escalas de valoración con anclajes conductuales (EVAS)
4. Se realiza el mismo proceso con todos los candidatos
5. Los entrevistadores reciben formación sobre la entrevista
6. La decisión de contratación se toma después de haber realizado todas las

entrevistas

1. Las preguntas de la entrevista se desarrollan a partir de un análisis del puesto:

El análisis del puesto se realiza con la finalidad de determinar el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y otros requisitos importantes para el desempeño en el mismo y sobre los cuáles se basarán las preguntas de la entrevista. Aunque se pueden emplear diferentes métodos de análisis de puestos para determinar estas dimensiones, la técnica más empleada para el desarrollo de este tipo de entrevistas es la técnica de incidentes críticos (Flanagan, 1954). Esta técnica consiste en la recogida de ejemplos de comportamientos críticos en el trabajo, que son representativos de las

situaciones y del contenido del puesto y que pueden graduarse en función de si la conducta reflejada se considera un ejemplo de un buen o mal desempeño en el puesto.

2. A todos los candidatos se le hacen las mismas preguntas:

Dado que el objetivo de la selección de personal es comparar a los diferentes candidatos para determinar cuál es el mejor, para que esta evaluación sea lo más justa y objetiva posible es necesario contar con la misma información de todas las candidaturas. Esto implica que a todos se les deben plantear las mismas cuestiones, sin perjuicio de que, en algunos casos, en función de la información proporcionada durante la entrevista, sea necesario realizar más o menos preguntas con la finalidad de indagar en los ejemplos proporcionados por el entrevistado. Por ejemplo, sería necesario realizar más preguntas cuando el candidato no ha profundizado en algunos detalles necesarios para una correcta evaluación.

3. Se utilizan escalas de valoración con anclajes conductuales (EVAS):

Para cada una de las dimensiones o preguntas que contenga la entrevista se desarrolla una escala de valoración con anclajes conductuales (EVAS; Quijano, 1992; Smith y Kendall, 1963). Los anclajes conductuales son ejemplos específicos de determinadas conductas observables que representan los diferentes niveles de evaluación o las posibles puntuaciones que se le pueden asignar a un candidato en cada dimensión o pregunta. Normalmente, las escalas recogen ejemplos que se corresponden con un nivel alto, medio y bajo de desempeño. Aunque se pueden emplear diferentes escalas de evaluación, las más frecuentes son las de cinco o siete puntos. Por ejemplo, en una escala de evaluación de cinco puntos, aparecerían los ejemplos conductuales que se corresponderían con las puntuaciones 5, 3 y 1, ya que habitualmente sólo se crean

anclajes para determinados valores de la escala. Comúnmente, estos ejemplos de conductas son extraídos del análisis del puesto realizado a partir de la técnica de incidentes críticos.

4. Se realiza el mismo proceso con todos los candidatos:

El mismo entrevistador o panel de entrevistadores debe conducir todas las entrevistas y realizar las mismas cuestiones a cada uno de los candidatos. Los miembros del panel no deben comentar nada sobre los candidatos o sobre las preguntas que se les han realizado hasta que finalicen todas las entrevistas. De este modo, se evitan sesgos potenciales derivados de la comparación entre candidatos o de los posibles cambios que se pudiesen producir en el procedimiento. Una vez que se han llevado a cabo todas las entrevistas, se promedian las puntuaciones y se discuten las discrepancias entre los evaluadores. Los miembros del panel o el entrevistador deben tomar notas o grabar las entrevistas, para evitar olvidar las respuestas de los candidatos.

5. Los entrevistadores reciben formación sobre la entrevista:

Entrevistar requiere más habilidades que la mayoría de métodos que se emplean en selección de personal, es por ello que la formación necesaria para aplicar esta técnica es un tema que ha sido ampliamente discutido en la literatura (Campion et al., 1997). Tal y como indicaban van der Zee y sus colaboradores (2002), en el caso de las entrevistas conductuales algunos de los profesionales de recursos humanos cuentan con poca formación y experiencia llevándolas a cabo. Esto hace que, antes de ponerla en práctica, los entrevistadores deban recibir formación previa. En esta formación, además de familiarizarse con las características del puesto, el entrevistador debe aprender a

conducir la entrevista. Específicamente, debe aprender a plantear las cuestiones de un modo correcto y a evaluar las respuestas que serán proporcionadas por los candidatos.

6. La decisión de selección se toma después de haber realizado todas las entrevistas:

En las entrevistas con un alto grado de estructura, la decisión de selección se toma después de haber valorado todas las entrevistas y en base a la puntuación total obtenida por los candidatos en la entrevista. Esta medida evita uno de los principales problemas que se le han atribuido a las entrevistas convencionales, en las que, tal y como muestran algunas investigaciones, los entrevistadores realizan una valoración global del candidato al comienzo de la entrevista (en los primeros cinco minutos) basándose en sus impresiones iniciales (Mayfield, 1964; Schmitt, 1976; Thorndike, 1982). Estos estudios indicaron que, una vez que los entrevistadores se habían formado una primera impresión, estos seleccionaban y percibían la información que era concordante con dicha impresión inicial y, por tanto, su valoración del candidato estaba sesgada (Goodale, 1982).

1.6.3. Propiedades psicométricas de la entrevista conductual

Las características que comparten este tipo de entrevistas (ver apartado anterior) hacen que, además, cuenten con un buen respaldo psicométrico. En este apartado se analizarán los resultados encontrados hasta el momento sobre la fiabilidad y validez de las entrevistas conductuales.

1.6.3.1. *Fiabilidad de las entrevistas conductuales*

De acuerdo al meta-análisis de Conway y sus colaboradores (1995) y, dado que por su grado de estructura la entrevista de descripción de conducta de Janz (1982) se correspondería con el nivel 4 en la clasificación de estos autores, la fiabilidad por equivalencia y estabilidad (coeficiente CES) sería de .66 cuando se trata de diferentes entrevistas y de .75 (fiabilidad inter-evaluadores) en el caso de un panel de evaluadores. Por su parte, la entrevista conductual estructurada (Motowidlo, et. al, 1992; Salgado y Moscoso, 2005), junto con las entrevistas situacionales (Latham et al, 1980), entrarían en el nivel 5 de la clasificación de Conway y sus colegas (1995) y, en conjunto, obtuvieron una fiabilidad de .59 cuando eran entrevistas seriales (aunque este dato debe ser tomado con cautela dado que la muestra es de dos estudios y un total de 95 sujetos) y de .92 cuando era un panel de evaluadores. Recientemente, Huffcutt y sus colaboradores (2013) llevaron a cabo un nuevo meta-análisis en el que agruparon los niveles 4 y 5 del estudio anterior en una única categoría que denominaron de “alta estructura”. Este estudio encontró una fiabilidad de .61 en el caso de las entrevistas seriales (en este caso el meta-análisis se realizó con tan solo tres muestras y 95 sujetos) y de .78 cuando la evaluación es realizada por un panel de evaluadores.

Por otro lado, Taylor y Small (2002) llevaron a cabo un meta-análisis analizando por separado las entrevistas situacionales y las entrevistas conductuales estructuradas. Los resultados encontrados por estos autores muestran una fiabilidad de .79 para las entrevistas situacionales (K=15) y de .76 para las entrevistas conductuales estructuradas (K=13). Además, dentro de estas últimas, cuanto se usan anclajes conductuales en la evaluación, la fiabilidad es de .77 y de .73 cuando no se usan. Sin embargo, en el caso de este estudio se han analizado de forma agregada los diferentes coeficientes de

fiabilidad, sin que los autores hayan especificado si estos corresponden a la fiabilidad de un panel de entrevistadores o a entrevistas seriales. No obstante, los resultados hallados en esta investigación son acordes con los encontrados por Salgado y Moscoso (1995), que tomando conjuntamente los datos disponibles sobre la fiabilidad inter-evaluador, habían encontrado una fiabilidad promedio de .75 (mediana .78).

Años más tarde, Salgado, Moscoso y Gorriti (2004) realizaron un meta-análisis que incluía 20 entrevistas conductuales estructuradas incluidas en el proceso de selección de personal para 20 puestos de jefatura de la administración pública del País Vasco. En este estudio, se examinó tanto la fiabilidad de cada entrevistador de forma individual, como la fiabilidad del panel de entrevistadores. Los resultados encontrados en el meta-análisis de los coeficientes de fiabilidad de los entrevistadores mostraron una fiabilidad promedio, ponderada por el tamaño de la muestra de .83, superior a las encontradas en los estudios meta-analíticos previos (p. ej., Conway et al., 1995; Salgado y Moscoso, 1995). En cuanto al meta-análisis sobre la fiabilidad del panel de evaluadores, la fiabilidad promedio ponderada por el tamaño de la muestra fue de .93. Tal y como los propios autores indican, no es frecuente encontrar en la literatura científica resultados con niveles de fiabilidad tan altos de acuerdo entre jueces para un procedimiento de entrevista estandarizado (Salgado et al., 2004).

1.6.3.2. Validez de las entrevistas conductuales

Tal y como se ha indicado en el apartado correspondiente a la entrevista convencional, fue el estudio llevado a cabo por Wiesner y Cronshaw (1988) el primero en aportar datos favorables a la entrevista de selección. En este estudio se hizo un análisis por separado de las entrevistas con y sin estructura, incluyendo en la categoría de entrevistas estructuradas las que cumplían la definición de Pursell, Campion y

Gaylord (1980, pág. 908), es decir *“aquellas que contenían un conjunto de preguntas relacionadas con el puesto, con respuestas predeterminadas, que se aplican de manera uniforme en todas las entrevistas realizadas para un mismo puesto de trabajo”*. Por tanto, incluyeron en esta categoría todo tipo de entrevistas estructuradas independientemente de su contenido, siempre y cuando se hayan basado en un análisis previo del puesto. La validez de criterio hallada para las entrevistas estructuradas fue de .62 (.34 sin corregir).

En el meta-análisis llevado a cabo por Huffcutt y Arthur (1994), que analizaba la validez de las entrevistas para los cuatro niveles de estructura que habían definido, encontraron para el nivel 3 de estructura (en el que se incluían las entrevistas de descripción de conducta), un coeficiente de validez corregido de .56 (.34 sin corregir). En el caso del nivel 4 de estructura (en el que se agrupaban tanto la entrevista situacional como la entrevista conductual estructurada), el coeficiente de validez corregida es muy similar al encontrado para el nivel anterior: .57 (.34 sin corregir).

Al año siguiente, Salgado y Moscoso (1995; ver también Salgado y Moscoso, 2006) realizaron un meta-análisis de las entrevistas conductuales estructuradas, en el que agruparon entrevistas de descripción de conducta, entrevistas situacionales y entrevistas multimodales. La validez corregida resultante en este estudio era de .68. En este caso la validez observada (.28) fue corregida por falta de fiabilidad en el criterio y por restricción del rango en el predictor. Además, en este estudio concluyeron que la ECE es válida para todas las ocupaciones con un rango de valideces corregidas que oscila entre .52 para los managers y .80 para el grupo de administrativos.

Analizando por separado la validez predictiva de las entrevistas situacionales y las entrevistas conductuales estructuradas, Taylor y Small (2002) encontraron para la entrevista situacional una validez corregida (por falta de fiabilidad en el criterio y por

restricción en el rango) de .45 (.25 sin corregir; $K=30$, $M=2299$), que se incrementa hasta .47 cuando se emplean anclajes conductuales para la evaluación de los candidatos. Estos resultados son acordes a los encontrados por McDaniel y sus colegas (1994), quienes encontraron una validez corregida por falta de fiabilidad en el criterio y por restricción en el rango de .50 (.25 sin corregir) y un valor de credibilidad del 90% de .43. Siguiendo con los resultados de Taylor y Small (2002) referentes a las entrevistas conductuales ($K=19$, $M=1855$), encontraron un coeficiente de validez corregido de .56 (.31 sin corregir). Analizando por separado las entrevistas que contaban con anclajes conductuales para la evaluación y aquellas que no contaban con ellos, encontraron una validez corregida de .63 para las primeras (.35 sin corregir) y de .47 para las que no contaban con anclajes (.26 sin corregir).

Finalmente, Salgado y Moscoso (2006), resumiendo y agrupando los meta-análisis de Salgado y Moscoso (2005), McDaniel et al., (1994) y Huffcut y Arthur (1994), obtuvieron una validez operativa promedio ponderada por el tamaño de la muestra de .64 (en este caso corregida por falta de fiabilidad en el criterio ($r_{yy}=.52$) y restricción directa en el rango ($u=.61$)).

En cuanto a la validez de contenido, al contrario de lo que sucedía con la entrevista convencional, sí es posible calcularla en el caso de las entrevistas conductuales. Así, Schmitt y Ostroff (1986) aplicaron la estrategia de validez de contenido en un procedimiento diseñado para seleccionar a operadores de un teléfono de urgencias que incluía una entrevista situacional. La entrevista evaluaba cuatro dimensiones a partir de 17 preguntas que fueron valoradas por 8 expertos en el puesto. Los valores de la Razón de Validez de Contenido (RVC) oscilaron entre -.82 y .53. Los autores concluyeron que, en conjunto, el procedimiento mostraba una adecuada validez

de contenido. Sin embargo, sólo dos cuestiones de la entrevista fueron consideradas “esenciales” por la mayoría de los expertos y no fueron significativas.

Por su parte, Moscoso y Salgado (2001), llevaron a cabo un estudio de la validez de contenido de una ECE diseñada para seleccionar a vigilantes de seguridad. La entrevista había sido diseñada para evaluar seis dimensiones y fue evaluada por 11 expertos en el puesto. Los resultados encontrados mostraron RVC significativas para cinco de las siete preguntas que componían la entrevista y un alto Índice de Validez de Contenido (IVC) de .89. Por su parte, Choragwicka y Moscoso (2007) también analizaron la validez de contenido de una ECE. En este caso la entrevista había sido diseñada para el puesto de camarero y fue evaluada por un panel de 11 expertos. Las RVC fueron significativas para 4 de las 14 preguntas que componían la entrevista y para 4 de las 10 dimensiones. El IVC para las dimensiones significativas resultó de .86 y de .68 para las preguntas significativas.

Por último, en lo que se refiere a la validez de constructo, tal y como se avanzaba en el apartado referente a la entrevista convencional, el meta-análisis de Huffcutt et al. (1996) encontró una relación inferior entre la entrevista y las habilidades cognitivas cuanto mayor era el grado de estructura. Así, una vez corregidas por restricción en el rango y por error de medida, la relación encontrada para un nivel medio de estructura fue de .40 y de .35 para las entrevistas con un nivel alto. A su vez, encontraron que la entrevista situacional correlaciona más alto con la habilidad cognitiva (.32) que las entrevistas de descripción de conducta (.18).

Por otra parte, el meta-análisis de Salgado y Moscoso (2002) mostró una elevada correlación entre la ECE y la experiencia laboral (.71), las habilidades sociales (.56) y los conocimientos del puesto (.53), una correlación baja con la habilidad mental general (.28) y una correlación pequeña o muy pequeña con las variables de personalidad.

Específicamente, .21 con extroversión, .17 con conciencia, .12 con amigabilidad, .09 con apertura a la experiencia y .08 con estabilidad emocional. Además, estos autores llevaron a cabo dos nuevos meta-análisis analizando por separado la relación de las entrevistas situacionales y las entrevistas de descripción de conducta con la habilidad mental general (HMG). Los resultados encontrados muestran una correlación corregida entre HMG y las entrevistas situacionales de .33 y de .19 con las entrevistas de descripción de conducta, lo que coincide con los encontrados por Huffcutt et al. (1996).

1.6.4. Limitaciones de las entrevistas conductuales

Tal y como se ha visto en el apartado anterior, la ECE cuenta con unas propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) que la convierten en uno de los instrumentos más potentes para la selección de personal (Salgado y Moscoso, 2008). Sin embargo, este tipo de entrevista tiene también algunas limitaciones de tipo práctico que se exponen a continuación:

1. *Es necesario que los entrevistadores y evaluadores cuenten con formación previa sobre esta técnica:* van der Zee et al. (2002) habían expuesto varios motivos que podrían explicar esta situación para el conjunto de las entrevistas con un alto grado de estructura. Entre estos motivos, se encuentra la necesidad de que los profesionales deban recibir formación previa específica antes de su desarrollo y aplicación, mientras que en las entrevistas convencionales una de sus ventajas es que cualquier persona, sin necesidad de formación, puede hacer uso de esta herramienta.
2. *Su desarrollo y aplicación requiere un coste más elevado:* Los costes de producción de la ECE son mucho más elevados que los de la ECO. La ECE requiere de la realización de análisis de puestos previos, de la colaboración de

expertos en el puesto durante su desarrollo y de la realización de análisis psicométricos previos a su validación y utilización, lo que hace que se convierta en uno de los instrumentos de selección más costosos (Salgado y Moscoso, 2005).

3. *Su generalidad es menor:* dado que al tratarse de una entrevista basada en un análisis de puestos, está condicionada a un puesto o familia de puestos específica, al contrario de lo que ocurre con las entrevistas convencionales, cuya característica es su versatilidad, ya que la misma entrevista puede utilizarse casi para cualquier puesto.





Capítulo 2: Discriminación e impacto adverso en la entrevista de empleo

“El objetivo fundamental de la selección de personal es discriminar. Es por este motivo que unos candidatos podrían ser seleccionados y otros rechazados. Lo que es crucial es si esta discriminación es justa o injusta” (Arvey, 1979)

2.1. INTRODUCCIÓN

Hasta hace poco más de treinta años, apenas se había tratado la perspectiva de los candidatos en los procesos de selección. A pesar de esto, este tema ha generado una gran cantidad de investigación, en la que la principal área de trabajo se refiere a la justicia de los procesos de selección, específicamente a la posibilidad de que se produzca discriminación hacia los diferentes subgrupos de la población (tales como minorías raciales, étnicas o mujeres). En la literatura referente a este tema son usados una serie de términos tales como sesgos, impacto adverso o justicia y es fundamental

tener una idea clara de su significado para entender los resultados de la investigación (Arnold et al., 2010).

En este capítulo se introducirán los conceptos clave para la comprensión de este tema. En primer lugar, se tratará la cuestión de la discriminación en los procesos de selección, haciendo especial hincapié en el concepto de *impacto adverso*. A continuación, se resumirá el origen de la legislación sobre discriminación indirecta, desde sus inicios en EEUU hasta su implantación en la Unión Europea. Además, se expondrán los diferentes métodos empleados para estimar la existencia de impacto adverso y se valorarán las diferentes estrategias propuestas para la reducción de la posibilidad de producir este efecto en los procesos de selección.

Posteriormente, se realizará una aproximación a este concepto dentro del contexto español, centrándose en la discriminación por razón de sexo, ya que es el tipo de discriminación con mayor repercusión en este país. Para ello, se analizarán los últimos datos sobre la incorporación de la mujer al mercado laboral y se llevará a cabo un repaso de la normativa vigente en nuestro sistema legislativo sobre la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo. Para lo que se especificarán las disposiciones legales que regulan este aspecto y se analizará la literatura referente a esta cuestión. Finalmente, se realizará una revisión de los resultados encontrados sobre la relación entre la entrevista y el impacto adverso hacia las mujeres.

2.2. LA DISCRIMINACIÓN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL: EL IMPACTO ADVERSO

2.2.1 El impacto adverso

En el acceso al empleo se pueden producir fundamentalmente dos tipos de discriminación. Por un lado, existiría la *discriminación directa* que se produce cuando

el proceso de selección trata a un individuo de un modo menos favorable por pertenecer a un determinado grupo social (p. ej., por su sexo o raza). Es por tanto, el tipo de discriminación más evidente y la que se produce por la intención del empleador de discriminar a los miembros de alguno de los grupos protegidos por ley. Por otro lado, existiría la *discriminación indirecta* que es normalmente no intencionada y más difícil de probar. Esta se produce cuando un empleador aplica de forma arbitraria un criterio o una prueba aparentemente neutra, en la cual un grupo protegido por ley (por ejemplo, las mujeres) obtiene peores resultados de forma sistemática. La existencia de diferencias sistemáticas en las evaluaciones de los candidatos es lo que se conoce como *impacto adverso*, independientemente de estas diferencias puedan considerarse discriminatorias o no. Por tanto, el impacto adverso, en sí mismo, es un término neutro que simplemente refleja la posibilidad de injusticia contra determinados grupos, pero no necesariamente en todas las ocasiones en las que se utilice un instrumento con impacto adverso se estaría incurriendo en discriminación (Aramburu-Zabala, 2001). Es necesario tener en cuenta que un test o prueba de evaluación no son injustos o sesgados simplemente porque los miembros de diferentes subgrupos obtengan medias diferentes en las puntuaciones. Se dice que existe discriminación injusta o sesgo cuando los miembros de un grupo minoritario obtienen peores resultados en el reclutamiento cuando, en realidad no existen diferencias en su desempeño en el puesto (Arvey, 1979).

En este sentido, la legislación europea y estadounidense exige que los procedimientos selectivos que producen impacto adverso por razón de sexo deban cumplir dos requisitos para poder utilizarse sin ser constitutivos de discriminación indirecta: ser válidos (que sean capaces de predecir el desempeño) e idóneos (que no exista otra prueba similar con igual o superior validez que no produzca impacto adverso). En estos casos se estaría hablando de resultado o impacto adverso no

discriminatorio. Sin embargo, si no se cumplen estos requisitos, el uso de una prueba con impacto adverso podría considerarse discriminatorio (Alonso, 2011; Aramburu-Zabala, 2001).

2.2.2 La discriminación en el acceso al empleo y el Impacto Adverso en Estados Unidos y en la Unión Europea

El impacto adverso ha sido ampliamente estudiado en relación con algunos instrumentos empleados, especialmente en Estados Unidos donde la justicia en el acceso al empleo se convirtió en un tema relevante, ya que se creía que algunos métodos de selección (p. ej., los test cognitivos) eran injustos. Esto se debió a las diferencias encontradas consistentemente en las medias de las puntuaciones de diferentes subgrupos de la población.

La publicación de la Civil Rights Act de 1964 en Estados Unidos supuso una gran revolución en las políticas de recursos humanos y en las prácticas de selección de personal (Aranburu-Zabala, 2001). A partir de esta ley se crearon dos agencias que se encargan de las cuestiones relacionadas con la igualdad: (1) la “Equal Employment Opportunity Commission” (EEOC; “La Comisión para la Igualdad de Oportunidades”), que es la encargada de atender las demandas de los solicitantes de empleo y funciona como un organismo intermediario y (2) la “Office of Federal Contract Compliance” (OFCCP; “Oficina Federal de Cumplimiento de Contratos”), que impone el cumplimiento de acciones afirmativas en la empresa. Ambos organismos se encuentran coordinados con el “Fair Employment Practice” (FEPAs; “Prácticas de Empleo Justas”) y con agencias estatales y pueden derivar casos a los tribunales o pueden promover directamente un acuerdo entre las partes (Aranburu-Zabala, 2001).

En 1978, la EEOC, la Comisión de Servicios Sociales y el Departamento de Trabajo y Justicia de EEUU crearon las “*Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures*” (UGEST, “Directrices Uniformes para los Procedimientos de Selección de Personal”) (EEOC, 1978). Estas directrices componen un código de conducta que establece las normas para que las empresas adapten sus prácticas a la legislación vigente contra la discriminación en el acceso al empleo. Son las únicas regulaciones federales relativas al impacto adverso de las medidas y a la investigación sobre la validación. Estas directrices nunca han sido revisadas desde su publicación, por lo que gran parte de las pautas se han quedado anticuadas y varias disposiciones importantes ya han sido anuladas por los tribunales (Gutman y Dunleavy, 2013).

Además, de las UGESP, hay otras dos fuentes de información y orientación autorizadas en el caso de aquellos de litigios laborales que implican un procedimiento de selección de personal: las directrices para el uso de los instrumentos de evaluación creadas por las asociaciones de científicos y profesionales. En relación con este tema, la American Psychological Association (APA), en colaboración con la American Educational Research Association y el National Council of Measurement in Education, publicó en el año 1966 los “*Standards for Educational and Psychological Testing*” (Estándares para las Pruebas Psicológicas y Educativas). Esta publicación es un conjunto de normas sobre el uso de pruebas de evaluación y representa el estándar de referencia en la orientación sobre el uso de este tipo de pruebas, no sólo en Estados Unidos, sino en muchos otros países.

La versión 1966 de los *Standards* ha sufrido modificaciones en 1974, 1985, 1999 y 2014. En cada revisión se han reflejado los avances que se han hecho en las pruebas educativas y psicológicas desde la publicación de la versión anterior. Así, en 1985 la APA publicó una revisión, que aunque no supone un gran cambio, contribuyó a

resolver cuestiones relacionadas con las pruebas ante los tribunales. A pesar de que los *Standards* tienden a adoptar una postura intermedia en varias cuestiones, ya que es un documento de consenso, en este caso trataron de clarificar dos de los temas más controvertidos sobre las pruebas ante los tribunales: la justicia de la prueba y la generalización de la validez (Arvey y Faley, 1988; Kleiman y Faley, 1985).

En relación a la justicia de las pruebas, los estándares distinguen, por primera vez, entre los términos “*sesgo en la selección*” y “*justicia en las pruebas*”. El sesgo en la selección se refiere a la cuestión técnica relacionada con la predicción diferencial entre varios grupos y es considerada una cuestión ajena a la justicia en las pruebas. Por su parte, la justicia en las pruebas es considerada una cuestión moral y no técnica “*sujeta a diferentes definiciones en diferentes circunstancias políticas y sociales*” (pág. 14).

Los *Standards* de 1985 también reconocen la utilidad potencial de la *generalización de la validez* (Schmidt y Hunter, 1977). Esta se refiere a si la validez obtenida puede ser generalizada a otras situaciones sin la necesidad de llevar a cabo más estudios sobre un determinado procedimiento en cada una de las situaciones posibles. La técnica del meta-análisis ha permitido a Schmidt y Hunter (1977) demostrar la generalización de la validez a partir de la acumulación de evidencias sobre la validez de criterio de un determinado procedimiento de selección. Estos autores encontraron que las diferencias encontradas en los estudios primarios se debían en gran parte al error de muestreo y a algunos errores artificiales, como la falta de fiabilidad en el predictor y en el criterio y la restricción en el rango del predictor (Hunter y Schmidt, 2004).

La siguiente revisión, realizada en el año 1999, refleja los cambios en las leyes federales de Estados Unidos y las tendencias que afectan a: (1) la medición de la validez, (2) las pruebas realizadas a individuos con discapacidades o con orígenes lingüísticos distintos y (3) a los nuevos tipos de pruebas, así como a los nuevos usos de

las pruebas existentes. Los *Standards* fueron escritos tanto para los profesionales, como para aquellos que no lo son y abordan cuestiones profesionales y técnicas sobre desarrollo de pruebas y su uso en la educación, la psicología y el empleo. La última revisión, publicada en julio del 2014, prestó especial atención a las pruebas en el lugar de trabajo y al papel de las nuevas tecnologías en la evaluación.

Por otro lado, en 1975 la “Society for Industrial-Organizational Psychology” (SIOP, La Sociedad de Psicología Industrial-Organizacional) de la APA publicó los “*Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures*” (SIOP, 1975; Principios para la Validación y Uso de los Procedimientos de Selección de Personal). La primera edición de los *Principles* fue publicada en respuesta a la creciente preocupación sobre la necesidad de la existencia de unas normas profesionales para la investigación sobre la validez. Además, debido a las primeras versiones de las Uniform Guidelines que estaban siendo elaboradas en ese momento, los representantes de la División 14 de la APA querían exponer la perspectiva de la psicología industrial y organizacional, particularmente con respecto a los estudios de validación.

En el año 2003 se publicó la cuarta edición, que fue adoptada como regla por la APA. Esta revisión se llevó a cabo con el objetivo de mantener la consistencia con los *Standards* de 1999, especialmente en las cuestiones relacionadas con los conceptos de validez, justicia y sesgos en las pruebas. En esta edición se incluyen sesenta y cinco citas bibliográficas de investigaciones que apoyan los hallazgos científicos y las prácticas profesionales que sustentan los principios para llevar a cabo estudios de validación y para el uso de procedimientos de selección de personal. Además, el aumento de los términos del glosario refleja algunos de los descubrimientos científicos o pensamientos que habían surgido en los años previos a esta revisión. Estas cuestiones están relacionadas con temas como la evidencia de la generalización de la validez, el análisis

de puestos, la evidencia de la estructura interna de la validez, los modelos de fiabilidad y justicia, y el desarrollo de las pruebas y su implementación (Jeanneret, 2005).

Europa, a pesar de su progreso inicial, ya que los documentos de la creación de la Unión Europea cuentan con declaraciones explícitas sobre el valor de la igualdad, siempre ha ido por detrás de EEUU en lo referente al establecimiento de litigios en contra de la discriminación en el empleo (Laczko, 2002). Así, el Tratado del Establecimiento de la Comunidad Económica Europea (Tratado de Roma, 1957) se centra explícitamente en la discriminación por razón de sexo y en la igualdad salarial y con la ratificación de la Convención Europea de los Derechos Humanos de 1950, los tratados firmados con posterioridad, también transmitían este espíritu de igualdad (Hanges y Feinberg, 2010). Sin embargo, mientras que el concepto de impacto adverso fue definido en los años 70 en EEUU (US Supreme Court, 1971), en Europa no se introdujo hasta los años 80 (Tribunal de Luxemburgo, casos Jenkins, S. 31.3.1981 y Bilka, S. 13.5.1986).

El Tribunal Europeo, de forma similar a los Estados Unidos, determina que el impacto adverso puede establecerse mediante la evaluación cuantitativa de la información. De hecho, ha establecido una doctrina firme sobre la "*discriminación por resultados*", que se ha reflejado directamente en las normas legales de los diferentes países y que su jurisprudencia resume en dos puntos clave para considerar unos resultados como discriminatorios: (1) cualquier procedimiento o prueba en el proceso de selección que produce impacto adverso hacia las mujeres u otros grupos de candidatos es *potencialmente* discriminatorio y va en contra de los derechos fundamentales de esas personas y (2) las medidas, que aparentemente son neutras, pero que produzcan un efecto desfavorable hacia un determinado grupo deben someterse a las pruebas de

validez de criterio y, por tanto, medir "*requisitos necesarios*" intrínsecamente para ese puesto (Aramburu-Zabala, 2001, pág.105).

En Europa no se ha especificado una regla particular para evaluar el impacto adverso. Las directivas que regulan este aspecto (The E.C. Racial Equality Directive (2000a) y la E.C. Employment Framework Directive (2000b) afirman que la discriminación indirecta puede ser establecida por cualquier medio, por lo que no establecen que se requiera el uso de evidencias estadísticas para demostrar que se ha producido discriminación. Sin embargo, la mayoría de los estados miembros incorporaron la necesidad de demostrar que se ha producido discriminación a partir de datos estadísticos, a excepción de países como la República Checa, Estonia, Letonia, Malta y Polonia (Hanges y Feinberg, 2010).

Por todo lo dicho anteriormente, se puede concluir que existen puntos en común en la definición de impacto adverso y en la evidencia necesaria para establecer su existencia en la Unión Europea y en los Estados Unidos. Además, se establece en ambos el principio de inversión de la carga de la prueba, ya que en los dos casos es el demandado quien tiene la responsabilidad de demostrar la validez del procedimiento. Sin embargo, a pesar de estas similitudes, hay dos diferencias sustanciales entre la Unión Europea y los Estados Unidos:

(1) La mayoría de las naciones de la Unión Europea protegen a un mayor número de subgrupos que Estados Unidos. Esto es especialmente evidente en el caso de la orientación sexual.

(2) Los Estados Unidos han establecido pautas (p. ej. la regla de los 4/5 o los análisis estadísticos) que aplican todos los estados para estimar la magnitud de las diferencias entre grupos y demostrar el impacto adverso. Sin embargo, en la Unión

Europea cada nación tiene libertad para establecer cuál es la magnitud que determina la existencia de impacto adverso.

2.2.3 Métodos de estimación del impacto adverso

Hay varias medidas que han sido empleadas para estimar la probabilidad de que un determinado método o proceso de selección esté produciendo impacto adverso hacia alguna de las minorías protegidas por ley. A continuación, se presenta un resumen de las técnicas más empleadas:

1. *Regla del 80% o de los 4/5*: Esta regla es definida por las *Uniform Guidelines* de la Equal Employment Opportunity Commission (1978). Consiste en comparar el ratio de selección de un grupo minoritario o protegido por ley (raza, sexo o grupo étnico) con el del grupo de referencia o no minoritario. Como regla general, un ratio de selección para un grupo minoritario menor que 4/5 o que el ochenta por ciento del ratio del grupo con mayor presencia es considerado como una evidencia de impacto adverso. Sin embargo, diferencias más pequeñas entre estos podrían constituir impacto adverso cuando éstas son significativas en términos estadísticos y prácticos o cuando las acciones del empleador han perjudicado a los candidatos pertenecientes a alguno de los grupos protegidos. Asimismo, diferencias mayores entre los ratios podrían no ser constitutivos de impacto adverso cuando se basan en números pequeños o no son estadísticamente significativas, o cuando en un proceso de reclutamiento el conjunto de candidatos que se presentan, pertenecientes a un grupo protegido, es atípico, tratándose de un porcentaje inferior a la representación que ese grupo tiene sobre la población general.

Arvey y Faley (1988) proponen un sistema en cuatro pasos para determinar la existencia de impacto adverso a partir de esta regla: (1) Calcular el ratio de selección de

cada uno de los grupos (dividiendo el número de personas seleccionadas entre el número de candidatos de cada grupo), (2) observar que colectivo ha obtenido un ratio de selección mayor, (3) calcular el impacto, comparando el ratio de selección de cada uno de los grupos con el del grupo mayoritario (dividiendo el del grupo minoritario entre el del grupo mayoritario), (4) observar si el ratio de selección para alguno de los grupos es sustancialmente menor que del grupo mayoritario. Según estos autores, si esto se confirma, en la mayor parte de los casos, se estaría produciendo impacto adverso.

Aunque este método es el más empleado para evaluar la existencia de impacto adverso, su uso no es apropiado cuando se trata de muestras pequeñas. Varios estudios han demostrado que cuando esto ocurre, se pueden producir falsos positivos, es decir, que el ratio resultante indique que se está produciendo impacto adverso, cuando en realidad no se producen diferencias entre los grupos. Por ejemplo, Roth, Bobko y Switzer (2006), empleando una serie de simulaciones, mostraron que la regla de los 4/5 muestra un número importante de falsos positivos empleando muestras con poblaciones en las que no se habían producido diferencias. Además, encontraron que esto se agrava cuando se evalúan las capacidades cognitivas y los ratios de selección son bajos.

Morris (2001) llevó a cabo un estudio para determinar el tamaño mínimo de la muestra requerido para la evaluación del impacto adverso, en función del método empleado para realizar la evaluación. En este estudio estimó cual debía ser el tamaño de muestra mínimo requerido para emplear la regla de los 4/5 y concluyó que, para conseguir una potencia estadística de .80, es necesario contar con una muestra de al menos 205 sujetos.

Adicionalmente, algunas investigaciones han demostrado que la regla de los 4/5 cuenta con problemas psicométricos importantes (Dunleavy, Stuebing, Campion y Glenn, 2008). En primer lugar porque supone la dicotomización de una variable

continua, ya que sólo considera si se producen o no diferencias en los ratios de selección, independientemente del grado en el que éstas se producen. Esta cuestión produce dos efectos importantes sobre los resultados: (1) por un lado supone una pérdida importante de información debido a la eliminación de diferentes puntuaciones métricas, y (2), reduce su poder estadístico (Cohen 1983). Finalmente, Tippins (2010) señaló que otro inconveniente de esta técnica es la falta de un método comúnmente aceptado para determinar qué ratios son estadísticamente significativos.

2. *Test de puntuaciones Z*: Este tipo de prueba se emplea para comparar la diferencia entre el ratio de aceptados del grupo mayoritario y el del grupo protegido, calculándolo a partir de puntuaciones z . Las dos proporciones son consideradas estadísticamente equivalentes ($p < .05$) cuando el estadístico z es menor o igual que 1.96. Un valor z mayor que 1.96, o menor que -1.96, indica que la proporción de aceptados de uno de los subgrupos es significativamente mayor que la del otro grupo. Esta prueba no es apropiada cuando las muestras son pequeñas. En el estudio llevado a cabo por Morris (2001), concluyó que cuando las puntuaciones Z se refieren al ratio de impacto adverso, la muestra mínima necesaria es de 762 sujetos. Esta muestra es inferior a la necesaria en el caso de que la Z se refiera a la diferencia en la población en los ratios de selección, en cuyo caso se requiere un mínimo de 904 sujetos para conseguir una potencia estadística de .80.

3. *Test exacto de Fisher*: Esta prueba se emplea para comparar las frecuencias de aceptados y rechazados en cada subgrupo cuando la muestra, en al menos uno de los grupos, es pequeña (≤ 5) o el número de sujetos en cada subgrupo no está compensado. También es apropiado su uso cuando la población a partir de la cual se ha realizado la selección, se reduce a uno una vez realizada la selección. Los ratios de aceptados son considerados diferentes si la probabilidad de error es menor o igual que .05. Una

cuestión que ha sido debatida es si se debe usar un test de significación de una o dos colas. Sin embargo, la clase protegida siempre pasa por un ratio reducido, por lo que un test de dos colas, según el criterio de Tippins (2010) parece más apropiado.

4. *Chi Cuadrado*: Esta prueba estadística se emplea para comparar diferencias en las proporciones de dos o más grupos. Generalmente, cada grupo debe tener más de cinco sujetos. Esta prueba es apropiada para muestras entre moderadas y grandes y se aproxima al Test exacto de Fisher y a la prueba binomial de dos muestras. Al igual que ocurre con el resto de estadísticos no paramétricos, es menos probable que el Chi cuadrado rechace la hipótesis nula cuando esta es falsa. Por este motivo, se prefiere el uso de pruebas paramétricas (Tippins, 2010).

En cuanto al significado de las medidas de impacto adverso, es importante distinguir entre los conceptos de tamaño del efecto y reglas de significado práctico (Cohen, Aamodt y Dunleavy, 2010). La de los 4/5 es una regla de significado práctico, ya que no permite estimar el grado en el que se producen las diferencias entre los grupos. Sin embargo, el Test de puntuaciones Z, el Test exacto de Fisher y el Chi Cuadrado sí permiten estimar la magnitud de las diferencias en los ratios de selección. Además de éstas, el ratio de impacto adverso, la diferencia en el ratio de selección o los Odds Ratios, también se emplean con frecuencia para determinar si se produce impacto adverso.

Asimismo, para comprobar si existen diferencias entre grupos también se suelen emplear estadísticos de contraste tales como la t de Student o la F de Fisher. La elección del estadístico a utilizar en cada caso dependerá del número de grupos que se comparen, de la escala de medida de la variable dependiente, de si se conocen los parámetros de la distribución o no, etc. (Salgado, 2010). Por tanto, un mismo fenómeno puede ser estudiado utilizando una cierta variedad de diseños y pruebas estadísticas. Esta variedad

hace que la integración de resultados no sea posible a menos que estén todos ellos en una métrica común (Salgado, 2010).

El llamado *Tamaño del Efecto* (δ) es una medida que permite solucionar el problema anterior y que se define como el grado de presencia de un determinado fenómeno en la población (Cohen, 1977). En la investigación experimental se expresa como la diferencia media estandarizada. El *Tamaño del Efecto* expresa los resultados de un estudio en términos de unidades de desviación típica. Si los resultados de todos los estudios se transforman a esta unidad de medida, permite que estos sean agregados para la realización de una revisión meta-analítica (Salgado, 2010). Esta cuestión hace que la mayor parte de la investigación publicada en la que se ha tratado de estimar el tamaño en la diferencia de las puntuaciones obtenidas entre los diferentes grupos, especialmente en lo que se refiere a las revisiones meta-analíticas, hayan expresado sus resultados empleado el estadístico d de Cohen (Cohen, 1977).

2.2.4 El Dilema Diversidad-Validez y las estrategias empleadas para reducir el impacto adverso

Los seleccionadores tratan de emplear aquellas herramientas que les permitan identificar al solicitante mejor cualificado (Madera y Abbott, 2010). Con este objetivo, evalúan el nivel de los candidatos en relación con los conocimientos, destrezas, habilidades y otras características (lo que en inglés se conoce por las siglas *KSAOs*) que son indispensables para un buen desempeño del puesto (Pyburn, Ployhart y Kravitz, 2008). El problema es que muchas de las *KSAOs* (p. ej., las habilidades cognitivas) y de los métodos con mayor capacidad predictiva (p. ej., los *assessment centers* o centros de evaluación) producen diferencias en las evaluaciones recibidas entre los diferentes subgrupos de la población, siendo las minorías étnicas y raciales y las mujeres quienes

normalmente reciben puntuaciones más bajas (Pyburn et al., 2008). La cuestión es que, en la mayor parte de las situaciones reales de selección, estas diferencias son lo suficientemente importantes como para reducir las oportunidades de empleo para estos colectivos (Hough, Oswald y Ployhart, 2001; Ployhart y Holtz, 2008).

Si las organizaciones sólo tuviesen en cuenta la validez de criterio de las herramientas, esto no supondría ningún dilema. Sin embargo, muchas empresas están interesadas en que exista diversidad en sus plantillas y, además, quieren evitar enfrentarse a cargos por discriminación en el acceso al empleo (De Soete, Lievens y Druart, 2013; Pyburn et al., 2008). El hecho de que se encuentren diferencias en las puntuaciones obtenidas entre los diferentes subgrupos de la población y las consecuencias que estas diferencias suponen en los procesos de selección, es lo que hace que las empresas y la investigación se planteen el *dilema validez-diversidad*.

Desde la investigación se ha intentado desarrollar estrategias que reduzcan las diferencias de los subgrupos en la selección de personal, mientras se mantiene la validez de criterio (De Corte, Lievens y Sackett, 2006; 2007; De Soete et al., 2013; Ployhart y Holtz, 2008).

Son varias las revisiones que se han realizado de estas estrategias (De Soete et al., 2013; Hederson, 2004; Ployhart y Holtz, 2008). La primera fue la realizada por Hederson (2004), quién clasificó las técnicas empleadas en cuatro categorías: (1) métodos del procedimiento o administrativos, (2) uso de predictores alternativos, (3) expandir el dominio del criterio y (4) uso de una combinación de predictores. Cuatro años más tarde, Ployhart y Holtz (2008) examinaron un total de 16 estrategias empleadas para reducir las diferencias entre los grupos y el impacto adverso, tratando de equilibrar la diversidad y la validez. Estos autores clasificaron las 16 estrategias en cinco categorías: (1) Estrategias que emplean predictores con menores diferencias entre

los grupos, (2) estrategias que combinan y manipulan las puntuaciones, (3) estrategias para reducir la varianza irrelevante del constructo de las medidas empleadas como predictores, (4) estrategias que permiten practicar o entrenar a los miembros de las minorías y (5) estrategias que promueven reacciones positivas en los candidatos.

A continuación, se presenta un resumen de la revisión de las estrategias realizada por estos autores. En la Tabla 1 aparece una síntesis de las categorías propuestas por Ployhart y Holtz (2008) y de la efectividad de las estrategias que las componen.

Categoría 1. Estrategias que emplean predictores con menores diferencias entre los grupos que las capacidades cognitivas:

Las medidas de las capacidades cognitivas han mostrado diferencias entre los subgrupos étnicos, tanto en Estados Unidos como en Europa (Evers, Te Nijenhuis y Van der Flier, 2005; Hough et al., 2001; Ployhart y Holtz, 2008; Roth, Bevier, Bobko, Switzer y Tyler, 2001). En estas circunstancias, diversos investigadores comenzaron a buscar medidas alternativas de las capacidades cognitivas que permitiesen obtener niveles de validez similares y, que al mismo tiempo, no produjesen diferencias significativas entre los grupos (De Soete et al., 2013).

Estrategia 1: Uso de predictores alternativos (como podrían ser la entrevista, los test de muestras de trabajo, los assessment centers, los test de juicio situacional o los biodatas)

Tabla 1. *Resumen de las estrategias empleadas para reducir el impacto adverso*

Estrategias por categorías	Efectividad
Categoría 1. Estrategias que usan predictores con menores diferencias entre los grupos	
E1. Uso de predictores alternativos a las capacidades cognitivas	En general es efectiva, pero depende del predictor empleado
E2. Uso de logros educativos o la media del expediente académico	Reducción de pequeña a moderada
E3. Uso de medidas de habilidades específicas	Reducción de pequeña a moderada para grupos étnicos y raciales. Las diferencias en función del sexo podrían incrementarse.
Categoría 2. Estrategias que combinan o modifican las puntuaciones en las pruebas	
E4. Evaluar todo el rango de <i>KSAOs</i>	En general es efectiva, pero depende de la validez de los predictores y de las intercorrelaciones
E5. Sistema de bandas o "banding" y ajuste de las puntuaciones	Efectiva si se da preferencia a las minorías o a las mujeres dentro de las bandas
E6. Ponderación explícita de los predictores	Reducción de pequeña a moderada
E7. Ponderación del criterio	Reducción de pequeña a moderada
Categoría 3. Estrategias que reducen la varianza irrelevante del constructo en las puntuaciones de los predictores	
E8. Minimizar los requisitos de habilidad verbal de acuerdo con lo establecido en el análisis del puesto	En general es efectiva, pero la magnitud es variable
E9. Uso de ítems libres de contenido cultural	Pocos resultados e inconsistentes
E10. Eliminar ítems que muestran validez diferencial	Pocos resultados e inconsistentes
E11. Uso de paneles de revisores " <i>sensibles</i> "	No se conoce
E12. Eliminar los límites de tiempo	No está claro que reduzca las diferencias
Categoría 4. Estrategias que permiten la práctica	
E13. Repetición de las pruebas	Pequeña o nula
E14. Uso de programas de entrenamiento	Pocos resultados e inconsistentes
Categoría 5. Estrategias que favorecen las reacciones positivas de los candidatos	
E15. Incrementando y reteniendo candidatos pertenecientes a minorías étnicas y mujeres	Reducciones pequeñas
E16. Mejorar las percepciones de los candidatos	Reducciones pequeñas

Según el criterio de Hough y sus colaboradores (2001) y Schmitt, Clause y Pulakos (1996), el uso de métodos alternativos reduciría las diferencias entre grupos dado que (1) estas medidas evalúan múltiples competencias (cognitivas y no cognitivas), (2) normalmente minimizan los requisitos de lectura, (3) podrían generar reacciones más favorables por parte de los candidatos y/o (4) estar basados en tareas del desempeño para las que las diferencias entre los grupos son más pequeñas.

Varios meta-análisis fueron llevados a cabo para comprobar las diferencias entre grupos producidas por otras herramientas de selección de personal con una menor carga cognitiva. Por ejemplo, Huffcutt y Roth (1998) demostraron que podían reducirse las diferencias entre blancos y negros a partir del uso de entrevistas estructuradas ($d=.24$), lo que coincide con los resultados encontrados por Bobko, Roth y Potosky (1999) ($d=.23$). Por su parte, Roth, Huffcutt y Bobko (2003) estudiaron las diferencias producidas por los tests de muestras de trabajo y encontraron una $d=.52$ entre blancos y negros y de $.45$ entre blancos e hispanicos. En el caso de los assessment center, Ployhart y Holtz (2008) indicaron que las diferencias oscilaban hasta una $d=.60$, en función de los ejercicios empleados o las dimensiones evaluadas. Así, Goldstein, Riley y Yusko (1999) examinaron las diferencias entre negros y blancos y encontraron que fluctuaban entre $d=.03$ y $d=.40$ en función del tipo de ejercicio. Además, hallaron que los ejercicios que requerían mayores habilidades interpersonales producían menor impacto adverso hacia los negros ($d=.28$) que aquellos ejercicios que tenían mayor relación con las habilidades cognitivas ($d=.60$). De hecho, en ejercicios como las discusiones grupales y los role playing las diferencias encontradas se encuentran por debajo de $.25$ unidades de desviación típica (Byham, 1983; Huck y Bray, 1976; Jaffee, Cohen y Cherry, 1972).

En cuanto a los test de juicio situacional, Nguyen, McDaniel y Whetzel (2005) analizaron las diferencias producidas en función de si el formato de la prueba era por

escrito o en video. Los resultados mostraron diferencias entre blancos y negros de .40 cuando era escrito y de .31 cuando era en vídeo, de .37 y .41 entre blancos e hispánicos, de .47 y .49 entre blancos y asiáticos y de .12 y .06 a favor de las mujeres. En relación con los biodatas, Bobko et al. (1999) encontraron una de $d=.33$ entre blancos y negros.

A pesar de estos resultados en las diferencias entre grupos la mayoría de los predictores no alcanzan los niveles de validez de las capacidades cognitivas. Además, estos predictores alternativos se encuentran relacionados frecuentemente con elementos cognitivos, lo que podría explicar porque la eliminación total del impacto adverso es tan difícil (Henderson, 2004).

Estrategia 2: Usar los logros educativos o la media del expediente académico como una aproximación a las medidas de capacidades cognitivas

El expediente académico y los logros alcanzados a nivel educativo se relacionan no sólo con las capacidades cognitivas, sino también con el factor de personalidad conciencia y con constructos motivacionales, por lo que el uso de estas medidas podría reducir el impacto adverso. Sin embargo, los resultados encontrados muestran que se produce una reducción de pequeña a moderada (Ployhart y Holtz, 2008).

Estrategia 3: Uso de medidas de capacidades cognitivas específicas

Hough y sus colegas (2001) concluyeron que el constructo específico evaluado (refiriéndose a una capacidad de tipo cognitivo específica) modera el tamaño de las diferencias entre los grupos. Por lo que se refiere a las diferencias entre negros y blancos, señalaron que se reducen las diferencias. Sin embargo, en el caso de las diferencias entre hombres y mujeres, la evaluación de algunas capacidades específicas las incrementa en comparación con la medida global. Estas diferencias son favorables a

las mujeres en algunos casos (p. ej., habilidad verbal) y a los hombres en otros (p. ej., habilidad espacial).

Categoría 2. Estrategias que combinan y transforman las puntuaciones:

Estrategia 4: Evaluar todo el rango de competencias (*KSAOs*), añadiendo predictores del desempeño no cognitivos, ya que producen menores diferencias entre los grupos

Ployhart y Holtz (2008) señalaron que esta estrategia resulta ser efectiva en general, pero que la magnitud de la reducción de las diferencias depende de la validez de los predictores y sus intercorrelaciones.

Por ejemplo, Sackett y Roth (1996) propusieron la utilización de métodos de selección de obstáculos múltiples, teniendo en cuenta que en este tipo de procedimientos la toma de decisiones se basa en un compuesto de predictores y no sólo en uno de ellos. Después de plantearse diversos escenarios, encontraron que el uso de esta técnica podría incrementar el ratio de contratados pertenecientes a minorías. Sin embargo, este incremento se asoció consistentemente con disminuciones en el rendimiento general esperado de quienes estaban siendo contratados y sólo se producía cuando el predictor que mostraba mayores diferencias entre los grupos tenía un papel menos importante dentro del sistema de selección.

Estrategia 5: Uso de sistemas de bandas o “banding” y ajuste de las puntuaciones (Cascio, Outtz, Zedek y Goldstein, 1991)

Este método se basa en la utilización del error estándar de medida para establecer si dos puntuaciones pueden considerarse diferentes desde un punto de vista

psicométrico. Partiendo de esta premisa, esta estrategia propone que si dos puntuaciones no son psicométricamente diferentes, entonces sería igualmente aceptable elegir a un candidato o a otro.

A pesar de que los investigadores demostraron que estas medidas podían reducir el impacto adverso, esta reducción dependía directamente de la estrategia específica que se emplease. Campbell (1996) diferenció cuatro estrategias: (a) seleccionar a todos los candidatos dentro de un mismo rango, (b) seleccionar de forma aleatoria entre los candidatos de un mismo rango, (c) basar la selección, para aquellos que se encuentran en un mismo rango, en la información proporcionada por un predictor adicional, y (d) emplear la preferencia por las minorías como información adicional dentro de cada rango. En general, la estrategia que conseguía mejores resultados era la última (Cascio et al., 1991), en la que si la decisión de selección se encontrase entre dos candidatos que pertenecen a grupos diferentes, se optaría por el correspondiente al grupo minoritario hasta que se produzca un equilibrio entre el grupo mayoritario y del minoritario o protegido. Sin embargo, este tipo de métodos presenta problemas psicométricos (Schmid y Hunter, 1995), ya que, aunque las puntuaciones se consideren equivalentes, en la realidad no lo son y la selección de un candidato con puntuaciones más bajas produce una disminución en la validez del proceso de selección.

Estrategia 6: Ponderación explícita de los predictores

A la hora de evaluar el conjunto de predictores empleados, no sólo es posible sumar todas las medidas o atribuir un peso diferente a cada una en función de su capacidad predictiva. Esta estrategia propone asignar un mayor peso a aquellas con menor impacto adverso.

La combinación de predictores que producen pequeñas diferencias entre los grupos con aquellos que presentan grandes diferencias ha sido uno de los enfoques más comunes para el dilema entre el impacto adverso y la productividad (Henderson, 2004). La clave de este enfoque era que el compuesto resultante debía reducir lo suficiente las diferencias de forma que no se produjese impacto adverso. Sin embargo, esta estrategia no consiguió los resultados esperados, ya que los estudios llevados a cabo por Pulakos y Schmitt (1996) y Ryan, Ployhart y Friedel (1998) mostraron que, se seguía produciendo impacto adverso.

Estrategia 7: Ponderación del criterio

Las capacidades cognitivas predicen con mayor precisión el desempeño de tarea. Sin embargo, el desempeño contextual es explicado a partir de medidas no cognitivas como la personalidad. Esta estrategia propone otorgarle una mayor importancia a la predicción de este tipo de desempeño.

Hattrup, Rock y Scalia (1997) llevaron a cabo un estudio para comprobar la efectividad de la estrategia a partir de una simulación Monte Carlo basada en los resultados meta-analíticos de las relaciones entre múltiples criterios y predictores. Para llevar a cabo esta investigación crearon un criterio compuesto, en el que variaron el peso de dos tipos medida: el desempeño de tarea y el contextual. Empleando una medida de capacidad cognitiva y una de orientación al trabajo como predictores encontraron que, aunque el impacto adverso se reducía en la mayor parte de los escenarios creados, sólo se conseguía eliminar cuando se empleaba un ratio de selección de al menos .80 y la capacidad cognitiva era eliminada de la ecuación, o cuando el desempeño contextual tenía un peso cinco veces mayor que el de tarea en el compuesto creado. Además, esta estrategia producía una reducción en la validez predictiva en

comparación con cuando se empleaba un compuesto en el que sus componentes tenían el mismo peso, ya que no permitía predecir el desempeño de tarea esperado para el puesto, debido al reducido peso que se le atribuyó a este componente. Por tanto, aunque esta propuesta conseguía reducir el impacto adverso, no permitía eliminarlo totalmente ni preservar la validez del proceso de selección.

Categoría 3. Estrategias para reducir la varianza irrelevante del constructo de las medidas empleadas como predictores:

Estrategia 8: Minimizar los requisitos de habilidad verbal en consonancia con lo establecido a partir del análisis del puesto

Teniendo en cuenta el nivel mínimo de habilidad verbal requerido por el puesto y/o empleando predictores basados en videos y no en textos, se reduce la varianza de las diferencias de los subgrupos debida a la habilidad verbal y, al mismo tiempo, se podrían mejorar las reacciones de los candidatos.

Ployhart y Holtz (2008) señalaron que esta estrategia es generalmente efectiva, pero que la magnitud de su efectividad es variable. Además, apuntaron que (a) para llevarla a cabo es necesario demostrar la equivalencia de la alternativa con menor habilidad verbal y (b) se debe asegurar que la habilidad verbal no está contribuyendo a la validez de la medida alternativa y (c) el diseño, la administración y la evaluación de las pruebas basadas en video o no escritas requieren de una mayor inversión.

Estrategia 9: Uso de ítems libres de contenido cultural, es decir, evitar aquellos que puedan producir diferencias entre los grupos debido a su origen cultural

Además de la dificultad señalada por Ployhart y Holtz (2008) en cuanto a la creación de ítems equivalentes para todas las culturas y de que esta estrategia cuenta con escaso respaldo teórico en contextos de selección, los resultados encontrados en cuanto a su eficacia son reducidos e inconsistentes.

Estrategia 10: “Validez Diferencial del Ítem” (VDI, “Differential Item Functioning”)

Parte del supuesto de que eliminando aquellos ítems que muestran VDI se reducirán las diferencias entre los subgrupos. Al igual que en el caso anterior, los resultados encontrados son escasos e inconsistentes entre sí.

Estrategia 11: Uso de paneles de revisores sensibles

La estrategia proponía que este tipo de paneles deberían usarse cuando se crease un nuevo predictor para examinar todos los ítems incluidos en las pruebas y asegurarse de que son apropiados y no ofensivos para ninguno de los grupos.

Aunque son empleados de forma frecuente en la práctica, no hay evidencias empíricas suficientes que respalden su uso. Además, es importante contemplar el coste que supone su implementación.

Estrategia 12: Eliminar los límites de tiempo de las pruebas

El uso de esta estrategia se basa en que el tiempo establecido para la realización de las pruebas podría estar produciendo una desventaja hacia algunos grupos minoritarios, ya que se han encontrado diferencias en la velocidad de respuesta en las pruebas en función de la raza y el origen étnico (O'Connor, 1989).

Sin embargo, los resultados empíricos no respaldan el uso de esta estrategia, ya que incrementar el tiempo de respuesta implica que no sólo mejoren sus resultados los grupos minoritarios, sino todos los candidatos. De hecho, algunos resultados muestran que en algunas ocasiones los blancos son quienes consiguen mejorar más sus resultados (Sackett, Schmitt, Ellingson y Kabin, 2001).

Categoría 4. Estrategias que permiten practicar o entrenar a los miembros de las minorías:

Estrategia 13: Repetición de las pruebas

Supone que permitir a los candidatos volver a presentarse a un puesto de trabajo reduciría las diferencias entre los grupos en el predictor y, por tanto, el impacto adverso.

Además del coste de ponerla en práctica, los resultados demuestran que no es efectiva ya que las reducciones de las diferencias son escasas o nulas.

Estrategia 14: Usar programas de entrenamiento

Esta estrategia se basa en la creencia de que las minorías étnicas difieren en su familiaridad con las pruebas y en las habilidades necesarias para hacerles frente, lo que hace que algunos evaluados pertenecientes a las minorías obtengan un peor desempeño (Sackett et al., 2001). Proporcionando programas de entrenamiento se podrían reducir las diferencias entre los grupos.

Los resultados encontrados sobre el uso y la eficacia de esta estrategia son escasos en el contexto de selección de personal e inconsistentes (Ployhart y Holtz, 2008).

Categoría 5. Estrategias que promueven reacciones positivas en los candidatos:

Estrategia 15: Incrementar y retener el número de mujeres y candidatos pertenecientes a grupos minoritarios

Aumentando el número de candidatos cualificados pertenecientes a estos colectivos en el proceso de selección se incrementarán sus posibilidades de ser contratados, lo que reduciría las diferencias entre los grupos.

Estrategia 16: Mejorar las percepciones de los candidatos

La obtención de peores resultados por parte de las mujeres y de los miembros de determinadas minorías en algunas pruebas predice de un modo menos favorable su percepción de las mismas y su motivación durante la evaluación. Las percepciones de los candidatos se pueden mejorar facilitando información a los candidatos o empleando predictores con mayor validez aparente (Ployhart y Holtz, 2008).

Aunque el uso de esta estrategia tiene la ventaja de que permite a las organizaciones mejorar su imagen pública (Ployhart y Holtz, 2008), los resultados muestran que su uso sólo consigue disminuciones pequeñas en las diferencias grupos (Hausknecht, Day y Thomas, 2004).

Cinco años después de la revisión llevada a cabo por Ployhart y Holtz (2008), De Soete y sus colaboradores (2013) publicaron una nueva revisión, con la finalidad de analizar en qué punto se encontraba la investigación sobre estas estrategias y hacia donde se debería seguir avanzando en este ámbito. En su revisión, tienen en cuenta las mismas categorías, pero añaden una más al dividir la primera de ellas en dos grupos: (a) el uso de medidas alternativas de las habilidades cognitivas y (b) el uso de simulaciones.

De Soete, et al., (2013) concluyeron que aunque el dilema diversidad-validez no es una cuestión fácil de solucionar, determinadas estrategias han mostrado ser particularmente útiles a la hora de afrontarlo.

En primer lugar, señalan que el uso de métodos de evaluación de las habilidades cognitivas basados en la lógica permite reducir las diferencias y que, al mismo tiempo, identifica a aquellos candidatos con capacidades de razonamiento relevantes para el puesto. En segundo lugar, apuntan que incrementar el realismo de las pruebas o emplear más ejercicios de simulación, no solo permite evaluar de una forma más directa la relación entre el predictor y el criterio, sino que además los resultados producen diferencias inferiores entre los grupos étnicos. En tercer lugar, apuestan por la inversión en el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los procesos de selección. Esta recomendación se basa en que las primeras investigaciones muestran resultados esperanzadores, ya que, no sólo se encuentran menores diferencias en las evaluaciones, sino que además las nuevas simulaciones multimedia cuentan con buenos coeficientes de validez de criterio.

Por último, señalan que las estrategias estadísticas empleadas para tratar de solucionar esta cuestión parecen ser prometedoras y están ganando importancia dentro del ámbito. Concretamente, exponen que aquellas propuestas sobre las combinación de los pesos que se le otorgan a cada predictor, a través de las cuales se logra alcanzar lo que los autores denominan “*solución óptima de Pareto*”, que tienen en cuenta el compromiso entre la calidad de la selección y de la diversidad, en una o varias etapas, así como en situaciones complejas de selección, se han convertido en métodos eficaces para equilibrar los diferentes resultados de las decisiones de selección. Tal y como indican los autores (De Soete et al., 2013, pág. 6), “*un esquema específico sobre los pesos y sus correspondientes resultados se considera una solución óptima de Pareto*”

cuando el nivel de uno de los resultados (p. ej., la calidad del proceso de selección) no puede ser mejorada sin perjudicar al otro resultado tenido en cuenta (p. ej., el impacto adverso).”

Finalmente, De Soete y sus colegas (2013) realizan cuatro sugerencias de cara a la futura investigación sobre este tema: (1) En primer lugar, señalan que es necesario llegar a un consenso sobre las etiquetas empleadas para referirse a los diferentes grupos étnicos, ya que el hecho de que cada autor emplee su propia interpretación complica la agregación de los resultados; (2) Apuntan que es importante extender el dominio de esta materia con un mayor número de estudios en el continente Europeo, con la finalidad de poder realizar una comparación de los resultados con los encontrados América; (3) Proponen a los investigadores conceptualizar las simulaciones como una combinación de constructos y métodos predictores. Consideran que para poder incrementar el conocimiento teórico sobre esta materia, deberían mantenerse constantes algunos factores específicos de las simulaciones, cuando se manipulen otros constructos o métodos y (4) sugieren que el estudio de esta materia podría enriquecerse a partir de otras aproximaciones de la psicología como, por ejemplo, la psicología transcultural y el uso de algunas teorías de la psicología social.

2.3. EL IMPACTO ADVERSO POR RAZÓN DE SEXO EN EL CONTEXTO ESPAÑOL

2.3.1 La igualdad de oportunidades en el acceso al empleo en España y la relevancia de esta materia en el contexto social actual

“La selección de personal es un proceso clave en el acceso al empleo. En este contexto, la justicia, la imparcialidad, el trato justo y la ausencia de discriminación en los procedimientos de selección de personal son una necesidad y una demanda social creciente” (García-Izquierdo y García-Izquierdo, 2007; pág. 111).

Esta cuestión es especialmente relevante para el colectivo de las mujeres, quienes por cuestiones históricas, sociales y culturales, a pesar de estar cada vez más cualificadas para su incorporación al mundo laboral, se siguen encontrando con dificultades para ocupar determinados puestos o para acceder con las mismas condiciones con las que lo hacen los hombres (Alonso, Táuriz y Choragwicka, 2009; Bastida y Moscoso, 2015).

Desde que en el año 1978 se aprobara la Constitución Española, se ha tratado de eliminar todo trato discriminatorio y de promover la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo de mujeres y hombres. A pesar de que la presencia de la mujer en el mercado de trabajo es cada vez mayor y de que éstas han obtenido grandes logros en el ámbito de la formación, las estadísticas siguen mostrando, al igual que en el resto de los países de nuestro entorno, que todavía se mantienen importantes desigualdades entre ambos sexos (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2014).

La Tabla 2 presenta los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) sobre los porcentajes de personas activas, ocupadas y paradas, segregados por sexos, desde el año 2005 hasta el 2014. Los datos muestran que la incorporación de las mujeres al mercado

laboral, su permanencia en el empleo y sus condiciones de trabajo están lejos de darse en condiciones de igualdad con respecto a los hombres. La tasa de actividad de las mujeres se ha incrementado en los últimos años, reduciéndose de forma progresiva la diferencia entre los dos sexos. Además, como consecuencia de los niveles de desempleo alcanzados desde el inicio de la crisis económica, también se ha visto reducida la diferencia entre las tasas de empleo de ambos sexos. Esto se explica debido a que las mujeres no han visto crecer su tasa de empleo y, sin embargo, la de los hombres ha descendido considerablemente.



Tabla 2. *Tasas de actividad, empleo y paro entre los años 2005 y 2014*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	<i>Global</i>									
Tasa de Actividad	57.35	58.32	58.92	59.80	59.94	60.00	60.01	59.98	59.56	59.60
Tasa de Empleo	52.10	53.36	54.05	53.02	49.15	47.96	47.03	44.97	43.86	45.00
Tasa de Paro	9.16	8.51	8.26	11.34	18.01	20.06	21.64	25.03	26.36	24.44
	<i>Mujeres</i>									
Tasa de Actividad	46.41	47.95	48.94	50.46	51.57	52.26	52.92	53.39	53.29	53.68
Tasa de Empleo	40.77	42.41	43.63	43.88	42.08	41.56	41.19	39.83	38.89	40.05
Tasa de Paro	12.16	11.55	10.85	13.04	18.39	20.48	22.16	25.38	27.02	25.43
	<i>Hombres</i>									
Tasa de Actividad	68.78	69.12	69.27	69.49	68.65	68.08	67.45	66.93	66.19	65.83
Tasa de Empleo	63.94	64.76	64.86	62.50	56.49	54.65	53.14	50.38	49.12	50.30
Tasa de Paro	7.04	6.31	6.37	10.05	17.72	19.73	21.21	24.73	25.79	23.60

Nota. Las cifras anuales corresponden a la media de los cuatro trimestres del año. *Fuente.* Encuesta de Población Activa. Instituto Nacional de Estadística.

Por otro lado, a pesar de que las mujeres han llegado a igualar los niveles de formación de los hombres, llegando incluso a obtener mejores resultados académicos que estos (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2014), esto no aparece reflejado en los datos sobre los papeles del hombre y la mujer en el ámbito laboral (Instituto Nacional de Estadística e Instituto de la Mujer, 2014). Por ejemplo las mujeres siguen estando empleadas mayoritariamente en algunos de los sectores laborales peor retribuidos y están infrarrepresentadas en los puestos de responsabilidad (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2014).

En este contexto, surge en España el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades (PEIO) 2014-2016 (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2014). Este documento es impulsado por el Gobierno con el objetivo de cumplir con sus obligaciones en cuanto a justicia y tutela de los Derechos Fundamentales. Lo hace además teniendo en cuenta los objetivos de la Estrategia Europa 2020, que consideran la igualdad efectiva de oportunidades entre mujeres y hombres como una prioridad y como un elemento imprescindible para desarrollo económico y de la cohesión social. El PEIO nace en línea con los objetivos generales de la Política de Cohesión para el período 2014-2020, recogidos en los reglamentos que regulan la aplicación de los Fondos Europeos Estructurales y de Inversión, así como los objetivos de España establecidos en el Acuerdo de Asociación 2014-2020. Este documento define, en aquellos ámbitos que son competencia del Estado, los objetivos y medidas prioritarios para eliminar cualquier discriminación por razón de sexo que pueda persistir y para alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

El primero de los objetivos estratégicos prioritarios a los que responde este plan es el de “*reducir las desigualdades que aún existen en el ámbito del empleo y la economía, con especial incidencia en las desigualdades retributivas.*” Así, el Eje 1 de este plan estratégico: “Igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral y lucha contra la discriminación salarial”, incluye como objetivo específico: “*Prevenir la discriminación por razón de sexo en el acceso al empleo*”.

2.3.2 Marco jurídico español sobre la discriminación hacia las mujeres en el acceso al empleo

El principio de igualdad se encuentra reconocido en numerosos preceptos de nuestro ordenamiento jurídico. Así, la propia Constitución Española (CE), hace referencia a esta cuestión en varias partes de su articulado. En el primero de sus artículos (art. 1.1), tras declarar que España es un Estado Social y democrático de derecho, impone la igualdad entre todos los españoles como valor superior del ordenamiento jurídico (Fabregat Monfort, 2008). El precepto que regula específicamente la igualdad ante la ley es el art. 14, en el que se establece que “*los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.*” Además, el art. 35 reconoce el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente sin discriminación por razón de sexo.

En el ámbito de las relaciones laborales, el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (ET), es el encargado de añadir este precepto a través del art. 17 sobre la “No discriminación en las relaciones laborales”. Además, el artículo 4.2 ET reconoce

como derecho básico de los trabajadores en la relación de trabajo el “*no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo*”. Por su parte, en el ámbito de las administraciones públicas, la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, establece en su Exposición de motivos que “*En materia de acceso al empleo público ha sido preocupación esencial garantizar en la mayor medida posible la aplicación de los principios de igualdad, mérito y capacidad, así como la transparencia de los procesos selectivos y su agilidad, sin que esto último menoscabe la objetividad de la selección. (...) A ello se añade el criterio favorable a la paridad de género, en coherencia con la mayor preocupación actual de nuestro ordenamiento por garantizar la igualdad real entre hombres y mujeres.*” Estas cuestiones se reflejan en varios momentos a lo largo de su articulado, como por ejemplo, en su art. 14, sobre los derechos individuales, en la letra i, hace mención específicamente al derecho “*a la no discriminación por razón de nacimiento, origen racial o étnico, género, sexo u orientación sexual, religión o convicciones, opinión, discapacidad, edad o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.*” Otro ejemplo importante, teniendo en cuenta el tema que nos ocupa es el art. 61 sobre “Sistemas selectivos” en el que en el segundo apartado del punto 1, esta ley establece que “*los órganos de selección velarán por el cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades entre sexos*”.

Finalmente, la Ley orgánica 3/2007, de 22 marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOI), en la que se refleja la evolución del derecho antidiscriminatorio europeo, afrontó el desarrollo del principio de igualdad de trato de forma transversal y global, afectando a todas las esferas de la vida pública y privada de las personas y, por supuesto, a la profesional. De forma específica, el art. 5 regula la igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y en la

promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo. Por su parte, el Título IV de esta ley se ocupa del derecho al trabajo en igualdad de oportunidades, incorporando medidas para garantizar la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. Entre estas medidas se encuentran los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Se incluye además, entre los derechos laborales de los trabajadores y las trabajadoras, la protección frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.

La “Igualdad entre hombres y mujeres”, como se ha indicado, también constituye un valor fundamental de la Unión Europea (UE), recogido en los arts. 2 y 3 del Tratado de la Unión Europea, en los arts. 8, 153 y 157 del Tratado del Funcionamiento de la UE y en los arts. 21 y 23 de la Carta de los Derechos Fundamentales. Desde su creación, la UE ha adoptado también un importante número de normas que constituyen el pilar fundamental de la política de igualdad; entre otras:

-La Directiva 76/207/CEE, sobre el principio de igualdad entre hombres y mujeres en el acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesional.

-La Directiva 86/378/CEE, relativa a la aplicación del principio de igualdad en los regímenes de la Seguridad Social. Distingue entre discriminación directa e indirecta.

-La Directiva 92/85/CEE, referida a la promoción de la mejora de la seguridad y de la salud de las mujeres durante el embarazo, el parto y el período de lactancia. En ella se configura la maternidad como un elemento determinante de la discriminación hacia la mujer.

-La Directiva 2000/78/CE, sobre el principio de igualdad en el trabajo y el empleo. Se refiere a todo tipo de discriminación. Su relevancia radica en consignar el acoso como un tipo de discriminación.

-La Directiva 2002/73/CE, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de acceso al empleo, a la formación y a la

promoción profesional, y las condiciones de trabajo. Su aportación ha sido tipificar la doble práctica de acoso sexual y acoso por razón de sexo como formas de discriminación.

-La Directiva 2006/54/CE, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidad y de trato entre hombres y mujeres en materia de empleo y trabajo (refundida). Procede a derogar las Directivas 75/117/CEE, 76/207/CEE, 86/378/CEE, 2002/73/CE y 97/80/CE.

-La Directiva 2010/18/UE, relativa a la aplicación del acuerdo marco revisado sobre el permiso parental concluido por BUSINESSSEUROPE, UEAPME, CEEP y CES, y a la derogación de la Directiva 96/34/CE.

En cuanto a otras normativas internacionales, Fabregat Monfort (2008) destaca: (1) el Convenio nº 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación, (2) el Convenio nº 156 de la OIT, sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares, (3) la convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983 y (4) la celebración de conferencias mundiales monográficas, como la de Nairobi de 1985 y Beijing de 1995.

Además, para conmemorar el 15º aniversario de la Declaración y de la Plataforma de Acción de Pekín y el 30º aniversario de la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, la Comisión Europea adoptó, la Carta de la Mujer (marzo 2010) en la que renovó su compromiso por la igualdad entre los sexos e insistió en la necesidad de incorporar la igualdad entre mujeres y hombres en todas sus políticas de forma transversal. Por otro lado, cinco años después del primer Pacto Europeo por la Igualdad de Género de 2006

(mayo de 2011), el Consejo de la UE adoptó un segundo Pacto Europeo por la Igualdad de Género (2011-2020). En este Pacto, el Consejo insta a los estados miembros y a la Unión Europea, entre otras cuestiones, a adoptar medidas para cerrar las brechas de género en el empleo y a promover una mejor conciliación de la vida laboral y privada de mujeres y hombres.

2.3.3 Modalidades de discriminación en el acceso al empleo en la legislación española: La discriminación directa e indirecta por razón de sexo

En nuestro ordenamiento jurídico, al igual que ocurre en el de otros países, se diferencian dos formas principales de discriminación: directa e indirecta. Las conductas contra el derecho a la no discriminación en los procesos de selección de personal se clasifican en función de la intención del empleador.

La *discriminación directa* por razón de sexo se refiere a la situación en la que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable (art. 6.1 LOI). Por tanto, se materializa en una diferencia de trato intencionada que origina un perjuicio y cuya única justificación es, en este caso, el sexo del candidato. A este respecto, Fernández García (2013) diferencia dos tipos de discriminación directa: (1) *Discriminación directa abierta*: que es aquella que se produce cuando esta es perceptible en un conocimiento superficial de la situación (por ejemplo, cuando una empresa manifiesta abiertamente que no contrata a personas de un determinado sexo) y (2) *Discriminación directa oculta o encubierta*: en este caso la causa determinante es similar a la anterior, sólo que se ha tratado de esconder bajo denominaciones o instituciones en los que la transcendencia de ese factor es secundaria o no es en absoluto evidente. Fernández García (2013) pone como ejemplo un proceso de selección en el que se descarta a un candidato en una

entrevista, alegando motivos como la falta de experiencia profesional, cuando en realidad es descartado por pertenecer a un determinado sexo.

La *discriminación indirecta* por razón de sexo se refiere a una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros que, pese a ello, pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro (art. 6.2 LOI). Se trata, por tanto, de una situación, práctica, norma o conducta aparentemente neutra, que produce un resultado negativo hacia las mujeres.

Este tipo de discriminación no se produce por la intención del empleador de excluir a ciertos colectivos del proceso de selección, sino que se debe al establecimiento de requisitos o exigencias que provocan consecuencias negativas hacia determinados grupos, cuando estos no son necesarios para el correcto desempeño del trabajo. Así, la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Cantabria de 15 de noviembre de 2005 describe la discriminación indirecta como “*toda disposición normativa heterónoma, cláusula convencional o contractual, pacto individual o decisión unilateral que, aparentemente neutra, ocasione una desventaja particular a una persona respecto de otras por las referidas razones, siempre que objetivamente no respondan a una finalidad legítima y que los medios para su consecución no sean adecuados y necesarios*”.

Como indica Fernández García (2013), la doctrina de la discriminación indirecta se incorporó a la normativa comunitaria en la Directiva 76/207/CEE y ha sido aplicada en numerosas ocasiones por el Tribunal de Justicia de la Unión Europea, en especial en casos de discriminación por razón de sexo. En el ordenamiento jurídico español se encuentra la primera referencia normativa a este concepto en la Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social. Esta ley incorporó el concepto a los artículos 4.2.c y 17.1 del Estatuto de los Trabajadores.

Por su parte, la LOI, en su art. 6.2 define la discriminación indirecta por razón de sexo como “la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a un finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados”.

Tal y como se ha visto al inicio de este capítulo, un concepto relacionado con la discriminación indirecta es el de *resultado o impacto adverso*, que se produce cuando la aplicación de un mismo criterio, método o procedimiento para la selección de personal produce de forma sistemática un efecto negativo sobre uno o más grupos (Alonso, 2011). Sin embargo, el hecho de que se produzca impacto adverso no implica, necesariamente, que se esté produciendo una discriminación. De hecho, el uso de una determinada herramienta está justificado cuando es un instrumento válido para predecir el desempeño y no existe otro, con una validez similar, que produzca menor impacto adverso.

2.3.4 El poder de dirección del empresario y los límites a la libertad de contratación

El art. 38 de la Constitución Española (CE) reconoce el derecho de libertad de empresa. Este derecho comprende la libertad del empresario para la creación y establecimiento de la misma, así como para organizarla y dirigirla. De esta libertad nace el denominado “poder de dirección del empresario”. Según Fernández García (2013), forman parte del contenido esencial de este poder directivo: (1) la selección, (2) la organización y (3) el control de los trabajadores subordinados.

En relación con esta cuestión, el Tribunal Constitucional (STC 147/1986, de 25 de noviembre) ha reconocido la facultad del empresario como parte de la libertad de empresa recogida por el art. 38 CE de seleccionar y contratar a los trabajadores que estime convenientes. Esta libertad de contratación debe entenderse como el derecho de proceder o no a contratar y, en caso de hacerlo, de elegir al candidato que se considere más adecuado (Aguilera Izquierdo, 2003, citado en Fernández García, 2013).

Este poder del empresario supone una dificultad importante a la hora de evitar la discriminación en el acceso al empleo, dada la libertad que tiene el empleador para elegir a sus trabajadores. No obstante, en ningún caso puede vulnerar los derechos fundamentales de las personas que participan en el proceso de selección (Fabregat Monfort, 2008). Tal y como apunta Fabregat Monfort (2008), hallar el punto de equilibrio en esta materia no resulta sencillo. De lo que se trata es de no cometer una intromisión abusiva en la libertad de contratación empresarial y, al mismo tiempo, garantizar la no discriminación directa o indirecta hacia los solicitantes de empleo. Tratando de resolver este conflicto, el derecho del empresario a seleccionar y contratar está sujeto a una serie de límites que vienen indicados por diferentes derechos constitucionales, por la legislación ordinaria y por la negociación colectiva (Fernández García, 2013).

En cuanto a los límites constitucionales, estos incluyen (1) el derecho a la igualdad y no discriminación (art. 14 CE), (2) el derecho a la intimidad personal o familiar (arts. 4 y 18.1 CE) y (3) el respeto a la dignidad de la persona (art. 10.1 CE). Para compaginar la existencia de derechos contradictorios como, en el caso que nos ocupa, los de la libertad de empresa y los derechos fundamentales de los trabajadores, se debe seguir un *principio de equilibrio y proporcionalidad* entre ellos, interpretándose y ponderándose cada supuesto y sus circunstancias concurrentes y exigiendo en todo caso

el respecto del contenido esencial del derecho fundamental (Fernández García, 2013). Así, cuando se lleva a cabo una medida restrictiva de un derecho fundamental, como podría ser en el caso que nos ocupa, el de la libertad de empresa, es necesario demostrar que esta medida cumple el principio de equilibrio y proporcionalidad. Para ello, se debe constatar que cumple los tres requisitos o condiciones siguientes: (1) *el juicio de idoneidad*: se refiere a si esa medida permite conseguir el objetivo propuesto, (2) *el juicio de necesidad*: es decir, si además no existe otro modo que permita la consecución de ese objetivo con la misma eficacia y (3) *el juicio de proporcionalidad*: esto es, si la aplicación de la medida produce más beneficios o ventajas para el interés general que perjuicios sobre otros bienes o valores en conflicto.

Estos tres principios justifican la posibilidad de que las organizaciones puedan emplear herramientas que producen impacto adverso hacia alguna minoría, sin que necesariamente se considere una discriminación injusta. De hecho, la validez de la medida determinaría que se cumpla el *juicio de idoneidad*, ya que de ser elevada permite al seleccionador predecir el futuro desempeño en el puesto de los candidatos. En segundo lugar, el hecho de que no existan otras herramientas de selección con igual grado de validez, cumpliría el *juicio de necesidad*. Por último, se podría considerar que se cumpliría también el *juicio de proporcionalidad*, cuando la persona seleccionada es aquella de la que se espera un mejor desempeño. Esta cuestión no sólo sería beneficiosa para la empresa, sino también para la persona contratada, que lo está siendo por haber demostrado contar con mejores capacidades que aquellos que han sido excluidos del proceso de selección. Por el contrario de ser anulado este proceso de selección por haberse considerado discriminatorio, la decisión resultaría injusta tanto para quien había sido seleccionado en base a criterios válidos como para la empresa.

2.3.5 Consecuencias de la discriminación en el acceso al empleo

La prohibición de la discriminación en el acceso al empleo por razón de sexo abarca todas aquellas conductas empresariales que, sin poder ser justificadas, producen un efecto negativo en la inserción de las mujeres al mercado laboral en igualdad de condiciones. De producirse algún tipo de discriminación, la tutela antidiscriminatoria tradicional exigirá su nulidad y la reparación del daño causado. En el caso de la selección de personal, esta reparación del daño no siempre se podrá entender como la obligación de incorporar a la trabajadora discriminada a la empresa. Aunque la libertad de contratación no permite la vulneración de un derecho fundamental, en el momento de la selección todavía no existe un vínculo laboral y para que éste se produzca debe ser resultado del libre consentimiento de las partes.

El procedimiento adecuado para solicitar la tutela judicial frente a la vulneración del derecho a la igualdad es, según establece el art. 181 de la Ley de Procedimiento Laboral (LPL), el de Tutela de Derechos Fundamentales, regulado por los artículos 175 y siguientes de la ley. Este procedimiento cuenta con algunos instrumentos que se consideran adecuados para garantizar la tutela antidiscriminatoria, como:

(a) La inversión de la carga de la prueba, recogida en el art. 96 de la LPL, establece que “en aquellos procesos en que de las alegaciones de la parte actora se deduzca la existencia de indicios fundados de discriminación por razón de sexo, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, corresponderá al demandado la aportación de una justificación objetiva y razonable, suficientemente probada, de las medidas adoptadas y de su proporcionalidad.”

(b) La posibilidad de utilización de la prueba de asesores expertos, recogida en el art. 95.1 de la LPL. En el cual se establece que “*Podrá el Juez o Tribunal, si lo estima*

procedente, oír el dictamen de una o varias personas expertas en la cuestión objeto del pleito, en el momento del acto del juicio o, terminado éste, como diligencia final.”

Una sentencia que considerase que se ha producido discriminación en el proceso de selección será declarativa y de condena (Fabregat Monfort, 2008). Declarativa porque ratificará que el acto denunciado es discriminatorio y contendrá la declaración de la nulidad radical del mismo. De condena, porque obligará la reparación de las consecuencias del acto que ha sido condenado (art. 180 de la Ley de Procedimiento Laboral). Según la doctrina, ante esta situación caben dos opciones fundamentales: (1) forzar a la contratación de la persona discriminada y (2) aceptar la reparación sustitutoria mediante la fijación de una indemnización (art. 6.2 de la directiva 2002/73/CEE). Teniendo en cuenta las dificultades jurídicas que supondría obligar a la empresa a contratar al demandante, los tribunales optan por la indemnización para sancionar al empleador que ha llevado a cabo la práctica discriminatoria y para compensar al afectado por tal discriminación.

Aunque fuese posible coaccionar al empleador a contratar a la persona discriminada, esto, no garantizaría la erradicación de la discriminación por sexo. Tal y como expone Fabregat Monfort (2008), con la intención de promover la igualdad efectiva de oportunidades, la tutela antidiscriminatoria tradicional ha dado paso a un nuevo tipo de tutela, de forma que cuando los efectos de la primera se consideren insuficientes, sean de aplicación un nuevo tipo de medidas que puedan ser aplicadas al mismo tiempo y cuyo objetivo es evitar que las conductas discriminatorias se continúen perpetuando en el tiempo. Según lo previsto en la LOI este nuevo tipo de tutela estará constituida fundamentalmente por dos tipos de medidas: los planes de igualdad (Fabregat Monfort, 2007) y las denominadas medidas de acción positiva (Moscoso, García-Izquierdo y Bastida, 2010, 2012).

2.4 EL IMPACTO ADVERSO HACIA LA MUJER EN LAS ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

La entrevista es uno de los instrumentos más estudiados, no sólo en cuanto a sus propiedades psicométricas, sino también en cuanto a las posibilidades de que pueda producir impacto adverso hacia algún grupo protegido por ley. Aunque la mayor parte de los estudios se han centrado, fundamentalmente, en los posibles resultados adversos que podría producir hacia determinadas razas, como por ejemplo los negros, también se han llevado a cabo varias revisiones de los estudios realizados sobre el impacto adverso hacia las mujeres. En este apartado se presenta un resumen de las principales revisiones llevadas a cabo para analizar esta cuestión.

En el año 1988, Arvey y Faley (1988), en su libro *"Fairness in selecting Employees"*, dedican un capítulo a la discriminación en las entrevistas de empleo, en el que realizan una revisión de los resultados encontrados sobre los efectos discriminatorios de la entrevista de empleo. Estos resultados hacen referencia a las entrevistas de tipo convencional sin estructura, pues era prácticamente la única modalidad empleada hasta ese momento. Diez años antes, Arvey (1979) había publicado un estudio en el que había realizado una primera revisión narrativa de la literatura, en la que indicaba haber encontrado evidencias sobre los sesgos que la entrevista de selección producía hacia los negros, las mujeres, los discapacitados y los candidatos de mayor edad. En esta nueva publicación Arvey y Faley (1988) actualizan los resultados previos teniendo en cuenta las investigaciones publicadas tras la primera revisión realizada en 1979.

En relación con el sexo de los candidatos, Arvey y Faley (1988) concluyeron que las mujeres generalmente obtenían puntuaciones más bajas que los hombres, a pesar de que ambos tuviesen la misma formación. Además estos autores encontraron que el tipo de trabajo influía en las evaluaciones recibidas por hombres y mujeres, ya que

varios estudios habían encontrado que las mujeres recibían evaluaciones inferiores cuando se presentaban a puestos de trabajo que tradicionalmente se habían considerado masculinos y lo mismo ocurría con aquellos hombres que optaban a un puesto tradicionalmente femenino (Arvey, Miller, Gould y Burch, 1987; Cash, Gillen y Burns, 1977; Cohen y Bunker, 1975; Hodgins y Kalin, 1985; Muchinsky y Harris, 1977). Además, señalaron que no todos los estudios habían hallado diferencias en función del sexo, pues en aquellos casos en los que se proporcionaba una mayor información sobre las capacidades de los candidatos para desempeñar el puesto de trabajo, no se encontraban diferencias significativas (Heilman, 1984; Renwick y Tosi, 1978; Tosi y Einbender, 1985).

Estos autores concluyeron su revisión apuntando dos recomendaciones para tratar de reducir los sesgos en las entrevistas de empleo:

- (1) Indican que una buena estrategia para reducir la influencia de los estereotipos sexuales sobre las evaluaciones recibidas a partir de la entrevista era proporcionar a los entrevistadores un análisis del puesto más detallado, que incluyesen las especificaciones necesarias para desempeñar el trabajo.
- (2) Instaban a los entrevistadores a validar sus propias entrevistas. Para ello recomendaban el empleo de escalas cuantitativas durante la evaluación y la realización de un seguimiento de las personas contratadas y su posterior rendimiento en el puesto de trabajo. De este modo, podrían estudiar la relación entre las evaluaciones y juicios que habían realizado previamente y el rendimiento real de los candidatos seleccionados en el puesto de trabajo.

Estas dos cuestiones fueron tomadas en cuenta en el desarrollo de los tipos de entrevistas que fueron surgiendo posteriormente.

En esa misma década (años 80), fueron llevadas a cabo otras siete revisiones sobre esta materia, la mayoría de ellas fueron revisiones narrativas, al igual que la realizada por Arvey y Faley (1988), en las que se revisaron las diferentes variables que podrían estar moderando los efectos del sexo sobre las evaluaciones recibidas por los entrevistados (Arvey, 1979; Arvey y Campion, 1982; Arvey y Faley, 1988; Campion y Arvey, 1989; Harris, 1989; Olian, Schwab y Haberfeld, 1988; Tosi y Einbender, 1985). Los estudios realizados se habían centrado en estudiar variables como (1) las características de los candidatos, centrándose en su cualificación para el puesto y su atractivo físico, (2) las características de los entrevistadores, como su sexo y su personalidad y (3) factores situacionales, entre los cuales, el tipo de trabajo (considerado como femenino o masculino) fue el más estudiado. Otros factores analizados fueron el porcentaje de mujeres que se presentaban al puesto y el sexo de los posibles subordinados de la persona contratada. En general, ninguna de estas revisiones llegó a encontrar resultados concluyentes.

De estas revisiones, destaca la realizada por Olian y sus colaboradores (1988) por tratarse de uno de los primeros meta-análisis sobre esta materia. Aunque este sólo agregó resultados de estudios experimentales, es la primera revisión cuantitativa sobre el impacto del sexo de los candidatos en los resultados de las entrevistas. Además, con el objetivo de poder realizar comparaciones, también analizaron la influencia de la cualificación de los candidatos para el puesto sobre las recomendaciones de contratación. Los resultados encontrados, con una muestra de 19 estudios y un total de 1842 sujetos, mostraron que los hombres obtenían puntuaciones superiores a las de las mujeres ($K=9$, $N=1842$, $d=.41$), aunque este efecto no era consistente, ya que el intervalo de confianza incluía el 0 (lo que implica que los resultados no eran generalizables) y suponía sólo un 4% de la varianza explicada sobre las

recomendaciones de contratación. En cuanto a la otra variable estudiada en esta investigación, la cualificación para el puesto (teniendo en cuenta variables como la formación y la experiencia), los resultados, ($K=20$, $N=1767$), mostraron que ésta explicaba un 35% de la varianza de las recomendaciones de contratación. Por tanto, la conclusión principal de este estudio es que el nivel de cualificación para el puesto tiene un impacto mayor sobre las recomendaciones de contratación que el sexo de los candidatos. Adicionalmente, aunque las revisiones previas criticaban el uso de estudiantes como evaluadores, los resultados de este meta-análisis sugirieron que la naturaleza de la muestra no moderaba los efectos del sexo de los candidatos sobre las evaluaciones recibidas.

Una década después, Graves (1999) realizó una nueva revisión narrativa con un total de 23 estudios que no habían sido incluidos en las anteriores. La mayoría se habían realizado en EEUU (20), dos en Holanda y uno en Australia. Además, dieciséis se correspondían con estudios experimentales y siete no experimentales. La intención de Graves (1999) era dar respuesta de nuevo a los tres mayores interrogantes referentes a esta cuestión: (1) hasta qué punto el sexo influye en las evaluaciones recibidas, (2) cuáles son las variables que moderan el efecto del sexo del candidato sobre los juicios de los evaluadores y (3) qué cuestiones son las que propician que se produzca discriminación por sexo en las entrevistas.

En cuanto a la cuestión sobre si se produce un sesgo en las evaluaciones debido al sexo de los candidatos, la autora indica que no existe una respuesta clara a esta cuestión, ya que los resultados de los 16 estudios experimentales eran bastante ambiguos. En la mayoría de ellos se encontraron interacciones complejas entre el sexo y otras variables, lo que en opinión de Graves (1999) dificultaba la evaluación de la discriminación por razón de sexo. Estos resultados propician el estudio de la segunda

cuestión de esta investigación, ya que la existencia de las interacciones entre el sexo de los candidatos y otros factores sugiere que la cuestión clave podría no ser si se produce un sesgo en las evaluaciones debido al sexo del candidato, sino bajo qué condiciones se produce.

La conclusión de esta revisión fue que la probabilidad de que se produjese algún efecto en función del sexo se debía al efecto de otras características del candidato, del seleccionador y de la propia situación de selección. En cuanto a los candidatos, la apariencia física pareció ser un factor especialmente importante. Otras cuestiones que parecían influir eran las conductas de los candidatos y sus características demográficas. Por lo que se refiere a las características de los seleccionadores, Graves (1999) señaló que la interacción entre el sexo del candidato y del seleccionador era importante a la hora de determinar las reacciones de los candidatos, al menos cuando las seleccionadoras eran mujeres. Otras cuestiones que podrían tener efectos moderadores sobre esta cuestión eran la experiencia de los entrevistadores, su tendencia a la auto-evaluación, su propensión a dejarse influir por los estereotipos sexuales y su liberalismo frente al conservadurismo.

Por último, en cuanto a los efectos moderadores de los factores situacionales, los resultados mostraron que generalmente los entrevistadores preferían a aquellos candidatos que se presentaban a puestos típicamente ocupados por personas de su mismo sexo. Sin embargo, estos datos parecían encontrarse con mayor frecuencia cuando se trataba de candidatos altamente cualificados. Además, las pautas establecidas en cuanto a la diversidad organizacional y a la composición de la organización, en relación con el porcentaje de hombres y mujeres que componen la plantilla, resultaron ser cuestiones determinantes de los prejuicios en el proceso de contratación.

Por su parte, Huffcutt, Conway, Roth y Stone (2001) encontraron que apenas había diferencias en las valoraciones globales de la entrevista entre hombres y mujeres ($d=.06$), pero sí las había cuando lo que se evaluaba eran constructos específicos tales como, por ejemplo, la inteligencia general o las habilidades sociales. En el primer caso, el efecto negativo se producía en las mujeres y en el segundo en los hombres. Analizando por separado las entrevistas en función de su grado de estructura, los resultados mostraron que las entrevistas con alta estructura no producían impacto adverso. Sin embargo, en las entrevistas de baja estructura encontraron una $d=.23$ (promedio), lo que sugiere que estas, aunque en un tamaño moderado, sí podrían producir cierta desventaja hacia las mujeres.

Por su parte, Moscoso (2000) concluyó que las entrevistas producen menor impacto adverso que otros instrumentos de selección y que este pequeño efecto podía reducirse con el uso de entrevistas conductuales estructuradas, si bien señaló que la investigación al respecto aún era muy escasa, tal y como han indicado otros autores. En relación con este tema, Alonso (2011) llevó a cabo un meta-análisis en el que estudió la posibilidad de que las entrevistas de empleo estructuradas pudiesen producir impacto adverso hacia las mujeres. En esta revisión meta-analítica incluyó una muestra de 12 estudios, con un total de 32.525 sujetos. En esta investigación se realizó un análisis para los diferentes tipos de entrevista en función de su contenido: entrevistas convencionales y entrevistas conductuales y dentro de esta última fue dividida en: entrevistas conductuales estructuradas y entrevistas situacionales. Los resultados demostraron que las entrevistas de empleo, cuando son estructuradas, independientemente de su modalidad, no producen impacto adverso en función del sexo.

Finalmente, Levashina y sus colaboradores (2014) como parte de una revisión sobre la entrevista, también llevaron a cabo un meta-análisis sobre las diferencias en

función del sexo. A partir de una muestra de 9 estudios, entre los que se incluían muestras experimentales y de campo y en las que todas las entrevistas eran estructuradas, encontraron que hombres y mujeres obtenían las mismas evaluaciones. Estos resultados resultaron acordes con los encontrados previamente por Alonso (2011).

Sin embargo estas revisiones meta-analíticas cuentan con una serie de limitaciones que hacen necesaria la realización de un nuevo estudio. En primer lugar, el número de muestras empleadas en estas investigaciones es bastante reducido. Por otro lado, algunas muestras han sido recogidas en contextos experimentales, en los que las evaluaciones realizadas se basan en candidatos hipotéticos. Además, no se han analizado por separado todos los tipos de entrevista existentes, ya que ninguno de ellos ha incluido resultados de entrevistas convencionales sin estructura realizadas a candidatos reales. En el estudio 2 de esta tesis se realiza una nueva revisión empírica de los resultados encontrados en diferentes estudios primarios, llevados a cabo en situaciones reales de evaluación y en los que se emplean los principales tipos de entrevista existentes.

Capítulo 3:

Las percepciones de los candidatos y sus reacciones a los procesos de selección

“La toma de decisiones en selección de personal es un proceso bilateral. Las organizaciones, al igual que los candidatos, evalúan a la otra parte (...), ambos tienen en cuenta a otros candidatos o a otras organizaciones y ambos toman finalmente una decisión.”
(Hülshager y Anderson, 2009)

3.1. INTRODUCCIÓN

La mayor parte de la investigación llevada a cabo en selección de personal se ha centrado en la perspectiva de la organización, siendo la predicción del ajuste del candidato al puesto su objetivo fundamental. Desde esta perspectiva, de carácter psicométrico, la principal preocupación ha sido el diseño de instrumentos válidos y fiables, que permitiesen mejorar los procesos y maximizar los resultados (De Wolff y van der Bosch, 1984; Osca y Salmones, 2004; Schmidt y Hunter, 1998; Schuler, 1993).

Sin embargo, desde finales de los años 80 se ha ampliado este enfoque inicial y la selección de personal se ha abordado también desde una perspectiva psicosocial, cuyo interés se centra en las actitudes, las creencias y las expectativas de los candidatos (Osca y Salmones, 2004; Schuler et al., 1993). De esta forma, ha pasado a ser vista como un proceso bidireccional, en el que no sólo cuenta la opinión de los seleccionadores, sino también la de los candidatos (De Wolff y van der Bosch, 1984). El impacto de las situaciones de selección sobre los solicitantes, su bienestar, sus decisiones y su comportamiento pasan a ser un nuevo tema de estudio para los psicólogos organizacionales (De Wolff y van der Bosch, 1984; Schuler, 1993). Esto ha supuesto un importante incremento, en el número de investigaciones sobre esta cuestión a partir de los años 90. Especialmente, sobre las percepciones de los diferentes instrumentos de selección y de la justicia distributiva y procedimental en diferentes países y culturas (Anderson, Born y Cunningham-Snell, 2001; Anderson et al., 2010; Bertolino y Steiner, 2007; Hausknecht et al., 2004; Hülshager y Anderson, 2009; Nikolau y Judge, 2007; Moscoso y Salgado, 2004; Steiner y Gilliland, 1996; entre otros).

Aunque los resultados de las investigaciones han mostrado que los procesos de selección son fiables, válidos y útiles (Schmidt y Hunter, 1998), por lo general, los candidatos han mostrado una actitud crítica hacia ciertas herramientas, entre otras, los tests de habilidades cognitivas (Schuler et al., 1993). Schuler y sus colegas (1993) consideran que hay cuatro aspectos que podrían explicar esta actitud crítica de los solicitantes de empleo: (1) la selección de personal es vista como un proceso que se lleva a cabo en el interés de la organización, independientemente de los intereses del candidato, (2) la selección es considerada una expresión prematura de las diferencias de poder social: los solicitantes están obligados a someterse a procedimientos impuestos arbitrariamente si quieren tener posibilidades de optar al trabajo, (3) los procesos de

selección y evaluación no son transparentes, ya que los candidatos no reciben información sobre lo que se está evaluando y de las conclusiones a las que se llega a partir de esas evaluaciones y (4) la selección y la evaluación son situaciones estresantes de por sí para los candidatos.

Por otro lado, para que un proceso de selección resulte exitoso es importante contar con un número adecuado de candidatos para el puesto ofertado (razón de selección), de entre los cuales se pueda seleccionar al que mejor se ajuste al perfil buscado. Por ello, las organizaciones deben considerar que los candidatos también eligen donde presentarán su candidatura o donde están dispuestos a aceptar un puesto de trabajo (Rynes, 1993), por lo que resulta crucial atraer a los candidatos para que se postulen a las ofertas de trabajo. Por tanto, tratar de definir y comprender los factores que influyen en las percepciones de los candidatos es una cuestión de enorme interés, tanto para los psicólogos organizacionales, como para los encargados de reclutar al personal de las organizaciones.

El objetivo de este capítulo es realizar una revisión de la literatura existente acerca de las percepciones de los candidatos sobre los procesos de selección. Para ello, se realizará un resumen de las consecuencias que las reacciones negativas de los candidatos pueden tener para las organizaciones y de las principales teorías surgidas en el estudio de esta cuestión y que han servido como marco teórico para el desarrollo de los estudios empíricos. Seguidamente, se revisarán los principales resultados hallados, tanto sobre las percepciones de los procesos de selección en general, como de la entrevista en particular.

3.2. LAS PERCEPCIONES DE LOS CANDIDATOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

3.2.1. Definición

Ryan y Ployhart (2000) definen las percepciones de los candidatos como *"las actitudes, afectos u opiniones que un individuo puede tener sobre el proceso de contratación"* (pág. 566). Éstas establecen la base de los procesos psicológicos posteriores de los candidatos. Si son positivas, repercutirán de modo favorable en las reacciones de los solicitantes. Si, por el contrario, son negativas, existe la posibilidad de que el proceso de selección acabe fallando, ya que los candidatos podrían reaccionar, por ejemplo, rechazando el puesto o demandando a la organización.

3.2.2. Relevancia de las percepciones de los candidatos en los procesos de selección

A finales de la década de los ochenta, Nevo (1989) hacía hincapié en tres razones por las que consideraba importante obtener información sobre las reacciones de los candidatos a los procedimientos de selección. En su opinión, (1) es moralmente correcto dar a los examinados la oportunidad de expresar sus opiniones, (2) en la práctica es útil conocer qué es lo que piensan y, (3) desde el punto de vista teórico, es interesante aprender sobre las reacciones de los candidatos. Schuler et al. (1993) están de acuerdo con la relevancia de este tema, apoyando la idea de que es importante para las organizaciones considerar la perspectiva del individuo, tanto desde el punto de vista ético, como práctico. Así, dan importancia al tratamiento recibido por los solicitantes durante el proceso, quienes deben ser tratados de forma correcta y percibir que la selección se está llevando a cabo adecuadamente. Además, consideran que les podría resultar más fácil reclutar a candidatos cualificados a aquellas organizaciones que cuenten con un sistema de selección que es percibido como válido y justo.

Gilliland (1993) coincide con ellos, pues considera que la percepción sobre la justicia de las pruebas es importante para las organizaciones desde el punto de vista económico, ético y legal. Desde el punto de vista económico, las dificultades para atraer a los candidatos mejor cualificados para el puesto, influiría en la utilidad global de los procesos de selección. Desde el punto de vista ético, plantea que las organizaciones deberían preocuparse por los efectos que los procesos de selección tienen sobre el bienestar de los candidatos, ya que esto podría afectar, no sólo a su eficacia durante las pruebas, sino también a la autoestima de aquellos que no son seleccionados. Finalmente, desde el punto de vista legal, hace hincapié en que la percepción de que un proceso de selección pueda ser injusto podría motivar a los candidatos a presentar una demanda por discriminación.

Más recientemente, Anderson (2004) y Hausknecht et al. (2004) han destacado las seis cuestiones por las que las percepciones de los solicitantes deben ser tenidas en cuenta por las compañías:

1º Evitar que los mejores candidatos abandonen el proceso: Rynes (1991) señaló que los candidatos valoran los métodos de selección empleados por las organizaciones como una señal de su funcionamiento, es decir, que se forman una imagen de cómo podría ser trabajar en esa compañía. Esto es especialmente relevante teniendo en cuenta que la investigación sugiere que son los candidatos más deseables los que optan por abandonar el proceso (Ployhart, McFarland y Ryan, 2002). Por tanto, una organización estaría fallando en su intento de contratar a los más cualificados si una percepción negativa del proceso hace que lo abandonen.

2º Evitar que los candidatos con una imagen negativa disuadan a otros: Los solicitantes con una percepción negativa, también recomendarán menos esa organización a otros posibles candidatos (Ryan, Sacco, McFarland y Kriska, 2000). La

aparición de las redes sociales hace que las malas opiniones sobre una empresa se puedan difundir de forma inmediata.

3º Impedir actitudes negativas que perjudiquen la imagen de la organización:

Las experiencias de los candidatos durante los procesos de selección pueden afectar a sus actitudes hacia esta organización, a la imagen que proyecten de ella e incluso al comportamiento de consumo de sus productos y servicios. Quienes han tenido experiencias negativas con el sistema de selección de una organización podrían boicotear los productos de esa organización y animar a sus amigos y conocidos a que hagan lo mismo (Smither, Reilly, Millsap, Pearlman y Stoffey, 1993).

4º Evitar que los candidatos seleccionados rechacen la oferta: Algunas organizaciones olvidan que la toma de decisiones en todos los procesos de selección es un proceso bidireccional, de tal modo que ambas partes deben estar de acuerdo. Es menos probable que los solicitantes acepten una oferta cuando consideran los procedimientos de selección de esa compañía negativos o discriminatorios.

5º Evitar que el desempeño de los candidatos durante las pruebas se vea afectado por sus percepciones: Si las percepciones afectan al desempeño en las pruebas, podrían afectar también a la validez de las mismas (Schmit y Ryan, 1992) y a las decisiones de selección (Chan, Schmitt, DeShon, Clause y Delbridge, 1997). A su vez, tal y como Hough y sus colaboradores (2001) indican, las percepciones de los candidatos podrían estar parcialmente relacionadas con el impacto adverso. Específicamente, en el caso de las mujeres, se ha encontrado que éstas se enfrentan a determinadas pruebas con un mayor grado de ansiedad y que perciben una mayor dificultad que los hombres (Arvey, Strickland, Drauden y Martin (1990). Además, son más propensas a abandonar el proceso de selección (Ryan et al., 2000).

6º Evitar la posibilidad de que se inicien reclamaciones legales: Es muy importante tener en cuenta que los candidatos que perciban el proceso de selección como injusto y piensen que no es válido para predecir el desempeño podrían emprender acciones legales en contra de la organización (Gilliland, 1993; Smither et al., 1993).

3.3. ENFOQUES TEÓRICOS

Tal y como han señalado Hülsheger y Anderson (2009), en las tres últimas décadas se han propuesto diferentes marcos teóricos para dar cuenta de los aspectos relacionados con las percepciones de los candidatos. Sin embargo, todavía no hay un único modelo global que cuente con la aceptación general de los investigadores. Más bien, existen una variedad de propuestas teóricas que han sido invocadas de una manera poco sistemática para dar cuenta de distintos aspectos relacionados con esta cuestión, en función de lo que los actores consideran más relevante. Desafortunadamente, esto ha dado lugar a un mosaico teórico bastante dispar, con poca integración o sinergia en la evidencia y, como consecuencia, con toda una variedad de posturas teóricas, de conceptos que las sustentan y de constructos que han ido guiado las diferentes investigaciones empíricas (Hülsheger y Anderson, 2009).

Entre los enfoques que han tenido un mayor impacto se encuentran las perspectivas psicosociales del impacto de los métodos de selección, la Teoría de la Justicia Organizacional, la Teoría de la Atribución-Reacción del Solicitante y el Modelo de la Tendencia del Solicitante a Demandar. En los apartados siguientes, se presenta un resumen de las mismas.

3.3.1. Perspectivas psicosociales del impacto de los métodos de selección

Dentro de las perspectivas psicosociales del impacto de los métodos de selección, han ido surgiendo diferentes modelos a lo largo de estos últimos años. En este apartado se introducen los conceptos y modelos teóricos más importantes. En primer lugar, se explica el “*Modelo del Impacto Socializador de los Métodos de Selección*”, propuesto por Anderson (2001; Anderson y Ostroff, 1997), haciendo un repaso sobre los principales conceptos y teorías que han influido en el desarrollo del mismo, como *la Teoría de la Identidad Social* de Tajfel (Tajfel y Turner, 1979) o el concepto de *validez social* de Schuler (1993). Para finalizar, se realiza un resumen del “*Modelo Producto-Procedimiento-Proceso*” (MPPP), propuesto por Derous y De Witte (2001).

El “*Modelo del Impacto Socializador de los Métodos de Selección*”, propuesto por Anderson (2001) y Anderson y Ostroff (1997) sugiere que todos los métodos empleados tienen algún grado de impacto socializador sobre los solicitantes de empleo, ya sea de forma intencionada o no por parte de la organización. Este impacto socializador se produce en cinco dominios diferentes: (1) la información proporcionada, (2) el impacto de las preferencias, (3) el impacto de las expectativas, (4) el impacto de la actitud y (5) el impacto conductual. Además, el modelo propone que existen diferencias en las percepciones que los solicitantes tienen sobre el impacto socializador de los métodos de selección.

Esta perspectiva puede incluirse en lo que Herriot (1989) ha denominado “aspecto social” de la selección. Este autor ha sugerido que *la Teoría de la Identidad Social de Tajfel* (Tajfel y Turner, 1979) puede explicar las reacciones de los candidatos. En particular, esta teoría se centra en estudiar los motivos por los que los aspirantes

deciden abandonar el proceso de selección en un momento determinado (Herriot, 2004). Herriot sostiene que los solicitantes acuden a los procesos de selección con un conjunto de identidades que los definen, algunas de estas son personales y otras sociales (Tajfel y Turner, 1979): las *identidades personales* son sus creencias sobre sus propias características (por ejemplo, sobre sus capacidades y debilidades, sus rasgos de personalidad, sus intereses, etc.) y las *identidades sociales* son sus creencias sobre su pertenencia a determinadas categorías sociales (por ejemplo, su sexo, ocupación, familia, clase socioeconómica, etc.).

Una identidad social específica es probable que esté asociada con una serie de creencias, valores y normas de comportamiento, que los solicitantes perciben que se reproducirán en la categoría de personas en las que se basa (Turner, 1985). En la medida en que una identidad social se interioriza, las creencias, valores y normas de comportamiento asociados destacarán cuando esa identidad resulte prominente (Oakes y Turner, 1980). En el proceso de selección, las identidades sociales prominentes dependerán de la situación concreta que se produzca. La teoría propuesta por Herriot (2004) argumenta que los solicitantes comparan sus identidades sociales con sus percepciones en ese momento de la identidad de la organización, de manera que evalúan el grado de congruencia entre ambas. Si se alcanza un determinado nivel de incongruencia, las intenciones de los aspirantes serán de abandonar el proceso o rechazar la propuesta de empleo.

El concepto de *validez social* surgió de modo convergente con esta perspectiva (ver Figura 1). Así, Schuler (1993) propone que hay cuatro cuestiones clave para que los solicitantes de empleo perciban el proceso de selección de forma positiva:

(1) *La información recibida*: el candidato percibe el proceso de forma positiva a medida que recibe toda la información relevante sobre las principales tareas del puesto,

sobre los requisitos de las áreas fundamentales, sobre las principales características y objetivos de la organización, etc.

(2) *La participación en el proceso*: el proceso es percibido de un modo más favorable cuando el candidato no es un sujeto pasivo, sino que es activo y ejerce algún tipo de control. Esto puede producirse, por ejemplo, a través de la participación en el desarrollo y ejecución de los programas de evaluación de forma directa o representativa (a través de los sindicatos). En un sentido más amplio, la participación es la posibilidad de ejercer control sobre la situación, sobre el propio comportamiento o el comportamiento o decisión de otras personas relevantes o la libertad de no ser coaccionado por otros (Schuler, 1993).

(3) *La transparencia durante el proceso*: La transparencia se refiere al grado en que un candidato puede ver o deducir claramente los objetivos de cuatro facetas fundamentales:

(a) La situación de selección: las personas que participan, sus roles, intenciones y competencias, así como las expectativas sobre el comportamiento del candidato.

(b) La validez aparente del proceso: La importancia organizacional y la relevancia de la tarea de los instrumentos empleados en la evaluación.

(c) El proceso de evaluación y sus principios: por ejemplo, los criterios de evaluación, de la toma de decisiones, etc.

(d) El proceso de medición: de modo que permita al candidato realizar una auto evaluación y ser consciente de sus posibilidades en el proceso (esto lo proporcionan, por ejemplo, los test de muestras de trabajo o la comparación con otros candidatos en un assessment center).

(4) *El feedback recibido tras el proceso*: cuando el candidato recibe información sobre su desempeño, si este es proporcionado de una forma honesta, considerada y comprensible, el proceso es percibido de un modo más favorable.

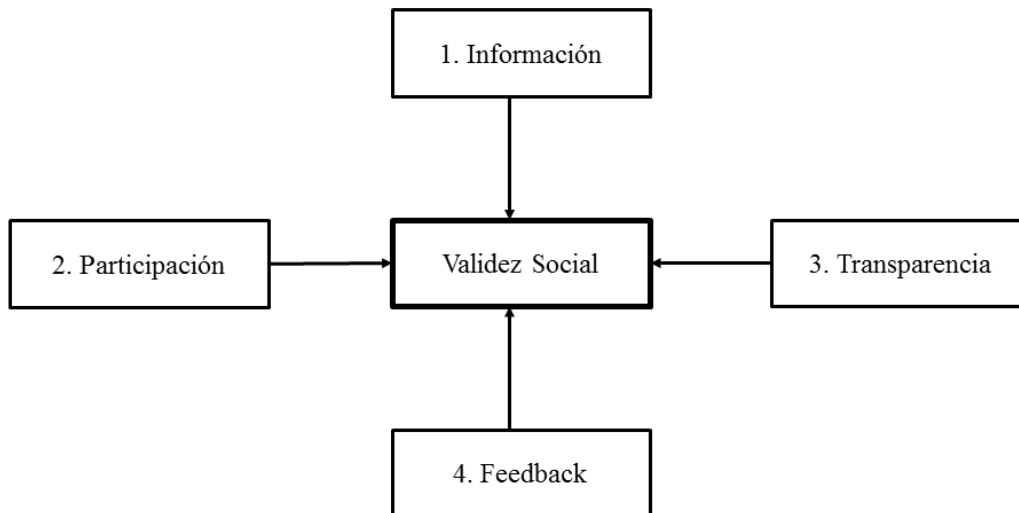


Figura 1. *El concepto de Validez Social de Schuler (1993)*

Schuler denomina *validez social* a las percepciones positivas que resultan de la presencia de estos factores en el proceso de selección y que hacen que sea percibido favorablemente por los participantes.

Otro modelo a tener en cuenta dentro esta perspectiva es el propuesto por Derous y De Witte (2001). El “*Modelo Producto-Procedimiento-Proceso*” (MPPP) surge como un intento para integrar las características del enfoque psicométrico tradicional y el de la negociación en la selección, una perspectiva que había emergido a principios de los años 90. Mientras que la tradicional asume que el desempeño en las pruebas se debe únicamente a las diferencias entre los candidatos, la de la negociación considera que es el resultado de un proceso inter e intra-personal. Por otro lado, se diferencia también de la tradicional en que asume que la selección tiene lugar en contextos dinámicos y

complejos y en los que el poder no está solamente en manos de las organizaciones, sino que es compartido por los diferentes agentes que intervienen en el proceso.

El MPPP considera la selección de personal como una tarea en la participan diferentes agentes (por ejemplo, los candidatos, los seleccionadores, los editores de test, etc.) y que se define por características del producto, del proceso y del procedimiento. El principio central de este modelo es la interacción dinámica de estas tres características (ver Figura 2): (1) El *producto* se refiere a los objetivos de la selección (p. ej., contratar o ser contratado), así como a los requerimientos técnicos para alcanzar esos objetivos (pruebas, anuncios, etc.), (2) el *procedimiento* hace referencia a la estructura de los eventos estables y recurrentes, así como a los diferentes roles asignados a los participantes para conseguir su objetivo, y (3) el *proceso* se refiere al lado socio-emocional y motivacional, es decir, a las reacciones (cognitivas, comportamentales y actitudinales) que los candidatos y los seleccionadores tienen ante los aspectos del procedimiento y del producto de la selección de personal. Este proceso es de carácter social, ya que se forma a partir de la interacción entre los diferentes agentes implicados en la selección.

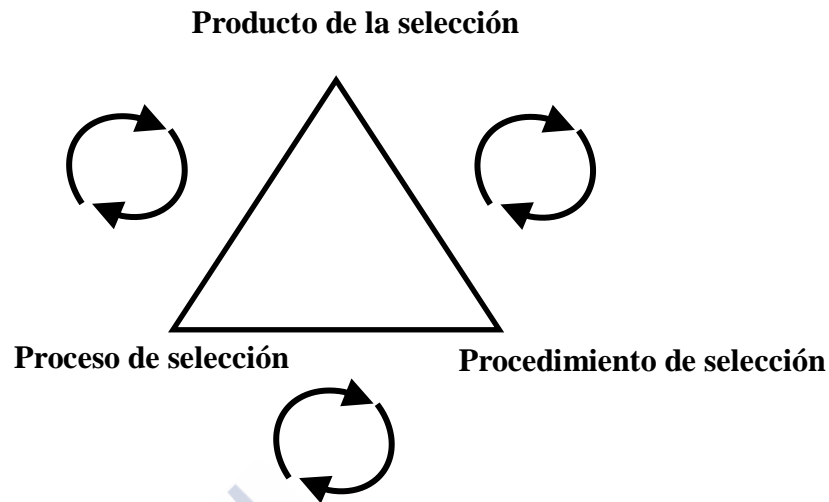


Figura 2. *Modelo del Producto-Procedimiento-Proceso de selección de personal de Derous y De Witte (2001)*

Derous y De Witte (2001), centrándose en la parte del proceso del MPPP, proponen también el “*Modelo del Proceso Social en Selección*”. Este modelo, al contrario que el de validez social (Schuler, 1993), trata de explicar las percepciones de los solicitantes de empleo previas a la realización de las pruebas y a la contratación. Es decir, trata de captar las creencias generales de los candidatos sobre la selección de personal, especialmente sobre el tipo de características del proceso que los candidatos esperan y valoran, en vez de las reacciones específicas de los candidatos una vez que han participado en el proceso.

Este modelo integra ocho características: (1) Información general proporcionada sobre la vacante de trabajo, (2) participación y control por parte de los candidatos, (3) apertura a la asertividad de los candidatos, (4) creación de evaluaciones transparentes, (5) proporción de feedback, (6) garantía de objetividad en la selección, (7) trato correcto a los candidatos y (8) respeto a la privacidad y recopilación de información relevante para el puesto.

3.3.2. Teoría de la Justicia Organizacional

El *Modelo de las Reacciones de los Candidatos a los Sistemas de Selección de Personal* propuesto por Gilliland (1993) ha tenido una gran influencia en la investigación, constituyendo la base de muchos de los estudios realizados sobre las percepciones de los candidatos (Hülshager y Anderson, 2009). La Figura 3 representa este modelo, en el que se plantean una serie de condiciones situacionales y personales que influyen en la percepción de la justicia distributiva y la justicia procedimental. Además, el modelo relaciona las percepciones de justicia de los candidatos con una serie de resultados actitudinales y comportamentales.

La justicia distributiva hace referencia a la percepción de un reparto adecuado de los resultados o de las consecuencias derivadas del proceso de selección. Este concepto tiene su origen en la *Teoría de la Equidad* propuesta por Adams (1965), que posteriormente servirá como base para la investigación sobre la justicia organizacional llevada a cabo por Greenberg (1990). Por otra parte, la justicia procedimental se refiere a la percepción de que el procedimiento usado para tomar las decisiones relativas a la selección o promoción de personal es justo (Folger y Greenberg, 1985; García-Izquierdo, Moscoso y Ramos-Villagrasa, 2012; Gilliland, 1993; Osca, 2007).

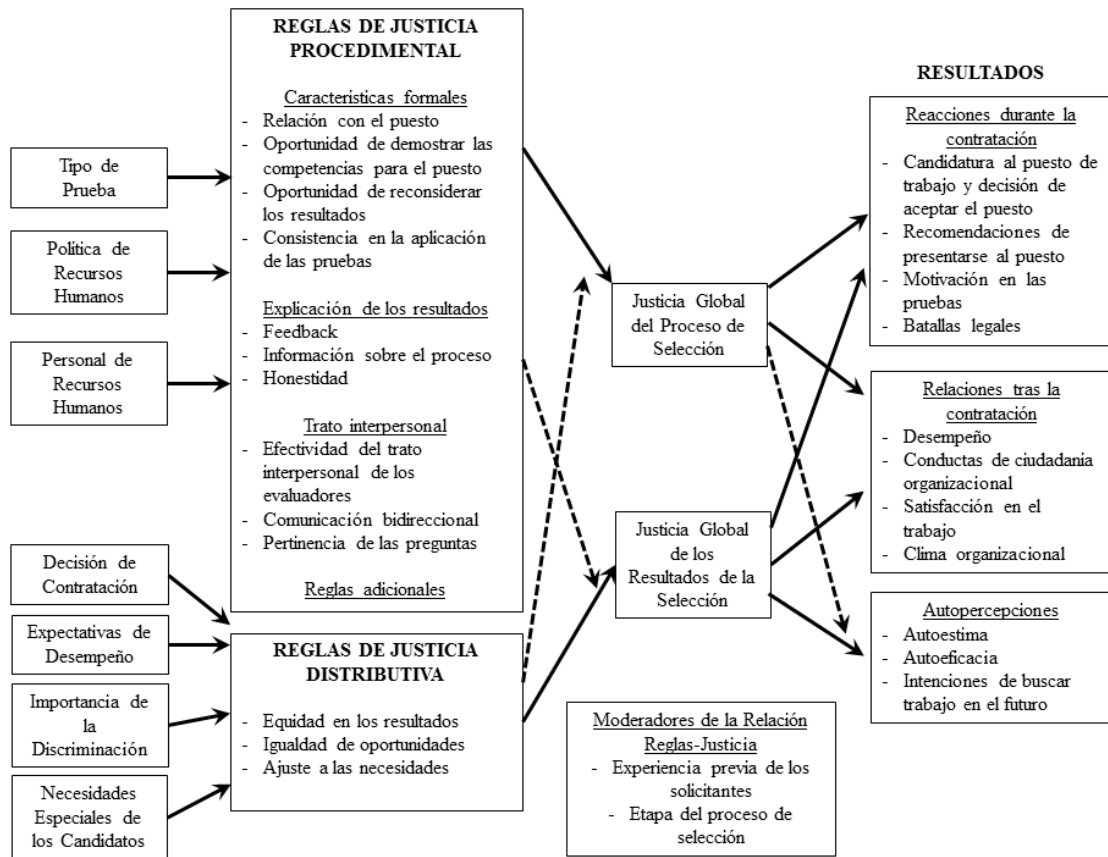


Figura 3. Modelo de las Reacciones de los Candidatos a los Sistemas de Selección de Personal de Gilliland (1993)

Gilliland (1993) propone diez reglas de justicia procedimental que, en su opinión, determinan la percepción que tienen los candidatos de lo que ocurre durante la selección. El grado en el que se cumplen estas reglas, determinará la evaluación de los solicitantes de la justicia global del proceso, de modo que, a mayor cumplimiento de estas reglas, mejor percepción por parte de los aspirantes. Estas diez reglas se agrupan en tres bloques:

(1) Las características formales del proceso, donde se incluyen: (a) la relación con el puesto de trabajo, (b) la posibilidad de demostrar las competencias para el puesto, (c) la oportunidad de reconsiderar los resultados y (d) la consistencia en la aplicación de las pruebas.

(2) El trato interpersonal, que a su vez engloba (a) la efectividad en el trato interpersonal por parte de los seleccionadores, (b) la comunicación bidireccional y (c) la pertinencia de las preguntas y las pruebas.

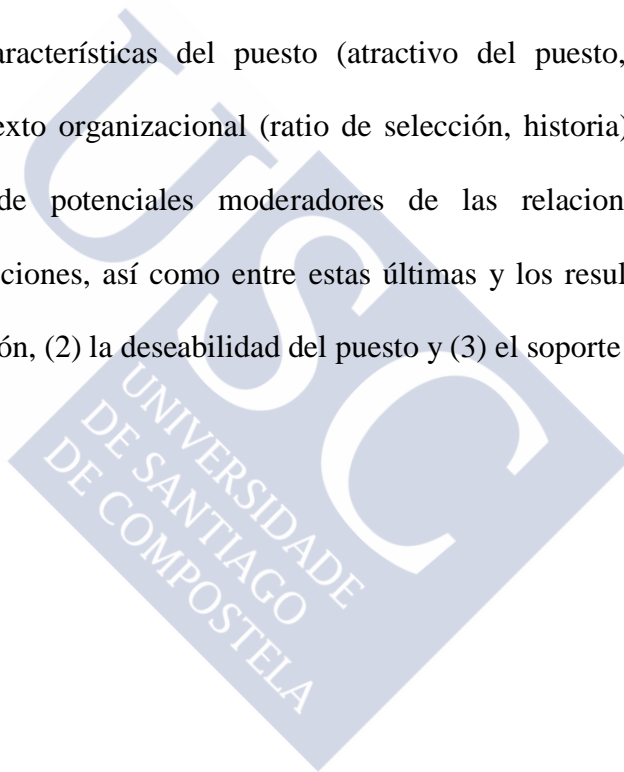
(3) La explicación de los resultados que agrupa los factores de: (a) feedback sobre los resultados, (b) información sobre el proceso de selección y (c) honestidad.

Por otro lado, el cumplimiento de las tres reglas de justicia distributiva determinará la evaluación de la justicia global de los resultados de la selección. Estas tres reglas son: (1) la equidad en los resultados, (2) la igualdad de oportunidades y (3) el ajuste a las necesidades, de forma que las recompensas se distribuyan en función de las necesidades básicas de los individuos.

Gilliland (1994) examinó los efectos de la justicia de los procedimientos y la justicia distributiva y encontró que los seleccionados pensaban que había una mayor equidad en el proceso y en la decisión, en comparación con las personas que habían sido rechazadas. Además, halló que el modo en que se percibe la relación de las pruebas con el futuro trabajo era un factor determinante en el desempeño y en la percepción de justicia procedimental y distributiva.

A este respecto, Ryan y Ployhart (2000) sugirieron que, en general, la investigación sobre las percepciones de los candidatos carecía de una red nomológica definida. Es decir, que no existían trabajos teóricos o empíricos que ofreciesen un esquema lo suficientemente amplio que explicase cómo se esperaba que las variables implicadas en las percepciones de los candidatos interactuasen entre sí. Para dar solución a esta cuestión, basándose en Gilliland (1993), plantearon su *Modelo Heurístico*, de lo que consideran los antecedentes claves, los resultados y las percepciones que deben ser estudiadas, así como una serie de moderadores.

El *Modelo Heurístico* propuesto por Ryan y Ployhart (2000) aparece representado en la Figura 4. En él se diferencian cuatro tipos de percepciones: (1) sobre el procedimiento, (2) sobre su estado afectivo y cognitivo durante el proceso, (3) sobre los resultados del procedimiento y (4) sobre los procesos de selección en general. Estas percepciones afectan a varios resultados: (1) las intenciones de comportamiento, (2) el desempeño en el proceso, (3) las auto-percepciones y (4) las percepciones sobre el puesto y la organización. Además, amplían el modelo de Gilliland considerando como antecedentes de las percepciones: (1) las características personales (experiencia, personalidad), (2) las características del puesto (atractivo del puesto, capacidades requeridas) y (3) el contexto organizacional (ratio de selección, historia). Por último, sugieren la existencia de potenciales moderadores de las relaciones entre los antecedentes y las percepciones, así como entre estas últimas y los resultados: (1) las expectativas de contratación, (2) la deseabilidad del puesto y (3) el soporte social.



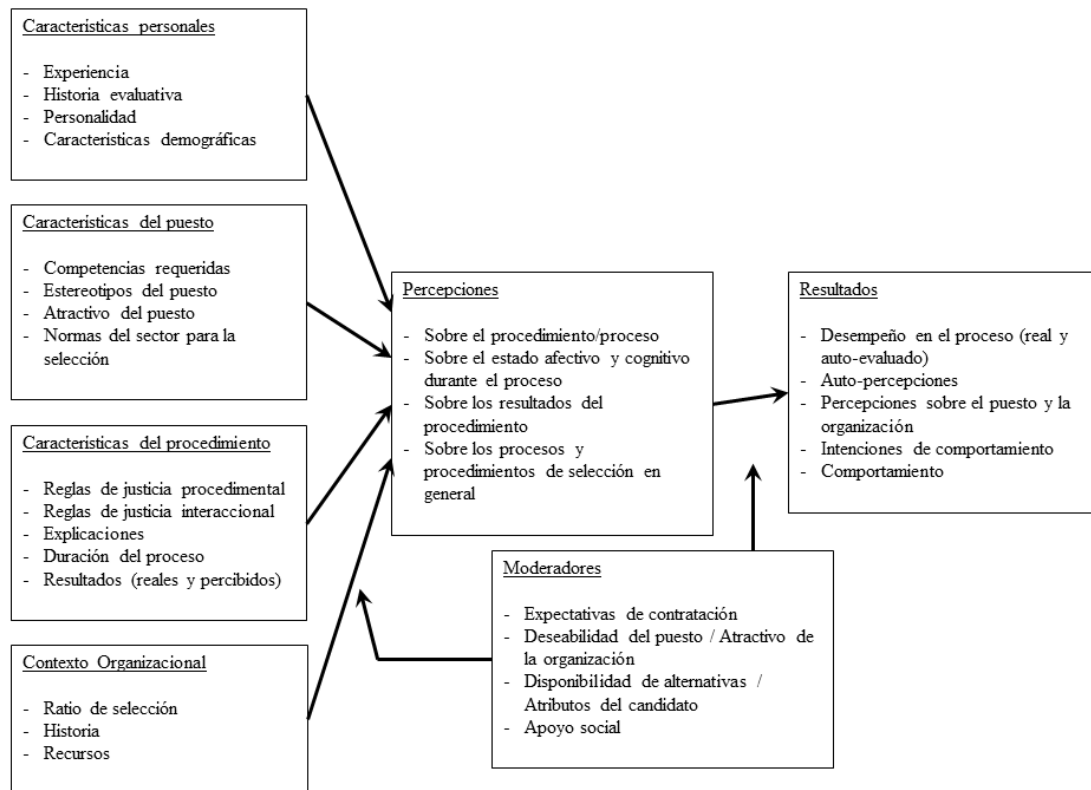


Figura 4. *Modelo Heurístico de Ryan y Ployhart (2000)*

Por su parte, Anderson, Born y Cunningham-Snell (2001) sugieren que son cuatro los factores más influyentes en las reacciones de los candidatos: (1) que el método de selección aparente ser relevante para el trabajo y que esté basado en un exhaustivo análisis del puesto, (2) que no invada la privacidad personal, (3) que no infrinja las expectativas de justicia procedimental o distributiva y (4) que permita a los candidatos conocer en persona a los reclutadores.

Un par de años más tarde, Bell, Ryan y Wiechmann (2004) introdujeron el concepto de “*expectativa de justicia*”, la que definieron como “*la creencia de un individuo de que va a ser tratado de modo justo en un evento o interacción social futuros*” (pág. 25). El *Modelo Básico de las Expectativas de Justicia* (ver Figura 5) explica cómo estas expectativas se forman por influencias personales y del entorno y por las experiencias y creencias previas sobre selección.

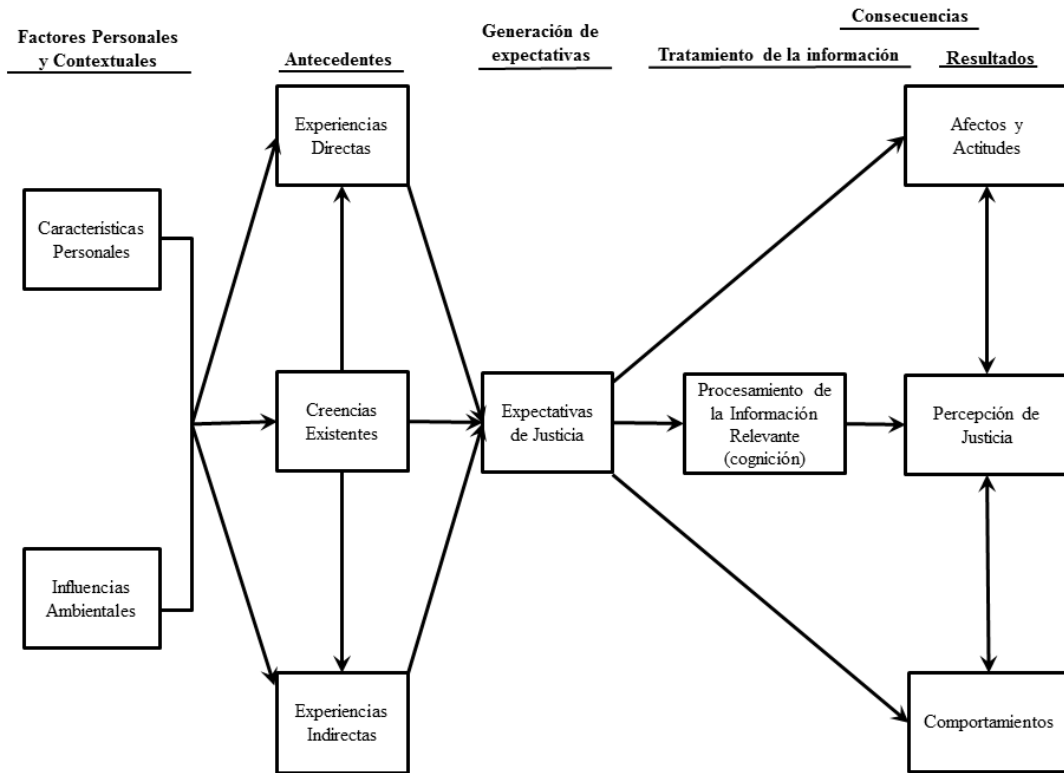


Figura 5. *Modelo Básico de las Expectativas de Justicia de Bell, Ryan y Wiechmann (2004)*

Hauskenecht y sus colegas (2004) integraron los modelos propuestos por Ryan y Ployhart (2000) y Gilliland (1993) en su *Modelo Teórico de las Reacciones de los Candidatos a la Selección*. En la Figura 6 se muestra este modelo en la versión adaptada de estos autores, quienes coincidiendo con el modelo heurístico de Ryan y Ployhart (2000), propusieron cuatro grandes tipos de variables antecedentes que se consideran factores determinantes de la percepción del solicitante y que a su vez coinciden en gran medida con las que había propuesto Thornton (1993):

(1) La percepción de las características del procedimiento: abarca la percepción de los candidatos sobre: (a) las reglas de justicia del procedimiento, (b) las reglas de justicia interpersonal, (c) las reglas de justicia informativa, (d) la duración del proceso,

(e) los resultados, tanto reales como percibidos, (f) la invasión a la intimidad, (g) la facilidad de la prueba y (h) la transparencia del proceso.

(2) Las características personales: afectan directamente a las percepciones de los candidatos sobre el proceso de selección e indirectamente a través de las variables de la categoría anterior, es decir, la percepción sobre las características del procedimiento. Estos autores proponen que las características personales que afectan a las percepciones son: (a) la experiencia laboral, (b) la experiencia en las pruebas realizadas, (c) la personalidad y (d) las características demográficas.

(3) Las características del puesto: las percepciones se verán influidas por: (a) las capacidades requeridas, (b) los estereotipos sobre el puesto, (c) el atractivo del puesto y (d) las pautas de selección en el sector.

(4) El contexto organizacional, que es definido por: (a) el ratio de selección, (b) la historia de la organización y (c) los recursos con los que cuentan.

Por otro lado, estos autores identificaron una serie de variables moderadoras que afectarían a las percepciones, tanto de modo directo, como indirecto, ya que también inciden sobre las percepciones de las características del procedimiento. Las variables que el modelo propone como moderadoras son: (1) la etapa del proceso de selección, (2) el contexto de la selección, (3) las expectativas de contratación, (4) el interés por el puesto, (5) las alternativas disponibles y (6) las normas subjetivas.

En relación con las percepciones de los candidatos sobre la selección de personal, el modelo recoge aquellas que han sido más estudiadas en los estudios previos: (1) la justicia del procedimiento, (2) la justicia distributiva, (3) la justicia interpersonal, (4) la motivación durante la prueba, (5) la ansiedad ante las pruebas, (6) las actitudes hacia las pruebas y (7) las actitudes hacia la selección en general.

Finalmente, Hausknecht y cols. (2004) indican que las percepciones de los candidatos permiten predecir resultados organizacionales importantes, como su desempeño en las pruebas de selección, su auto-percepción del mismo y una variedad de actitudes y comportamientos hacia la organización y el trabajo. Además, la percepción de las características del procedimiento los predice tanto directamente como indirectamente, a través de sus percepciones sobre la selección.

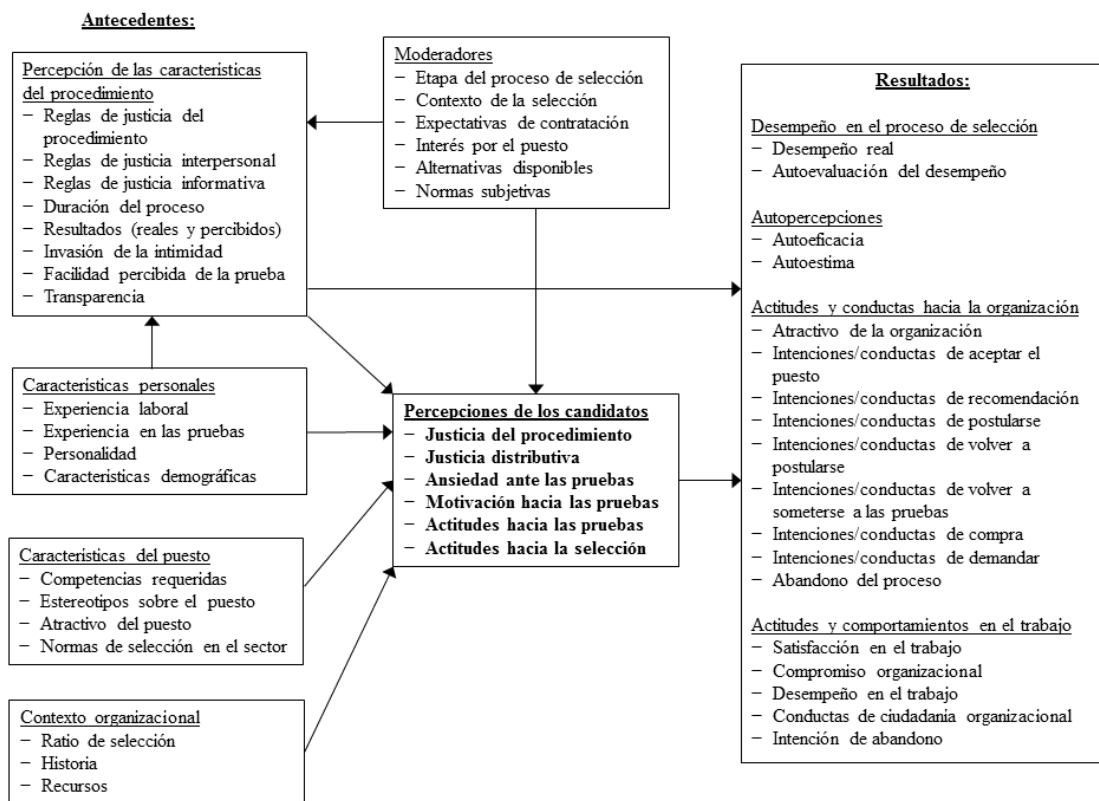


Figura 6. Modelo Teórico de las Reacciones de los candidatos a la Selección de Hausknecht et al. (2004)

3.3.3. Teoría de la Atribución-Reacción del Solicitante

Ployhart y Harold (2004) propusieron la *Teoría de la Atribución-Reacción del Solicitante (TARS)* para explicar la importancia de los procesos de atribución en las reacciones de los candidatos. La principal diferencia entre la TARS y los enfoques previos es que ésta fuerza a tener en cuenta explícitamente los procesos de atribución.

Estos autores parten de la *Teoría de la Atribución* de Heider (1958) para analizar las interpretaciones que hacen los candidatos de lo que ocurre durante la selección. Esta teoría propone que las reacciones afectivas, de comportamiento y cognitivas de los solicitantes, tales como la percepción de justicia, la percepción sobre la prueba, el rendimiento durante la prueba y la motivación, son impulsadas fundamentalmente por un proceso de atribución. Gilbert y Malone (1995) explican este proceso de atribución en 4 pasos (ver Figura 7): cuando se percibe un hecho o situación, se genera una expectativa de lo que debería suceder. La percepción de lo que realmente ocurre contrasta con las expectativas creadas y, es entonces, cuando se genera la atribución.

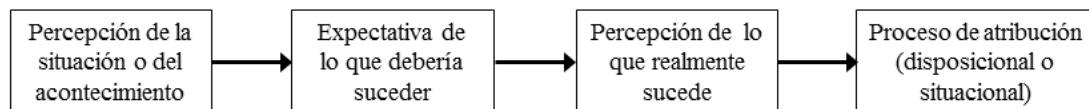


Figura 7. *Secuencia básica de la formación de las atribuciones de Gilbert y Malone (1995)*

De este modo, la teoría propuesta por Ployhart y Harold (2004) describe como las atribuciones que realizan los solicitantes dan lugar a sus reacciones. Los enfoques previos sobre la justicia y las reacciones de los candidatos no describen con precisión cómo se produce el proceso de atribución, simplemente, reconocen su existencia. La TARS va más allá ya que, *“elimina las percepciones de justicia como el determinante de las reacciones y las reemplaza por las atribuciones. Esto cambia el objetivo de entender los antecedentes y las consecuencias de la justicia, por tratar de entender los antecedentes y las consecuencias de las atribuciones.”* (Ployhart y Harold, 2004; pág. 92).

La cuestión clave en la formación de atribuciones es determinar si un evento ha ocurrido debido a factores disposicionales o situacionales (Heider, 1958). En una

situación en la que a un solicitante de empleo se le comunica que no ha obtenido el puesto, la notificación del rechazo se correspondería con lo que los autores denominan el “hecho” o “acontecimiento” y la expectativa del candidato era conseguir el puesto de trabajo. Al no recibir este puesto, el candidato, internamente, busca una explicación a lo ocurrido (atribución). La explicación puede basarse en causas situacionales (p. ej., creer que el proceso de selección fue injusto) o en causas disposicionales (p. ej., creer que se debe a su incapacidad para desempeñar el puesto). Dependiendo de cómo el solicitante realice esta atribución, se producirán diferentes reacciones afectivas, comportamentales o cognitivas (Ployhart y Harold, 2004).

La Figura 8 representa la TARS, la cual sitúa el proceso de atribución entre la presencia de un hecho y la formación de las percepciones y los comportamientos. En un contexto de selección de personal, un candidato puede hacer atribuciones sobre su propio comportamiento (p. ej., su desempeño en las pruebas, su decisión de aceptar el contrato) o sobre el comportamiento de la organización o de las personas que participan en el proceso (el entrevistador, otro candidato, etc.). La investigación llevada a cabo sobre la formación de las atribuciones plantea que se produce de forma relativamente automática y rápida (Forssterling, 2001). Además, sucede principalmente cuando el evento producido es importante, negativo e inesperado (Wong y Weiner, 1981).

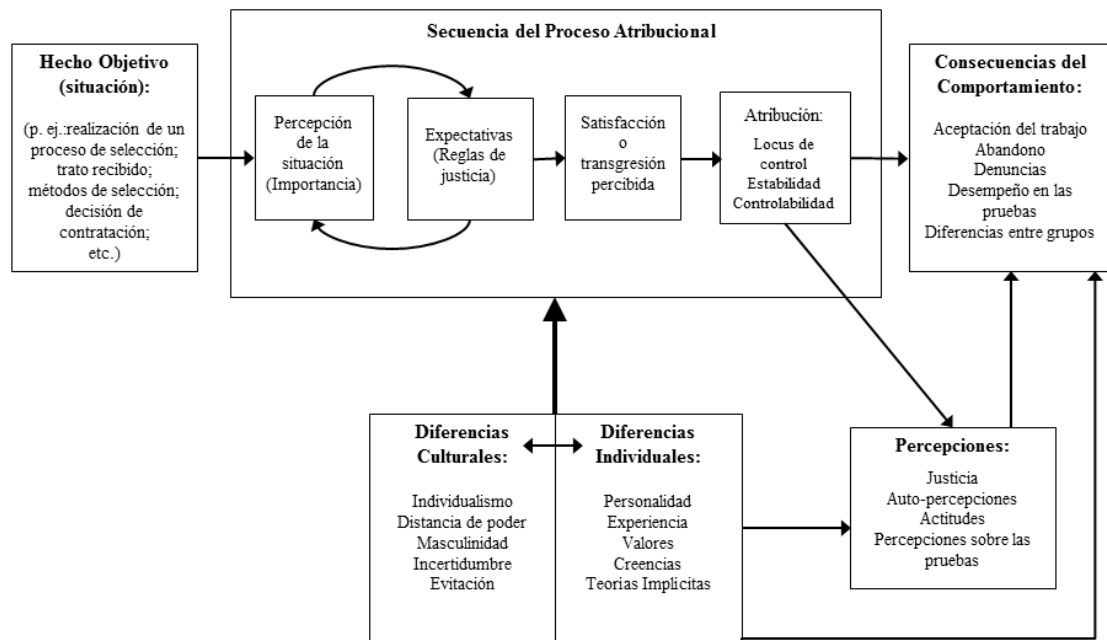


Figura 8. *Modelo de la Teoría de la Atribución-Reacción de los Solicitantes de Ployhart y Harold (2004)*

Ployhart y Harold, (2004) parten de la *Teoría de la Motivación y la Emoción* de Weiner (1985), quién propuso que las adscripciones causales juegan un papel clave. Este autor había encontrado que en contextos relacionados con el rendimiento hay algunas percepciones causales dominantes. Las causas percibidas del éxito o el fracaso comparten cuatro propiedades comunes: (1) *el locus de control*, es decir, si el hecho se atribuye a causas internas (disposicionales) o externas (situacionales), (2) *la estabilidad o inestabilidad de la causa*, esto se refiere a la posibilidad de que la causa se mantenga en el tiempo o pueda variar o ser modificada, (3) *la capacidad de control*, esto es, si el individuo tiene control sobre la causa o no, (4) *generalidad o especificidad de la causa*, lo que se refiere a si la causa es específica de una situación o, si por el contrario, es una cuestión generalizable a otro tipo de situaciones. Weiner (1986) también demostró, que la dimensión de estabilidad se relaciona con las expectativas y las intenciones, mientras que el locus de control y la capacidad de control se relacionan con las auto-

percepciones. Teniendo en cuenta únicamente estas tres dimensiones Ployhart y Harold, (2004) plantean que teóricamente las reacciones favorables se deberían a la atribución de causas internas, estables y controlables y las reacciones desfavorables a la atribución de causas externas, inestables e incontrolables.

Por último, la TARS también recoge el impacto de las diferencias individuales y culturales en el proceso de atribución. Estas diferencias podrían influir en como los candidatos pueden percibir las reglas de los procedimientos, en sus percepciones y en sus reacciones.

3.3.4. Modelo de la Tendencia del Solicitante a Demandar

Anderson (2011) usa un nuevo punto de vista teórico que poco tiene que ver con los anteriores para proponer el “*Modelo de la Tendencia del Solicitante a Demandar*”. Este autor considera que un buen enfoque para el estudio de las percepciones de los candidatos sería el mismo a partir del cual se estudian las consecuencias de la ruptura del contrato psicológico. Este marco de trabajo proporciona un conjunto potencialmente valioso, pero poco utilizado, de perspectivas y resultados empíricos que podrían explicar los sentimientos de los solicitantes sobre la justicia del procedimiento y la igualdad de trato en la selección. El modelo destaca que tanto los solicitantes contratados como los rechazados podrían percibir discriminación en el proceso, pero en mercados de trabajo como los actuales, en los que los candidatos tienen pocas opciones de empleo, estos podrían aceptar una oferta a pesar de haber percibido de forma negativa el trato recibido por la organización.

Este nuevo modelo parte del concepto que el autor denominó “*Discriminación Laboral Percibida*” (DLP), que se centra única y exclusivamente en la percepción de los candidatos de si se ha producido discriminación en la selección, independientemente de

que esta se haya producido, teniendo en cuenta el proceso, el trato recibido y los resultados de la selección. La DLP se produce únicamente cuando se refiere a un tipo de discriminación regulada por la legislación del país en cuestión. Esto implica que debe ser el resultado de la atribución que el candidato realiza al considerar que se encuentra en una situación de desventaja por pertenecer a una minoría reconocida y protegida por ley. La *Discriminación Laboral Percibida* puede producirse como consecuencia de una discriminación directa, se haya producido de forma intencionada o no, o por una discriminación indirecta no intencionada por parte de la organización. De hecho, incluso se puede producir cuando la organización puede demostrar que no se ha producido tal discriminación, pero los solicitantes persisten en su creencia de que sí se ha producido.

Este concepto se diferencia del concepto de “*justicia*” propuesto por Gilliland (1993; Gilliland y Steiner, 2001) en varios aspectos. En primer lugar, la mayor parte de la investigación llevada a cabo hasta ese momento se había centrado en el estudio de la justicia percibida, lo que no supone que se trate necesariamente del polo opuesto de la injusticia percibida. En opinión de Anderson (2011), la percepción de injusticia podría ser un constructo bastante diferente al de la justicia percibida, ya que las subescalas que los componen difieren tanto en significado como en contenido y sus efectos podrían ser también bastante diferentes. Por otro lado, la DLP sólo podría ocurrir como resultado de las percepciones del candidato basadas en la pertenencia a una minoría protegida. Sin embargo, la percepción de injusticia puede surgir por múltiples razones, sin necesidad de que el candidato pertenezca a un determinado colectivo. Por último, requiere la existencia de indicios estadísticos, de las disposiciones legales y de las costumbres del país del que se trate.

En la Figura 9 aparece representado el “*Modelo de la Tendencia del Solicitante a Demandar*” de Anderson (2011), que parte de los propuestos por Gilliland (1993), Ryan

y Ployhart (2000) y Hausknecht et al. (2004), aunque en este caso se centra en ilustrar los antecedentes, procesos y resultados involucrados exclusivamente en las quejas formales e interposiciones de demandas legales. Los antecedentes se centran en las características personales, las características percibidas del proceso y el contexto legal en el que se lleva a cabo la selección. En cuanto al proceso, este especifica las características del método o métodos empleados (si se emplea más de una herramienta en el proceso de selección), junto con un grupo de variables moderadoras que, al igual que proponía el modelo de Hausknecht y sus colaboradores (2004), también tienen efectos sobre las variables antecedentes. La DLP es considerada el principal resultado dentro de este modelo, que a su vez puede dar lugar al inicio de quejas y/o denuncias legales.



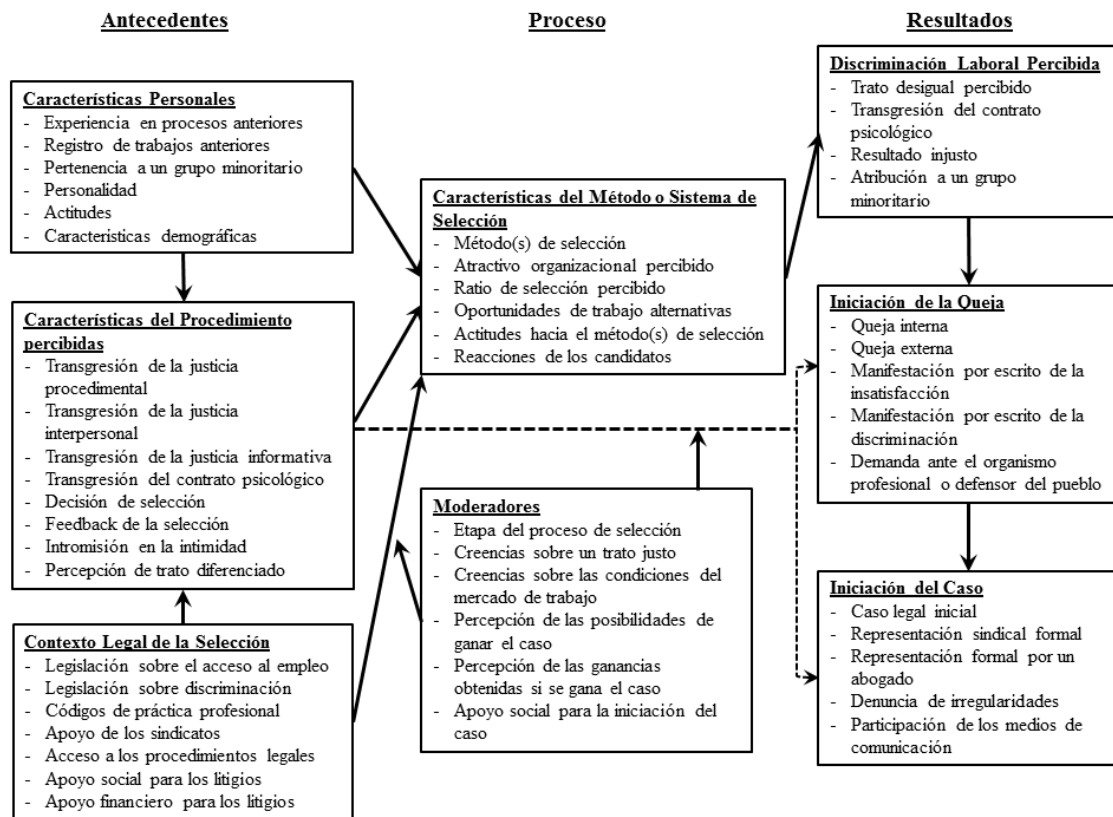


Figura 9. Modelo de la Tendencia del Solicitante a Demandar de Anderson (2011)

3.3.5. Otros enfoques teóricos de las reacciones de los candidatos

Hülsheger y Anderson (2009) agruparon un conjunto de estudios en lo que ellos denominan el marco de estudio de la relación entre las percepciones de los candidatos y el desempeño. Este conjunto de investigaciones se centran en cómo las percepciones de los solicitantes sobre las pruebas afectan a su rendimiento en las mismas y como éstas moderan la validez de los instrumentos de selección. Uno de estos estudios es el llevado a cabo por Arvey y sus colaboradores (1990), en el que sugirieron el estudio de los componentes actitudinales y motivacionales de la realización de las pruebas. Para ello, desarrollaron “*La Encuesta de Actitudes hacia las Pruebas*”, que evalúa cuestiones como la motivación, la concentración, la creencia en la prueba, la ansiedad, etc. Según su criterio, las disposiciones actitudinales y motivacionales podrían explicar las

diferencias en el desempeño, cuando se deben a cuestiones diferentes a las capacidades del candidato. Los resultados mostraron que las actitudes hacia las pruebas difieren entre los solicitantes reales y los ocupantes de puesto y que están relacionadas con el desempeño en las mismas (ver Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996).

3.4. RESULTADOS DE LAS PERCEPCIONES DE LOS CANDIDATOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

El objetivo de este apartado es realizar una revisión de los principales resultados de la investigación realizada hasta el momento sobre las percepciones de los candidatos en los procesos de selección. En el primer bloque se expondrán los resultados encontrados sobre las variables antecedentes de las percepciones y del impacto de éstas sobre los resultados del proceso de selección. Posteriormente se realizará un resumen de los hallazgos encontrados en los meta-análisis sobre la preferencia de los candidatos hacia los instrumentos de selección más empleados. Por último, se analizarán los resultados encontrados hasta la fecha sobre las percepciones y reacciones de los solicitantes a la entrevista de selección.

3.4.1. Relación entre las variables antecedentes, las percepciones y los resultados en los procesos de selección

(1) Características personales:

Hausknecht y col. (2004) proponen varias características personales que el modelo incluye dentro de las variables consideradas antecedentes de las percepciones de los candidatos. Teniendo en cuenta los objetivos de esta tesis, la posible diferencia en las percepciones de los candidatos en función de su sexo se considera la variable de mayor relevancia y, por ello, se le dedica un apartado específico. Esto es así porque de

existir diferencias en las percepciones de hombres y mujeres esto podría incidir en los resultados en la selección, lo que podría tener implicaciones desde el punto de vista del *impacto adverso* (Hough et al., 2001). A continuación, se presentan los resultados encontrados:

(a) Diferencias en las percepciones en función del sexo

Según la *Teoría de la Atribución-Reacción de los Solicitantes* (TARS), las teorías implícitas de los candidatos influyen sobre como construyen sus atribuciones (Ployhart y Harold, 2004). Por ejemplo, el haber tenido experiencias pasadas de discriminación podría hacer que los candidatos se muestren más sensibles hacia esta cuestión (Ryan, 2001; Ryan et al., 2000). Por razones culturales, históricas y sociales, es frecuente que algunas mujeres se hayan sentido discriminadas en alguno de los procesos de selección en los que hayan participado a lo largo de su carrera profesional (Alonso et al., 2009). Esto las convierte en un colectivo especialmente sensible hacía las percepciones de discriminación o injusticia en los procesos de selección, especialmente en aquellos puestos que tradicionalmente han sido ocupados en su mayoría por hombres.

Teniendo en cuenta la TARS, si las mujeres creen estar en desventaja, considerando que podrían ser discriminadas o que los hombres obtendrían mejores resultados en una determinada prueba, esto podría hacer que la percibiesen de un modo menos favorable. Según indican Hough y sus colegas (2001), de existir diferencias en las atribuciones realizadas por las mujeres, se podría producir *impacto adverso* si éstas afectan a su motivación y a sus resultados.

Aunque algunos autores han señalado que mujeres y hombres podrían percibir los procesos de selección de modo diferente, basándose en que se ha encontrado que las mujeres se enfrentan a determinadas pruebas con un mayor grado de ansiedad y que

perciben una mayor dificultad (Arvey et al., 1990). Sin embargo, los resultados de los meta-análisis no muestran diferencias importantes en las percepciones de mujeres y hombres.

Así, los resultados encontrados en el meta-análisis de Hausknecht y col. (2004) muestran una correlación corregida por falta de fiabilidad en el predictor y en el criterio de .05 (K=11) entre el sexo y la percepción de justicia del procedimiento. Con un intervalo de confianza del 95% los valores de la relación oscilan entre .01 y .09, de modo que aunque no se incluye el 0 en este intervalo, el tamaño del efecto es muy reducido. En cuanto a la percepción de la justicia distributiva, el resultado es de .02 (K=6) y de .01 (K=8) cuando se relaciona con su motivación durante las pruebas. En ambos casos, el intervalo de confianza incluye el 0 con lo que se puede concluir que hombres y mujeres no perciben de modo diferente los procesos de selección.

Estos resultados concuerdan con los hallados en el meta-análisis de Cohen-Charash y Spector (2001) en el que habían analizado las percepciones de justicia en general, sin centrarse en los procesos de selección. Con una muestra de 15 estudios (N=17.475) encontraron una correlación de -.02 entre el sexo y la percepción de la justicia distributiva, de -.09 con la percepción de la justicia del procedimiento (K=20, N=17.767) y de -.00 con la justicia en las interacciones interpersonales (K=5, N=583).

(b) Otras características personales

Otras características demográficas analizadas son la edad y el origen étnico. Según muestran los resultados de Hausknecht y col. (2004), la edad tampoco resulta ser un factor importante, ya que la correlación media encontrada con la percepción de justicia del procedimiento fue de -.04 (K=7) y de -.02 (K=5) con la justicia distributiva. Los resultados en relación con el origen étnico son muy similares a los anteriores, ya que la correlación con la percepción de justicia en el procedimiento es de .04 (K=5) y de

-.02 (K=7) con la motivación durante las pruebas. En ambos casos también se incluye el 0 en los intervalos de confianza.

En cuanto a las características de personalidad, el mismo estudio incluye la relación de los factores conciencia y estabilidad emocional con la percepción de la justicia del procedimiento. Las correlaciones encontradas son de .09 (K=6) y .05 (K=6), respectivamente, por lo que se consideran tamaños pequeños, (en este caso los 6 estudios incluidos en este meta-análisis fueron llevados a cabo en un contexto hipotético). Además, el estudio incluye la relación entre el factor conciencia y la motivación durante las pruebas, mostrando una correlación promedio corregida por falta de fiabilidad en el predictor y en el criterio de .21 (K=7), lo que se considera un tamaño del efecto moderado (este estudio sólo incluye una muestra obtenida en una situación real de selección, en la que la correlación observada desciende a .13).

Viswesvaran y Ones (2004) encontraron resultados similares con respecto a las características de personalidad, es decir, que la personalidad sólo tiene una relación marginal con la importancia atribuida a las características del contenido, del contexto o del desarrollo del proceso de selección. Sin embargo, los resultados mostraron que aquellos candidatos con una mayor habilidad mental general tienden a dar una mayor importancia al contenido y menor al contexto. Por su parte, Truxillo, Bauer, Campion y Paronto (2006) encontraron que la dimensión neuroticismo mostraba una relación negativa con la evaluación de los candidatos de la justicia social (justicia en el trato interpersonal) cuando se empleaba una prueba escrita.

(2) *Percepción de las características del procedimiento:*

El estudio de Hausknecht y sus colaboradores (2004) ha mostrado que la percepción de las características del procedimiento correlaciona positivamente con las

percepciones de la justicia procedimental, la justicia distributiva, la motivación durante las pruebas, las actitudes hacia los test y las actitudes hacia la selección. El tamaño medio de los resultados encontrados oscila entre .14 y .54 y todos los intervalos de confianza excluyen el cero. En concreto, la validez aparente y la percepción de la validez predictiva correlacionan .50 y .54, respectivamente, con el modo en que percibe la justicia del procedimiento. Estas mismas características correlacionan con la percepción de justicia distributiva (.29 en el caso de la validez aparente y .34 en el de la percepción de la validez predictiva). Además, la relación encontrada entre los resultados reales favorables y la percepción de la justicia distributiva es de .40.

Estos mismos autores también encontraron una correlación con la validez aparente de .31 para la motivación, de .16 para la percepción de la validez predictiva y de .28 para la oportunidad de demostrar el desempeño. En cuanto a las actitudes hacia las pruebas, las características que tienen un mayor impacto son la validez aparente (.45) y la percepción de la validez predictiva (.52). Los resultados encontrados en relación a la actitud hacia la selección son muy similares (.46 y .41 para la validez aparente y la percepción de la validez predictiva, respectivamente).

No obstante, las relaciones anteriores están influidas por el tipo de estudio realizado. Así, si se comparan las correlaciones promedio obtenidas en situaciones reales de selección y las obtenidas en contextos hipotéticos, se encuentran diferencias importantes en aproximadamente la mitad de las relaciones examinadas. Además, las correlaciones son más elevadas cuando las medidas se toman simultáneamente que cuando los estudios son de carácter longitudinal y también varían en función del tiempo que transcurre entre las evaluaciones.

Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer y Yonce (2009) examinaron los efectos de facilitar explicaciones a los candidatos sobre sus reacciones en los procesos. Basándose

en un conjunto de 26 muestras de estudios experimentales y quasi-experimentales, los resultados obtenidos sugieren que las explicaciones afectan de forma positiva a las percepciones sobre la justicia y la organización, a la motivación durante las pruebas y al desempeño durante los test de habilidades cognitivas. Además, encontraron que los efectos sobre la justicia son mayores en situaciones de campo que en los estudios de laboratorio y cuando se utiliza un test de personalidad en lugar de un test cognitivo. Finalmente, mostraron que la motivación durante la prueba modera la relación entre las explicaciones y el desempeño en la prueba.

(3) Efecto de las percepciones sobre los resultados:

Hausknecht y cols. (2004) indicaron que las percepciones de los candidatos permiten predecir resultados organizacionales importantes, con implicaciones tanto para el aspirante como para la organización. En este meta-análisis, estudiaron la relación entre algunas de las facetas más importantes de las percepciones con los resultados referentes al desempeño en el proceso de selección, las autopercepciones y algunos aspectos de las actitudes y comportamientos hacia la organización.

En cuanto al desempeño durante las pruebas de selección, la literatura previa ha diferenciado entre el desempeño real y el percibido por el solicitante. Los resultados del meta-análisis de Hausknecht et al. (2004) muestran una correlación positiva entre el desempeño percibido y la percepción de justicia del procedimiento ($\rho=.53$, $K=8$), la motivación durante la evaluación ($\rho=.56$, $K=4$) y las actitudes hacia las pruebas ($\rho=.27$, $K=4$). En lo que se refiere al desempeño real en las pruebas, se encontró relación con la percepción de la justicia del procedimiento ($\rho=.13$, $K=16$), y de la justicia distributiva ($\rho=.21$, $K=7$) con la ansiedad durante las pruebas ($\rho=-.31$, $K=6$), la motivación ($\rho=.22$,

K=13), con la actitud hacia la selección ($\rho=.09$, K=5) y con la actitud hacia las pruebas ($\rho=.11$, K=10).

Las relaciones encontradas entre los resultados de las autopercepciones fueron de .14 (K=12) para la autoeficacia con la percepción de la justicia del procedimiento, de .10 (K=5) con la justicia distributiva, de .33 (K=3) con la motivación y de .30 (K=4) con las actitudes hacia las pruebas. Por último, la relación hallada entre la autoestima y la percepción de la justicia en el procedimiento fue de .29 (K=5).

En cuanto a la relación de las percepciones con algunas de las actitudes y comportamientos hacia la organización, encontraron una relación de .49 (K=20) entre el atractivo de la organización y la percepción de justicia del procedimiento, de .37 (K=8) con la justicia distributiva, de .51 (K=1) con la motivación durante las pruebas y de .37 (K=7) con las actitudes hacia las pruebas. En lo referente a las intenciones de recomendación, las relaciones encontradas fueron de .52 (K=17) con la percepción de la justicia del proceso, de .47 (K=10) con la percepción de la justicia distributiva y de .40 (K=4) con las actitudes hacia las pruebas. Por último, las relaciones encontradas para la intención de aceptar el puesto fueron de .33 (K=13) con la justicia del procedimiento, de .30 (K=4) con la justicia distributiva y de .34 (K=3) con las actitudes hacia las pruebas.

Posteriormente se han publicado varios estudios en los que se analizaba la relación de diferentes variables con algunos de los aspectos de las percepciones de los candidatos, pero todos ellos son estudios primarios (Bell, Wiechmann y Ryan, 2006; Hülshager y Anderson, 2009; McLarty y Whitman, 2015; Patterson y Zibarras, 2011). De hecho, el último meta-análisis publicado sobre esta cuestión es el de Hausknecht y col. (2004).

3.4.2. Preferencias de los candidatos en relación a los instrumentos de selección

Las reacciones de los candidatos a los instrumentos de selección han sido el objetivo de una serie de estudios llevados a cabo en diferentes países. La cuestión central abordada en estos estudios es cómo los solicitantes de empleo evalúan los diferentes métodos de selección, sobre todo los más populares (Hülshager y Anderson, 2009). En su mayoría, estos estudios se han desarrollado a partir de la perspectiva de la justicia organizacional adaptada por Gilliland (1993) al contexto de las reacciones de los solicitantes de empleo. En ellos se ha evaluado, tanto la favorabilidad general hacia los procedimientos, como las percepciones del solicitante sobre las dimensiones específicas de justicia del procedimiento.

En muchos de esos estudios se emplea la escala diseñada por Steiner y Gilliland (1996) para evaluar los diez instrumentos de selección más populares (entrevistas, currículos, test de muestras de trabajo, biodata, test cognitivos, referencias personales, test de personalidad, test de integridad, contactos personales y grafología). En esta escala los sujetos deben calificar hasta qué punto se muestran favorables hacia estos diez instrumentos de selección en siete dimensiones relacionadas con la justicia del procedimiento (la evidencia científica, la validez aparente, la calidez en el trato interpersonal, la oportunidad para mostrar las propias capacidades, el derecho del empleador para obtener información, la frecuencia de uso del instrumento y el respeto a la privacidad).

Desde que la investigación realizada por Steiner y Gilliland (1996), en la que se comparaban las percepciones de una muestra de solicitantes en Estados Unidos con los de una muestra francesa, se han llevado a cabo múltiples estudios con muestras de diferentes países: Alemania (Marcus, 1999; 2003), Arabia Saudí (Anderson, Ahmed y

Costa, 2012), Bélgica (Stinglhamber, Vanderberge y Brancart, 1999), España (Moscoso y Salgado, 2004), Estados Unidos (Nikolau y Judge, 2007; Phillips y Gully, 2002), Grecia (Nikolaou y Judge, 2007), Holanda (Anderson y Witvliet, 2008), Islandia (Jónsdóttir y Hafsteinson, 2008), Italia (Bertolino y Steiner, 2007), Portugal (Moscoso y Salgado, 2004), Rumanía (Ispas, Ilie, Iliescu, Johnson y Harris, 2010), Singapur (Phillips y Gully, 2002), Sudáfrica (De Jong y Visser, 1999) y Turquía (Bilgiç y Acarlar, 2010).

Hausknecht et al. (2004), en la misma investigación analizada anteriormente, incluyeron un meta-análisis de los estudios primarios publicados hasta esa fecha, con la intención de agrupar los datos obtenidos en diferentes países. Los resultados mostraron que la entrevista era el método mejor evaluado por los candidatos, seguido por los test de muestras de trabajo, los currículos, las referencias y los test de habilidades cognitivas. Todos estos instrumentos recibieron una puntuación media superior a 3 en una escala de 5 puntos. Las medias oscilaban entre 3.84 para la entrevista y 3.14 para los test cognitivos. Por su parte, los test de personalidad y los biodatos obtuvieron una media favorable, muy próxima a los tres puntos (2.88 y 2.81, respectivamente). Los métodos peor evaluados resultaron ser los contactos personales, los test de honestidad y la grafología, obteniendo unas puntuaciones medias de 2.51, 2.47 y 1.76, respectivamente.

Posteriormente, Anderson y sus colaboradores (2010) publicaron una nueva revisión meta-analítica con una muestra más amplia de estudios primarios, incluyendo muestras de 17 países. En esta investigación, además de analizar la percepción general que los solicitantes de empleo tenían de las 10 herramientas de selección más conocidas, estudiaron las percepciones de cada una de las dimensiones evaluadas con el

cuestionario diseñado por Steiner y Gilliland (1996). Además, examinaron la generalización de los resultados de las reacciones de los candidatos.

Los resultados de esta investigación son muy similares a los encontrados por Hausknecht et al (2004), coincidiendo la clasificación sobre la percepción general de los 10 métodos de selección evaluados en las tres categorías establecidas por los autores: métodos preferidos, métodos evaluados favorablemente y métodos menos preferidos. En este caso, entre las herramientas preferidas por los candidatos, los test de muestras de trabajo obtienen una valoración ligeramente superior a la entrevista (5.38 y 5.22, respectivamente, en una escala de 7 puntos). Además, fueron evaluados favorablemente el currículum (4.97), los test cognitivos (4.59), las referencias (4.36), los biodata (4.28) y los test de personalidad (4.08). Los métodos peor evaluados resultaron ser los test de honestidad (3.69), los contactos personales (2.59) y la grafología (2.33).

Atendiendo al análisis de las dimensiones: “derecho del empleador para obtener información”, “la oportunidad de demostrar las propias capacidades” y “la validez aparente”, el orden de preferencia es el mismo que se ha señalado en el apartado anterior. Sin embargo, en el resto de dimensiones evaluadas se producen ciertos cambios en este orden.

Los test cognitivos, los test de muestras de trabajo y los inventarios de personalidad son los métodos que los candidatos perciben con mayor validez científica. En este caso, la entrevista pasa a estar en el rango intermedio, junto con los currículos, los biodata y los test de honestidad. En la categoría de los peor percibidos se mantienen los mismos instrumentos que en las reacciones en general; es decir, la grafología, las referencias y los contactos personales.

La entrevista y los test de muestras de trabajo vuelven a ser los mejor valorados cuando se evalúa la calidez en el trato interpersonal. En este caso, las principales

variaciones con respecto al orden de preferencia general son que los contactos personales pasan a ser el siguiente método mejor percibido por los candidatos y que los test de habilidades cognitivas pasan a ser los peor valorados, después de la grafología. En cuanto a la percepción de la frecuencia de uso, la única variación con respecto al orden de preferencia global es que los test de muestras de trabajo pasan a ocupar el quinto lugar. Por último, se han encontrado diferencias importantes en lo que se refiere a la percepción del respeto a la privacidad, ya que los test cognitivos son el método mejor percibido por los solicitantes, seguido por los test de muestras de trabajo y el currículum. El método peor evaluado en esta dimensión son los test de honestidad, obteniendo una valoración inferior a la grafología.

Por último, este meta-análisis demuestra la generalización de los resultados de la percepción de la favorabilidad hacia los biodatos, los contactos personales, la grafología, las entrevistas, los test de personalidad, las referencias y los currículos. Sin embargo, en el caso de los test de honestidad, los test cognitivos y los test de muestras de trabajo, los resultados sugieren que una parte de la varianza en las percepciones podría ser explicada por algunos moderadores como las diferencias culturales.

3.4.3. La percepción de la entrevista

Un considerable número de investigaciones han explorado las percepciones de los candidatos hacia la entrevista de selección (Anderson et al., 2001; Harris y Fink, 1987; Powell, 1991; Rynes, 1991; Rynes, Heneman y Schwab, 1980; Schmitt y Coyle, 1976; Thornton, 1993). La mayoría de estos estudios se han centrado en el impacto de las cualidades personales y las conductas del entrevistador sobre las percepciones de los entrevistados. Otras cuestiones que también han sido estudiadas son la estructura y el

contenido de las entrevistas. A continuación, se exponen los resultados más importantes en relación al impacto de estas tres variables sobre la percepción de la entrevista.

3.4.3.1. Características y conductas del entrevistador

En la revisión realizada por Anderson y sus colaboradores (2001) encontraron que los resultados de las investigaciones mostraban un impacto de las cualidades personales del entrevistador, tales como la cordialidad, la sinceridad, la empatía y la capacidad de escucha activa, sobre las percepciones e intenciones de los entrevistados (Harris y Fink, 1987; Rynes, 1991; Rynes et al., 1980).

En cuanto a la conducta del entrevistador, la investigación sugiere que el estilo de preguntas, el uso de cuestiones que invadan la intimidad, el conocimiento del puesto por parte del entrevistador y la información facilitada por el mismo influyen sobre las reacciones de los aspirantes (Harris y Fink, 1987; Powell, 1991; Rynes y Miller, 1983; Schmitt y Coyle, 1976; Thornton, 1993). Por ejemplo, Schmitt y Coyle (1976) habían encontrado que las evaluaciones que los entrevistados realizaban del entrevistador, de la organización y de las posibilidades de aceptar el puesto de trabajo se veían afectadas por la percepción de la personalidad del entrevistador, del modo de expresarse y de la adecuación de la información sobre el puesto. Por su parte, en los tres estudios realizados por Thornton (1993), el comportamiento del entrevistador tuvo un efecto significativo sobre las percepciones de los candidatos acerca del entrevistador y otras impresiones sobre la organización. Cuando el entrevistador mostró comportamientos que reflejaban cordialidad y amabilidad, el candidato lo veía de un modo más favorable, tenía percepciones más positivas sobre el trabajo y la organización y esperaba recibir un mejor trato por parte de sus supervisores y compañeros de trabajo.

Por tanto, la conclusión general de la mayoría de los estudios es que los rasgos o comportamientos de los entrevistadores están relacionados con resultados importantes

de la selección (Rynes, Barber y Varma, 2000). Estos hallazgos han sido obtenidos tanto a partir de encuestas realizadas en situaciones reales de selección (p. ej. Alderfer y McCord, 1970; Harris y Fink, 1987; Liden y Parsons, 1986; Maurer, Vince y Lee, 1992; Turban y Doherty, 1992), como de diseños experimentales (Kohn y Dipboye, 1998; Rynes y Miller, 1983) y de investigación cualitativa (Rynes, Bretz y Gerhart, 1991).

Sin embargo, estos estudios cuentan con ciertas limitaciones. En primer lugar, los resultados no son totalmente consistentes, ya que muchos sólo encuentran efectos para algunos de los resultados, pero no para otros (Rynes et al., 2000). Por ejemplo, en el caso de los tres estudios de Thornton (1993), las intenciones de aceptar el puesto de trabajo no se vieron afectadas por ese tipo de cuestiones. Estos resultados coinciden con los del estudio experimental de Rynes y Miller (1983), en el que mostraron que sólo un 4% de la varianza de la voluntad de los solicitantes de aceptar una segunda entrevista podría atribuirse al afecto y la cordialidad mostrados por el entrevistador. Del mismo modo, tanto en estudios de campo como en experimentales se encontró que los efectos del entrevistador añadían poca o incluso ninguna varianza a la predicción de las intenciones de aceptar el empleo cuando la percepción del atractivo del puesto había sido controlada (Harris y Fink, 1987; Rynes y Miller, 1983; Taylor y Bergmann, 1987). Con respecto a este tema, Taylor y Bergmann (1987) hallaron que las actividades de reclutamiento se relacionaban con las intenciones de los candidatos de aceptar el puesto y la percepción del atractivo de la organización en la fase inicial de la entrevista. Sin embargo, en las etapas posteriores del proceso, el atractivo del puesto era un mejor predictor de estos resultados.

Otra cuestión que ha sido estudiada es el impacto del medio que se ha empleado para la realización de la entrevista. Las entrevistas cara a cara son percibidas como más justas e incrementan las intenciones de aceptar el puesto de trabajo en comparación con

las entrevistas realizadas a través de videoconferencia o por teléfono (Chapman, Uggerslev y Webster, 2003). Estos resultados son acordes con los encontrados por otros autores. Así, Kroeck y Magnusen (1997) indicaron que las entrevistas realizadas por videoconferencia son percibidas de modo favorable, aunque en menor medida que las entrevistas tradicionales. Por su parte, Silvester, Anderson, Haddleton, Cunningham-Snell y Gibb (2000) habían encontrado que los candidatos reaccionaban también de un modo menos positivo a las entrevistas telefónicas que a las realizadas cara a cara.

3.4.3.2. Estructura de la entrevista

Otra cuestión que podría influir en la percepción de la entrevista es el grado de estructura empleado en la misma. Los primeros estudios realizados encontraron resultados contradictorios en cuanto a esta cuestión. Así, Taylor y Bergmann (1987) concluyeron que los candidatos que habían sido entrevistados mediante una entrevista con un mayor grado de estructura se inclinaban más por aceptar la oferta de trabajo que aquellos que lo habían sido con una entrevista con menor estructura. Por su parte, en el estudio de Turban y Dougherty (1992), realizado a partir de entrevistas de campus, no se encontró relación entre la estructura de la entrevista y las percepciones de los candidatos. Sin embargo, tal y como Rynes et al. (2000) apuntaban, estos estudios primarios cuentan con muestras pequeñas, por lo que los resultados pueden verse afectados en gran medida por el error de muestreo.

Por otro lado, al menos tres estudios habían sugerido que los candidatos podrían reaccionar negativamente a las entrevistas con un alto grado de estructura (Rynes et al., 2000). Según las conclusiones de Latham y Finnegan (1993, pág. 52), esto se explicaba porque *“los candidatos percibían que las entrevistas sin estructura les permitían decir todo lo que querían, les hacían sentirse más relajados, permitían que los resultados se basasen en sus propias habilidades y no en las del entrevistador y les permitía, además,*

mostrar al entrevistador que estaban altamente motivados”. Por su parte, Kohn y Dipboye (1998) encontraron en dos estudios de laboratorio que los candidatos respondían negativamente a las entrevistas con un alto grado de estructura. Es importante tener en cuenta que una limitación de estos estudios es que ninguno de ellos evaluó las percepciones de entrevistados reales, sino que se emplearon transcripciones de entrevistas para evaluar las percepciones.

Finalmente, Rynes y sus colegas (2000) concluyeron que, aunque los resultados no eran claros, había razones lógicas y algunas evidencias empíricas que sugerían que las entrevistas excesivamente estructuradas podían tener un efecto negativo en los candidatos. Sin embargo, Chapman y Zweig (2005), en un estudio realizado con una muestra de 812 entrevistados, encontraron que las percepciones de los candidatos sobre la justicia del procedimiento no varían en función del grado de estructura de la entrevista, pero percibían las más estructuradas como más difíciles.

En resumen, aunque no se cuenta con datos suficientes para realizar una conclusión clara, algunos de los resultados encontrados parecen señalar que las entrevistas con mayor grado de estructura podrían ser peor percibidas por los candidatos. Este resultado sería preocupante, habida cuenta que las entrevistas con mayor grado de estructura son, a su vez, aquellas que cuentan con mejores propiedades psicométricas. En este sentido, los resultados del estudio de Chapman y Zweig (2005) podrían resultar determinantes, ya que de ser confirmados, indicarían que los candidatos no perciben diferencias en la justicia de las entrevistas en función de su grado de estructura. Por tanto, es necesaria la realización de un mayor número de estudios que comparen la percepción de las entrevistas en función de los dos factores propuestos por Chapman y Zweig (2005), es decir, la justicia y el grado de dificultad percibidos. En el estudio 5 de esta tesis doctoral se comparan las percepciones de estos dos factores, tanto

para la entrevista convencional estructurada (ECO), como para la entrevista conductual estructurada (ECE).

3.4.3.3. *Contenido de la entrevista*

En la literatura científica se encuentran pocos estudios llevados a cabo para diferenciar las percepciones de los candidatos en función del contenido de la entrevista. A continuación, se realiza un resumen de los principales resultados encontrados hasta la fecha.

Latham y Finnegan (1993) analizaron las percepciones sobre la entrevista desde tres puntos de vista diferentes. El estudio compara las percepciones de los solicitantes con las de los managers (potenciales seleccionadores) y los abogados (quienes podrían argumentar en un litigio por igualdad de oportunidades), sobre tres categorías de entrevista: sin estructura, con estructura y situacionales. En general, los resultados apoyaron el uso de la entrevista estructurada. Tanto managers como abogados vieron la entrevista situacional como la más práctica y la más válida. Sin embargo, los estudiantes prefirieron las entrevistas sin estructura a las situacionales, porque sentían que les permitía relajarse, decir lo que deseaban y les proporcionaba la posibilidad de influenciar sobre el transcurso de la misma, especialmente mostrando su motivación.

Por su parte, Janz y Mooney (1993) analizaron las diferencias entre la percepción de las entrevistas de tipo convencional y la conductual estructurada. Los resultados mostraron que apenas había diferencias en la percepción de los dos tipos de entrevista en relación a la dificultad y al estrés durante la misma, a si evaluaban de una manera justa su candidatura, a si les hacía sentir interesados en aceptar el puesto y a si les había gustado la entrevista. Las únicas diferencias significativas encontradas en este estudio fueron que la ECE era percibida como más completa y exhaustiva y que consideran que había sido preparada con un conocimiento más claro del tipo de

cualidades requeridas para el puesto. Sin embargo, unos años más tarde, Conway y Peneno (1999) compararon las reacciones de los candidatos en tres tipos de preguntas: convencionales, situacionales y conductuales. Sus resultados mostraron que los candidatos tenían reacciones más favorables a las preguntas convencionales que a las situacionales o conductuales.

Ya en el siglo XXI, Day y Carroll (2003) estudiaron las diferencias en las percepciones de los candidatos ante dos tipos de entrevistas conductuales: la situacional (SIT) y la conductual estructurada (ECE). En este estudio encontraron que ambas eran percibidas de modo favorable por parte de los candidatos (obteniendo una puntuación media en torno al 4.21 en una escala de 5 puntos). Otro hallazgo importante es que aquellos participantes que tenían conocimiento previo de las preguntas percibieron el proceso como más justo ($M=4.22$, $SD=.47$), en comparación con los que no ($M=4.01$, $SD=.55$), lo que supone una diferencia de .41 unidades de desviación típica, es decir, un tamaño del efecto moderado.

Finalmente, Salgado, Gorriti y Moscoso (2007) analizaron las percepciones de justicia hacia una ECE de panel. Esta entrevista se realizó en un proceso de promoción de jefes de unidades en una administración pública española. En el estudio se evaluaron las reacciones a partir de una muestra de 125 sujetos que habían participado de forma activa en el proceso: 78 entrevistados (33 de ellos no superaron la entrevista y 45 sí la superaron y, por tanto, fueron promocionados), 35 directores, 12 entrevistadores y 23 miembros de los paneles de evaluación de los candidatos. Los resultados de este estudio mostraron que todos los grupos de participantes la evaluaron favorablemente. Todos ellos, perciben la ECE como una buena herramienta para la toma de decisiones de promoción y como una mejora en los procesos selectivos de la administración pública.

Además, la ECE es valorada de forma más positiva en comparación con otros tipos de entrevista y el método de promoción anterior.

En resumen, al igual que ocurre en relación al grado de estructura, los resultados son escasos por lo que no es posible realizar una conclusión clara. Por tanto, es necesaria más investigación. Esto es especialmente relevante teniendo en cuenta que algunos resultados indican que las entrevistas con mejores propiedades psicométricas podrían ser las peor percibidas por los candidatos (Conway y Peneno, 1999; Rynes et al., 2000). Además, tal y como apuntan Levashina et al. (2014), las entrevistas de empleo tienen un doble objetivo: reclutamiento y selección (Rynes, 1989) por lo que resulta de interés esclarecer, si las entrevistas conductuales podrían estar fallando desde el punto de vista de la atracción de aspirantes hacia la organización, por lo que resulta de interés esclarecer esta cuestión. Tal y como se indicó en el apartado anterior, en el estudio 5 se comparan las percepciones que los candidatos tienen de la ECO y de la ECE.

III. PARTE EMPÍRICA





Estudio 1:

Los instrumentos de selección en las empresas:

La relevancia de la entrevista de empleo

Es fundamental para las organizaciones elegir de modo correcto las herramientas que van a ser empleadas en sus procesos de selección, pues de ello dependerá (a) el éxito del proceso diseñado (Salgado y Moscoso, 2008), es decir, que se consiga que los mejores solicitantes cubran los puestos ofertados por la empresa, y (b) que no se origine la posibilidad de una demanda legal por parte de alguno de los solicitantes, cuando éste crea que puede haber sido discriminado durante el proceso (Goodale, 1982; Hough et al., 2001).

En la investigación sobre selección de personal se han logrado grandes avances en las últimas tres décadas, gracias a las nuevas técnicas metodológicas empleadas, particularmente en el caso del meta-análisis psicométrico (Hunter y Schmidt, 2004). Esto ha permitido conocer cuáles son las herramientas de selección más fiables y válidas y, además, cuáles aportarán una mayor utilidad económica a la organización (Salgado, 2007; Salgado y Moscoso, 2008; Salgado, Ones y Viswesvaran, 2001; Salgado, Viswesvaran y Ones, 2001; Schmidt y Hunter, 1998). También se ha estudiado cuáles son las herramientas mejor percibidas por los candidatos (Anderson et al., 2010;

Moscoso y Salgado, 2004; Steiner y Gilliland, 1996) y cuáles no producen o apenas producen desventajas (impacto adverso) hacia los grupos menos favorecidos (p. ej., Hough et al, 2001).

Si bien, gracias a los últimos avances, el trabajo de los profesionales de la selección de personal se ha visto reforzado y su rol en las organizaciones es cada vez más reconocido y apreciado (Salgado y Moscoso, 2008), también es sabido que todavía existe una fisura entre el mundo académico y el ámbito profesional (Anderson, Herriot y Hodgkinson, 2001; Dakin y Armsrong, 1989; García-Izquierdo, Aguinis y Ramos-Villagrasa, 2010; Shackleton y Newel, 1991). Esta se produce dado que algunos de los profesionales de la selección de personal, cuando diseñan sus procesos de selección, parecen desconocer las nuevas técnicas propuestas por los investigadores y las evidencias empíricas que aconsejan el uso de determinados instrumentos frente a otros que no cuentan con respaldo científico. Esta cuestión no ocurre únicamente en España, sino que es algo generalizado, por lo es frecuente que se mencione tanto en la literatura científica, como en los congresos y reuniones entre investigadores (Anderson et al., 2001). Por este motivo, desde hace varios años, se han llevado a cabo varios estudios, en diferentes países, con la finalidad de conocer cuáles son las herramientas empleadas por las organizaciones para la selección de personal y hasta qué punto se están teniendo en cuenta las nuevas evidencias empíricas. Teniendo en cuenta el avance de las investigaciones en el ámbito de la selección de personal, donde con frecuencia los resultados encontrados proponen el uso de nuevos instrumentos y desaconsejan el uso de otros, es conveniente realizar, con cierta frecuencia, una revisión de los instrumentos que los seleccionadores emplean en sus organizaciones, con la finalidad de evaluar el estado en el que se encuentra esta brecha.

En España no se ha llevado a cabo una revisión de este tipo desde hace más de 15 años (Rodríguez, Chinchilla, Casanova y Renter, 1990; Ruiz, Fernández y Franza, 1992), por lo que, conviene la realización de una nueva investigación, que nos permita realizar un diagnóstico de la situación actual de esta cuestión en nuestro país.

A continuación, se realiza una revisión de los principales resultados encontrados en la literatura sobre este tema. Posteriormente, se profundizará en los resultados encontrados referentes a la entrevista de empleo, dado que es uno de los instrumentos más empleados y en el que se centra esta investigación. También, se analizará la importancia de esta herramienta en la toma de decisiones de contratación y se estudiará el uso de los diferentes tipos de entrevista. Por último, se plantearán los objetivos y las hipótesis de este estudio.

Uso de los diferentes instrumentos de selección

La existencia de una fisura, entre lo que sugiere los métodos e instrumentos sugeridos por la investigación científica (en base a sus propiedades psicométricas) y los que los seleccionadores emplean en la práctica, fue demostrada por Dakin y Armstrong (1989), quienes encontraron una correlación de .06 entre las creencias de los consultores de personal sobre la validez de los instrumentos y la evidencia empírica disponible en el momento del estudio. Por su parte, tras haberle comunicado a los seleccionadores de Gran Bretaña, entre los años 1984 y 1989, que los instrumentos que empleaban en sus procesos de selección se caracterizaban por contar con índices bajos de fiabilidad y validez, Shackleton y Newell (1991) indicaron que el mensaje podría haber empezado a tener efecto, ya que las empresas comenzaban a emplear en mayor medida herramientas como los test psicológicos, biodatas y assessment centers. Estos resultados parecían indicar que, poco a poco, la brecha existente desapareciéndose iba reduciendo.

En un estudio realizado con consultoras externas en Francia, Alemania, Italia y Reino Unido, Clark (1993) analizó los instrumentos de selección que empleaban estas empresas. Los resultados mostraron que en general éstas usaban instrumentos de baja validez, principalmente entrevistas no estructuradas y referencias. Además, en Francia empleaban también la grafología. Por otro lado, Patricson y Haydon (1988), habían encontrado unos años antes que las herramientas comúnmente más empleadas en Australia eran el formulario de aplicación, la entrevista y las referencias. En Francia, Bruchon-Schweitzer y Ferrieux (1991) habían realizado un estudio sobre las técnicas empleadas para la contratación de puestos directivos. Este estudio se realizó a partir de la realización de entrevistas estructuradas a una muestra de 102 reclutadores. Los resultados mostraron que, a pesar de que un 46% de los sujetos que componían la muestra contaban con formación en psicología, el 93% empleaban la grafología como herramienta para la evaluación de los candidatos a puestos de dirección.

En Gran Bretaña, con una muestra compuesta por 108 organizaciones, Robertson y Markin (1986) también realizaron una encuesta para conocer las técnicas más empleadas para la selección de directivos. Los resultados mostraron que aunque el uso de ejercicios típicos del Assessment Center y los biodata se estaba incrementando, la mayor parte de las organizaciones contrataban a sus directivos basándose en las evaluaciones realizadas a partir de la entrevista y las referencias.

Unos años más tarde, Shackleton y Newell (1994) llevaron a cabo un estudio en el que compararon los resultados encontrados en cinco países miembros de la Unión Europea: Reino Unido, Francia, Bélgica, Alemania e Italia. Los resultados mostraron que, después de la entrevista de selección, los formularios de solicitud (cuyo contenido es similar al del currículum) eran el método más empleado por las empresas en los diferentes países y que existían diferencias importantes en cuanto al uso de las

referencias en función del país. En este sentido, los resultados mostraron que el 75.8% de las empresas alemanas y 73.9% de las empresas de Reino Unido pedían referencias en todos los procesos de selección que llevaban a cabo. Estos datos contrastan con los encontrados en Bélgica y Francia, donde sólo el 14.9% de las empresas belgas de la zona flamenca, el 12.5% de la zona francófona y el 11.3% de las empresas francesas empleaban este método en todos sus procesos de selección. Además, en torno al 45% lo empleaban en menos de la mitad de sus procesos de selección. En Bélgica era más frecuente el uso de test cognitivos y de personalidad, que eran empleados en todos los procesos de selección aproximadamente por el 30% de las empresas. En el caso de Francia destacaba el hecho de que el 17% de las empresas emplearan siempre la grafología como herramienta de selección.

Milia, Smith y Brown (1994), comparando Reino Unido, Francia y Australia, encontraron unos resultados muy similares, a pesar de que las muestras en dos de los países eran pequeñas. Los tres países mostraron una importante similitud en el uso de formularios de aplicación, la entrevista y test de personalidad. Sin embargo, las compañías australianas y británicas eran más propensas a tener más de una entrevista con el candidato, a usar más de un entrevistador, a emplear referencias, a hacer mayor uso de test cognitivos que de personalidad y a emplear biodatas. Además, casi todas excluían la grafología.

Ryan, McFarland, Baron y Page (1999) realizaron un estudio más extenso, con una muestra total de 959 organizaciones en 20 países diferentes (Alemania, Australia, Bélgica, Canadá, China (Hong Kong), España, Estados Unidos, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Portugal, Reino Unido, Singapur, Sudáfrica y Suecia), en el que los resultados mostraron que existían diferencias en el uso de las herramientas de selección de personal en función del país.

Estos autores argumentaron que esto podía deberse a la dificultad de encontrar determinadas pruebas adaptadas al idioma del país en cuestión y al esfuerzo que supone para los seleccionadores tratar de implementar nuevas herramientas, además de los efectos negativos que produce el uso de pruebas poco conocidas. Encontraron que una de las cuestiones en las que existía una mayor variación entre países era en el uso de entrevistas estructuradas. Ryan y sus colaboradores (1999) indicaron dos aspectos que podrían explicar este efecto y señalaron que la información sobre la efectividad de determinadas técnicas llega lentamente y con retraso a algunos países.

Recientemente, Taylor, Keelty y McDonnell (2002) en Nueva Zelanda, Pereira, Primi y Cobêro (2003) en Brasil y Kantrowitz (2014) a nivel mundial han realizado encuestas con la finalidad de obtener nuevos datos sobre el uso de los diferentes procedimientos evaluativos en los procesos de selección.

Taylor y sus colaboradores (2002) realizaron una encuesta empleando dos muestras, una de 100 organizaciones de más de 200 trabajadores y otra de 30 consultoras de selección de personal neozelandesas, con la finalidad de comparar sus resultados con los obtenidos por Taylor, Mills y Odriscoll (1993). Los resultados mostraron que todas las empresas encuestadas usaban la entrevista y que el curriculum y el chequeo de referencias también eran empleados por la gran mayoría en sus procesos de selección. En relación con el resto de herramientas, los test de personalidad los aplicaban el 89% de las consultoras y el 46% de las empresas cuando se trataba de puestos directivos y el 24% cuando la contratación se realizaba para un puesto base. Los test de habilidades cognitivas eran empleados por el 64% de las consultoras. Por último, los assesment centers y los tests de muestras los utilizaban el 37% de las consultoras y el 14% de las empresas. Los resultados de esta investigación evidencian cambios en relación con los hallados por Taylor et al. (1993). Los más significativos son el

incremento del uso de test de habilidades cognitivas y las medidas de personalidad por parte de las organizaciones y de las consultoras. Estos resultados sugieren que la brecha entre la investigación y la práctica de selección de personal en Nueva Zelanda se está reduciendo.

En Brasil, Pereira y sus colegas (2003) estudiaron el uso de los tests y métodos empleados en selección de personal en una muestra de 34 empresas. Los resultados mostraron que las herramientas más empleadas eran el test de Wartegg (test proyectivo para la evaluación de la personalidad) y la dinámica de grupos (aproximadamente el 59% de las empresas). En relación con la entrevista, aproximadamente el 44% de la muestra indicó emplear entrevistas estructuradas y el 29.41% entrevistas sin estructura o informales. Las siguientes pruebas con mayor porcentaje de uso fueron el test de atención concentrada y la grafología (26.47%). Tal y como los propios autores indican en sus conclusiones, estos resultados evidencian la necesidad de una actualización de los conocimientos y los instrumentos empleados por los reclutadores de personal.

El estudio más reciente sobre el uso de las herramientas de selección de personal a nivel mundial es el realizado por Kantrowitz (2014). La muestra estaba compuesta por 1406 profesionales de recursos humanos, de los cuales el 44% eran europeos, el 29% eran de algún país americano, el 12% pertenecían a África o a Oriente Medio, el 9% a países asiáticos y el 7% eran australianos o neozelandeses. Los resultados mostraron que los tipos de evaluación más empleados por las organizaciones a nivel son: (1) los test de destrezas y conocimientos (73%), (2) los test de personalidad (62%), (3) los test de habilidades cognitivas (59%), (4) los test de ajuste con el puesto (47%), (5) los test de habilidades específicas (47%), (6) los test de juicio situacional (43%), (7) los assessment centers (41%), (8) los test de muestras de trabajo (39%), (9) los biodatas

(37%), (10) los test de ajuste a la cultura organizacional (33%), (11) las simulaciones (32%) y (12) la evaluación de intereses.

En síntesis, los resultados de los estudios internacionales reflejan que en los últimos años se está produciendo una reducción de la brecha entre el conocimiento científico y la práctica profesional.

Por lo que respecta a España, Salgado, Moscoso y Lado (2006), resumiendo los resultados de los estudios realizados, indicaron que, de forma similar al resto de países, el instrumento más empleado era la entrevista convencional no estructurada, que se utilizaba prácticamente en el 100% de los procesos de selección (Rodríguez, et al., 1990; Ruiz, et al., 1992). Los otros instrumentos más empleados eran el currículum o historial profesional, los test de habilidades cognitivas y psicomotoras y, por último, los cuestionarios y test de personalidad. Además, estos autores indicaron que, aunque apenas había datos, a través de fuentes indirectas se podría presuponer que las referencias también se empleaban con alta frecuencia. Por último, indicaron que en España apenas se utilizaban otros instrumentos de amplio uso en otros países, como los test de muestras de trabajo, las simulaciones, los test in-basket, la entrevista conductual estructurada, los test de baja fidelidad y los test computerizados.

La entrevista de empleo en los procesos de selección

A menudo, la entrevista es el único método utilizado para evaluar a los solicitantes de empleo y frecuentemente puede servir como el paso final de un proceso de selección de múltiples obstáculos. De hecho, la conclusión de diversos estudios es que prácticamente la totalidad de los contratados han de superar, al menos, una entrevista durante el proceso de selección de personal (Salgado y Moscoso, 2005). En la Tabla 3 aparecen los resultados de varias investigaciones en las que se estudió el

porcentaje de empresas, de diferentes países, que emplean la entrevista en sus procesos de selección.

Tabla 3. *Porcentaje de uso de la entrevista de selección en diferentes países*

	País	Porcentaje	N
Bruchon-Schweitzer y Ferrieux (1991)	Francia	95.0	102
Clark (1993)	Alemania	93.3	15
	Francia	100.0	23
	Italia	100.0	17
	Reino Unido	100.0	365
	Hede y Dingsdag (1994)	Australia	100.0
Robertson y Markin (1986)	Reino Unido	90.0	108
Ryan y Sackett (1987)	Estados Unidos	94.7	72
Ryan, McFarland, Baron y Page (1999)	Alemania	100.0	35
	Australia	100.0	66
	Bélgica	100.0	68
	Canadá	100.0	84
	China (Hong Kong)	100.0	8
	España	100.0	24
	Estados Unidos	100.0	52
	Francia	100.0	35
	Grecia	100.0	27
	Holanda	100.0	66
	Irlanda	100.0	49
	Italia	100.0	29
	Japón	100.0	3
	Malasia	100.0	1
	Nueva Zelanda	100.0	112
	Portugal	100.0	31
	Reino Unido	100.0	108
	Singapur	100.0	16
	Sudáfrica	100.0	54
	Suecia	100.0	91
Shackleton y Newell (1994)	Alemania	100.0	67
	Bélgica	100.0	72
	Francia	100.0	52
	Italia	100.0	27
	Reino Unido	100.0	73

En concreto, Ryan y Sackett (1987) encontraron que el 94.7% de las consultoras que encuestaron en Estados Unidos empleaba la entrevista de selección en sus procesos

(n=72). Por su parte, en un muestreo efectuado por Robertson y Markin (1986) entre las 1000 empresas más importantes del Reino Unido, la entrevista era empleada en más del 90% de los casos. En Francia, Bruchon-Schweitzer y Ferrieux (1991) encontraron que el 95% de las empresas empleaban la entrevista. En Australia, los resultados encontrados por Hede y Dingsdag (1994) mostraron que la entrevista de selección resultó ser el método más común, empleado por el total de la muestra, tanto en el sector público, como en el privado. Además, el 67% de la muestra preferían las entrevistas realizadas por varias personas, frente al 33% que prefería las entrevistas realizadas únicamente por el superior directo.

Por su parte, tal y como se mencionó con anterioridad, Shackleton y Newell (1994) encontraron que la entrevista era el método más empleado en la selección de personal en Reino Unido, Francia, Bélgica, Alemania e Italia. Además, ninguna de las compañías encuestadas indicó no haber usado nunca este método de selección. Por último, en este estudio se evaluaba la percepción de los seleccionadores sobre la eficacia de los diferentes métodos empleados. La entrevista resultó ser el método mejor evaluado en todos los países que formaban parte de la muestra. En el estudio realizado por Ryan y sus colaboradores, (1999) los resultados mostraron que, en todos los países que formaron parte de la muestra, todas las empresas empleaban la entrevista en sus procesos de selección.

Vaughan y McLean (1989) evaluaron, a partir de una muestra de firmas australianas, la importancia de las diferentes herramientas de selección y encontraron que los resultados de la entrevista tenían un peso tres veces superior al de las referencias en la toma de decisión de contratación. Por otra parte, las empresas encuestadas se oponían al uso de entrevistas estructuradas o parcialmente estructuradas, aun a pesar de que las entrevistas estructuradas tienen una mayor fiabilidad y validez.

Asimismo, Rodríguez y cols. (1990) habían encontrado que en España la entrevista también es el factor determinante en la toma de decisiones para cualquier nivel de empleo. Además, estos autores indicaron que la realización de la entrevista suele ser responsabilidad del futuro jefe en el caso de los directivos, jefes de departamento y de supervisores y técnicos. Sin embargo, para los puestos base, esta tarea suele ser encomendada al departamento de personal.

En síntesis, todos los estudios coinciden en señalar que la entrevista es el método de selección más utilizado por las organizaciones en todos los países y en todos los niveles de empleo. Sin embargo, como se ha visto en el primer capítulo de esta tesis, existen varios tipos de entrevista, con diferentes grados de estructura y contenidos distintos. Ahora bien, en la mayor parte de los estudios llevados a cabo, se ha considerado la entrevista de empleo como un ente único. Esto implica que no se haya diferenciado el tipo de entrevista empleada en las diferentes organizaciones, sino simplemente si éstas utilizaban la entrevista como método de selección. Aunque es sabido que en la mayoría de las empresas únicamente se emplea la entrevista convencional no estructurada (Goodale, 1982; Salgado et al., 2004), es importante conocer en qué medida las entrevistas estructuradas empiezan a tener reconocimiento por parte de los profesionales de selección de personal.

En este sentido, Lievens y De Paepe (2004), con una muestra de 76 directores de recursos humanos en empresas belgas, analizaron el grado de estructura de las entrevistas que estos realizaban en sus procesos de selección. Para realizar este análisis emplearon el mismo esquema propuesto por Huffcutt y Arthur (1994) para evaluar la estructura de las entrevistas. Esto es, tanto para el grado de estandarización de las preguntas realizadas durante la entrevista, como para la evaluación de los candidatos. Los resultados mostraron que la mayoría de las entrevistas que realizaban los

entrevistadores tenía un moderado grado de estructura en las dos dimensiones evaluadas. En concreto, este moderado grado de estructura se reflejaba en el hecho de que el 58% de los entrevistadores establecían previamente las áreas temáticas a tratar durante la entrevista (nivel 2 de estructura), un 22% no tenían ningún tipo de pauta preestablecida sobre las cuestiones a tratar durante la entrevista (nivel 1) y en el 20% de los casos determinaban previamente las cuestiones a tratar y las preguntas de seguimiento entre las que el entrevistador podría elegir (nivel 3). Ninguno de los encuestados empleaba el nivel 4 de estructuración en las preguntas. En cuanto a la evaluación de las respuestas el 46% de los entrevistadores realizaba una evaluación global del candidato (nivel 1), el 49% realizaban evaluaban a los candidatos en varios criterios preestablecidos (nivel 2) y sólo un 5% evaluaban cada respuesta individual de los candidatos de acuerdo con las preguntas preestablecidas (nivel 3). Estos resultados fueron confirmados por los autores en un segundo estudio con una muestra de 127 profesionales de recursos humanos (el 20.5% de esta muestra coincidía con la muestra empleada en el anterior estudio).

Por otro lado, desde 1997, el Chartered Institute of Personnel Development de Reino Unido publica el “Resourcing and Talent Planning”. Es un informe anual en el que se recogen los resultados de una encuesta realizada a organizaciones inglesas sobre el reclutamiento y selección de su personal. Este informe ha recogido de forma sistemática información sobre el porcentaje de uso de las herramientas más empleadas en este país. Los resultados evidencian la relevancia de la entrevista de selección (en sus diferentes modalidades) entre los instrumentos empleados para la selección de personal en este país (Chartered Institute of Personnel Development, 2004, 2011).

El informe de 2004 (a partir de una muestra de 976 empresas británicas) compara los resultados con los obtenidos en el año 2002. En 2004 las herramientas más

empleadas por las empresas británicas eran (en orden descendente): (1) la entrevista realizada a partir del CV (66%), (2) la entrevista basada en competencias (62%), (3) los test de habilidades cognitivas específicas (60%), (4) la entrevista estructurada de panel (55%) y (5) los test de habilidad mental general (53%). La diferencia más importante es que el uso de la entrevista basada en el CV se incrementó un 12%.

Este, también recoge datos referentes a una muestra de empresas irlandesas. Los resultados muestran que (1) el 75% empleaban la entrevista basada en el CV (un porcentaje superior al encontrado en la muestra inglesa), (2) el 61% usaban la entrevista basada en competencias, (3) la entrevista estructurada de panel se utilizaba por el 59% de las compañías, (4) que el 37% empleaba referencias laborales y (5) el 36% entrevistas conductuales estructuradas. Lo que permite concluir que la entrevista, en sus diferentes modalidades, es claramente el instrumento más empleado por las compañías irlandesas.

En cuanto a los datos del informe del año 2011 (muestra de 605 empresas), los métodos más empleados por las empresas británicas fueron: (1) la entrevista basada en competencias (70%), (2) la entrevista basada en el contenido del CV (63%), (3) la entrevista estructurada de panel (56%), (4) los test de habilidades específicas relacionadas con el puesto (49%) y (5) las entrevistas telefónicas (43%). Comparando los resultados encontrados con los del 2004, apenas se encuentran diferencias en cuanto al uso de los diferentes tipos de entrevista, salvo que se ha producido un incremento notable en el uso de entrevistas telefónicas (17%).

En el caso de esta tesis, al centrarse en el estudio de la entrevista de empleo, es determinante conocer el porcentaje de uso de los diferentes tipos de entrevista en las empresas españolas. Conocer esta información, no respaldará la relevancia de haber centrado este trabajo en esta herramienta de selección, sino que será fundamental de

para realizar un primer diagnóstico sobre la situación del uso de esta herramienta en nuestras empresas. Además, permitirá establecer de un modo más específico las implicaciones que tienen para la práctica profesional los resultados hallados en el resto de estudios que componen este trabajo.

Objetivo del estudio

El objetivo de esta investigación es conocer el uso de la entrevista de empleo y su relevancia en comparación con el resto de los instrumentos de selección empleados por las organizaciones españolas. Teniendo en cuenta a Salgado y cols. (2006), quienes indicaban que la entrevista, junto al currículum vitae y las referencias, son utilizados en la totalidad de los procesos de selección, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: La entrevista de selección de personal es uno de los métodos más empleados por las empresas, junto con el currículum y las referencias.

Además, tal y como indica el volumen de los resultados de las encuestas realizadas en otros países, la entrevista sin estructura es la más empleada por las empresas. Por tanto, se plantea también la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La entrevista convencional no estructurada es el tipo de entrevista más empleado por las empresas.

MÉTODO

Muestra

Para la realización de este estudio se empleó la base de datos ARDAN (Equipo de Servicios Avanzados del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2011), ya que contiene un listado de las empresas gallegas con mayor facturación. En la versión del 2011 aparecen registradas 983 empresas de más de 50 trabajadores ubicadas en la

CCAA de Galicia. Para la realización del estudio se contactó con 361, lo que supone un 37% del total. Específicamente, se contactó con el 100% de las empresas de más de 150 trabajadores (261 empresas) y con 100 empresas de entre 51 y 150 trabajadores (14% del total, elegidas al azar). Se decidió contactar con las empresas con un mayor número de trabajadores teniendo en cuenta que estas empresas son las que podrían tener Departamento de Recursos Humanos.

Finalmente, del total de empresas que fueron encuestadas respondieron 75. De éstas, el 32% cuentan con más de 250 trabajadores, el 22% tienen entre 150 y 250 y el 46% menos de 150. Acorde con la distribución del tejido empresarial en esta CCAA, el 50% de la muestra se ubica en la provincia de A Coruña, el 35.23% en Pontevedra, el 10.22% en Ourense y el 4.55% en Lugo. Por otra parte, el sector económico al que pertenece el grupo mayoritario de la muestra es al de servicios (36%), seguido por el de industria (29%). Además, el 13% de la muestra pertenece al sector de la construcción, el 3% al de pesca y el 19% restante a otros sectores.

Por lo que se refiere a las personas que han facilitado la información sobre sus respectivas empresas, en el 59% de los casos fue el director de recursos humanos, en el 11% de fue un técnico de RRHH, en el 4% el gerente de la empresa, en el 10% otros directivos y en el 16% restante ocupaban otros puestos de la empresa. En cuanto a la formación de estos, el 31% contaban con algún master relacionado con los RRHH, el 38% eran licenciados, el 24% diplomados y el 7% restante contaban con estudios de FP o bachillerato.

Procedimiento

Este estudio forma parte de una encuesta más amplia desarrollada para evaluar la Gestión de los RRHH en las empresas en Galicia, en la que la selección de personal

suponía uno de los seis bloques en los que estaba estructurada. Para llevar a cabo esta investigación se diseñó un cuestionario online a través de la plataforma Eval & Go, que permitía a las empresas acceder al cuestionario a través de un enlace web facilitado por los investigadores. Una vez diseñada la encuesta, se llevó a cabo un pequeño estudio piloto con tres de las empresas que formarían parte de la muestra. Se les pidió que cubriesen la encuesta con la finalidad de poder modificar aquellas cuestiones que pudiesen resultar problemáticas. Las cuestiones planteadas en el apartado de selección de personal no presentaron ningún tipo de dificultad, por lo que se mantuvo el enunciado original.

Para seleccionar las empresas que formaron parte de la muestra se empleó la base de datos del ARDÁN del año 2011 (Equipo de Servicios Avanzados del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2011). ARDÁN es un servicio de información empresarial desarrollado por el Consorcio de la Zona Franca de Vigo desde el año 1993. Los datos identificativos y de contacto, así como otra información referente a las empresas que forman parte de sus bases de datos, proceden de los depósitos de las cuentas anuales de las empresas en el Registro Mercantil y es actualizada anualmente. Teniendo en cuenta las características de este estudio, las empresas a las que estaba dirigida la encuesta debían contar con un número importante de trabajadores, ya que en las más pequeñas apenas se llevan a cabo algunas de las funciones de RRHH o estas funciones se encuentran externalizadas. Una vez extraído el listado de las empresas que contiene esta base de datos, se descartaron aquellas empresas de menos de 50 trabajadores y se clasificaron las restantes en dos grupos: entre 51 y 150 y más de 151 trabajadores.

La fase de recogida de datos se inició en marzo del 2013 y se dio por concluida en septiembre de ese mismo año. Durante ese período se contactó con todas las empresas de más de 150 trabajadores (261) y con 100 empresas de entre 51 y 150

trabajadores elegidas al azar entre las 722 que aparecían en la base de datos. Teniendo en cuenta que el 47% de las empresas recogidas en la base de datos se encontraban en la provincia de A Coruña, el 8% en la de Lugo, el 8% en la de Ourense y el 37% en la de Pontevedra, la selección aleatoria de la muestra se realizó de modo que resultasen seleccionadas en cada provincia un número de empresas acorde a esa proporción. Así, se seleccionaron al azar 47 de las empresas de la provincia de A Coruña, 8 de la de Lugo, 8 de la de Ourense y 37 de la provincia de Pontevedra. De esta selección, se obtuvo respuesta de 9 empresas de A Coruña, 1 de Lugo, 2 de Ourense y 2 de Pontevedra, lo que supone un 38% de las empresas de menos de 150 trabajadores con las que se ha contactado.

Es importante indicar que algunas de las empresas que aparecían en la base de datos (aproximadamente un 23 %) habían sido liquidadas, estaban en proceso de liquidación o no era posible contactar con ellas a partir de los datos de contacto facilitados en la base de datos. Además, aproximadamente un 11% de las sociedades de la base de datos formaban parte de un grupo empresarial con empresas matrices de mayor tamaño y que, por tanto, ya habían sido contactadas.

La intención de los investigadores era que la encuesta fuese contestada por la persona encargada de la gestión de los RRHH en cada una de las empresas, por lo que se trató de contactar con cada uno de ellos telefónicamente. Cuando se contactaba con el responsable de la gestión de RRHH, se le explicaba el contenido del estudio y se le solicitaba una dirección de correo electrónico a la que se le haría llegar el enlace para acceder a la encuesta online. En aquellos casos en los que después de varios intentos no fue posible contactar telefónicamente con el responsable de personal, se contactó con él a través una dirección de email facilitada por la compañía. Cuando no era posible acceder al email del responsable de RRHH, la encuesta era enviada al email general de

la empresa. En algunas ocasiones, la participación en el estudio fue derivada a otros trabajadores de la empresa, conocedores de los procesos de gestión de RRHH.

Una vez transcurridas tres semanas desde el primer contacto con las empresas, cuando no habían respondido a la encuesta, se procedió a realizar llamadas de recordatorio. En estas llamadas se comprobaba que la persona de contacto en la empresa había recibido correctamente el email con el enlace y se trataba de motivarlos para que participasen en el estudio. En una parte importante de la muestra fue necesario realizar, al menos, tres llamadas de recordatorio y reenviar el email con el enlace en varias ocasiones. Finalmente, una vez que aparecía registrada la respuesta de una empresa en la base de datos, ésta era revisada con la finalidad de comprobar si faltaban datos o si se producían contradicciones en las respuestas. En estos casos se volvió a contactar con las empresas con la intención de completar las respuestas y aclarar toda aquella información que resultase contradictoria.

Cuestionario

En relación con el objetivo del presente estudio, las empresas debían responder a las dos cuestiones siguientes: (1) señalar en el listado de instrumentos de selección propuestos, los que se emplean en su empresa y (2) indicar cuáles tienen un mayor peso sobre la decisión final de contratación.

La Tabla 4 muestra los valores de fiabilidad y validez de los instrumentos de selección más populares, que a su vez son los que se decidió incluir el listado de instrumentos que aparecían en el cuestionario. Estos fueron los siguientes: (1) currículum; (2) referencias; (3) entrevista de selección de personal en tres modalidades: (a) adaptada a cada candidato, (b) con el mismo guion para todos los candidatos, (c) conductual o por competencias; (4) test de inteligencia o aptitudes; (5) test y cuestionarios de

personalidad; (6) pruebas profesionales (p. ej., test de muestras de trabajo, pruebas de conocimientos técnicos); (7) simulaciones o role playing; (8) assessment center; (9) Otros instrumentos (p. ej., realidad virtual, video games).

Tabla 4. *Fiabilidad y validez de los instrumentos de selección*

	Fiabilidad	Validez
Currículum (Valoración de méritos y formación)	.80	.14
Referencias	.60	.26
Entrevista No Estructurada	.50	.14
Entrevista Convencional Estructurada	.65	.33
Entrevista Conductual Estructurada	.83	.63
Test de inteligencia o aptitudes	.83	.71
Test y cuestionarios de personalidad:		
Conciencia	.80	.30
Estabilidad Emocional	.85	.20
Pruebas profesionales (TMT) ¹	.71	.33
Assessment center – Simulaciones	.70	.37

Nota. Fuente: Salgado y Moscoso (2008); TMT: Test de muestras de trabajo; ¹Fuente: Roth et al. (2005).

RESULTADOS

En la Tabla 5 se muestran los porcentajes de las empresas que emplean cada uno de los instrumentos de selección de personal propuestos en el cuestionario. Tal y como cabía esperar, a la vista de los resultados encontrados en las encuestas anteriores, el currículum, las referencias y la entrevista son las tres herramientas más empleadas por las empresas. Estos resultados confirman la Hipótesis 1 de este estudio.

Examinando los diferentes tipos de entrevista de empleo, el más empleado por las empresas es la no estructurada, lo que confirma la Hipótesis 2 de este estudio. Este tipo de entrevista es empleada por el 94,7% de las organizaciones encuestadas. No obstante, a pesar de que el porcentaje de uso de los otros dos tipos de entrevista (convencional estructurada y conductual) es claramente inferior, ya se emplean en un

importante número de empresas. Así, el 48% de las empresas encuestadas emplean entrevistas convencionales estructuradas y el 52% entrevistas conductuales o por competencias.

Por lo que respecta al resto de instrumentos, las pruebas profesionales (p. ej., los test de muestras de trabajo y los test de conocimiento profesional) son empleadas en aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas (52%) y los test de personalidad en un 40%. Por su parte, los test de inteligencia o aptitudes, a pesar de ser la herramienta que proporciona una mayor validez predictiva, únicamente se llega a emplear en un 28% de las empresas que forman parte de la muestra. Por último, mencionar que las empresas que emplean instrumentos no incluidos en el listado propuesto (6.7%), han enumerado la valoración de méritos, o las pruebas de idiomas.

Tabla 5. *Porcentaje de empresas que emplean las herramientas en su selección*

	% Empresas
Currículum	100.0
Referencias	92.0
Entrevista	94.7
Entrevista No Estructurada	90.7
Entrevista Convencional Estructurada	48.0
Entrevista Conductual	52.0
Test de inteligencia o aptitudes	28.0
Test y cuestionarios de personalidad	40.0
Pruebas profesionales (test de muestras de trabajo, test de conocimientos técnico-profesionales)	52.0
Simulaciones o Role Playing	20.0
Centro de Evaluación / Assessment Center	8.0
Otros instrumentos (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	6.7

Nota. N=75

En cuanto al peso de los diferentes instrumentos de selección sobre la decisión final de contratación, sólo un 24% de la muestra respondió a esta cuestión. En la Tabla 6 se recogen los resultados sobre los instrumentos considerados más importantes por aquellas empresas que les otorgan un peso diferente en la toma de decisiones. En la tabla se recogen los porcentajes de empresas que han señalado para cada uno de los instrumentos de selección como el más importante, el segundo más importante o el tercero más importante dentro de la toma de decisiones final.

Tabla 6. *Importancia de los instrumentos en la toma de decisión de contratación*

	1 ^{er} Instrumento más importante	2 ^o Instrumento más importante	3 ^{er} Instrumento más importante
Currículum	11.0	-	6.0
Referencias	-	17.0	6.0
Entrevista	50.0	6.0	-
Test de inteligencia o aptitudes	6.0	-	-
Pruebas profesionales	11.0	-	-
Simulaciones o Role playing	6.0	-	6.0
Assessment center	-	-	6.0
Otros instrumentos	6.0	6.0	6.0

Los resultados muestran que el 50% de las empresas que han respondido a esta pregunta indican que la entrevista es el instrumento con mayor peso en la toma de decisiones. Además, otro 6% la señala como el segundo instrumento más relevante en la toma de decisiones. El currículum y las pruebas profesionales, también resultaron ser el instrumento más relevante para el 11% de las empresas, respectivamente. Otro dato a tener en cuenta es que, aunque ninguna de las empresas indicó que las referencias fuese

el método al que se le otorga mayor relevancia en el proceso de toma de decisiones, un 17% indicó que era el segundo instrumento más importante dentro del proceso.

DISCUSIÓN

Esta investigación se ha llevado a cabo con el objetivo de conocer la importancia que las empresas otorgan a la entrevista de empleo dentro de sus procesos de selección. Para ello, en primer lugar era necesario conocer el porcentaje de organizaciones que emplean las diferentes herramientas de selección y el lugar que la entrevista de selección ocupa dentro del conjunto de los instrumentos empleados. El segundo objetivo era conocer qué tipo de entrevistas son las más empleadas por las organizaciones. Finalmente, se pretendía conocer el peso de los resultados obtenidos en esta prueba sobre la decisión final de contratación.

Los resultados de esta investigación han confirmado que la entrevista es una de las herramientas más empleadas por las empresas para su selección de personal, al igual que el currículum y las referencias, que son empleados prácticamente por la totalidad de las compañías. Estos resultados coinciden con los de las encuestas previas sobre el uso de los instrumentos de selección de personal en los diferentes países. Estos habían indicado que la entrevista no estructurada resultaba ser la herramienta más empleada en todas las organizaciones (Ryan et al., 1999; Ryan y Sackett, 1987; Robertson y Markin, 1986), junto con la hoja de solicitud y, en algunos países, las referencias personales.

Sin embargo, desde el punto de vista práctico, la información más relevante es que los instrumentos más empleados en la selección de personal no se corresponden con los más recomendables desde el punto de vista empírico. En la Tabla 4 se pueden comprobar los valores de la fiabilidad y validez de los diferentes métodos de selección que recogía la encuesta (Salgado y Moscoso, 2008; Roth, Bobko y McFarland, 2005).

Específicamente, los tres métodos más empleados por las empresas se corresponden con los que cuentan con una menor validez predictiva. Sin embargo, los test de inteligencia, a pesar de ser la herramienta con mayor poder de predicción, sólo es empleado por el 28% de las empresas.

Aunque inicialmente estos resultados pudiesen parecer desalentadores, dado que confirman, la brecha existente entre la práctica de la selección de personal y la investigación académica, también tienen una lectura positiva, ya que algunos de los métodos con mejores propiedades psicométricas son más conocidos y empleados por las empresas, como es el caso de los test de muestras de trabajo (pruebas profesionales) o los test de personalidad.

En cuanto a los diferentes tipos de entrevista, los resultados confirman que la entrevista convencional no estructurada (ENE) es la más empleada por las empresas (90.7%). Sin embargo, el porcentaje de uso de la entrevista conductual estructurada (ECE) es superior al esperado, ya que el 52% de las empresas dicen emplear este tipo de entrevista. Lo mismo ocurre con la entrevista convencional estructurada (ECO) que resulta ser empleada por el 48% de las empresas.

A la hora de interpretar estos resultados, es importante tener en cuenta que en el presente estudio sólo se ha investigado el porcentaje de empresas que emplea cada uno de los instrumentos de selección, pero no se conoce la frecuencia con la que se utilizan. Además, al igual que ocurría con el resto de los instrumentos de selección, los porcentajes de uso no concuerdan con las propiedades psicométricas de las diferentes modalidades. Así, la entrevista no estructurada, empleada por el 90.7% de las empresas, cuenta con una fiabilidad de .50 y con una validez de .14, frente a la entrevista conductual estructurada, que a pesar de que su fiabilidad es de .83 y su validez operativa de .63, sólo es empleada por el 52% de la muestra.

Sin embargo, estos datos indican que, aunque en menor medida, los tipos de entrevista con mejores propiedades psicométricas ya son conocidos por las empresas y poco a poco están siendo implementados en los procesos de selección. Este es un avance importante para las organizaciones, ya que cada vez son más conscientes de la importancia de mejorar sus procesos de selección para conseguir incrementar sus niveles de productividad.

En cuanto al peso de los resultados de la entrevista sobre la toma final de contratación, los datos indican que ésta tiene un peso determinante en la toma de decisiones, aunque el reducido número de respuesta a esta cuestión no permite obtener unos resultados concluyentes sobre esta cuestión.

Implicaciones para la práctica

Los resultados de la encuesta muestran que existe un porcentaje importante de empresas que emplean herramientas con un mayor respaldo empírico, pero también que un alto porcentaje de éstas siguen empleando y dando prioridad en la toma de decisiones a las técnicas con menor validez, lo que repercute en la capacidad predictiva de sus procesos de selección. Por tanto, es importante insistir en la mejora de la comunicación entre el mundo académico y la práctica profesional de la gestión de los RRHH. Las empresas deben ser conscientes de la importancia de emplear herramientas fiables, válidas en sus procesos de selección.

Además, se recomienda repetir este estudio cada cierto tiempo, de forma que se pudiese comprobar el avance de las empresas en la profesionalización de sus procesos de selección. De este modo, se podría comprobar el estado de la fisura entre el ámbito académico y el profesional y si, tal y como sugieren los resultados, ésta se va reduciendo progresivamente.

Por último, desde la entrada en vigor en España de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, aquellas organizaciones que utilicen instrumentos que produzcan impacto adverso podrían ser demandadas por aquellos candidatos que han sido excluidos del proceso selectivo, alegando que su proceso de selección produce discriminación indirecta. Por tanto, es muy importante evaluar la posibilidad de que los instrumentos más empleados por nuestras empresas puedan producir algún tipo de discriminación hacia las mujeres. Dado que la entrevista es el método que adquiere mayor relevancia en los procesos de selección, es trascendental investigar las posibilidades de que este instrumento, en sus diferentes modalidades, sea susceptible de producir impacto adverso.

Limitaciones del estudio

Los resultados del presente estudio nos han permitido conocer el porcentaje de empresas que emplean los instrumentos de selección propuestos en la encuesta. Sin embargo, tal y como se ha indicado, esta información no especifica la frecuencia con la que se emplean los diferentes instrumentos en cada una de las empresas. Es muy probable que algunos de los instrumentos se empleen únicamente en la selección de determinados puestos o que la elección de los mismos dependa de la persona que lleve a cabo el proceso. Esto último es posible, teniendo en cuenta que en muchas empresas no es una única persona quién se encarga de la selección, sino que pueden participar diferentes empleados del departamento de personal, los superiores directos del puesto a cubrir, el gerente de la empresa, etc.

Dada la extensión del estudio global en el que se incluía la encuesta empleada en esta investigación, no era posible profundizar demasiado en ninguna de las cuestiones tratadas en la encuesta. Por tanto, en este primer estudio sólo era posible obtener una

imagen global de la situación de la selección de personal en nuestras empresas. Por ello, aunque la información obtenida es suficiente teniendo en cuenta los objetivos de este estudio, sería recomendable la realización de un estudio más extenso. De este modo, sería posible obtener una información mucho más detallada sobre aspectos más concretos de la selección de personal y dar respuesta a algunas de las cuestiones que todavía no han podido ser investigadas.

Por otro lado, la muestra se limita únicamente a las empresas en Galicia, por lo que podría ser de interés ampliar el estudio a otras comunidades autónomas, para comprobar si existen diferencias. En el estudio llevado a cabo por Lévy-Leboyer (1994) se encontró que el tamaño de las organizaciones influía en los métodos empleados en la selección. En Galicia, la mayor parte del tejido empresarial está compuesto por PYMES y, aun existiendo algunas grandes empresas (como por ejemplo Inditex, Citroën, etc.), el tamaño de la mayoría de las empresas consideradas grandes, como algunas de las que componen la muestra de este estudio, no es comparable con el de las multinacionales que se pueden encontrar en otras comunidades autónomas, como podrían ser Madrid, Cataluña, el País Vasco, Andalucía o Valencia. Ampliar la muestra al resto de comunidades autónomas permitiría, además, realizar un análisis más pormenorizado, estudiando las diferencias, no sólo en función del tamaño de las empresas, sino también en función de otro tipo de variables determinantes para la selección de personal.

Estudio 2:

Meta-análisis del Impacto Adverso de las entrevistas de selección hacia las mujeres

Hasta el momento son pocas las revisiones meta-analíticas llevadas a cabo para estudiar el posible impacto adverso de la entrevista de empleo hacia las mujeres. La primera revisión, de carácter cualitativo, fue llevada a cabo por Arvey (1979), quién concluyó que las mujeres recibían puntuaciones inferiores a las de los hombres. Si bien en esta investigación la mayor parte de las entrevistas analizadas eran no estructuradas y en algunos casos eran ficticias, este estudio pionero puso de relieve la posibilidad de que la herramienta más empleada por las organizaciones pudiese estar discriminando de forma sistemática a las mujeres.

Desde que Arvey llevó a cabo su estudio se han producido grandes avances en la investigación sobre la entrevista de empleo, surgiendo nuevos tipos de entrevistas que cuentan con mejores propiedades psicométricas (Janz, 1982; Latham et al., 1980; Motowidlo et al., 1992). La aparición de las entrevistas convencionales con un mayor grado de estructura y de las entrevistas de tipo conductual hizo que ésta herramienta contase por primera vez con respaldo empírico para su utilización en los procesos de selección. En este contexto, era importante comprobar si este tipo de entrevistas podrían producir algún tipo de discriminación hacia las mujeres.

Con esta finalidad, Huffcutt et al. (2001) llevaron a cabo un meta-análisis en el que encontraron que apenas había diferencias entre hombres y mujeres en las valoraciones globales de la entrevista ($d=.06$). En este mismo estudio, analizando por separado las entrevistas en función de su grado de estructura, los resultados mostraron que aquellas con más estructura no producían diferencias. Sin embargo, en las entrevistas de baja estructura se encontró una d de Cohen de .23, lo que, a pesar de tratarse de un tamaño del efecto pequeño, sugería que este tipo de entrevistas producían cierta desventaja para las mujeres. Por otra parte, Moscoso (2000), concluyó que en general las entrevistas producen menos impacto adverso que otros instrumentos de selección (p. ej. los test de habilidades cognitivas) y que este pequeño efecto podía reducirse con el uso de entrevistas conductuales estructuradas.

Después de estas dos revisiones de la literatura (Huffcutt, et al., 2001; Moscoso, 2000) y, tras la publicación de nuevos estudios primarios, Alonso (2011) llevó a cabo una nueva revisión meta-analítica, con el objetivo de comprobar si las entrevistas estructuradas de selección, en cualquiera de sus modalidades, producían impacto adverso en función del sexo. Esta investigación incluía una muestra global compuesta de 12 estudios y con un total de 32.525 sujetos. Los estudios que componían la muestra fueron clasificados en dos categorías en función del tipo de entrevista: convencionales y conductuales. Además, esta última categoría se subdividió en dos subcategorías, analizando por separado los resultados de las entrevistas situacionales y los de las conductuales estructuradas. Los resultados mostraron que la entrevista cuando es estructurada no produce impacto adverso hacia las mujeres.

Recientemente, Levashina et al. (2014) han realizado una revisión, tanto narrativa como cuantitativa, de la entrevista de empleo. En ella analizaron el efecto de la estructura de la entrevista sobre las diferencias entre los grupos. En el meta-análisis

realizado en esta investigación, con una muestra total de 13 estudios (incluyendo algunas investigaciones donde las entrevistas eran ficticias) y 125.720 sujetos, los resultados mostraron una diferencia de .09 entre hombres y mujeres, cuando las entrevistas son estructuradas. En este estudio no se diferenciaron los resultados en función del grado de estructura de la entrevista o de su contenido. Aunque, los propios autores advierten que estos resultados deben ser interpretados con cautela debido al pequeño número de estudios que incluyen, estos son acordes con los hallados por Alonso (2011).

Sin embargo, estas investigaciones cuentan con una serie de limitaciones que hacen necesaria la realización de una nueva revisión meta-analítica: (1) Por un lado, el número de muestras empleadas en cada uno de los estudios es reducido. En el caso de Alonso (2011) a pesar de contar con un número de muestras ligeramente superior ($K=12$), al clasificarlas en función del tipo de entrevista, el número de estudios de cada categoría es pequeño, llegando a producirse un error de muestreo de segundo orden en el caso de las entrevistas situacionales; (2) El estudio de Levashina et al. (2014) incluye muestras experimentales, es decir, en las que no se producía una situación real de evaluación de los candidatos; (3) En ninguna de estas dos revisiones meta-analíticas se ha estudiado la posibilidad de que las entrevistas sin estructura puedan producir impacto adverso.

Teniendo estos tres aspectos en cuenta, el objetivo del presente estudio es ampliar los meta-análisis publicados por Alonso (2011) y Levashina et al. (2014), incrementando la muestra de estudios primarios y realizando un análisis más pormenorizado de los diferentes tipos de entrevistas de empleo, incluyendo las no estructuradas. Sobre la base de los resultados encontrados en las revisiones previas, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Las entrevistas de selección de personal, cuando no son estructuradas, producen impacto adverso hacia las mujeres.

Hipótesis 2: Las entrevistas estructuradas de selección de personal no producen impacto adverso, o las diferencias son pequeñas, independientemente del tipo de entrevista del que se trate (ECO, ECE o situacional).

MÉTODO

Búsqueda de estudios

El objetivo de la búsqueda fue localizar el mayor número posible de investigaciones con datos sobre la relación entre el sexo del entrevistado y la puntuación recibida en la entrevista. Por tanto, para incluir los estudios en el meta-análisis, se siguieron tres criterios: (1) que el estudio incluyese el tamaño del efecto del sexo sobre la puntuación final en la entrevista u otro tipo de datos que permitiesen calcularlo (por ejemplo, el tamaño de la muestra, la media y la desviación típica de los dos grupos, la correlación entre el sexo y la puntuación final, etc.), (2) que el objetivo de la entrevista fuese examinar la empleabilidad del candidato o su ajuste a un determinado puesto de trabajo y (3) que no fuese un diseño experimental con entrevistas reales o ficticias, cuyo objetivo fuese examinar las diferencias entre los evaluadores. Para llevar a cabo la búsqueda, se emplearon cinco estrategias diferentes:

- (1) Búsqueda en las siguientes bases de datos electrónicas:
 - a. Google Scholar
 - b. Medline
 - c. ProQuest Dissertations & Theses
 - d. PsycInfo
 - e. SAGE

- f. Teseo
- g. Web of Science
- h. Wiley Online Library

En cada base de datos se realizó la búsqueda empleando la combinación de varias palabras clave, de modo que un primer componente hiciese referencia a los resultados de la entrevista (*selection interview, employment interview, job interview, interview success, interview ratings, interview performance o hiring recommendations*) y el otro a las diferencias en función del sexo (*sex, gender, sex adverse impact, gender adverse impact, sex differences o gender differences*).

(2) Búsqueda artículo por artículo en los números publicados entre 1975 y julio de 2014, en las siguientes revistas científicas:

- a. *Academy of Management Journal,*
- b. *European Journal of Work and Organizational Psychology,*
- c. *Human Performance,*
- d. *International Journal of Applied Psychology,*
- e. *International Journal of Selection and Assessment,*
- f. *International Journal of Human Resources Management,*
- g. *Journal of Applied Psychology,*
- h. *Journal of Applied Social Psychology,*
- i. *Journal of Business and Psychology,*
- j. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,*
- k. *Journal of Occupational Behavior,*
- l. *Journal of Organizational Behavior,*
- m. *Journal of Social Psychology,*

- n. *Journal of Work and Organizational Psychology (Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones)*,
- o. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,
- p. *Organizational Psychology Review*,
- q. *Personnel Psychology*,
- r. *Psychological Bulletin*,
- s. *Sex Roles*.

(3) Comprobación de las referencias de los artículos encontrados en las búsquedas anteriores para localizar nuevos estudios,

(4) Búsqueda de las referencias incluidas en meta-análisis previos y

(5) Contacto con algunos investigadores con la finalidad de conseguir datos no publicados.

Una vez recopilado un importante volumen de estudios y, antes de proceder a la codificación de los mismos, varios estudios fueron excluidos por las siguientes razones:

(1) algunos indicaban que no se encontraban diferencias significativas entre hombres y mujeres en los resultados de la entrevista, pero no ofrecían datos concretos y, por tanto, no era posible calcular el tamaño del efecto; (2) varios estudios sólo ofrecían datos de las diferencias entre hombres y mujeres cuando éstas eran significativas, por lo que cuando se medían varias dimensiones en la entrevista (p. ej., habilidades sociales, compañerismo, etc.) y no se ofrecía una valoración global, no era posible calcular el tamaño del efecto del compuesto; (3) por último, algunos estudios mostraban correlaciones para hombres y mujeres por separado, con lo que no era posible calcular el tamaño del efecto de la diferencia entre sexos.

Finalmente, se han obtenido 58 estudios (63 muestras independientes y 69 tamaños del efecto) que pudieron ser incluidas en el meta-análisis, de las cuales 47 son

artículos publicados, 4 son investigaciones sin publicar y 7 son tesis doctorales. Este dato es especialmente relevante, teniendo en cuenta el número de muestras incluidas en las dos últimas revisiones meta-analíticas publicadas. Así Alonso (2011) empleó una muestra de 12 estudios en su investigación y Levashina et al., (2014) llevaron a cabo su meta-análisis con un total de 13 muestras, entre las que se incluían tanto estudios experimentales, como estudios realizados en contextos reales de selección.

Codificación de los estudios

Una vez seleccionados los estudios que formarían parte del meta-análisis, la información de los mismos fue codificada, cumpliendo con las directrices establecidas por la American Psychological Association sobre la información que debe aparecer en un meta-análisis (APA, 2009), en una base de datos que recogía la siguiente información:

- (a) Referencia del artículo: autores, año, publicación.
- (b) Características de la muestra (contexto: selección, promoción, etc.; puesto de trabajo; país en el que se realizó el estudio; si la muestra era de estudiantes; la medida empleada como criterio: puntuaciones en la entrevista, ratio aceptados/rechazados, invitación a una segunda entrevista, recomendaciones de contratación, etc.; diseño de la investigación).
- (c) Características de la entrevista: tipo de entrevista y fiabilidad, por consistencia interna e inter-rater.
- (d) Valor de la restricción en el rango (u) o los datos que permitiesen calcularlo (proporción de hombres y mujeres en la muestra inicial y en la muestra final, U, etc.).

(e) Tamaño del efecto o datos que permitiesen calcularlo (tamaño de la muestra, media y desviación típica de hombres y mujeres; correlación entre entrevista y sexo; F de Fisher; t de Student; etc.).

A continuación, los diferentes estudios fueron clasificados según el tipo de entrevista en las categorías que aparecen reflejadas en la Figura 10. Esto permitió realizar un meta-análisis para cada una de las categorías representadas en la figura. El conjunto de entrevistas, a partir del cual se realizó el primer meta-análisis, se dividió en función de la finalidad de la entrevista en las dos categorías siguientes: (1) entrevistas de campus o de reclutamiento, que son aquellas que las organizaciones realizan en los campus universitarios con la finalidad de reclutar para sus empresas a los mejores estudiantes, y (2) entrevistas de selección. Dentro de estas últimas, se dividieron a su vez en función del contenido de las preguntas en (2A) entrevistas convencionales y (2B) entrevistas conductuales. Asimismo, las entrevistas convencionales (2A), se clasificaron en dos grupos en función de su grado de estructura: (2A1) entrevistas convencionales no estructuradas (ENE), cuando los entrevistadores no seguían ningún tipo de pauta preestablecida durante la entrevista, y (2A2) entrevistas convencionales estructuradas (ECO), aquellas en las que los entrevistadores contaban con un guion de la entrevista en el que, al menos, se indicasen los diferentes puntos que se tratan durante la misma. Por su parte, las entrevistas conductuales (2B) se subdividieron en dos grupos en función del contenido de las preguntas. Así, por un lado se analizaron las (2B1) entrevistas situacionales (SIT), que son aquellas en las que se plantean preguntas al candidato sobre la conducta que tendría en una situación hipotética y, por el otro, las (2B2) entrevistas conductuales estructuradas (ECE), en las que se incluyeron aquellas entrevistas en las que se le pregunta al entrevistado sobre su conducta en determinadas situaciones que le han ocurrido en su pasado.

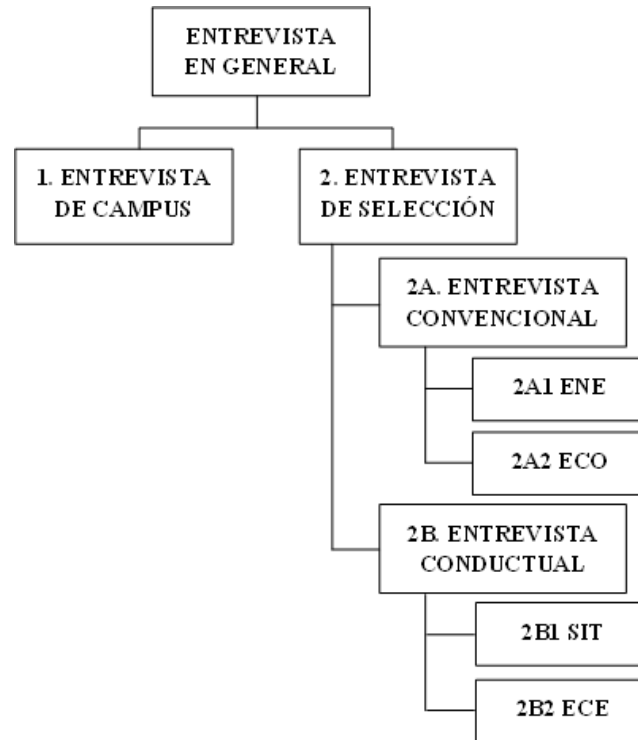


Figura 10. *Clasificación de las entrevistas incluidas en el meta-análisis*

El proceso de codificación de las muestras según el tipo de entrevista fue llevado a cabo por dos investigadores de modo independiente, obteniendo una fiabilidad inter-rater en la clasificación de los estudios de .983. Los desacuerdos iniciales en la codificación se resolvieron por consenso en una discusión posterior entre los codificadores, en la que se revisó la información que aportaban los estudios y se decidió a qué tipo de entrevista se correspondía.

En algunos de los estudios incluidos en la base de datos se emplearon diferentes tipos de entrevistas con una misma muestra de sujetos. Para evitar la duplicidad de muestras en los meta-análisis de aquellos tipos de entrevista que abarcaban varias subcategorías, se procedió a promediar los tamaños del efecto, incluyéndolos en el meta-análisis como una única muestra. Este es el caso, por ejemplo, del meta-análisis realizado para las entrevistas conductuales en general (2B). En esta muestra se agrupaban varios estudios que habían empleado tanto la ECE como la SIT, por lo que se

procedió a calcular el promedio de los dos resultados, para evitar que la muestra apareciese por duplicado.

Estimación del tamaño del efecto

Una vez completada la base de datos, se calculó el tamaño del efecto para cada una de las muestras que forman parte del estudio. Siguiendo las indicaciones de Magnusson (1977), los coeficientes de correlación biserial-puntuales fueron corregidos por la atenuación del 25% que se produce sobre los valores de la correlación cuando una de las distribuciones es dicotómica y la otra es continua. Además, en este tipo de coeficiente la atenuación es mayor cuando la muestra cuenta con una asimetría superior a $p=.20$ y $q=.80$. Así, en el caso de uno de los estudios que componían la muestra, en el que la asimetría era de $p=.10$ y $q=.90$, la correlación fue corregida multiplicando por 3.86 el valor inicial, tal y como establece la proporción indicada por Magnusson (1977) para estos niveles de asimetría.

Posteriormente, estos tamaños del efecto fueron transformados a d de Cohen (Cohen y Cohen, 1983) a través de la fórmula desarrollada por Hunter y Schmidt (2004, pág. 277). Por último, se comprobó el signo de cada uno de los tamaños del efecto, teniendo en cuenta el modo en el que había sido codificada la variable sexo en cada uno de los estudios. Para uniformizar los resultados, se acordó que el signo negativo representaría un resultado favorable para las mujeres y el signo positivo para los hombres. Por tanto, se cambió el signo de aquellos estudios en los que la interpretación era la contraria.

Fiabilidad de la entrevista

Desde el punto de vista de la selección de personal, la información más relevante en cuanto a la fiabilidad de la entrevista es la que corresponde al acuerdo entre entrevistadores (Salgado y Moscoso, 1995), dado que es la que tiene en cuenta más aspectos del error de medida. En este meta-análisis, varios de los estudios no aportaban información referente a la fiabilidad inter-jueces de la entrevista empleada, por lo que no fue posible realizar la corrección muestra a muestra. Por este motivo, se creó una distribución empírica, para cada uno de los tipos de entrevista, a partir de los coeficientes de las muestras que sí incluían este dato.

En la Tabla 7, aparecen los promedios de los coeficientes de fiabilidad inter-rater para cada tipo de entrevista, en primer lugar teniendo en cuenta la totalidad de los estudios que formaban parte del meta-análisis y, a continuación, eliminando del conjunto dos muestras que contaban con más de 10.000 sujetos. Finalmente, aparecen en la tabla los resultados hallados en los meta-análisis más importantes llevados a cabo hasta el momento, sobre la fiabilidad inter-rater de la entrevista (Conway et al., 1995; Huffcutt et al., 2013; McDaniel et al., 1994; Salgado y Moscoso, 1995, 2003; Salgado et al., 2004; Taylor y Small, 2002).

Tabla 7. *Fiabilidad inter-rater de las entrevistas de la muestra y en los meta-análisis*

	Total muestras			Sin muestras grandes			Conway et al., 1995		Huffcutt et al., 2013		McDaniel et al., 1994		Salgado y Moscoso, 1995		Salgado, Moscoso y Gorriti, 2004		Taylor y Small, 2002	
	K	r _{xx}	SD _r	K	r _{xx}	SD _r	K	r _{xx}	K	r _{xx}	K	r _{xx}	K	r _{xx}	K	r _{xx}	K	r _{xx}
Entrevistas en general	14	.72	.11	11	.69	.12	-	-	31	.44	-	-	-	-	-	-	-	-
Entrevistas de campus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entrevistas de selección	14	.72	.11	11	.69	.12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Entrevistas convencionales	3	.59	.17	2	.49	.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ENE	2	.49	.01	2	.49	.01	14	.37	19	.40	20	.68	-	-	-	-	-	
ECO	3	.61 ^a	.16	3	.61 ^a	.16	12	.56	9	.48	25	.73	-	-	-	-	-	
Entrevistas conductuales	11	.75	.06	9	.74	.06	2	.59	3	.61	-	-	-	-	-	-	-	
SIT	3	.75	.05	2	.73	.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	.79
ECE	6	.76	.08	5	.74	.08	-	-	-	-	167	.84	20	.75	20	.83	13	.76

Nota. ^a Promedio del resultado de los meta-análisis previos y del estudio que aportaba este dato; K=número de coeficientes de fiabilidad; r_{xx}=valor medio de la fiabilidad de la entrevista; SDR=desviación estándar de la fiabilidad.

La corrección por falta de fiabilidad se realizó empleando las distribuciones de la fiabilidad para cada tipo de entrevistas, excepto en dos casos. En el caso de la ECO, sólo una de las muestras aportaba el dato de la fiabilidad inter-rater, por lo que se creyó conveniente emplear los coeficientes encontrados por Conway y sus colegas (1995) y por Huffcutt y sus colaboradores (2013) en la distribución empleada en la corrección por falta de fiabilidad para este tipo de entrevista. Así, la fiabilidad promedio resultante fue de .61, con una desviación típica de .16. Por su parte, en el caso de las entrevistas de campus, no se contaba con datos sobre la fiabilidad inter-rater y, por tanto, la corrección se realizó teniendo en cuenta la fiabilidad por consistencia interna ($\alpha=.89$, $SD=.08$). Los valores correspondientes a la fiabilidad por consistencia interna para cada tipo de entrevista se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. *Fiabilidad por consistencia de interna de las entrevistas de las muestras*

	Total muestras			Sin muestras grandes		
	K	r_{xx}	SD_r	K	r_{xx}	SD_r
Entrevistas en general	26	.85	.09	24	.85	.09
Entrevistas de campus	6	.89	.08	6	.89	.08
Entrevistas de selección	20	.84	.09	18	.85	.09
Entrevistas convencionales	7	.89	.06	6	.91	.04
ENE	-	-	-	-	-	-
ECO	5	.89	.03	5	.89	.03
Entrevistas conductuales	13	.82	.09	11	.84	.09
SIT	4	.91	.05	3	.91	.07
ECE	8	.79	.08	6	.77	.09

Nota. K=número de coeficientes de fiabilidad.; r_{xx} =valor promedio de la fiabilidad de la entrevista; SD_r =desviación estándar de la fiabilidad.

Restricción en el rango

Para comprobar la posibilidad de que se hubiese producido restricción en el rango en las muestras que componen el estudio, se comparó la proporción inicial de

hombres y mujeres con la proporción de la muestra final. Según el criterio establecido por los investigadores, el hecho de que las mujeres representasen un porcentaje menor en la muestra final implicaría que se habría producido restricción en el rango y, por el contrario, si las mujeres tuviesen una mayor representación en la muestra final, se habría producido facilitación en el rango.

La Tabla 9 muestra las frecuencias de los valores de restricción o facilitación en el rango (u) para las muestras del estudio. En la tabla se puede apreciar que en 47 de los estudios no se produce restricción en el rango, que se produce restricción en el rango en 6 y facilitación en el rango en 5 de las muestras. Los estudios restantes no facilitaban la información necesaria para poder realizar este cálculo. El promedio de los valores obtenidos (u) es de .999, lo que implica que los valores se compensan y, por tanto, no se considera que se haya producido restricción en el rango. En la Tabla 10 se pueden observar los valores promedio de la restricción en el rango para cada tipo de entrevista. En todos los casos, la u promedio es 1 o un valor muy próximo al 1.

Tabla 9. *Frecuencias de los valores de restricción en el rango en las muestras*

u	Frecuencia
.830	1
.840	1
.850	1
.870	1
.880	2
1.000	47
1.110	2
1.140	1
1.190	1
1.270	1
	\bar{X} : .999
	SD: .070

Nota. u : valor de la restricción o facilitación en el rango; \bar{X} : media; SD: desviación estándar.

Tabla 10. Valores de la restricción en el rango para cada tipo de entrevista

	Total muestras			Sin muestras grandes		
	K	u	SD _u	K	u	SD _u
Entrevistas en general	58	1.00	.07	56	1.00	.07
Entrevistas de campus	12	.99	.05	12	.99	.05
Entrevistas de selección	46	1.00	.07	54	1.00	.07
Entrevistas convencionales	21	1.01	.07	20	1.01	.07
ENE	7	1.02	.05	7	1.02	.05
ECO	14	1.00	.08	13	1.00	.08
Entrevistas conductuales	26	1.00	.07	24	1.00	.08
SIT	9	1.03	.10	8	1.03	.11
ECE	17	1.00	.08	15	1.00	.09

Nota. u = valor medio del ratio de restricción en el rango; SD_u = desviación estándar del ratio de restricción en el rango; K = número de coeficientes.

Finalmente, se han llevado a cabo 9 meta-análisis psicométricos, uno por cada conjunto de entrevistas. Para ello se ha utilizado el programa de software creado por Schmidt y Le (2004), desarrollado a partir del método de Hunter y Schmidt (2004). El meta-análisis psicométrico estima qué porcentaje de la varianza observada a través de los estudios se debe a errores artificiales. En el caso de este estudio, los errores artificiales tenidos en cuenta fueron el error de muestreo, la fiabilidad de la variable dependiente Y (puntuación en la entrevista) y la restricción en el rango de la variable independiente X (sexo).

Entre las muestras que forman parte del estudio, se encuentran dos investigaciones con un número de sujetos superior a 10.000. Esto supone una gran diferencia con respecto al peso en la muestra total del resto de los estudios incluidos. Para comprobar que los resultados no estuviesen determinados únicamente por estas dos muestras, se procedió a realizar de nuevo los 9 meta-análisis con las muestras restantes.

RESULTADOS

En la Tabla 11 se pueden observar los resultados meta-analíticos de las diferencias encontradas entre las evaluaciones recibidas por hombres y mujeres en las entrevistas de empleo. El primer meta-análisis presenta el resultado del conjunto de todas las muestras encontradas (entrevista en general) y, a continuación, se muestran los resultados de los meta-análisis realizados para cada una de las categorías en las que se han clasificado previamente las entrevistas.

De izquierda a derecha, la primera columna presenta el número de coeficientes independientes (K), en la segunda el tamaño total de la muestra (N), en la tercera el tamaño del efecto observado ponderado por el tamaño de las muestras (d de Cohen) y en la cuarta columna aparece la varianza del tamaño del efecto observado (S^2_d). En las dos siguientes columnas se pueden comprobar la varianza debida a los errores artificiales (S^2_{ART}) y el porcentaje de la varianza observada debida a los errores artificiales (%VE). Finalmente, en las tres últimas columnas aparecen el tamaño del efecto corregido (δ_{cy}), la desviación estándar del tamaño del efecto corregido y el valor de credibilidad del 90%.

Tal y como se puede comprobar en la tabla, todos los tamaños del efecto encontrados son pequeños, según los criterios sugeridos por Cohen (1977). En la mayor parte de los casos, con la excepción de las entrevistas de campus, la diferencia es negativa, lo que implica que las mujeres obtendrían resultados ligeramente superiores a los de los hombres. Específicamente, en el meta-análisis del total de las entrevistas, con un total de 63 muestras y 46.098 sujetos, el tamaño del efecto corregido es de -.16, con un 11.76% de la variabilidad observada debida a los errores artificiales y un valor mínimo de credibilidad del 90% de .15, por lo que se incluiría el 0 dentro del intervalo. A la vista de los resultados, se debe concluir que no existen diferencias debidas al sexo.

Atendiendo a la finalidad con la que se habían realizado las entrevistas, se exponen por separado los resultados para las entrevistas de reclutamiento o campus, con un total de 12 muestras y 2.493 sujetos y los de las entrevistas de selección de personal, con 51 muestras y un total de 43.605 sujetos. Los resultados son similares para los dos tipos de entrevista. Así, las entrevistas de campus obtienen un tamaño del efecto corregido de .02, el porcentaje de la varianza observada debida a errores artificiales es del 21.20% y el valor de credibilidad del 90% es de -.34. Por su parte, el tamaño del efecto corregido hallado en el caso de las entrevistas de selección es de -.17, con un 11% de la varianza observada debida a los errores artificiales y un valor de credibilidad de .13. De nuevo, en estos dos tipos de entrevista, los tamaños del efecto son pequeños y en ambos intervalos se incluye el 0.

Analizando por separado las entrevistas de selección de personal en función de su contenido, los tamaños del efecto encontrados para las entrevistas convencionales son ligeramente superiores a los encontrados para el resto de entrevistas. Además, junto con las entrevistas de campus, es en este tipo de entrevistas en los que se encuentra una mayor variabilidad, con desviaciones estándar del tamaño del efecto corregido que oscilan entre .27 y .32. En concreto, para el conjunto de las entrevistas convencionales ($K=26$, $N=26.880$) el tamaño de las diferencias entre hombres y mujeres corregido es de -.30, con un 15.23% de la varianza observada explicada por los errores artificiales y con un valor de credibilidad de .05. Realizando por separado el análisis de las entrevistas convencionales estructuradas (ECO) y el de las no estructuradas (ENE), se encuentran diferencias pequeñas en los resultados de hombres y mujeres en ambos casos. Así, encontramos que la ENE obtiene un tamaño del efecto de -.27 y la ECO de -.30 y con valores de credibilidad positivos en ambos casos (.13 y .04, respectivamente).

Aunque este tamaño del efecto es relevante, hay que señalar que el resultado es favorable hacia las mujeres en todos los casos a excepción de las entrevistas de campus.

En cuanto a las entrevistas conductuales en su conjunto, con un total de 27 muestras y 35.129 sujetos, el tamaño del efecto corregido hallado fue de $-.17$, con un porcentaje de la varianza debido a errores artificiales del 13.85% y un valor de credibilidad del 90% de $.03$. Este resultado debe ser interpretado del mismo modo que en el caso del conjunto de las entrevistas. Es decir, una vez más, se observa que apenas hay diferencias en las puntuaciones en función del sexo y que éstas son ligeramente favorables a las mujeres.

Analizando los dos tipos de entrevistas conductuales por separado se puede comprobar que en las ECE, el valor de la diferencia corregida, con un total de 19 muestras y 34.130 sujetos, es de $-.21$. En este caso, el porcentaje de la varianza explicada por los errores artificiales es del 7.46% y el valor de credibilidad del 90% de $.04$. Finalmente, en las entrevistas situacionales (SIT), con un total de 9 muestras y 19.184 sujetos, el valor del tamaño del efecto corregido es de $-.22$, el porcentaje de la varianza observada debida a errores artificiales es del 63.97% y el valor de credibilidad es de $-.17$, lo que evidencia la generalización de los resultados encontrados para este tipo de entrevistas, ya que en este caso el intervalo no incluye el 0. Esto implica que, aun habiendo diferencias favorables hacia la mujer, éstas son pequeñas.

Para apoyar la generalización de los resultados obtenidos, se debe tener en cuenta el tamaño de la muestra. Desde la teoría del muestreo, las muestras de más de 400 sujetos se consideran grandes (Hunter y Schmidt, 2004), ya que garantizan cierta estabilidad en las estimaciones. Como puede observarse, todos los meta-análisis realizados en este estudio incluyen muestras que oscilan entre 2.493 y 46.605 sujetos.

Tal y como se comentó con anterioridad, dos de las muestras incluidas en el meta-análisis contaban con un elevado número de sujetos, acumulando entre las dos un total de 30.320 sujetos, lo que suponía un 66% de la muestra total. Teniendo en cuenta el peso que estos dos estudios (McCarthy et al., 2010; Sacco et al., 2003) tenían sobre el resultado final, se procedió a repetir los meta-análisis anteriores excluyendo estas dos muestras.

En la Tabla 12 se puede comprobar que la exclusión de esos dos estudios apenas tiene repercusión sobre las conclusiones. En concreto, estos resultados muestran unos tamaños del efecto ligeramente inferiores a los encontrados en la tabla anterior, una variabilidad ligeramente superior y, en todos los casos, el intervalo de credibilidad incluye el 0. A la vista de estos resultados, se puede confirmar que las conclusiones son exactamente las mismas a las que se había llegado con el total de los datos.

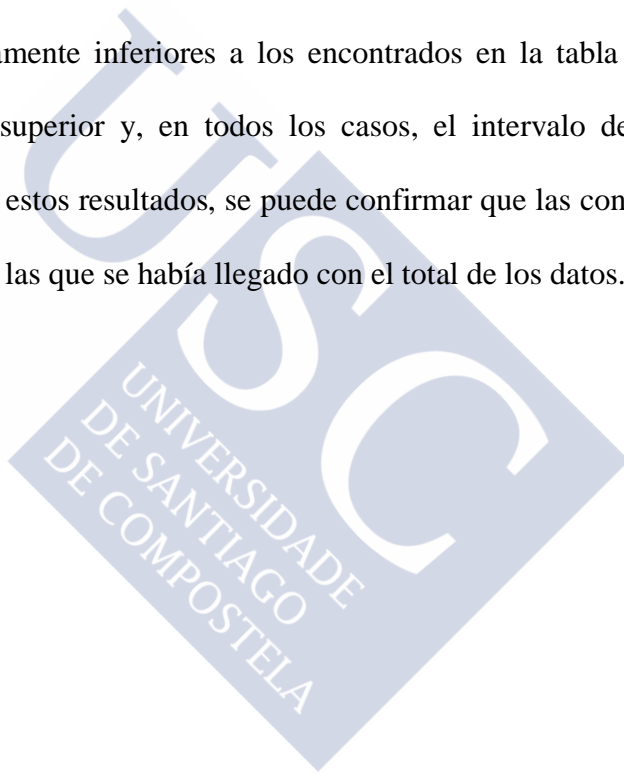


Tabla 11. *Diferencias en las evaluaciones de hombres y mujeres en la entrevista*

	K	N	\bar{d}	S^2_d	S^2_{ART}	%VE	δ_{cy}	SD_δ	90% VC_δ
Entrevistas en general	63	46.098	-.13	.0473	.0056	11.76	-.16	.24	.15
Entrevistas de campus	12	2.493	.02	.0922	.0195	21.20	.02	.29	-.34
Entrevistas de selección	51	43.605	-.14	.0433	.0048	11.00	-.17	.23	.13
Entrevistas convencionales	26	26.880	-.23	.0489	.0039	8.15	-.30	.28	.05
ENE	10	4.616	-.19	.0581	.0088	15.13	-.27	.32	.13
ECO	16	22.264	-.23	.0466	.0029	6.37	-.30	.27	.04
Entrevistas conductuales	27	35.129	-.15	.0226	.0031	13.85	-.17	.16	.03
SIT	9	19.184	-.19	.0030	.0019	63.97	-.22	.04	-.17
ECE	19	34.130	-.18	.0304	.0023	7.46	-.21	.19	.04

Nota. El signo negativo en las correlaciones muestra una menor puntuación en el grupo de los hombres. K=número de estudios; N=tamaño total de la muestra; \bar{d} =tamaño del efecto observado ponderado por el tamaño de la muestra; S^2_d =varianza observada; S^2_{ART} =varianza debida a errores artificiales; %VE=porcentaje de la varianza observada debida a errores artificiales; δ_{cy} =tamaño del efecto corregido; SD_δ =desviación estándar del tamaño del efecto corregido; 90% VC_δ =valor de credibilidad del 90%.

Tabla 12. *Diferencias en las evaluaciones de hombres y mujeres en la entrevista (sin las muestras de mayor tamaño)*

	K	N	\bar{d}	S^2_d	S^2_{ART}	%VE	δ_{cy}	SD_δ	90% VC_δ
Entrevistas en general	61	15.778	-.08	.0977	.0157	16.08	-.09	.34	.35
Entrevistas de campus	12	2.493	.02	.0922	.0195	21.20	.02	.29	-.34
Entrevistas de selección	49	13.285	-.09	.0966	.0150	15.54	-.12	.34	.33
Entrevistas convencionales	25	8.510	-.07	.1185	.0119	10.07	-.10	.47	.50
ENE	10	4.616	-.19	.0581	.0088	15.13	-.27	.32	.13
ECO	15	3.894	.07	.1527	.0157	10.27	.10	.51	-.56
Entrevistas conductuales	25	4.837	-.14	.0548	.0211	38.46	-.16	.21	.11
SIT	8	899	-.16	.0636	.0366	57.52	-.19	.19	.05
ECE	17	3.838	-.13	.0623	.0180	28.98	-.16	.24	.16

Nota. El signo negativo en las correlaciones muestra una menor puntuación en el grupo de los hombres. K=número de estudios; N=tamaño total de la muestra; \bar{d} =tamaño del efecto observado ponderado por el tamaño de la muestra; S^2_d =varianza observada; S^2_{ART} =varianza debida a errores artificiales; %VE=porcentaje de la varianza observada debida a errores artificiales; δ_{cy} =tamaño del efecto corregido; SD_δ =desviación estándar del tamaño del efecto corregido; 90% VC_δ =valor de credibilidad del 90%.

En resumen, aunque los resultados de este meta-análisis confirman la Hipótesis 1, ya que cuando la entrevista no es estructurada se incrementan las posibilidades de producirse resultados adversos, debido al pequeño tamaño de este efecto, no es posible concluir que en la práctica se produzca ningún tipo de discriminación. Por su parte, también se confirma la Hipótesis 2, acorde con los resultados encontrados por Alonso (2011) que, con un número inferior de estudios, había encontrado que cuando las entrevistas son estructuradas no se produce impacto adverso hacia las mujeres. En el caso del presente estudio, ampliando el número de muestras, aunque se incrementan ligeramente los tamaños del efecto, estos son pequeños, por lo que la conclusión vuelve a ser la misma, es decir, que apenas se produce impacto adverso en las entrevistas de selección de personal estructuradas y que las diferencias encontradas son ligeramente favorables a las mujeres, independientemente del tipo de entrevista.

DISCUSIÓN

En España, al igual que en muchos otros países, existen normas legales que protegen a determinados grupos ante potenciales discriminaciones indirectas en el acceso al empleo. Esto implica que aquellas organizaciones que utilicen instrumentos que produzcan tal efecto podrían ser demandadas por los candidatos que han sido excluidos del proceso selectivo, alegando que se ha producido discriminación hacia los aspirantes de su misma condición. De forma específica, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, protege a los candidatos ante posibles discriminaciones por razón de sexo. Por este motivo, es importante que las organizaciones sean conscientes de que deben evitar el uso de aquellas herramientas de selección que produzcan discriminación indirecta y garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo tanto a hombres como a mujeres.

Los resultados encontrados en esta investigación son especialmente relevantes habida cuenta de que se estudia el instrumento más empleado por las organizaciones para la selección de su personal. Los meta-análisis realizados demuestran que la entrevista de empleo, cualquiera que sea su modalidad, está poco afectada por el sexo del entrevistado, aunque en las entrevistas conductuales los efectos son menores que en las restantes. También se ha visto, que el pequeño efecto que se produce es favorable hacia las mujeres en la mayor parte de los casos. Esto implica que cuando un empleador utiliza esta técnica, ante una demanda por discriminación indirecta por razón de sexo, puede alegar que esta herramienta no produce tal efecto.

Para poder llegar a esta conclusión era importante tener en cuenta, tal y como se ha analizado en el primer capítulo de esta tesis doctoral, que la entrevista de empleo no puede ser tratada como una entidad única, sino que existen diferentes tipos de entrevistas con diferencias importantes tanto en su contenido como en sus propiedades psicométricas. Por tanto, era necesario llevar a cabo un análisis por separado de cada tipo de entrevista, de modo que nos permitiese conocer si existen diferencias en cuanto a la posibilidad de que éstas puedan producir impacto adverso.

Además, para determinar con precisión si las entrevistas, independientemente de su modalidad, producen resultados adversos, se requería que los estudios primarios hubiesen sido realizados en contextos naturales (Alonso, 2011). Es decir, que los datos publicados no se refiriesen a entrevistas ficticias y, por tanto, que los entrevistados no estuviesen desempeñando un papel predeterminado, sino que la entrevista fuese real y se produjese en un contexto de evaluación de personal. Algunas de las revisiones publicadas con anterioridad habían incluido estudios con entrevistas ficticias en el análisis de las diferencias en función del sexo (Arvey, 1979; Levashina et al, 2014). Sin embargo, en este meta-análisis se consideró que este aspecto era relevante y todos los

estudios incluidos cumplían con esta condición, es decir, haber sido llevados a cabo en contextos reales de evaluación.

Aunque Arvey (1979), quien había encontrado que las entrevistas sin estructura producían diferencias desfavorables hacia las mujeres, este estudio contenía en su mayor parte entrevistas ficticias o “de papel” y los evaluadores eran en muchos casos estudiantes. Además, esa investigación se realizó hace más de tres décadas, por lo que podría ser que el tipo de preguntas incluidas en las entrevistas no estructuradas fuesen sustancialmente diferentes a las que se hayan podido incluir en las realizadas en los últimos años, en las que los entrevistadores han ido ganando consciencia de la importancia de la no discriminación en los procesos de selección. Estos dos aspectos podrían explicar que los resultados de Arvey (1979) no coincidan con los encontrados en este estudio, en el que el meta-análisis realizado demuestra que este tipo de entrevistas tampoco producen un impacto adverso importante hacia las mujeres.

Cuestiones a tener en cuenta

Para finalizar, es preciso que los investigadores tengan en cuenta, que la entrevista convencional no estructurada, aparte de no contar con respaldo empírico para su utilización, debido a su escasa validez predictiva, se caracteriza por que los entrevistadores no siguen ningún tipo de pauta a la hora de llevarla a cabo, tanto en relación con su contenido, como en su evaluación. Por tanto, a pesar de que el meta-análisis realizado para las entrevistas no estructuradas cuenta con una muestra importante, hay dos cuestiones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de interpretar los resultados:

(1) La mayor parte de la muestras (7 de los 10 estudios) han sido obtenidas a partir de procesos de admisión de estudiantes universitarios, lo que tiene dos

implicaciones importantes. En primer lugar, estos procesos se realizan en un contexto académico, lo que podría limitar la generalización de estos resultados a la selección de personal en el contexto organizacional. En segundo lugar, en este tipo de procesos, tal y como se indica explícitamente en varios de los estudios que componen la muestra, es muy frecuente que los entrevistadores cuenten previamente con información relevante sobre el candidato, por ejemplo, su expediente académico, experiencia profesional, etc. Esto, como se ha visto en el capítulo 1 de esta tesis doctoral, puede estar afectando tanto al propio desarrollo de la entrevista (Dipboye et al., 1984), como a la evaluación recibida por los candidatos (Campion, 1978; Paunomen, Jackson y Oberman, 1987). En estas circunstancias, los entrevistadores ya cuentan con una idea preconcebida del perfil del candidato y podrían enfocar la entrevista de un modo diferente (Dipboye, 1992). Los efectos de este tipo de información sobre los resultados en la entrevista serán analizados en el estudio 4 de la presente tesis.

(2) Por otro lado, 9 de las 10 muestras incluidas pertenecen a estudios realizados en Estados Unidos, un país con una historia legal referente a los temas de discriminación en el empleo muy diferente a la española. Se debe recordar que es en EEUU donde se originan las primeras leyes sobre la discriminación en el acceso al empleo y, por tanto, donde la legislación y la jurisprudencia a este respecto están mucho más presentes en el ámbito laboral. Esto implica que los entrevistadores están más sensibilizados con este tipo de cuestiones y, en el momento de realizar la entrevista, tienen más presente la posibilidad de ser demandados ante un proceso discriminatorio.

Implicaciones para la práctica y futuras investigaciones

Aunque ninguno de los tipos de entrevista analizados ha mostrado evidencias de producir discriminación indirecta relevante, los resultados empíricos sobre las

propiedades de la entrevista hacen que no sea recomendable el uso de la entrevista no estructurada para la práctica profesional (Wiesner y Cronshaw, 1988). Además, Dipboye (1997) y Levashina y cols. (2014) han sugerido que los sesgos en la entrevista pueden ocurrir cuando los entrevistadores obtienen y evalúan información de los solicitantes no relacionada directamente con el trabajo. Según estos autores, el contenido y la evaluación en las entrevistas no estructuradas podría ser más un reflejo de las teorías implícitas de los entrevistadores sobre cuáles son las cuestiones importantes para desempeñar correctamente un trabajo, que de las necesidades reales que se requieren para un puesto de trabajo.

Así, es probable que en organizaciones como las españolas, donde el número de demandas por discriminación en el acceso al empleo es más reducido, algunos entrevistadores puedan llegar a enfocar de un modo diferente la entrevista en función del sexo del candidato o formular cuestiones que, no pudiendo considerarse discriminatorias de por sí, podrían estar perjudicando de modo sistemático los resultados de las mujeres.

En estos momentos, no existen investigaciones con muestras españolas que estudien las diferencias en los resultados de hombres y mujeres cuando se emplea una entrevista sin estructura. Por este motivo, sería recomendable la realización de estudios primarios, a partir de datos procedentes de selecciones reales en las que se haya empleado la entrevista convencional no estructurada, de modo que se pueda comprobar si los resultados encontrados en este meta-análisis son generalizables a nuestras organizaciones. Además, se recomienda la realización de más estudios sobre este tema en diferentes países, en distintos tipos de organizaciones y para puestos de diferentes categorías, de modo que se pudiese comprobar que los resultados se mantienen estables en función de esas variables.

Finalmente, es importante que los profesionales de la selección de personal sean conscientes de los beneficios del uso de entrevistas estructuradas, especialmente de las de tipo conductual, en sus procesos de selección (Moscoso, 2000). En este sentido, Levashina et al. (2014) concluyeron que cuando las entrevistas son estructuradas, mejoran sus propiedades psicométricas dado que la estructura vincula el proceso de decisión a factores relacionados con el trabajo y limita la influencia de información superflua, como el sexo del candidato.





Estudio 3:

Diferencias, impacto adverso y sesgos en las evaluaciones de la ECO y la ECE

En esta investigación se estudian cuatro aspectos relacionados con la ECO y la ECE que no han sido analizados hasta el momento o sobre los que existe poca literatura. Nos referimos a (1) la efectividad de ambas entrevistas para identificar a los candidatos mejor cualificados para el puesto, (2) el grado de seguridad de los evaluadores con respecto a las evaluaciones que realizan, (3) si se producen diferencias en función del sexo del entrevistado, y (4) la resistencia de la ECO y la ECE a dos posibles sesgos en la evaluación del solicitante: (a) el contar con información adicional sobre el candidato y (b) la similitud demográfica entre el sexo del evaluador y el del entrevistado. A continuación, se detallan cada uno de los objetivos de esta investigación y las hipótesis de partida.

El primer objetivo de este estudio es comparar la efectividad de cada una de las entrevistas a la hora de identificar a los candidatos mejor cualificados para el puesto. Esta cuestión está relacionada directamente con el concepto de la validez predictiva, un tema que ha sido ampliamente estudiado y sobre el que se cuenta con los resultados de

varias revisiones meta-analíticas, tal y como se ha expuesto en el capítulo 1 (Huffcutt y Arthur, 1994; McDaniel et al., 1994; Salgado y Moscoso, 1995, 2006; Taylor y Small, 2002; Wiesner y Cronshaw, 1988). Sin embargo, hasta el momento no se ha estudiado lo que esto supone para la práctica de la selección de personal, es decir, como el hecho de emplear un determinado tipo de entrevista puede afectar a la toma de decisiones. Teniendo en cuenta que la ECE tiene mayor validez que la ECO, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: La ECE permite identificar de forma más precisa las capacidades de los candidatos, lo implica que discrimina mejor entre candidatos cualificados y no cualificados que la ECO.

Esto se debe a que la ECO no facilita una información tan específica y objetiva sobre las capacidades del candidato, por lo que se proponen las siguientes hipótesis secundarias:

Hipótesis 1a: La diferencia entre un candidato cualificado y uno no cualificado será mayor cuando se emplea la ECE que cuando se emplea la ECO.

Hipótesis 1b: Un candidato cualificado, evaluado con los dos tipos de entrevista, obtendrá mayores puntuaciones en la ECE que en la ECO y cuando no está cualificado menores puntuaciones en la ECE que en la ECO.

El segundo objetivo de esta investigación es estudiar si existen diferencias en el grado de seguridad de los evaluadores con las valoraciones que realizan en función del tipo de entrevista empleado. Teniendo en cuenta que la ECE permite una evaluación más precisa y que la información adquirida mediante la ECO es más susceptible de diferentes interpretaciones, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: Los evaluadores mostrarán mayor seguridad en sus evaluaciones cuando utilizan una ECE, que cuando utilizan ECO.

Por otro lado, la posibilidad de que las entrevistas de selección puedan producir impacto adverso hacia las mujeres ha sido tratada tanto en el capítulo 2, en el que se ha realizado una revisión teórica sobre este tema, como en el estudio 2, en el que se llevó a cabo una revisión meta-analítica, a partir de la cual se ha concluido que, las entrevistas, no producen impacto adverso hacia las mujeres. Sin embargo, en esa investigación no se han comparado los resultados empleando diferentes tipos de entrevista para evaluar a los mismos candidatos y en las mismas dimensiones.

Por tanto, el tercer objetivo de esta investigación es comparar la resistencia al impacto adverso de los dos tipos de entrevista (ECO y ECE). Teniendo en cuenta que los resultados encontrados en el meta-análisis realizado en el estudio 2 han demostrado que las entrevistas de selección de personal no producen diferencias entre hombres y mujeres, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: La ECE y la ECO son igual de resistentes al impacto adverso debido al sexo.

Otro aspecto que ha sido desarrollado en el primer capítulo de la tesis es el referente a los principales sesgos que pueden influir en las evaluaciones que reciben los candidatos evaluados. En este apartado se ahondó especialmente en dos tipos de sesgos: (a) el efecto de contar con información adicional sobre el candidato y (b) el efecto de la similitud del sexo del evaluador y del evaluado. Por tanto, el cuarto objetivo de esta tesis es analizar y comparar la resistencia de la ECO y la ECE a estos dos sesgos.

En cuanto al primero de ellos, teniendo en cuenta que los meta-análisis llevados a cabo por McDaniel y sus colaboradores (1994) y por Searcy y sus colegas (1993), sobre el efecto de la información adicional en las evaluaciones de la entrevista, encontraron una validez de criterio más alta cuando los entrevistadores no tienen acceso a otra información del candidato (ver capítulo 1), se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: La información adicional afecta a las evaluaciones realizadas tanto con la ECO como con la ECE.

Por último, en cuanto al sesgo debido a la similitud entre el sexo del entrevistado y el del entrevistador, aunque existen pocas investigaciones sobre este tema y los tamaños de las muestras suelen ser bastante reducidos (Elliott, 1981; Graves y Powell, 1996; Sacco et al., 2003) o se limitan a un contexto determinado (McCarthy et al., 2010), los resultados parecen indicar que no produce ningún efecto. Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: La similitud en el sexo entre el entrevistador y el entrevistado no produce efectos.

MÉTODO

Muestra

La muestra estaba compuesta por 241 estudiantes universitarios con edades que oscilaban entre los 18 y los 59 años (Media=24.53 y SD=6.7). El 78.4% estaban cursando alguna asignatura relacionada con la selección de personal y, por tanto, tenían conocimientos teóricos sobre los diferentes tipos de entrevista que se emplean en contextos de selección. El 57.4% de la muestra estaba compuesta por mujeres. El estudio se planteó a los alumnos como un ejercicio académico en el que debían evaluar a diferentes candidatos. Realizando este ejercicio los alumnos podían obtener una puntuación extra en la asignatura.

Diseño

Se trata de un diseño 2 x 2 x 2, en el que las variables independientes fueron: a) tipo de entrevista: ECO o ECE, b) tipo de candidato para el puesto: cualificado o no

cualificado y c) sexo del entrevistado: hombre o mujer. La variable dependiente era la valoración que los evaluadores realizaron de los candidatos.

Preparación del experimento

Creación de las entrevistas: Para la realización de este estudio se han creado los guiones de cuatro entrevistas para un puesto de técnico de RRHH. En estos guiones se detallaban tanto las preguntas que debía formular el entrevistador como las respuestas exactas que debía dar el entrevistado. Tal y como se puede apreciar en la Figura 11, dos de los guiones se correspondían con una entrevista de tipo convencional estructurada (ECO: guiones 1 y 2) y los otros dos con una entrevista conductual estructurada (ECE: guiones 3 y 4), en los cuales se evaluaban las siguientes dimensiones: organización y planificación, trabajo en equipo, solución de problemas y valoración global del entrevistado. Para cada tipo de entrevista se crearon dos guiones diferentes en los que las preguntas que formulaba el entrevistador eran exactamente las mismas, pero las respuestas del candidato variaban sustancialmente. En uno de los guiones, las respuestas se correspondían con un candidato que contaba con las características adecuadas para el puesto (candidato bueno o cualificado), y que, por tanto, se esperaba que recibiese puntuaciones elevadas en las dimensiones evaluadas (guiones 1 y 3). En el otro guion, las respuestas se correspondían con las de un candidato inadecuado para ese puesto (candidato malo o no cualificado) y que, por tanto, debía recibir bajas puntuaciones en su evaluación (guiones 2 y 4). Los guiones de las entrevistas se pueden consultar en el Anexo 2.

		CANDIDATO	
		CUALIFICADO	NO CUALIFICADO
ENTREVISTA	ECO	GUIÓN 1	GUIÓN 2
	ECE	GUIÓN 3	GUIÓN 4

Figura 11. *Guiónes creados para las entrevistas*

Para comprobar que los guiones cumplieran con el propósito de la investigación, se les pidió a siete expertos en selección de personal (todos ellos doctores) que evaluaran a los candidatos representados en los cuatro guiones diseñados. Para ello se les hizo llegar una copia escrita de cada uno de los guiones y una hoja de valoración con las dimensiones a evaluar. Las dimensiones fueron evaluadas a partir de una escala tipo Likert de 5 puntos. En la Tabla 13 se resumen las evaluaciones realizadas por el grupo de expertos.

Tabla 13. *Medias y desviaciones típicas de las evaluaciones realizadas por los expertos*

	ECO Cualificado		ECO No cualificado		F	ECE Cualificado		ECE No Cualificado		F
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
Organización y Planificación	3.57	.53	2.00	.00	60.50***	4.86	.38	1.43	.53	192.00***
Trabajo en Equipo	3.14	.69	2.14	.69	7.35**	4.71	.49	1.86	.38	150.00***
Solución de problemas	3.29	.76	1.57	.53	24.00***	4.71	.49	1.43	.53	144.27***
Valoración Global	3.29	.76	1.86	.38	20.00***	4.79	.39	1.71	.49	168.09***

Nota: \bar{X} = media; SD = desviación típica; ** p<.01; *** p<.001.

Tal y como se observa en la Tabla 13, tanto en la ECE como en la ECO, el candidato cualificado obtiene puntuaciones superiores en todas las dimensiones con respecto al candidato no cualificado, siendo en todos los casos estas diferencias significativas. Estas puntuaciones son más extremas en el caso de la ECE, es decir, las diferencias entre el candidato bueno y el malo son mucho más acentuadas en la ECE que en la ECO.

Grabaciones en vídeo: se seleccionó a un hombre y a una mujer para que representasen el papel de entrevistados. Para evitar que las diferencias en las evaluaciones se debiesen a la imagen del entrevistado o a la impresión que éste pudiese causar sobre los evaluadores, se procuró que los dos candidatos tuviesen una imagen similar y, además, ambos aparecían vestidos de igual forma durante la entrevista: camisa blanca y americana negra. El papel de entrevistadores fue representado por dos expertos en selección de personal.

Finalmente, se grabaron ocho entrevistas, cuatro en las que hombre representaba los cuatro guiones y cuatro en las que lo hacía la mujer. Los dos actores habían estudiado previamente los guiones y estaban familiarizados con el papel que debían interpretar en cada caso. Además, durante la grabación podían ir comprobando el contenido exacto de cada uno de los guiones, de modo que se consiguió que las repuestas de los candidatos fuesen exactamente las mismas cuando era el mismo guion. La duración de los videos es de aproximadamente 10 minutos, en el caso de las grabaciones de la ECO, y en la ECE, la grabación del guion 3 (en la que se representa la entrevista al candidato cualificado) dura 35 minutos y la del 4 (candidato no cualificado) 22 minutos.

Medida

Valoración del candidato: Los participantes evaluaron al candidato entrevistado en las dimensiones de *organización y planificación, trabajo en equipo, solución de problemas y valoración global*. Cada dimensión fue evaluada en una escala del 1 al 5 (siendo 1 insuficiente y 5 excelente). A pesar de que una de las características de la ECE es el uso de escalas con anclajes conductuales (EVAs) para la evaluación de los candidatos, dado que esta investigación se ha centrado en comprobar las diferencias en función del contenido de la entrevista, se optó por emplear la misma escala de evaluación en ambos instrumentos. De esta forma, se neutralizó la posibilidad de que se produjesen diferencias ocasionadas por el modo en el que se realizaba la evaluación.

La fiabilidad por consistencia interna, calculada a partir del Alfa de Cronbach, oscila entre .77 (n=143) en el caso del entrevistado cualificado y .86 (n=154) para el no cualificado evaluados con la ECE. En la ECO, los valores obtenidos son de .80 (n=121) para el mejor candidato y .78 (n=153) para el solicitante menos cualificado.

Seguridad en la evaluación: Los evaluadores debían indicar el grado de seguridad con la evaluación que habían realizado. Para ello contaban con una escala tipo Likert de cinco puntos en el que 1 era nada seguro y 5 totalmente seguro.

Procedimiento

Como se ha indicado, los participantes en el estudio debían adoptar el rol de evaluadores. Para ello, fueron instruidos de forma que creían que las entrevistas que iban a ver formaban parte de un proceso de selección real para un técnico de RRHH y, por tanto, esos candidatos ya habían sido evaluados previamente por el equipo de seleccionadores. Además, se les indicó que para conseguir una puntuación extra en la asignatura, sus evaluaciones debían ser similares a las que los candidatos habían

recibido durante el proceso de selección. Al finalizar la proyección de cada una de las entrevistas, los participantes debían evaluar a los candidatos, empleando la escala descrita en el apartado anterior.

Una parte de la muestra, compuesta por 175 participantes, fue dividida en cuatro grupos, en los que se alternó el sexo del entrevistado y el tipo de candidato, tal y como se puede observar en la Figura 12. Así, en cada uno de los grupos se proyectaron una ECO y una ECE, en las que en una de las entrevistas el aspirante era la mujer y en la otra el hombre. En dos de los grupos, los candidatos que aparecían en el video estaban cualificados para el puesto. En uno de esos grupos la mujer era evaluada con la ECO y el hombre con la ECE y en el otro grupo la mujer con la ECE y el hombre con la ECO. En los otros dos grupos, en los que se representaban a los candidatos no cualificados, se alternó también el sexo del candidato en función del tipo de entrevista. Finalmente, en cada grupo se repartió, de forma aleatoria, a los participantes en dos salas diferentes, de forma que la mitad del grupo veía primero la ECE y después la ECO y la otra mitad visionaban los videos en el orden inverso.

	Tipo candidato	ECO	ECE
GRUPO 1	<i>Cualificado</i>	<i>Mujer</i>	<i>Hombre</i>
GRUPO 2	<i>Cualificado</i>	<i>Hombre</i>	<i>Mujer</i>
GRUPO 3	<i>No cualificado</i>	<i>Mujer</i>	<i>Hombre</i>
GRUPO 4	<i>No cualificado</i>	<i>Hombre</i>	<i>Mujer</i>

Figura 12. *Candidatos evaluados en los grupos de la primera parte de la muestra*

La otra parte de la muestra, compuesta por 66 alumnos, vio tanto la ECO como la ECE que se le habían realizado a cada candidato que evaluaron. Es decir, creían estar viendo dos entrevistas diferentes realizadas a un mismo candidato. Esto permitió comprobar el efecto que tenía el contar con la información de las dos entrevistas sobre

la evaluación de los candidatos en cada una de ellas. Los participantes fueron divididos en dos grupos, tal y como se muestra en la Figura 13, en los que se alternó el sexo del entrevistado y el tipo de candidato. Así, en uno de los grupos el candidato cualificado (tanto en la ECO como en la ECE) se correspondía con la mujer y el candidato no cualificado con el hombre y en el otro grupo el candidato cualificado se correspondía con el hombre y el no cualificado con la mujer.

		Mujer	Hombre
GRUPO 1	<i>ECO + ECE</i>	<i>Cualificado</i>	<i>No cualificado</i>
GRUPO 2	<i>ECO + ECE</i>	<i>No cualificado</i>	<i>Cualificado</i>

Figura 13. *Candidatos evaluados en los grupos de la segunda parte de la muestra*

RESULTADOS

En la Tabla 14 se muestran los resultados de las evaluaciones de las cuatro entrevistas creadas para la realización de este estudio, independientemente de que el entrevistado fuese hombre o mujer. En la tabla aparecen las medias y las desviaciones típicas de las evaluaciones, así como las F de Fisher y las d de Cohen (Cohen y Cohen, 1983). En primer lugar, se muestran las diferencias en función del tipo de candidato. Así se pueden apreciar las diferencias entre el candidato cualificado y el no cualificado que han sido entrevistados mediante la ECO y, en segundo lugar, las diferencias empleando la ECE. Por último, aparecen las diferencias en función del tipo de entrevista.

Tabla 14. *Medias y desviaciones típicas de las evaluaciones y del grado de seguridad y diferencias en función del tipo de entrevista y de candidato*

	ECO				ECE				Comparación tipo candidato Cualificado / No cualificado				Comparación tipo de entrevista ECE / ECO			
	Cualificado		No cualificado		Cualificado		No cualificado		ECO		ECE		CANDIDATO Cualificado		CANDIDATO No cualificado	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	F	d	F	d	F	d	F	d
Organización y Planificación	3.85	.86	2.67	.98	4.50	.68	1.88	.85	110.24***	1.26	860.40***	3.38	48.00***	.85	56.97***	-.85
Trabajo en equipo	3.27	.81	3.20	.96	4.19	.68	2.15	.85	.47	.08	522.31***	2.64	101.90***	1.24	103.45***	-1.15
Solución de problemas	3.54	.83	2.04	.99	4.26	.74	1.96	.83	180.18***	1.62	647.35***	2.93	57.29***	.93	.76	-.10
Valoración Global	3.55	.73	2.64	.86	4.29	.59	1.99	.75	86.11***	1.13	856.91***	3.40	83.32***	1.13	49.67***	-.80
<i>Grado de seguridad de las evaluaciones</i>	2.97	1.11	3.47	.88	4.13	.78	4.12	.72	17.96***	-.51	.01	.01	99.12***	1.22	50.01***	.80
	n = 123		n = 158		n = 145		n = 156									

Nota: \bar{X} =media; SD=desviación típica; n=tamaño de la muestra; *** p<.001.

En cuanto a los resultados encontrados en la evaluación de la ECO, las medias obtenidas por el candidato cualificado oscilan entre 3.27 para la dimensión de trabajo en equipo y 3.85 para la de organización y planificación. Mientras que las obtenidas por el candidato malo o poco cualificado oscilan entre 2.04 para la dimensión de solución de problemas y 3.20 para la de trabajo en equipo, siendo en este caso la valoración global de 2.64. En cuanto a las diferencias entre los dos candidatos, únicamente en el caso de la dimensión de trabajo en equipo no se han encontrado diferencias significativas, al contrario que en las otras tres dimensiones evaluadas ($p < .001$), en las que las diferencias oscilan entre 1.13 desviaciones típicas en la valoración global y 1.62 en la dimensión de solución de problemas. A pesar de que el tamaño de estas diferencias es grande según los criterios de Cohen (1977), en este caso se está comparando los resultados de un candidato cualificado y uno no cualificado para un puesto, por lo que se podrían esperar diferencias mayores en sus evaluaciones.

Sin embargo, con la ECE las puntuaciones son más extremas, es decir, el candidato poco cualificado obtiene puntuaciones más bajas y el cualificado más altas. Así, las medias del candidato bueno oscilan entre 4.50 para organización y planificación y 4.19 para trabajo en equipo, mientras que las medias del no cualificado descienden considerablemente, oscilando entre 2.15 para trabajo en equipo y 1.88 en organización y planificación. Por tanto con la ECE, las diferencias entre los entrevistados resultan ser estadísticamente significativas ($p < .001$) y oscilan entre 3.40 desviaciones típicas en la valoración global y 2.64 en el trabajo en equipo. Esto indica que mediante este tipo de entrevista resulta más evidente la diferenciación entre candidatos cualificados y no cualificados, lo que confirma la Hipótesis 1 de este estudio.

En las dos últimas columnas de la tabla aparecen los resultados de la comparación entre los dos candidatos en función del tipo de entrevista con el que han

sido evaluados. Así, el candidato cualificado obtiene mejores puntuaciones al ser evaluado con la ECE que cuando lo es con la ECO. Las diferencias en las puntuaciones son en todos los casos estadísticamente significativas ($p < .001$) y oscilan entre 1.24 desviaciones típicas para la dimensión de trabajo en equipo y .85 para organización y planificación. En el caso del candidato no cualificado, evaluado con la ECE obtiene puntuaciones inferiores a cuando es evaluado con la ECO. El tamaño de estas diferencias oscila entre -1.15 para trabajo en equipo y -.10 para solución de problemas, siendo todas significativas ($p < .001$) a excepción de solución de problemas. Estos resultados confirman que la ECE permite discriminar mejor entre candidatos cualificados y no cualificados que la ECO, donde, a pesar de haber diferencias, son mucho más pequeñas. Estos resultados confirman las Hipótesis 1a y 1b de este estudio.

En cuanto al grado de seguridad con el que los participantes realizaron sus evaluaciones, éste oscila entre 4.13, para el candidato cualificado evaluado mediante la ECE, y 2.97 para el candidato cualificado evaluado con la ECO, lo que supone una diferencia de 1.22 ($p < .001$) unidades de desviación típica. En la evaluación del candidato no cualificado, esta diferencia disminuye a .80 desviaciones típicas ($p < .001$). Analizando por separado los dos tipos de entrevista, en la ECE no se encuentran diferencias en la seguridad de la evaluación independientemente del entrevistado. Sin embargo, en la ECO, la diferencia es de .51 ($p < .001$), ya que los evaluadores se mostraron más inseguros con las puntuaciones que le habían otorgado al candidato cualificado. Estos resultados confirman la Hipótesis 2 ya que los evaluadores se mostraron más seguros de su evaluación cuando empelaron la ECE.

En la Tabla 15 aparecen los resultados de las puntuaciones en función del sexo del candidato. En la misma, se incluye una columna en la que aparece el tamaño de la diferencia promedio para cada tipo de entrevista. Este tamaño promedio se corresponde

con la media de las diferencias encontradas tanto para el candidato cualificado como para el poco cualificado, ponderada por el tamaño de la muestra. Los resultados muestran que apenas existen diferencias en función del sexo del candidato evaluado. Si se observan las columnas de las diferencias promedio, se puede ver que las encontradas en la ECO son ligeramente superiores a las encontradas en la ECE, pero en ningún caso representan diferencias importantes. Por tanto, estos resultados confirman la Hipótesis 3, según la cual la ECE y la ECO son igual de resistentes al impacto adverso debido al sexo.



Tabla 15. *Medias, desviaciones típicas y diferencias en función del sexo del evaluado y del tipo de entrevista*

	ECO												ECE													
	Candidato cualificado						Candidato no cualificado						Candidato cualificado						Candidato no cualificado							
	Mujer		Hombre		F	d	Mujer		Hombre		F	d	Dif. Pon	Mujer		Hombre		F	d	Mujer		Hombre		F	d	Dif. Pon
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			\bar{X}	SD	\bar{X}	SD				\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
Organización y Planificación	3.79	.79	3.91	.93	.64	-.14	2.58	1.04	2.76	.92	1.36	-.19	-.17	4.40	.71	4.57	.65	2.43	-.26	2.00	.89	1.73	.78	4.00*	.32	.04
Trabajo en equipo	3.32	.77	3.21	.86	.54	.14	3.27	.96	3.12	.97	.96	.16	.15	4.11	.72	4.26	.64	1.63	-.21	2.17	.84	2.14	.88	.05	.04	-.08
Solución de problemas	3.48	.83	3.60	.84	.28	-.13	2.19	.98	1.89	.98	3.47	.30	.11	4.14	.78	4.35	.69	2.96	-.29	2.03	.83	1.85	.83	1.90	.22	-.02
Valoración Global	3.57	.73	3.52	.74	.08	.07	2.70	.87	2.58	.85	.72	.14	.11	4.16	.61	4.38	.56	5.11*	-.38	2.09	.73	1.86	.75	3.61	.31	-.02
<i>Grado seguridad evaluaciones</i>	3.02	1.18	2.91	1.02	.34	.09	3.33	.92	3.63	.82	4.56*	-.34	-.15	4.16	.77	4.10	.80	0.21	.08	4.02	.75	4.25	.66	3.71	-.31	-.13
	n = 66		n = 57				n = 82		n = 76				n = 63		n = 82				n = 90		n = 66					

Nota: \bar{X} = media; SD = desviación típica; n = tamaño de la muestra; Dif. Pon = promedio de las diferencias de cada tipo de entrevista ponderado por el tamaño de las muestras; *p<.05.

En la Tabla 16 aparecen los datos de las evaluaciones realizadas en función de si los evaluadores sólo habían visto una entrevista o si habían visto tanto la ECO como la ECE de cada candidato. La tabla muestra los resultados encontrados en el caso del candidato bueno o cualificado y, a continuación, los resultados referentes al candidato no cualificado, tanto para la ECO como para la ECE. Los signos positivos en las diferencias indican que los candidatos han recibido una mayor puntuación cuando los evaluadores sólo habían visto una entrevista.

En el caso de la ECO, los datos indican diferencias significativas en todas las dimensiones evaluadas del candidato cualificado. Estas diferencias oscilan desde $-.50$ ($p < .01$) en la dimensión de solución de problemas, lo que supone un tamaño del efecto medio, y $-.84$ ($p < .001$) en la dimensión de organización y planificación, lo que supone un tamaño del efecto importante según el criterio de Cohen (1977). En todos los casos, el signo de la diferencia es negativo, lo que indica que los evaluadores puntuaron de modo más favorable al candidato cuando contaban también con la información de la ECE. Otro resultado importante es la diferencia hallada para el grado de seguridad en las evaluaciones realizadas. Así, aquellos que contaban con información de las dos entrevistas se muestran $.92$ desviaciones típicas más seguros de su evaluación que los que sólo contaban con la información proporcionada por la ECO. En cuanto al candidato malo, apenas se han encontrado diferencias. Sin embargo, en la dimensión de solución de problemas se encuentra una diferencia negativa de $.50$ ($p < .01$), lo que implica que los evaluadores que habían visto las dos entrevistas puntuaron más alto al candidato en esta dimensión.

Por lo que respecta a la ECE y en el caso del candidato bueno no se encuentran diferencias significativas en ninguna de las dimensiones evaluadas, ni en el grado de seguridad de las evaluaciones. Sin embargo, cuando se analizan las evaluaciones

recibidas por el candidato no cualificado se encuentran diferencias significativas en todas las dimensiones, siendo en trabajo en equipo en la que se encuentra la mayor diferencia ($d=.51$; $p<.01$). A pesar de que los tamaños de las diferencias encontradas son moderados, estos resultados muestran que en el caso del candidato poco cualificado, cuando los evaluadores han visto las dos entrevistas, las puntuaciones tienden a ser más bajas.

Estos resultados indican que la Hipótesis 4 se confirma parcialmente, ya que al contrario de lo que se esperaba, en el caso de la ECO, cuando el candidato está poco cualificado para el puesto, apenas se producen modificaciones en la evaluación y en el caso de la ECE, no se producen diferencias cuando el candidato está cualificado para el puesto.



Tabla 16. *Medias, desviaciones típicas y diferencias en función del número de entrevistas que han visto los evaluadores*

	ECO												ECE											
	Candidato cualificado						Candidato no cualificado						Candidato cualificado						Candidato no cualificado					
	Sólo ECO		ECO + ECE		F	d	Sólo ECO		ECO + ECE		F	d	Sólo ECE		ECE + ECO		F	d	Sólo ECE		ECE + ECO		F	d
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
Organización y Planificación	3.62	.87	4.29	.64	19.13***	-.84	2.79	.91	2.50	1.06	3.41	.30	4.51	.67	4.48	.70	.04	.03	2.03	.87	1.67	.78	7.07**	.43
Trabajo en equipo	3.13	.80	3.54	.78	7.07**	-.51	3.26	1.01	3.11	.88	1.00	.16	4.17	.71	4.23	.64	.25	-.08	2.33	.93	1.91	.66	9.70**	.51
Solución de problemas	3.41	.83	3.83	.80	6.96**	-.50	1.85	.88	2.32	1.06	9.35**	-.50	4.25	.79	4.27	.66	.03	-.03	2.07	.86	1.80	.76	4.03*	.33
Valoración Global	3.38	.72	3.85	.61	13.23***	-.70	2.64	.86	2.64	.86	.00	.00	4.28	.61	4.30	.56	.02	-.02	2.14	.79	1.78	.63	9.37**	.50
<i>Grado seguridad evaluaciones</i>	2.66	1.10	3.61	.86	23.34***	-.92	3.33	1.00	3.67	.64	5.77***	-.39	4.16	.74	4.08	.84	.35	.10	4.07	.66	4.19	.80	1.13	-.17
	n = 82		n = 41				n = 91		n = 66				n = 83		n = 62				n = 92		n = 64			

Nota: \bar{X} = media; SD = desviación típica; n = tamaño de la muestra; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001.

Por último, las Tablas 17 y 18 muestran los resultados sobre los efectos de la similitud entre sexo del evaluador y el del entrevistado. En la Tabla 17 aparecen los datos referentes a la ECO y en la Tabla 18 los que se corresponden con la ECE. Las tablas muestran las medias y las desviaciones típicas de las evaluaciones realizadas por hombres y mujeres, y las diferencias entre estas puntuaciones. En primer lugar aparecen las evaluaciones de hombres y mujeres independientemente del sexo del candidato y, a continuación, se muestran las puntuaciones otorgadas por hombres y mujeres en función del sexo de los candidatos. En esta parte aparecen en primer lugar las evaluaciones que las mujeres (evaluadoras) otorgaron al candidato mujer y al candidato hombre y, a continuación, las evaluaciones de los evaluadores (hombres), tanto a la mujer como al hombre.

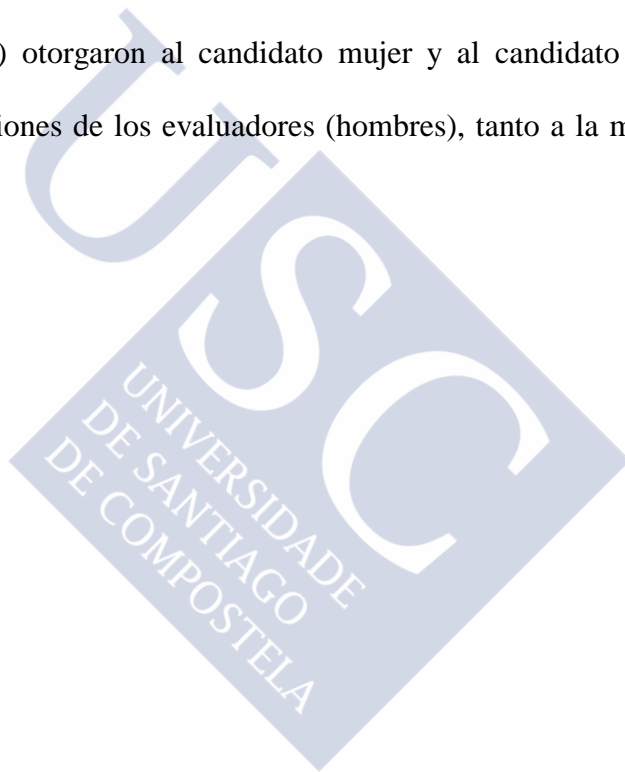


Tabla 17. *Medias, desviaciones típicas y diferencias en función del sexo del evaluador y del evaluado: ECO*

	CANDIDATO CUALIFICADO																	
	Evaluadoras Mujeres		Evaluadores Hombres		F		d		Evaluadoras mujeres				Evaluadores Hombres					
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD					Mujer		Hombre		Mujer		Hombre		F	d
					\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD						
Organización y Planificación	3.72	.86	4.02	.83	3.47	-.35	3.48	.63	3.88	.97	3.78	-.47	4.03	.83	4.00	.85	.01	.04
Trabajo en equipo	3.23	.80	3.33	.83	.47	-.13	3.21	.68	3.24	.88	.03	-.04	3.41	.83	3.13	.83	1.14	.34
Solución de problemas	3.42	.80	3.73	.87	4.13*	-.37	3.31	.71	3.50	.86	.95	-.24	3.68	.92	3.87	.74	.51	-.22
Valoración Global	3.46	.70	3.63	.74	1.68	-.24	3.43	.63	3.49	.75	.12	-.09	3.65	.75	3.60	.74	.05	.07
<i>Grado seguridad evaluaciones</i>	<i>2.80</i>	<i>1.04</i>	<i>3.21</i>	<i>1.19</i>	<i>4.10*</i>	<i>-.37</i>	<i>2.59</i>	<i>1.02</i>	<i>2.95</i>	<i>1.04</i>	<i>2.18</i>	<i>-.35</i>	<i>3.38</i>	<i>1.23</i>	<i>2.80</i>	<i>1.01</i>	<i>2.58</i>	<i>.49</i>
	n = 71		n = 52				n = 29		n = 42				n = 37		n = 15			
	CANDIDATO NO CUALIFICADO																	
	Evaluadoras Mujeres		Evaluadores Hombres		F		d		Evaluadoras mujeres				Evaluadores Hombres					
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD					Mujer		Hombre		Mujer		Hombre		F	d
					\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD						
Organización y Planificación	2.66	.99	2.68	.98	.01	-.01	2.51	1.12	2.82	.82	1.95	-.31	2.65	.95	2.70	1.02	.06	-.05
Trabajo en equipo	3.19	1.00	3.21	.92	.02	-.02	3.12	.99	3.26	1.02	.38	-.14	3.43	.90	2.97	.90	4.85*	.51
Solución de problemas	1.90	.89	2.19	1.06	3.57	-.30	1.90	.83	1.89	.95	.00	.01	2.48	1.04	1.89	1.02	6.16*	.57
Valoración Global	2.59	.91	2.68	.80	.42	-.10	2.53	.96	2.67	.87	.47	-.15	2.87	.73	2.49	.84	4.57*	.48
<i>Grado seguridad evaluaciones</i>	<i>3.41</i>	<i>.88</i>	<i>3.53</i>	<i>.88</i>	<i>.73</i>	<i>-.14</i>	<i>3.33</i>	<i>.93</i>	<i>3.50</i>	<i>.83</i>	<i>.71</i>	<i>-.19</i>	<i>3.33</i>	<i>.92</i>	<i>3.76</i>	<i>.80</i>	<i>4.83*</i>	<i>-.50</i>
	n = 81		n = 77				n = 42		n = 39				n = 40		n = 37			

Nota: \bar{X} = media; SD = desviación típica; n = tamaño de la muestra; * p<.05.

Tabla 18. Medias, desviaciones típicas y diferencias en función del sexo del evaluador y del evaluado: ECE

	CANDIDATO CUALIFICADO																	
	Evaluadoras Mujeres		Evaluadores Hombres		F	d	Evaluadoras mujeres				Evaluadores Hombres							
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			Mujer		Hombre		Mujer		Hombre		F	d		
					\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD						
Organización y Planificación	4.55	.65	4.44	.71	.84	.15	4.41	.71	4.66	.58	2.81	-.39	4.39	.72	4.49	.71	.35	-.14
Trabajo en equipo	4.04	.73	4.35	.59	7.69**	-.46	4.00	.80	4.07	.69	.18	-.09	4.23	.62	4.44	.55	2.39	-.36
Solución de problemas	4.26	.73	4.26	.75	.00	.00	4.16	.72	4.34	.73	1.17	-.25	4.13	.85	4.37	.66	1.78	-.32
Valoración Global	4.22	.58	4.36	.59	1.98	-.24	4.06	.62	4.34	.53	4.30*	-.49	4.27	.58	4.43	.59	1.24	-.27
<i>Grado seguridad evaluaciones</i>	3.96	.81	4.29	.72	6.78**	-.43	3.88	.83	4.03	.80	.60	-.18	4.45	.57	4.17	.80	2.75	.39
	n = 73		n = 72				n = 32		n = 41				n = 31		n = 41			
	CANDIDATO NO CUALIFICADO																	
	Evaluadoras Mujeres		Evaluadores Hombres		F	d	Evaluadoras mujeres				Evaluadores Hombres							
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			Mujer		Hombre		Mujer		Hombre		F	d		
					\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD						
Organización y Planificación	2.09	.90	1.67	.74	10.06**	.51	2.12	.91	2.03	.89	.17	.10	1.85	.84	1.47	.56	5.02*	.53
Trabajo en equipo	2.26	.92	2.04	.76	2.61	.26	2.25	.94	2.27	.91	.00	-.02	2.05	.69	2.03	.85	.02	.03
Solución de problemas	2.05	.89	1.85	.75	2.19	.24	2.08	.85	2.00	.98	.14	.09	1.97	.81	1.72	.66	2.16	.34
Valoración Global	2.14	.81	1.84	.64	6.43*	.41	2.20	.78	2.03	.87	.74	.21	1.95	.65	1.71	.62	2.51	.38
<i>Grado seguridad evaluaciones</i>	3.88	.70	4.38	.66	21.23***	-.74	3.80	.78	4.00	.53	1.51	-.29	4.31	.61	4.46	.70	.96	-.23
	n = 81		n = 75				n = 51		n = 30				n = 39		n = 36			

Nota: \bar{X} = media; SD = desviación típica; n = tamaño de la muestra; *p<.05; **p<.01; ***p<.001

En la Tabla 17 podemos comprobar que en los resultados del candidato cualificado, evaluado a partir de la ECO, apenas se encuentran diferencias. Específicamente, la única con un valor significativo es la de solución de problemas ($d=-.37$, $p<.05$), cuyo tamaño del efecto indica que no es relevante (Cohen, 1977). Además, se encuentra una diferencia del mismo tamaño entre el grado de seguridad de hombres y mujeres, mostrándose las mujeres ligeramente más inseguras con sus evaluaciones. Por otra parte, cuando las mujeres son evaluadoras, evalúan $.47$ desviaciones típicas más bajo a la mujer que al hombre en la dimensión de organización y planificación. Este tamaño del efecto es considerado moderado según Cohen (1977), a pesar de que no resulte estadísticamente significativo.

Por lo que respecta al candidato no cualificado, las únicas diferencias estadísticamente significativas ($p<.05$) que aparecen en la tabla, tienen que ver con las puntuaciones que los hombres otorgan a los candidatos, pues estos evalúan más alto a la mujer que al hombre. Estas diferencias se encuentran en las dimensiones de trabajo en equipo ($d=.51$), solución de problemas ($d=.57$) y en la valoración global ($d=.48$). Además, se encuentran diferencias en el grado de seguridad de sus evaluaciones en función de si han evaluado al hombre o a la mujer. En este caso, aquellos evaluadores (hombres) que evaluaron al candidato hombre, se muestran más seguros con su evaluación ($d=-.50$).

Por su parte, los resultados mostrados en la Tabla 18 muestran que, cuando se evalúa al candidato bueno con la ECE, se encuentran diferencias entre hombres y mujeres de la dimensión de trabajo en equipo ($d=-.46$, $p<.01$), ya que las mujeres puntúan a este candidato más bajo que los hombres. Además, también se encuentran diferencias significativas en el grado de seguridad en las evaluaciones, ya que las mujeres se muestran $.43$ desviaciones típicas más inseguras que los hombres ($p<.01$).

Por último, también se encuentran diferencias en la valoración global cuando las evaluadoras son mujeres. Así, éstas evalúan a la mujer .49 desviaciones típicas más bajo que al hombre.

En cuanto al candidato poco cualificado, se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre las evaluaciones de hombres y mujeres en dos de los aspectos evaluados. En organización y planificación los hombres puntúan al candidato poco cualificado más bajo que las mujeres ($d=.51$, $p<.01$), al igual que en la valoración global ($d=.41$, $p<.05$). En este caso las mujeres también se muestran más inseguras con sus evaluaciones que los hombres ($d=-.74$, $d<.001$), aunque la media obtenida por las mujeres es de 3.88, lo que implica que, aunque en menor medida que los hombres, se encuentran seguras con sus evaluaciones. Por último, teniendo en cuenta el sexo del candidato, sólo se encuentran diferencias en las evaluaciones realizadas por los hombres, ya que en organización y planificación puntúan al hombre .53 desviaciones típicas más bajo que a la mujer ($p<.05$).

Por lo tanto, la Hipótesis 5 del presente estudio se confirma parcialmente, ya que se han encontrado diferencias de tamaño moderado (Cohen, 1977) en las evaluaciones de algunas de las dimensiones en función del sexo del evaluador y de si este coincide o no con el del evaluado.

DISCUSIÓN

En esta investigación se han analizado varios aspectos en relación con los resultados de las evaluaciones realizadas a partir de la ECO y la ECE. En primer lugar, se ha comprobado cómo afecta el uso de cada uno de estos tipos de entrevista a la evaluación de los entrevistados. Los resultados han demostrado que el uso de la ECE permite diferenciar de un modo más claro y preciso entre candidatos cualificados y no cualificados para el puesto, ya que las puntuaciones recibidas por estos candidatos son más extremas. Sin embargo, las puntuaciones obtenidas en la ECO por el candidato cualificado y el no cualificado son están más próximas. Estos resultados indican que, en un proceso real de selección, con un número mayor de candidatos y cuando las diferencias entre los mismos no sean tan evidentes, es probable que la ECO no permita identificar de un modo objetivo cuál de los candidatos es el que cuenta con mejores cualidades. Otro hallazgo encontrado es que los evaluadores se sienten más seguros de sus valoraciones cuando éstas se realizan a partir de la ECE que cuando se realizan a partir de la ECO.

En cuanto a la resistencia de la ECO y la ECE al sesgo que puede producir contar con información adicional sobre el candidato, sólo tuvo efecto en las evaluaciones de uno de los candidatos evaluados empleando cada tipo de entrevista, pero no para el otro. Una cuestión importante a tener en cuenta a la hora de interpretar estos resultados es que pueden estar afectados por un mayor error de muestreo, dado que el grupo que tenía información de las dos entrevistas era reducido (66 sujetos). Además, como ya se ha comentado, por cuestiones del diseño experimental, era necesario que los evaluadores empleasen la misma escala de evaluación para las dos entrevistas. Sin embargo, la ECE se caracteriza por contar con escalas de valoración con

anclajes conductuales (EVAS) que facilitan la labor de los evaluadores. Es posible que en la práctica profesional el uso de esta herramienta favorezca los resultados de la ECE. Así, es muy probable que los efectos de los sesgos que se pudiesen producir al contar con información adicional sobre el candidato se viesan reducidos en esta entrevista.

En cuanto al sesgo debido a la similitud entre el sexo del evaluador y el del entrevistado, existen algunas diferencias en las evaluaciones de algunas de las dimensiones que se pueden considerar de tamaño moderado. Sin embargo, es importante mostrar cierta cautela a la hora de interpretar estos resultados, ya que el tamaño de los grupos en los que se divide la muestra total para poder llevar a cabo este análisis es bastante reducido, por lo que también se pueden haber visto afectados por el error de muestreo.

Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones con las que cuenta este estudio es que los guiones sólo han sido representados por un hombre y por una mujer determinados. Esto hace que los resultados que se hayan podido encontrar en relación con esta variable puedan deberse a la impresión que hayan podido causar sobre los evaluadores ese hombre o esa mujer particularmente. Para poder llegar a resultados más concluyentes, sería prudente repetir este estudio con un mayor número de hombres y mujeres realizando el papel de entrevistados, de modo que pudiesen ser neutralizadas las diferencias provocadas por otros factores diferentes al sexo.

Otra cuestión es que, tal y como se ha comentado previamente, el tamaño de las muestras que forman parte de algunas de las condiciones experimentales es reducido. Aunque la muestra global es considerable (241 sujetos), el hecho de que en algunos de los grupos ésta se haya visto reducida a 30 sujetos, ha facilitado que los resultados

hayan podido ser afectados por el error de muestreo. Sin embargo, este problema se produce únicamente en el grupo de evaluadores que han visto las dos entrevistas de un mismo candidato y cuando se realiza el análisis del efecto de la similitud entre el sexo de los candidatos y el de los evaluadores.

Implicaciones para la práctica y futuras investigaciones

La aportación más relevante de este estudio, especialmente desde el punto de vista de la práctica profesional, es el haber comprobado los efectos del uso de la ECO y la ECE sobre las evaluaciones de los candidatos y las implicaciones que el uso de las entrevistas tiene para el proceso de la toma de decisiones en selección de personal. Los resultados permiten ejemplificar lo que implica la diferencia en los coeficientes de validez de los dos tipos de entrevista analizados. Un descubrimiento relevante de este estudio es la dificultad de la ECO para diferenciar entre candidatos cualificados y no cualificados para el puesto.

Es importante tener en cuenta que, en la mayor parte de las organizaciones, los candidatos que son entrevistados han pasado anteriormente por algún tipo de filtro, bien sea a partir de la valoración del currículum, o bien a partir del uso de otro tipo de pruebas de evaluación. En un proceso de selección habitual, la decisión de contratación debe ser tomada entre varios candidatos, entre los cuales no suelen existir diferencias tan evidentes como las que se han intentado mostrar a partir de los ejemplos empleados en esta investigación. Por lo que será más difícil identificar cuál de los candidatos evaluados a partir de la ECO está más cualificado. Estos resultados respaldan la recomendación de que las organizaciones deberían emplear las ECE en sus procesos de selección de personal.

Otra aportación que podría tener un impacto positivo sobre la práctica de selección de personal es la comprobación de que los evaluadores se muestran más

seguros con la ECE. Teniendo en cuenta que uno de los problemas de la ECE es que se emplea menos que otros tipos de entrevista, es posible que si los seleccionadores pudiesen comparar de una forma práctica el tipo de información que obtienen aplicando los diferentes tipos de entrevista, estos se decantasen por emplear en mayor medida la ECE en los procesos de selección.

Finalmente, los resultados encontrados en este estudio, sobre los efectos de contar con información adicional del candidato, hace que se recomiende la realización de nuevas investigaciones. A pesar de que la hipótesis de partida planteaba que la ECE sería totalmente resistente a este posible efecto y que la ECO se vería más afectada, los resultados encontrados no respaldan del todo este planteamiento. A pesar de que estos pueden deberse al error de muestreo, es importante tener en cuenta que numerosos estudios han demostrado que el hecho de contar con información previa sobre los candidatos afecta a las evaluaciones e incluso al transcurso de las entrevistas (Campion, 1978; Paunomen, Jackson y Oberman, 1987). Por esta razón es importante realizar un estudio más detallado de esta cuestión, a partir de una muestra más amplia, comprobando el grado de resistencia de estos dos tipos de entrevista a este tipo de sesgo en las evaluaciones.



Estudio 4:

Efecto de la información previa sobre las evaluaciones de los candidatos en la ECO y en la ECE

Desde hace varias décadas han sido estudiados los diferentes sesgos que afectan a las evaluaciones que los candidatos reciben en la entrevista (Dipboye, 1992; Guion, 1965; Janz et al., 1986). Uno de estos sesgos es el provocado por las primeras impresiones sobre el candidato. El hecho de que los entrevistadores cuenten con información previa sobre el solicitante contribuye a la formación de una idea preconcebida sobre el mismo. Esto puede afectar tanto al desarrollo de la propia entrevista (Dipboye, 1992; Dipboye et al., 1984), como a los resultados en la misma (Campion, 1978; Paunomen, Jackson y Oberman, 1987) y, en consecuencia, a su validez (McDaniel et al., 1994; Searcy et al., 1993).

Dipboye (1997) sugirió que la probabilidad de que se produzca este sesgo es mayor en el caso de las entrevistas no estructuradas y que cuanto mayor sea el grado de estructura, menor será la probabilidad de que las evaluaciones de los candidatos se vean afectadas por las primeras impresiones. Sin embargo, apenas se han llevado a cabo investigaciones sobre esta cuestión. Los resultados del estudio 3 de esta tesis mostraron

que cuando los evaluadores contaban con más información sobre el candidato que la de la propia entrevista (en ese caso, con la información de otra entrevista), las evaluaciones se veían afectadas, especialmente en el caso de la ECO. Teniendo en cuenta estos resultados y la escasez de estudios realizados sobre esta cuestión, se decidió llevar a cabo una investigación en la que, controlando los efectos de la impresión previa sobre el desarrollo de la entrevista, se estudiase el impacto de este sesgo sobre la evaluación recibida por el candidato, comparando estos efectos en función del tipo de entrevista.

Por tanto, el objetivo del presente estudio es evaluar el sesgo producido por la información previa sobre el candidato en las evaluaciones que este recibe en la entrevista y si este sesgo produce un efecto diferente en función del tipo de entrevista: ECO o ECE. Teniendo en cuenta los resultados expuestos con anterioridad, se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: La valoración que recibe un candidato a partir de una ECO varía en función del tipo de información previa que los evaluadores han recibido sobre dicho candidato.

Hipótesis 2: La valoración que recibe un candidato a partir de una ECE varía en función del tipo de información previa que los evaluadores han recibido sobre dicho candidato.

Hipótesis 3: El efecto que la información previa produce sobre las evaluaciones de los candidatos es mayor en la ECO que en la ECE.

Hipótesis 4: Aun cuando las evaluaciones se hayan visto afectadas por la información previa sobre el candidato, la ECE permite discriminar mejor entre candidatos cualificados y no cualificados que la ECO.

MÉTODO

Muestra

La muestra está compuesta de 268 alumnos matriculados en dos asignaturas de selección de personal en una universidad pública española. En la investigación participaron 199 mujeres y 69 hombres, cuyas edades oscilan entre 20 y 46 años (media = 23.61 y desviación típica = 4.96). El estudio se ha llevado a cabo como parte de un ejercicio realizado al principio del curso académico, los alumnos todavía no habían recibido formación específica sobre la evaluación en los procesos de selección.

Diseño

Se trata de un diseño 2 x 2 x 3, en el que las variables independientes fueron: a) tipo de entrevista: ECO y ECE, b) tipo de candidato para el puesto: cualificado y no cualificado y c) tipo de información previa: informe previo positivo, informe previo negativo e informe previo neutro. La variable dependiente fue la evaluación que los participantes hicieron de los candidatos.

Preparación del experimento

Entrevistas empleadas: Los guiones que se han empleado en este estudio son los mismos que se habían utilizado en el estudio 3. Es decir, se han creado 4 guiones: dos para la ECO y dos para la ECE, con exactamente las mismas preguntas para los dos entrevistados, pero en uno de ellos las respuestas se corresponden con un candidato adecuado para el puesto o cualificado y las del otro con uno inadecuado o no cualificado.

Grabaciones en vídeo: Se han empleado las mismas que en el estudio 3. Es decir, se grabaron 8 entrevistas: cuatro en las que el candidato era un hombre y otras cuatro en las que era una mujer.

Informes previos: Para esta investigación fueron creados tres informes previos con información sobre los candidatos. En cada uno de ellos aparecía en primer lugar la puntuación en un test de habilidades cognitivas, a continuación, el expediente académico, donde aparecía la calificación media en la titulación de procedencia y en un Master en Gestión de RRHH. El tercer y cuarto aspecto que recogía el informe eran las referencias del superior inmediato en la última empresa en la que había trabajado y el tiempo que había desempeñado un puesto relacionado con los RRHH.

El primero de los informes trataba de dar una imagen positiva sobre el solicitante, para ello, los datos que aparecían en cada uno de los apartados eran claramente favorecedores. El segundo de los informes facilitaba una información negativa y en el tercero la información era neutra. El contenido de estos informes puede consultarse en el Anexo 3.

Medida

Valoración del candidato: Las hojas de evaluación que se han empleado son las mismas que en el estudio anterior. Es decir, los participantes debían evaluar al candidato en las dimensiones de *organización y planificación, trabajo en equipo, solución de problemas y valoración global*, empleando una escala del 1 al 5 (siendo 1 insuficiente y 5 excelente). En este estudio los coeficientes Alfa de Cronbach encontrados para las evaluaciones de la ECE han sido de .85 (n=137) en el caso del candidato cualificado y de .77 (n=123) para el no cualificado. En lo que se refiere a la ECO, la fiabilidad

hallada para el candidato cualificado fue de .87 (n=132) y de .88 (n=119) para el no cualificado.

Procedimiento

Del mismo modo que en el estudio anterior de la tesis, los participantes debían adoptar el rol de evaluadores y evaluar a los candidatos para un puesto de técnico de RRHH, utilizando la escala descrita en el apartado anterior. Además, también se informó a los participantes que se trataba de candidatos en un proceso de selección real. Al igual que en el estudio previo, también se les indicó que debían realizar su evaluación tratando de que ésta se aproximase lo máximo posible a la puntuación que los candidatos habían recibido por parte de los expertos.

Los participantes fueron divididos en diez grupos, en los que se proyectaron dos vídeos: una ECO y una ECE, en una el candidato era la mujer y en la otra el hombre. En cinco de los grupos los alumnos visionaron los vídeos de las entrevistas que se correspondían con los perfiles buenos para el puesto y en los otros cinco a los candidatos que se consideraban poco cualificados.

En cuanto al informe previo del candidato, en los cuatro primeros grupos se repartieron de forma aleatoria dos cuestionarios diferentes, que contenían las mismas hojas de respuesta, pero en los que se había alternado la información previa sobre el candidato. Así, la mitad de los participantes tenían información positiva o favorable sobre el primer candidato e información negativa o desfavorable sobre el segundo y en la otra mitad se había invertido ese orden.

Además, en los seis últimos grupos se incluyó un informe neutro, de modo que se repartieron de forma aleatoria entre los participantes cuatro boletines de respuesta. Dos de los boletines alternaban el orden del informe positivo y del neutro y los otros

dos alternaban el negativo y el neutro. De esta forma fue posible obtener puntuaciones de todas las combinaciones posibles de los 4 guiones y los 3 informes previos diseñados. Antes de ver las grabaciones, los alumnos debían leer la información previa sobre el candidato y realizar la evaluación una vez finalizado el vídeo.

RESULTADOS

En la Tabla 19 se muestran los resultados obtenidos en la evaluación realizada a partir de la ECO. En el primer bloque se pueden observar los resultados del candidato cualificado y en el siguiente los del no cualificado. En primer lugar, aparecen las medias y las desviaciones típicas en función del tipo de informe previo que los evaluadores habían recibido. En las siguientes columnas, se pueden comprobar las diferencias en las puntuaciones en función del informe previo expresados en F de Fisher y d de Cohen.

Los resultados reflejados en la tabla muestran que existen diferencias significativas entre las evaluaciones realizadas por quienes tenían un informe positivo y aquellos que lo tenían negativo. En el caso del candidato cualificado, estas diferencias son significativas en tres de las dimensiones evaluadas ($p < .01$ para la valoración global y organización y planificación y $p < .05$ para solución de problemas). Sin embargo, la diferencia no resulta significativa en la dimensión de trabajo en equipo. Los tamaños de estas diferencias, pueden considerarse moderados según el criterio de Cohen (1977), ya que oscilan entre .51 y .62. Además, estas diferencias tienen siempre signo negativo, lo que indica que cuando los evaluadores contaban con información positiva, las puntuaciones otorgadas al candidato eran superiores a las otorgadas por las que tenían información negativa.

Lo mismo ocurre en el caso de las evaluaciones del candidato no cualificado, donde resultan ser significativas las diferencias en la evaluación de todas las

dimensiones ($p < .001$, a excepción de solución de problemas, donde $p < .01$). En el caso de las dimensiones de organización y planificación, trabajo en equipo y valoración global, los tamaños de estas diferencias son superiores a .85, llegando a .93 desviaciones típicas en la valoración global, lo que supone una diferencia importante. Estos resultados confirman parcialmente la Hipótesis 1, ya que las evaluaciones recibidas han variado, en función del informe previo recibido, para todas las dimensiones, menos para la de trabajo en equipo en el caso del candidato cualificado.



Tabla 19. *Medias y desviaciones típicas de las evaluaciones y del grado de seguridad y diferencias en función del tipo informe previo: ECO*

	Candidato Cualificado ECE												Candidato no cualificado ECE											
	Informe previo positivo						Comparación en función del tipo de informe						Informe previo positivo						Comparación en función del tipo de informe					
							Informe positivo / negativo		Informe positivo / neutro		Informe negativo / neutro								Informe positivo / negativo		Informe positivo / neutro		Informe negativo / neutro	
\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	F	d	F	d	F	d	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	F	d	F	d	F	d	
Organización y Planificación	3.65	.90	3.11	.88	3.33	.99	9.97**	-.62	2.29	.34	1.28	-.25	3.28	.86	2.48	.89	3.00	.79	20.20**	-.92	2.22	.34	7.45**	-.61
Trabajo en equipo	2.96	1.04	2.79	.82	2.85	.91	.88	-.18	.25	.11	.10	-.07	3.33	.94	2.60	.76	3.09	.80	17.43***	-.85	1.35	.26	7.96**	-.63
Solución de problemas	3.31	1.06	2.86	.69	3.00	.83	6.72*	-.51	1.93	.31	.74	-.19	2.35	1.12	1.76	.89	2.09	.77	8.14***	-.58	1.30	.26	3.05	-.39
Valoración Global	3.34	1.03	2.89	.64	3.03	.78	7.19**	-.54	2.08	.33	.86	-.21	3.12	.89	2.34	.78	2.73	.67	18.75***	-.93	4.41	.49	5.22*	-.53
	n = 49		n = 57		n = 33								n = 46		n = 50		n = 33							

Nota: \bar{X} = media; SD = desviación típica; n = tamaño de la muestra; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001

En la comparación de los resultados cuando el informe previo es neutro, tanto si el otro es positivo como si es negativo, apenas se encuentran diferencias significativas en las evaluaciones. Así, comparando las puntuaciones obtenidas con el informe neutro con las recibidas de los informes positivo y negativo, no se encuentra ninguna diferencia estadísticamente significativa. En lo que respecta al entrevistado no cualificado, las diferencias son similares en la comparación entre el informe positivo y el neutro, pues no se encuentran diferencias significativas en ningún caso. Sin embargo, las diferencias cuando el informe previo es neutro y cuando es negativo sí resultan ser significativas para tres de las dimensiones: organización y planificación, trabajo en equipo (en ambos $p < .01$) y valoración global ($p < .05$), en las que los tamaños de los efectos oscilan entre .53 y .63, lo que se considera tamaños moderados, según los criterios de Cohen (1977).

Por otro lado, los tamaños del efecto calculados nos permiten comprobar que cuando se compara el informe positivo con el neutro, los signos de las diferencias son siempre positivos, lo que implica que cuando el informe previo es positivo los evaluadores incrementan sus puntuaciones. En el caso de la comparación entre el informe neutro y el negativo, el signo de las diferencias pasa a ser negativo, en lo que indica que cuando el informe es negativo los evaluadores puntúan más bajo.

Los resultados descritos anteriormente ponen de manifiesto que la información previa afecta a las evaluaciones de las entrevistas cuando se emplea la ECO. Estas diferencias hacen que cuando el informe es positivo, las evaluaciones realizadas tanto del candidato cualificado como del no cualificado se asemejen, pasando a estar en casi todos los casos en torno al 3, lo que dificulta diferenciar entre candidatos buenos y malos. De hecho, si se observan las puntuaciones medias obtenidas por el candidato cualificado cuando el informe es negativo, estas son, a excepción de la dimensión de

solución de problemas, inferiores a las obtenidas por el candidato no cualificado cuando el informe es positivo.

En cuanto a la ECE, los resultados se muestran en la Tabla 20. Apenas se encuentran diferencias significativas cuando se evalúa al candidato poco cualificado, es decir, los informes previos recibidos por los evaluadores no producen efectos importantes en estas evaluaciones, ya que los tamaños del efecto oscilan entre .06 y .48, siendo esta última la única diferencia significativa ($p < .05$), que se corresponde con la comparación entre el informe neutro y negativo en la evaluación recibida en organización y planificación. Sin embargo, en el caso del candidato cualificado sí se encuentran diferencias importantes. Estas diferencias se consideran grandes para tres de las dimensiones evaluadas: organización y planificación ($d = .80$, $p < .001$), solución de problemas ($d = .82$, $p < .001$) y valoración global ($d = .86$, $p < .001$). Por su parte, las diferencias encontradas para la dimensión de trabajo en equipo es de $d = .58$ ($p < .01$), lo que se consideraría un tamaño medio según el criterio de Cohen (1977). A la vista de estos resultados, se confirma parcialmente la Hipótesis 2, ya que con el candidato poco cualificado la ECE supone un instrumento resistente al sesgo de la información previa, pero no logra este objetivo cuando el candidato está cualificado.

Por otro lado, al igual que ocurría con la ECO, en el caso del candidato cualificado, cuando el informe previo es positivo los evaluadores incrementan sus puntuaciones y cuando es negativo las disminuyen. Esto aparece reflejado en los signos de las diferencias encontradas cuando se comparan los resultados obtenidos.

Tabla 20. Medias y desviaciones típicas de las evaluaciones y del grado de seguridad y diferencias en función del tipo informe previo: ECE

	Candidato Cualificado ECE						Candidato no cualificado ECE																	
							Comparación en función del tipo de informe						Comparación en función del tipo de informe											
	Informe previo positivo		Informe previo negativo		Informe previo neutro		Informe positivo / negativo		Informe positivo / neutro		Informe negativo / neutro		Informe previo positivo		Informe previo negativo		Informe previo neutro		Informe positivo / negativo		Informe positivo / neutro		Informe negativo / neutro	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	F	d	F	d	F	d	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	F	d	F	d	F	d
Organización y Planificación	4.32	.79	3.69	.79	4.13	.78	15.98 ^{***}	-.80	1.33	.24	6.54 [*]	-.56	1.81	.79	1.59	.62	1.91	.72	2.16	-.30	.35	-.13	4.29 [*]	-.48
Trabajo en equipo	3.77	.79	3.29	.87	3.95	.73	8.43 ^{**}	-.58	1.25	-.23	13.62 ^{***}	-.81	2.10	.89	2.05	.75	1.97	.95	.09	-.06	.39	.14	.15	.09
Solución de problemas	4.20	.67	3.56	.89	3.79	.87	16.92 ^{***}	-.82	6.49 [*]	.54	1.44	-.26	2.12	.86	2.05	.91	1.91	.80	.15	-.08	1.23	.25	.46	.16
Valoración Global	4.09	.62	3.56	.62	3.89	.61	18.46 ^{***}	-.86	2.31	.32	5.99 [*]	-.54	2.22	.91	1.88	.73	2.00	.69	3.78	-.40	1.30	.26	.47	-.16
	n = 56		n = 45		n = 38								n = 52		n = 44		n = 33							

Nota: \bar{X} = media; SD = desviación típica; n = tamaño de la muestra; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001.

En cuanto a las evaluaciones realizadas por los evaluadores que contaban con el informe neutro frente a los que tenían otro tipo de informe, se encuentran diferencias significativas para algunas de las dimensiones. Específicamente, cuando se comparan las evaluaciones realizadas a partir del informe positivo con las del neutro, se encuentran diferencias significativas en la dimensión de solución de problemas ($d=.54$), lo que se considera una diferencia moderada según los criterios de Cohen (1977). Por otra parte, cuando se comparan las evaluaciones realizadas por quienes tenían el informe negativo y los que tenían el neutro, se encuentran diferencias significativas en tres de las dimensiones. La mayor diferencia se encontró para trabajo en equipo ($d=.81$, $p<.01$), seguido de organización y planificación ($d=.56$, $p<.05$) y valoración global ($d=.54$, $p<.05$), donde los que contaban con el informe negativo puntuaron más bajo que los que contaban con el informe neutro, siendo en el primer caso una diferencia importante y en los dos últimos una diferencia moderada (Cohen, 1977).

En lo que se refiere a la Hipótesis 3 de este estudio, los resultados la confirman parcialmente, ya que las diferencias en las evaluaciones de un mismo candidato debidas al tipo de información previa son similares tanto en la ECO como en la ECE en el caso del candidato cualificado. Sin embargo, en las evaluaciones recibidas por el candidato no cualificado, los tamaños encontrados en la evaluación de la ECO son claramente superiores a los encontrados en la ECE. Esto implica que la información previa, en promedio, produce un sesgo mayor en las evaluaciones de los candidatos cuando éstas se realizan a través de la ECO que cuando se realiza a través de la ECE.

Por último, se confirma la Hipótesis 4, dado que en la evaluación realizada con la ECO, el sesgo que se produce sobre las puntuaciones hace que tanto el candidato malo como el bueno obtengan puntuaciones similares, llegando incluso a que el candidato no cualificado supere las puntuaciones obtenidas por el candidato cualificado

cuando los evaluadores de este habían recibido previamente un informe desfavorable. En el caso de la ECE, aunque las informaciones negativas hacen que los evaluadores reduzcan las puntuaciones del candidato cualificado, sigue existiendo una clara diferencia entre las evaluaciones de los dos candidatos

DISCUSIÓN

Dipboye (1992) había destacado las consecuencias de que los entrevistadores cuenten con información previa del candidato antes de llevar a cabo la entrevista. La principal es que propicia que el entrevistador se forme una idea preconcebida del candidato, lo que influye en varios aspectos de la evaluación. Además de los posibles diferencias en el contenido o enfoque de la entrevista, los candidatos pueden percibir determinados comportamientos por parte del entrevistador que le afecten a su rendimiento durante la entrevista, especialmente cuando los candidatos son inseguros (Dipboye, 1997). Anteriormente, el hecho de contar con información previa sobre el aspirante, también produce un efecto en las evaluaciones que este reciba.

El presente estudio se ha centrado en esta última cuestión, controlando los efectos que este sesgo produce sobre el transcurso de la entrevista. Los resultados demuestran que el tener una idea preconcebida del candidato produce distorsiones en las evaluaciones que estos reciben. Aun tratándose exactamente de la misma entrevista, sin posibilidades de que se produjesen modificaciones en su desarrollo, ni en las reacciones de los candidatos a los comportamientos del entrevistador, este estudio ha demostrado que esta información lo que a su vez produce un efecto importante sobre las evaluaciones que reciben los solicitantes. Esto demuestra que este sesgo afecta a la validez de la entrevista, ya que no permite a los seleccionadores evaluar de forma objetiva a los entrevistados.

Comparando el grado de resistencia de las dos entrevistas a este sesgo, se ha encontrado que, aunque también produce efectos sobre la ECE, los efectos sobre la ECO tienen consecuencias más importantes. De hecho, cuando las evaluaciones realizadas con la ECO se ven afectadas por la información previa, este tipo de entrevista no permite diferenciar claramente a un buen candidato para el puesto de otro que no lo es. De hecho, cuando un entrevistado poco cualificado cuenta con un informe previo positivo puede superar la evaluación recibida por un buen candidato, cuando su informe previo no es tan positivo como el del anterior.

Limitaciones del estudio

En esta investigación se han controlado la similitud entre las entrevistas y los solicitantes, así como el contenido de los informes. Sin embargo, en un contexto real de selección los evaluadores perciben más información sobre el candidato, lo que podría contribuir también a la formación de la idea preconcebida sobre el mismo. Además, los evaluadores cuentan con información sobre el resto de aspirantes, con lo que el sesgo podría ser mayor debido al efecto comparativo. Por este motivo, resultaría de interés analizar lo que ocurre en un proceso real de selección, comparando, al igual que en este estudio, los resultados entre aquellos que no han recibido ningún tipo de información previa sobre el candidato y los que sí la han recibido.

Por otro lado, en este estudio se ha evaluado únicamente a dos candidatos, por lo que los resultados podrían verse también afectados por las impresiones que los evaluadores han tenido sobre estos dos entrevistados en particular. Es decir, una vez que han leído la información previa sobre los candidatos, la apariencia del entrevistado, así como su comportamiento verbal y no verbal podrían haber afectado a la evaluación, reafirmando o no la idea que los evaluadores se habían creado una vez leído el

expediente de los candidatos. Por este motivo, podría resultar de interés comparar estos resultados con un número mayor de candidatos para, de ese modo, controlar los efectos de la impresión que las imágenes del evaluado han podido causar sobre las evaluaciones que han recibido.

Implicaciones para la práctica y futuras investigaciones

Este estudio ha demostrado varios aspectos que tienen importancia para la práctica de la selección de personal. En primer lugar, los seleccionadores deben tomar consciencia de los sesgos que pueden producirse en sus evaluaciones y tratar de evitarlos en la medida de lo posible, de modo que sus procesos de selección resulten más justos y objetivos. Es importante que tengan en cuenta el efecto de las ideas preconcebidas sobre los candidatos por contar con información sobre su candidatura. Cuando este sesgo se produce, las evaluaciones pueden depender en mayor medida de esta información que de las propias cualidades del candidato, con lo que la realización de la entrevista podría carecer de sentido desde el punto de vista de la selección de personal. Es decir, la realización de la misma no tendría ninguna utilidad y, simplemente, incrementaría los gastos del proceso de selección en vano, ya que la decisión de selección ya se habría tomado previamente.

Por este motivo, resulta muy recomendable que, en la medida de lo posible, los seleccionadores no tengan acceso o no usen este tipo de información antes de realizar la entrevista y su posterior evaluación. Aun así, hay ocasiones en las que esto no es posible, especialmente en las pequeñas empresas, en las que, probablemente, se encargue de todo el proceso de selección una única persona. La entrevista es, en muchos casos, la última prueba de un proceso de selección compuesto por varias fases, por lo que, podría ser inevitable que el entrevistador tenga información sobre todos los

candidatos que va a entrevistar. Esto hace altamente recomendable el uso de la ECE y de un panel de evaluadores, compuesto por seleccionadores que no se hayan podido verse afectados por este sesgo.

En este sentido, las ECE han mostrado una mayor resistencia al efecto de este sesgo, por lo que su uso en estos casos, estaría especialmente recomendando. Tres son las razones que respaldan esta sugerencia: (1) su alto grado de estructura, lo que limita las posibilidades de que el entrevistador pueda moldear la entrevista en función de la impresión previa que tiene del candidato; (2) la información obtenida en este tipo de entrevista que, tal y como se ha visto en el estudio 3, es mucho más rica, lo que hace que los evaluadores se muestren más seguros con sus evaluaciones, y es por ello que se podría reducir el impacto de la información complementaria; (3) el uso de anclajes conductuales empleados para la evaluación en este tipo de entrevistas, así como una definición clara de lo que se entiende por cada dimensión, podrían reducir la posibilidad de que se produzca un sesgo en las evaluaciones.

Teniendo en cuenta esta última sugerencia los ejemplos de las conductas que aparecen reflejados en cada uno de los anclajes de la escala de valoración (EVAS) le sirven como guía al evaluador a la hora de realizar sus evaluaciones y le permiten una mayor objetividad (Campion et al., 1997, 1998). Por tanto es probable que el uso de esta herramienta reduzca los efectos de la información previa sobre las evaluaciones realizadas a partir. Sin embargo, como el objetivo del estudio era comparar los efectos de este sesgo en la ECO y en la ECE, en el diseño experimental se decidió no emplear una escala con anclajes conductuales en las evaluaciones realizadas a partir de la ECE, de modo que la escala de valoración pudiese ser la misma para las dos entrevistas.

Por último, en futuras investigaciones, podría resultar de interés comprobar los efectos de las siguientes cuestiones relacionadas con lo dicho anteriormente: (1) si en un

contexto real de selección el grado de estructura de la entrevista limita las posibilidades de que el entrevistador pueda moldear su contenido en función de la impresión previa que tiene del candidato; (2) el efecto del uso de anclajes conductuales sobre el sesgo de la información previa. Asimismo, se recomienda realizar investigaciones de este tipo en distintos tipos de organizaciones y para diferentes niveles de puestos, de forma que se pueda conocer si los resultados podrían ser generalizables.





Estudio 5:

Percepciones de los candidatos sobre la entrevista de selección de personal: ECO y ECE

Diversos estudios realizados en los últimos quince años, a lo largo de los cinco continentes, en relación a las percepciones de los solicitantes sobre los procedimientos de selección han puesto de relieve que la entrevista es uno de los instrumentos mejor valorados por los candidatos (Anderson et al., 2010; Moscoso y Salgado, 2004; Steiner y Gilliland, 1996). Sin embargo, una limitación de dichos estudios es que, en general, no han investigado las percepciones sobre los diferentes tipos de entrevista. En consecuencia, es de interés seguir indagando en este campo y conocer cómo son percibidas las diferentes modalidades de entrevista de modo singularizado.

Por tanto, este estudio se ha llevado a cabo con el objetivo general de conocer las percepciones de los candidatos sobre la ECO y la ECE y examinar si existen diferencias entre ellos. De un modo más específico, esta investigación se ha planteado para dar respuesta a las siguientes cuatro cuestiones: (1) investigar las diferencias en las percepciones de la ECO y de la ECE, (2) analizar si se encuentran diferencias en estas

percepciones en función del contexto en el que se obtienen los datos, es decir, entre aquellos que realizan la evaluación en un contexto experimental y los que la realizan en un contexto real de evaluación, (3) estudiar si el conocimiento sobre las propiedades psicométricas de ambos tipos de entrevista produce algún efecto en las percepciones y (4) examinar si mujeres y hombres perciben de modo diferente la ECO y la ECE. A continuación, se exponen, uno a uno, los objetivos de esta investigación y las hipótesis planteadas en cada caso.

En relación al primer objetivo, teniendo en cuenta que los resultados de estudios anteriores han mostrado que los candidatos prefieren la entrevista de selección de personal frente a otros instrumentos (Anderson et al., 2010; Moscoso y Salgado, 2004; Steiner y Gilliland, 1996), se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Tanto la ECE como la ECO son percibidas favorablemente por los candidatos.

En cuanto a las diferencias en las percepciones de los dos tipos de entrevista, dado que la ECE está basada en dimensiones relevantes para el puesto, evaluadas a través de conductas pasadas, tendrá una mayor validez aparente que la ECO, por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1a: Los solicitantes perciben la pertinencia o idoneidad de la ECE para evaluar su candidatura de manera más favorable que la ECO.

Por otro lado teniendo en cuenta que la ECE requiere un mayor esfuerzo cognitivo por parte del candidato, ya que las respuestas que tiene que proporcionar deben ser más específicas y detalladas y estar basadas en actuaciones de su pasado que debe recordar, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1b: Los candidatos perciben la ECO como más confortable que la ECE.

Hipótesis 1c: Los candidatos están más satisfechos con la ECE.

Hipótesis 1d: Los candidatos están más motivados durante la ECE.

Hipótesis 1e: Los candidatos están más ansiosos durante la ECE.

Además, se pretende analizar si se producen diferencias en función de si la evaluación de las percepciones se realiza en un contexto experimental o en un contexto real de evaluación. En relación con esta cuestión, Hausknecht y sus colaboradores (2004) hallaron diferencias entre los candidatos que realizaron su evaluación en un contexto hipotético y aquellos que la realizaron en un contexto real de evaluación. Aunque es poco probable que se encuentren diferencias en cuanto a la idoneidad de la entrevista, es posible encontrarlas en relación a otros aspectos con un carácter más situacional. Específicamente, en cuanto a la percepción de la confortabilidad, de la satisfacción con la entrevista, la motivación y la ansiedad durante la misma. Por tanto, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2a: No hay diferencias en la percepción de la idoneidad de la ECO y la ECE independientemente del contexto en el que se realice la evaluación (real o experimental).

Hipótesis 2b: Hay diferencias en la percepción sobre la confortabilidad en función del contexto en el que se realice la evaluación, de modo que la ECO es percibida como más confortable y la ECE como menos confortable por aquellos que las evalúan en un contexto real de selección.

Hipótesis 2c: Hay diferencias en la satisfacción con la entrevista en función del contexto en el que se realiza la evaluación. Así, tanto con la ECO como con la ECE, se muestran más satisfechos quienes las evalúan en un contexto real de evaluación.

Hipótesis 2d: Hay diferencias en la motivación en función del contexto en el que se evalúan las percepciones, de tal forma que aquellos que realizan la evaluación en un contexto real perciben que estarían más motivados tanto durante la ECO, como durante la ECE.

Hipótesis 2e: Hay diferencias en la percepción de la ansiedad durante la entrevista. Así, tanto en la ECO como en la ECE, aquellos que realizan la evaluación en un contexto real creen que estarían menos ansiosos durante la entrevista.

Otro objetivo de este estudio es examinar si el hecho de contar con conocimientos previos sobre las propiedades psicométricas de los diferentes tipos de entrevista influye en las percepciones de los candidatos. Tal y como han demostrado diversos autores (Hausknecht et al., 2004; Schuler, 1993), los candidatos varían su percepción de justicia cuando conocen el tipo de pruebas que se van a realizar, el objetivo, el contenido y sus propiedades. En el caso de la entrevista, Lievens, De Corte y Brysse (2003) encontraron que la no estructurada se considera menos favorable cuando se facilita información sobre su fiabilidad y validez. Teniendo en cuenta estos resultados, cuando los candidatos conocen las bases teóricas y los datos referentes a las propiedades psicométricas de las entrevistas, su percepción sobre las mismas podría variar. Por ello, se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3: Cuando los candidatos tienen conocimientos previos sobre las propiedades psicométricas de la ECO y de la ECE, esto sólo afectan a su percepción sobre la idoneidad o pertinencia de la misma. De forma más específica:

Hipótesis 3a: Los candidatos con conocimientos previos perciben la ECO como menos idónea.

Hipótesis 3b: Los candidatos con conocimientos previos perciben la ECE como más idónea.

El último objetivo de esta investigación es estudiar si existen diferencias en las percepciones de hombres y mujeres de la ECO y la ECE. En cuanto a esta cuestión, teniendo en cuenta que en los estudios previos (ver capítulo 3) no se han encontrado diferencias en función del sexo, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: No hay diferencias en las percepciones de hombres y mujeres sobre la ECO ni sobre la ECE.

MÉTODO

Muestra

Este estudio se ha llevado a cabo con dos muestras independientes. La primera está compuesta por 417 estudiantes universitarios, alumnos de varias materias relacionadas con el ámbito de los recursos humanos. Un 45.3% de los participantes habían recibido formación previa sobre los diferentes tipos de entrevista y el 54.7% restante participaron en el estudio antes de haber recibido formación específica sobre este tema. El 65.5% son mujeres y la media de edad es de 23.84 años ($SD = 5.71$). Esta muestra está compuesta por los participantes del estudio 3 y por 176 participantes del estudio 4 de esta tesis, lo que implica que han evaluado sus percepciones de la entrevista en un contexto experimental.

La segunda muestra está compuesta por un grupo de 62 estudiantes que se encontraban en los últimos cursos de su titulación. El 61.3% son alumnos de una ingeniería y el 38.7% de Relaciones Laborales. El 54.8% de la muestra son mujeres y la media de edad es semejante a la muestra anterior. Los alumnos que forman parte de esta muestra estaban participando en un Assessment Center de Desarrollo (ACD) llevado a

cabo con la finalidad de facilitar su futura incorporación al mercado laboral. El ACD estaba compuesto de diversas pruebas en las que los participantes eran evaluados por un grupo de expertos, entre las que se encontraban una ECE y una ECO. Estos participantes realizaron la evaluación de sus percepciones de la entrevista después de haber sido entrevistados, es decir, en un contexto real de evaluación.

Materiales

Grabaciones de vídeo: Para el estudio realizado con la primera muestra se han empleado las mismas grabaciones que se emplearon para los estudios 3 y 4 de esta tesis.

Guiones de las entrevistas: Los participantes de la segunda muestra fueron todos entrevistados antes de evaluar sus percepciones. Todos los participantes realizaron primero una ECO y después una ECE. Las preguntas que se emplearon para entrevistar a estos participantes eran las mismas que en las entrevistas que aparecían en los vídeos que vieron los participantes de la primera muestra. Es decir, los entrevistadores contaban con el mismo guion, tanto para la ECO como para la ECE que los entrevistadores de los vídeos empleados en el estudio llevado a cabo con la primera muestra.

Medida

Escala de evaluación de las percepciones. Para evaluar la percepción de los candidatos se ha elaborado la Escala de Evaluación de las Percepciones sobre la Entrevista, que se recoge en el Anexo 4 de esta tesis. La escala está compuesta por 14 ítems que tratan de medir diferentes aspectos relacionados con las percepciones de los candidatos sobre las entrevistas de selección de personal. Los tres primeros ítems de la escala evalúan la satisfacción, la motivación y la ansiedad que los evaluados creen que

les ocasionaría realizar una entrevista como la que están evaluando. El resto de la escala ha sido diseñada para evaluar dos conceptos: la percepción sobre la idoneidad o pertinencia de la entrevista empleada y el confort durante la misma (Chapman y Zweig, 2005).

Los participantes en el estudio debían indicar su grado de acuerdo con cada uno de los ítems empleando una escala tipo Likert de 5 puntos, en la que 1 implicaba estar totalmente en desacuerdo con el enunciado evaluado y 5 totalmente de acuerdo. Para una correcta interpretación de los resultados, la puntuación en los ítems “Estaría ansioso durante la entrevista”, “La entrevista me permitiría falsear mis respuestas”, “Me parecería difícil contestar a las preguntas” y “Me resultaría difícil preparar las respuestas por adelantado” fue invertida. Así, una mayor puntuación en el ítem indica una percepción más favorable sobre la entrevista.

En el caso de la primera muestra, el cuestionario contaba con las siguientes indicaciones: *“Suponga que usted se ha presentado como candidato a este proceso de selección y le han realizado exactamente la misma entrevista que acaba de ver. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:”*. En el caso de la segunda muestra, las indicaciones que acompañaban al cuestionario fueron las siguientes: *“Suponga que usted se presentase como candidato a un proceso de selección y la única prueba con la que va a ser evaluada su candidatura es con una entrevista como la que le acaban de realizar. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:”*.

Para comprobar la estructura factorial de la escala se ha llevado a cabo un análisis de componentes principales (rotación Varimax) con cada una de las dos muestras que componen este estudio. Tal y como se puede apreciar en la Tabla 21, los análisis factoriales llevados a cabo confirman la existencia de los dos factores teóricos, en base a los cuales se había diseñado la escala. Para comprobar que la estructura

factorial se repetía en las dos muestras, se ha llevado a cabo una comparación de las estructuras factoriales resultantes mediante el Coeficiente de Congruencia Factorial de Burt (1948) y Tucker (1951). Los Coeficientes de Congruencia (CC) entre pares de factores paralelos correspondientes a las estructuras de la muestra formada por los participantes que realizaron su evaluación en un contexto experimental (muestra a) y la muestra de aquellos que acababan de ser entrevistados (muestra b) son los siguientes: $CC_{F1a_F1b}=.97$, para el primer factor, y $CC_{F2a_F2b}=.95$, para el segundo factor. Según el criterio de Cattell (1978) se consideran significativos aquellos coeficientes de congruencia iguales o mayores que .93.

En cuanto a los factores que componen la escala, el factor “Percepción de la idoneidad o pertinencia de la entrevista” está compuesto por 7 ítems, que son los que hacen referencia a la percepción de la dificultad para falsear las respuestas, a si la perciben como una prueba justa, objetiva y válida, a la posibilidad de que la entrevista produzca discriminación por razón del sexo, a si la consideran un método adecuado para realizar la evaluación y a si creen que facilita la decisión de los evaluadores. La fiabilidad por consistencia interna hallada para este factor en la muestra del contexto experimental ha sido de .86 y de .74 en la de los que acababan de ser entrevistados, es decir, la obtenida en un contexto real de evaluación.

Por su parte, el segundo factor “Percepción del confort durante la entrevista” está compuesto por 4 ítems. Los elementos que componen este factor son los que hacen referencia a la percepción de la dificultad de la prueba, a si se sentirían cómodos durante la misma, a si respetaría su privacidad y a la posibilidad de poder preparar la entrevista con antelación. En este caso, el coeficiente alfa resultante ha sido de .58 para la primera muestra y de .69 en el caso de la segunda.

Tabla 21. *Cargas factoriales de los ítems que componen la escala en las dos muestras y Coeficientes de Congruencia de Burt y Tucker*

	Muestra experimental		Muestra entrevistados	
	Factor 1a	Factor 2a	Factor 1b	Factor 2b
Me parecería difícil contestar a las preguntas [†]	-.111	.759	-.139	.814
Me sentiría cómodo con las preguntas de la entrevista	.208	.768	-.015	.835
La entrevista respetaría mi privacidad	.280	.519	.065	.655
Me resultaría difícil preparar las respuestas por adelantado [†]	-.404	.582	-.176	.545
La entrevista me permitiría falsear mis respuestas [†]	.666	-.151	.341	-.208
La entrevista me parecería justa	.793	.185	.578	.468
La entrevista permitirá que se me evalúe de forma objetiva	.842	.068	.819	.188
Los candidatos mejor evaluados tendrán mejor desempeño	.710	-.076	.711	-.220
Los resultados de la entrevista son iguales para hombres y mujeres	.383	.201	.325	-.079
La entrevista es adecuada para decidir cuál es el mejor candidato	.883	.049	.839	-.077
Esta entrevista facilita la toma de decisiones a los seleccionadores	.812	.053	.784	.018
CC _{BT} F1a-F1b:	.97			
CC _{BT} F1a-F2b:	.06			
CC _{BT} F2a-F1b:	.01			
CC _{BT} F2a-F2b:	.95			

[†]El ítem ha sido invertido; CC_{BT} F1a-F1b: Coeficiente de congruencia entre el primer factor de las dos muestras; CC_{BT} F1a-F2b: Coeficiente de congruencia entre el primer factor de la primera muestra y el segundo factor de la segunda; CC_{BT} F2a-F1b: Coeficiente de congruencia entre el segundo factor de la primera muestra y el primer factor de la segunda; CC_{BT} F2a-F2b: Coeficiente de congruencia entre el segundo factor de las dos muestras.

En conclusión, puede decirse que la escala mide adecuadamente las percepciones y es univariante en las dos muestras.

Procedimiento

Como ya se ha indicado, en este estudio se utilizaron dos muestras. Con la primera se evaluó la percepción de los participantes sobre la entrevista en un contexto experimental. Es decir, estos participantes habían visto previamente los videos de las entrevistas realizadas a otros candidatos y los habían evaluado. Para realizar la evaluación de sus percepciones sobre las entrevistas que habían visto fueron instruidos para ponerse en el lugar del candidato, de modo que debían pensar que ellos también

formaban parte del mismo proceso de selección y la entrevista con la que iban a ser evaluados era exactamente la misma que acababan de ver, es decir, que se le realizarían exactamente las mismas preguntas.

En el caso de la segunda muestra, se evaluaron las percepciones de los candidatos sobre la entrevista en un contexto real de evaluación, es decir, cuando acababan de realizar una prueba de este tipo. Los entrevistados estaban participando en un ACD compuesto por diferentes pruebas de selección de personal, lo que les permitía adquirir experiencia en las pruebas realizadas y obtener un informe de resultados con recomendaciones de mejora. La finalidad con la que se llevó a cabo el ACD era facilitar la futura incorporación de los estudiantes al mercado laboral, de modo que la participación en esta actividad les permitiese estar mejor preparados para la futura búsqueda de empleo.

Como parte del ACD, se realizaron dos entrevistas a cada uno de ellos. Un equipo de tres entrevistadores llevó a cabo un total de 124 entrevistas, de las cuales 62 eran ECOS y 62 ECES. El equipo de entrevistadores estaba formado por tres investigadores, especializados en la selección de personal y con experiencia en la realización de entrevistas. Cada participante fue entrevistado por dos entrevistadores diferentes. El primer entrevistador realizó siempre una ECO y, una vez finalizada esta entrevista, los candidatos debían pasar a otra sala donde un entrevistador diferente los entrevistaría mediante una ECE. Las evaluaciones de la ECO estas fueron realizadas siempre antes de comenzar la ECE. Por cuestiones organizativas, no fue posible contrabalancear el orden en el que realizaron las entrevistas. Al finalizar cada entrevista, los entrevistadores entregaron el cuestionario sobre las percepciones al participante que debía cubrirlo en ese momento.

RESULTADOS

En la Tabla 22 se muestran los resultados correspondientes a las percepciones de los participantes sobre los dos tipos de entrevista. Para cada una de las dos muestras aparecen las medias y las desviaciones típicas en la ECO y en la ECE, así como las diferencias entre los resultados de las dos entrevistas, expresados en F de Fisher y d de Cohen (los resultados positivos implican puntuaciones favorables hacia la ECE). Finalmente, en el último bloque de la tabla, se muestran las diferencias entre las dos muestras en las evaluaciones realizadas, tanto de la ECO, como de la ECE. En este caso, una diferencia positiva implica que la muestra de entrevistados ha evaluado el ítem de modo más favorablemente que la muestra que ha realizado su evaluación en un contexto experimental.

En cuanto a los resultados encontrados en ambas muestras, las medias obtenidas para los dos tipos de entrevista están, en casi todos los casos, por encima del punto medio de la escala (sólo el nivel de ansiedad percibido en el caso de ECE está ligeramente por debajo de esta puntuación). Estos resultados, acordes con los obtenidos en los estudios previos sobre las percepciones de la entrevista, confirman la Hipótesis 1, referente a que los candidatos perciben los dos tipos de entrevistas de forma favorable.

Tabla 22. Medias y desviaciones típicas de las percepciones y diferencias en función del tipo de entrevista

	Muestra contexto experimental						Muestra contexto real						Comparación intra-entrevista			
	ECO		ECE		F	d	ECO		ECE		F	d	ECO		ECE	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			F	d	F	d
Estaría satisfecho con la entrevista	3.52	1.04	3.84	.92	21.59***	.32	4.26	.68	3.98	.82	4.13*	-.36	29.41***	.74	1.42	.16
Estaría motivado durante la entrevista	3.60	.96	3.77	.90	6.73**	.18	4.44	.62	4.02	.84	10.04**	-.57	43.71***	.90	4.03*	.27
Estaría ansioso durante la entrevista [†]	3.33	1.06	2.99	1.01	22.77***	-.33	3.06	1.19	2.90	1.10	.62	-.14	3.23	-.24	.35	-.08
Factor 1: Pertinencia o idoneidad del tipo de entrevista	3.14	.77	3.86	.65	212.74***	1.01	3.65	.61	4.01	.46	13.76***	.67	24.74***	.68	3.01	.24
La entrevista me permitiría falsear mis respuestas [†]	2.43	1.06	3.34	1.20	133.58***	.80	3.08	1.16	4.10	.88	30.03***	.98	19.73***	.60	23.08***	.65
La entrevista me parecería justa	3.44	1.04	4.03	.86	79.62***	.62	4.13	.78	3.95	.71	1.75	-.24	24.92***	.68	.49	-.09
La entrevista permitirá que se me evalúe de forma objetiva	2.99	1.10	3.73	.98	106.34***	.72	3.68	.88	3.81	.76	.76	.16	22.40***	.64	.35	.08
Los candidatos mejor evaluados tendrán mejor desempeño	2.77	1.05	3.50	1.05	101.14***	.70	2.94	1.01	3.53	1.00	10.93**	.59	1.38	.16	.05	.03
Los resultados de la entrevista son iguales para hombres y mujeres	4.28	.90	4.50	.81	14.57***	.26	4.52	.86	4.66	.65	1.12	.19	3.90*	.27	2.18	.20
La entrevista es adecuada para decidir cuál es el mejor candidato	2.89	1.14	3.81	.93	162.27***	.88	3.40	1.02	3.85	.81	7.52**	.49	11.09**	.45	.10	.04
Esta entrevista facilita la toma de decisiones a los seleccionadores	3.21	1.09	4.13	.83	186.85***	.95	3.82	0.86	4.18	.67	6.61*	.46	17.71***	.57	.17	.06
Factor 2: Confortabilidad durante la entrevista	4.03	.62	3.59	.68	94.52***	-.68	4.10	0.64	3.21	.71	54.15***	-1.32	.80	.12	16.21***	-.55
Me parecería difícil contestar a las preguntas [†]	3.96	1.05	3.42	1.08	52.54***	-.50	3.81	0.96	2.45	1.10	53.80***	-1.32	1.14	-.15	43.37***	-.90
Me sentiría cómodo con las preguntas de la entrevista	3.91	.85	3.65	.91	18.50***	-.30	4.24	0.78	3.52	.92	22.42***	-.85	8.14**	.39	1.16	-.15
La entrevista respetaría mi privacidad	4.45	.79	4.45	.80	.00	.00	4.66	0.54	4.05	1.03	17.17***	-.74	4.14*	.28	12.63***	-.48
Me resultaría difícil preparar las respuestas por adelantado [†]	3.81	1.07	2.83	.31	139.60***	-.82	3.71	1.30	2.84	1.33	13.58***	-.66	.41	-.09	.00	.01
	n= 417						n= 62									

Nota: [†]El ítem ha sido invertido. Las diferencias positivas implican una puntuación más favorable hacia la ECE o en la muestra de entrevistados; \bar{X} =media; SD=desviación típica; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001.

Analizando en mayor detalle los resultados obtenidos para cada uno de los factores, en el caso del Factor 1 (idoneidad o pertinencia de la entrevista) cuando la ECO es evaluada por la muestra que había realizado su evaluación en un contexto experimental, recibe una puntuación media de 3.14. Además, cuatro de los ítems que lo componen están por debajo de la puntuación media de la escala. El ítem que ha recibido una puntuación más baja (2.43) hace referencia a la posibilidad de falsear las respuestas durante este tipo de entrevista. Dado que este ítem ha sido invertido, una menor puntuación significa que los participantes perciben que les sería más fácil falsear sus respuestas durante la entrevista, lo que implica una percepción más negativa de la misma. Por otra parte, el ítem que ha resultado mejor evaluado es el referente a la posibilidad de discriminación por razón de sexo (4.28), lo que indica que los candidatos no perciben que existan diferencias en los resultados de hombres y mujeres. Por su parte, la puntuación media obtenida para este factor en la muestra de los candidatos entrevistados es de 3.65, superior a la encontrada en la anterior muestra y que supone una d de .68, una diferencia importante según los criterios de Cohen (1977). En este caso, sólo el ítem “los candidatos mejor evaluados tendrán mejor desempeño” obtiene una puntuación inferior al punto medio de la escala (2.94). Al igual que ocurría con la anterior muestra, el ítem referente a la posibilidad de discriminación es el que resulta mejor evaluado (4.52).

En el caso de la ECE, la puntuación media que recibe el factor en la primera muestra (experimental) es de 3.86, lo que supone 1.01 desviaciones típicas por encima de la puntuación media que había recibido la ECO en esta muestra. En cuanto a los ítems que componen este factor, todos ellos obtienen puntuaciones superiores a 3.5 excepto el que hace referencia a la posibilidad de falsear las respuestas, que obtuvo un 3.34 (ítem invertido). Al igual que en la ECO, el ítem que ha recibido una mejor

puntuación es la percepción de una posible discriminación por razón de sexo (4.50). En lo que se refiere a la comparación entre entrevistas, la ECE obtiene puntuaciones superiores a la ECO en todos los ítems, siendo en el ítem “Esta entrevista facilita la toma de decisiones a los seleccionadores” en el que se encuentra la mayor diferencia (.95).

Estos resultados se mantienen en la segunda muestra, en la que la media de este factor es de 4.01 para la ECE y de 3.65 para la ECO, lo que implica una $d=.67$ que, aunque supone una diferencia importante, es menor a la encontrada en la anterior muestra. Esto se debe a que la ECO obtuvo mejores puntuaciones en el factor de idoneidad en la muestra de los participantes que acababan de ser evaluados que en la primera, en la que los participantes realizaron su evaluación en un contexto experimental, después de haber evaluado a un candidato al que se le había realizado la misma entrevista. Analizando los ítems que componen el factor de idoneidad por separado, todos ellos han recibido una valoración por encima del 3.5. De nuevo, el ítem referente a la posible discriminación entre hombres y mujeres es el que recibe la mejor puntuación (4.66). Sin embargo, sorprende la puntuación en el ítem “La entrevista me parecería justa” que, aunque es muy próxima al 4 (3.95), es ligeramente inferior a la recibida por la ECO. Por el contrario, en el resto de los ítems, las puntuaciones obtenidas por la ECE han sido superiores a las de la ECO. A la vista de estos resultados, se confirma la Hipótesis 1a, ya que la ECE es percibida como más pertinente o idónea que la ECO.

En el caso del Factor 2 (confort durante la entrevista) los resultados muestran una inversión en los signos de las diferencias, dado que la ECO es percibida como más confortable que la ECE. De este modo, en la primera muestra la ECO obtiene una puntuación media de 4.03 frente al 3.59 de la ECE, lo que supone una diferencia de .68

desviaciones típicas. A pesar de que la ECE obtiene un resultado menos favorable, este es superior al 3.5, por lo que se considera que la percepción de los candidatos sobre la confortabilidad de la ECE es buena. El ítem en el que la ECE obtiene puntuaciones más bajas es “Me resultaría difícil preparar las respuestas por adelantado”. Así, la puntuación media obtenida para este ítem es de 2.83, .82 desviaciones típicas por debajo de la recibida por el mismo ítem en el caso de la ECO. Esto indica que los candidatos perciben que es más difícil preparar las respuestas para este tipo de entrevista, lo que podría ser un buen indicador de cara a evitar el falseamiento de las respuestas. Otro dato a destacar, es que tanto para la ECO como para la ECE, los candidatos perciben que la entrevista respeta su privacidad, siendo el ítem mejor valorado y no habiendo diferencias en la puntuación obtenida para los dos tipos de entrevista (4.45).

Las percepciones de los candidatos entrevistados (muestra 2) siguen la misma tendencia que la anterior muestra. Así, la ECO también es percibida como más confortable que la ECE. No obstante, la ECO recibe puntuaciones más altas en este factor (4.10, $d=.80$) y la ECE más bajas (3.21, $d=-.55$) que en la muestra de los que habían realizado su evaluación en un contexto experimental. A pesar de que esta puntuación sea más baja, la ECE sigue siendo percibida como confortable. Sin embargo, dos de los ítems que componen este factor han recibido puntuaciones inferiores al 3: “Me parecería difícil contestar a las preguntas” (2.45) y “Me resultaría difícil preparar las respuestas por adelantado” (2.84). En el caso del primer ítem, se encuentran diferencias importantes entre las dos muestras, ya que los entrevistados lo valoran .90 desviaciones típicas por debajo de la valoración que le habían otorgado los componentes de la otra muestra. Esto implica que, una vez que se enfrentan a una ECE, les parece más difícil responder al tipo de preguntas que la componen. Estos resultados

confirmarían la Hipótesis 1b de este estudio, que preveía que la ECO sería percibida como más confortable que la ECE.

En lo que se refiere a la satisfacción de los candidatos con la entrevista, en el caso de la muestra que ha realizado su evaluación en un contexto experimental, la ECE es evaluada más favorablemente que la ECO (3.84 frente a 3.52). Sin embargo, esta preferencia por la ECE no se cumple en la segunda de las muestras, en la que la diferencia entre el grado de satisfacción con la entrevista es de -.36, es decir, favorable a la ECO. Por tanto, la Hipótesis 1c sólo se cumple parcialmente.

En relación con la motivación durante la entrevista, apenas se encuentran diferencias entre las dos entrevistas en las evaluaciones realizadas por los participantes en la condición experimental ($d=.18$). Sin embargo, se encuentran diferencias favorables hacia la ECO en los resultados de la segunda muestra ($d=-.57$), contrarias a la hipótesis de partida. Por tanto, la Hipótesis 1d no se confirma.

Por último, en relación a la comparación entre la ECO y la ECE, las diferencias encontradas en relación con la ansiedad durante la prueba son bastante reducidas (-.14 y -.33), aunque el signo de estas indica que los candidatos se sienten ligeramente más ansiosos durante la ECE. Por tanto, sí se confirma la Hipótesis 1e.

En el análisis de los resultados obtenidos en las dos muestras, en cuanto al factor de idoneidad, se encontraron diferencias significativas en la puntuaciones recibidas por la ECO ($p<.001$), con un tamaño del efecto que indica que los participantes entrevistados perciben esta entrevista .68 unidades de desviación típica más pertinente que aquellos que habían participado realizando su evaluación en un contexto experimental, es decir, después de haber evaluado a otros candidatos. Sin embargo, no se encuentran diferencias significativas en la ECE ($d=.24$). Por tanto, estos resultados

confirman parcialmente la Hipótesis 2a, dado que, al contrario de lo que proponía la hipótesis de partida, la ECO obtiene resultados diferentes en las dos muestras.

Analizando el factor de confortabilidad durante la entrevista, no se encontraron diferencias entre las muestras en la ECO, pero sí en la ECE ($p < .001$; $d = -.55$). Esto implica que cuando los participantes habían sido entrevistados previamente, su percepción sobre la confortabilidad durante la ECE es menos favorable en comparación con aquellos que han realizado su evaluación después de haber adoptado el rol de evaluadores en un contexto experimental. Tal y como se comentó con anterioridad, esta diferencia se acentúa especialmente en el ítem que se refiere a la dificultad para contestar a las preguntas, en el que la diferencia encontrada es de $-.90$ unidades de desviación típica. También se ha encontrado una diferencia moderada en el ítem que hace referencia a si la entrevista respetaría la privacidad. En este caso, los participantes entrevistados puntúan este ítem $-.48$ desviaciones típicas por debajo, aunque sigue siendo el mejor valorado de la ECE dentro de este factor, obteniendo una puntuación media superior a 4. A la vista de estos resultados, la Hipótesis 2b también se confirma parcialmente, dado que aunque la ECE se percibe como menos confortable por los participantes que habían sido entrevistados, en la ECO no se encuentran diferencias entre las muestras.

Con respecto al resto de variables evaluadas en la escala, no se encuentran diferencias entre las muestras en la percepción de la ansiedad en la ECO. Sin embargo, sí se encuentran diferencias significativas ($p < .001$) en cuanto a la satisfacción con la entrevista y a la motivación durante la misma ($d = .74$ y $d = .90$, respectivamente), lo que implica que los participantes que fueron entrevistados perciben de un modo más favorable la satisfacción con la entrevista y la motivación durante la ECO. Es importante tener en cuenta que los participantes que no fueron entrevistados habían

adoptado el rol de evaluadores antes de cubrir la escala de percepciones, por lo que ponerse en el lugar del entrevistador antes de evaluar sus percepciones podría haber influido en las mismas.

Las percepciones de los candidatos sobre estas tres variables en la ECE sólo son diferentes en la motivación, ya que los participantes que han sido entrevistados creen que estarían más motivados durante la entrevista. Sin embargo, esta diferencia es de sólo .27 desviaciones típicas, lo que implica una diferencia pequeña según los criterios de Cohen (1977).

Teniendo en cuenta estos últimos datos, la Hipótesis 2c se confirma parcialmente, ya que en la ECE no se encuentran las diferencias esperadas. Por su parte, la Hipótesis 2d se confirma totalmente dado que se han hallado las diferencias esperadas en la percepción de la motivación en ambos contextos. Por último, no se confirma la Hipótesis 2e, ya que no se producen diferencias importantes en la percepción de la ansiedad entre los dos tipos de entrevista.

En la Tabla 23 se muestran los datos de las percepciones en función de los conocimientos previos sobre las propiedades de las entrevistas de los candidatos que formaban parte de la primera muestra, es decir, aquellos que realizaron la evaluación de sus percepciones en un contexto experimental, en el que habían adoptado previamente el rol de evaluadores. En la primera parte se muestran los resultados obtenidos en la ECO y en la segunda parte los correspondientes a la ECE. En este análisis, las diferencias positivas implican una percepción más favorable por parte de la muestra que cuenta con conocimientos previos sobre la entrevista.

Tabla 23. *Medias, desviaciones típicas y diferencias en las percepciones según los conocimientos previos de los candidatos: contexto experimental*

	ECO						ECE					
	Conocimiento		Sin conocimiento		F	d	Conocimiento		Sin conocimiento		F	d
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
Estaría satisfecho con la entrevista	3.32	1.06	3.69	.99	13.49***	-.36	4.16	.80	3.57	.92	47.14***	.68
Estaría motivado durante la entrevista	3.44	.99	3.74	.92	9.78**	-.31	4.08	.79	3.51	.91	46.13***	.67
Estaría ansioso durante la entrevista [†]	3.40	1.11	3.27	1.01	1.41	-.12	3.13	.97	2.86	1.03	7.41**	.27
Factor 1: Pertinencia o idoneidad del tipo de entrevista	2.94	.85	3.31	.65	24.64***	-.49	4.16	.57	3.61	.60	90.76***	.94
La entrevista me permitiría falsear mis respuestas [†]	2.31	1.10	2.53	1.02	4.55*	-.21	3.68	1.10	3.06	1.21	29.33***	.53
La entrevista me parecería justa	3.19	1.12	3.65	.93	20.81***	-.45	4.28	.76	3.82	.88	31.48***	.55
La entrevista permitirá que se me evalúe de forma objetiva	2.67	1.17	3.24	.97	29.26***	-.53	4.05	.90	3.47	.96	36.69***	.62
Los candidatos mejor evaluados tendrán mejor desempeño	2.63	1.08	2.88	1.01	5.84*	-.24	3.98	.87	3.11	1.03	85.32***	.91
Los resultados de la entrevista son iguales para hombres y mujeres	4.24	.88	4.30	.91	.43	-.06	4.61	.67	4.42	.90	5.72*	.24
La entrevista es adecuada para decidir cuál es el mejor candidato	2.59	1.22	3.14	1.01	25.19***	-.49	4.17	.82	3.52	.93	56.12***	.74
Esta entrevista facilita la toma de decisiones a los seleccionadores	2.97	1.10	3.41	1.04	17.55***	-.41	4.41	.74	3.90	.84	43.42***	.65
Factor 2: Confortabilidad durante la entrevista	4.04	.62	4.02	.62	.10	.03	3.59	.67	3.60	.69	.01	-.01
Me parecería difícil contestar a las preguntas [†]	3.91	1.12	4.00	.98	.70	-.08	3.40	1.09	3.44	1.07	.19	-.04
Me sentiría cómodo con las preguntas de la entrevista	3.84	.89	3.97	.82	2.52	-.16	3.80	.87	3.52	.93	10.10**	.31
La entrevista respetaría mi privacidad	4.47	.75	4.44	.82	.17	.04	4.50	.76	4.41	.84	1.30	.11
Me resultaría difícil preparar las respuestas por adelantado [†]	3.94	1.01	3.69	1.10	5.67*	.23	2.66	1.30	2.97	1.30	5.87*	-.24
	n=189		n=228				n=189		n=228			

Nota: Las diferencias con signo positivo implican una percepción más favorable por parte del grupo con conocimientos previos; [†]El ítem ha sido invertido; Conocimiento=muestra con conocimientos previos sobre la entrevista; Sin conocimiento=muestra sin conocimientos previos sobre la entrevista; \bar{X} =media; SD=desviación típica; n=tamaño de la muestra; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001

Tabla 24. *Medias, desviaciones típicas y diferencias en las percepciones según los conocimientos previos de los candidatos: contexto real*

	ECO						ECE					
	Conocimiento		Sin conocimiento		F	d	Conocimiento		Sin conocimiento		F	d
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
Estaría satisfecho con la entrevista	4.38	.65	4.18	.69	1.18	.28	4.33	.70	3.76	.82	7.93**	.73
Estaría motivado durante la entrevista	4.46	.59	4.42	.64	.05	.06	4.33	.70	3.82	.87	6.05*	.64
Estaría ansioso durante la entrevista [†]	2.96	1.23	3.13	1.17	.31	-.15	2.79	1.22	2.97	1.03	.40	-.17
Factor 1: Pertinencia o idoneidad del tipo de entrevista	3.46	.74	3.77	.49	3.90	-.51	4.09	.51	3.96	.42	1.12	.28
La entrevista me permitiría falsear mis respuestas [†]	2.71	1.33	3.32	.99	4.22*	-.54	4.04	.91	4.13	.88	.15	-.10
La entrevista me parecería justa	3.96	.86	4.24	.71	1.91	-.36	4.00	.59	3.92	.78	.18	.11
La entrevista permitirá que se me evalúe de forma objetiva	3.63	.88	3.71	.90	.14	-.10	3.96	.69	3.71	.80	1.56	.33
Los candidatos mejor evaluados tendrán mejor desempeño	2.88	1.15	2.97	.91	.14	-.10	3.58	.97	3.50	1.03	.10	.08
Los resultados de la entrevista son iguales para hombres y mujeres	4.42	1.02	4.58	.76	.52	-.19	4.63	.71	4.68	.62	.12	-.09
La entrevista es adecuada para decidir cuál es el mejor candidato	3.08	1.10	3.61	.92	4.08*	-.53	4.00	.66	3.76	.88	1.27	.29
Esta entrevista facilita la toma de decisiones a los seleccionadores	3.58	.97	3.97	.75	3.14	-.46	4.42	.58	4.03	.68	5.42*	.61
Factor 2: Confortabilidad durante la entrevista	4.22	.55	4.03	.68	1.26	.29	3.30	.73	3.16	.70	.57	.20
Me parecería difícil contestar a las preguntas [†]	4.00	1.02	3.68	.90	1.62	.33	2.63	1.10	2.34	1.10	.98	.26
Me sentiría cómodo con las preguntas de la entrevista	4.54	.78	4.05	.73	6.23*	.65	3.75	.74	3.37	1.00	2.60	.42
La entrevista respetaría mi privacidad	4.83	.38	4.55	.60	4.16*	.53	4.29	.86	3.89	1.11	2.22	.39
Me resultaría difícil preparar las respuestas por adelantado [†]	3.50	1.22	3.84	1.35	1.02	-.26	2.52	1.44	3.03	1.24	2.10	-.38
	n=24		n=38				n=24		n=38			

Nota: Las diferencias con signo positivo implican una percepción más favorable por parte del grupo con conocimientos previos; [†]El ítem ha sido invertido; Conocimiento=muestra con conocimientos previos sobre la entrevista; Sin conocimiento= muestra sin conocimientos previos sobre la entrevista; \bar{X} =media; SD=desviación típica; n=tamaño de la muestra; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001

A la vista de los resultados mostrados en la tabla, se comprueba que el hecho de conocer previamente las propiedades de los diferentes tipos de entrevista influye en la percepción de los candidatos sobre la misma. Así, aunque no se producen diferencias en la percepción general de la confortabilidad durante la entrevista (.03 para la ECO y -.01 para la ECE), sí se producen diferencias importantes en cuanto a la percepción de la idoneidad de la misma. Precisamente, los candidatos con conocimientos previos perciben de forma menos favorable la idoneidad de la ECO ($p < .001$; $d = -.49$) y de forma más favorable la de la ECE ($p < .001$; $d = .94$). En el caso de la ECE la diferencia más importante se encuentra en el ítem “Los candidatos mejor evaluados tendrán mejor desempeño”, en el que los candidatos con conocimientos sobre la entrevista lo puntúan .90 desviaciones típicas más alto que aquellos que no cuentan con esos conocimientos.

En cuanto al resto de variables que se miden en la escala, no se encuentran diferencias en la percepción de la ansiedad durante la entrevista, pero sí en la satisfacción y en la motivación. Estas diferencias se producen en el mismo sentido que en el factor de idoneidad. Esto es, los candidatos con conocimientos previos perciben que estarían menos satisfechos y motivados con la ECO (-.36 y -.31, respectivamente) y más satisfechos y motivados con la ECE ($d = .68$ y $d = .67$) que los que no tienen conocimientos previos sobre las entrevistas.

En la Tabla 24 aparecen los resultados correspondientes a la segunda muestra, es decir, en la que la medición de las percepciones se realizó en un contexto real de evaluación, ya que los participantes acababan de ser entrevistados. Aunque es una muestra pequeña y los resultados deben ser interpretados con cautela, estos parecen ir en el mismo sentido que en la muestra anterior para la mayor parte de las percepciones evaluadas. Así, en este caso existen diferencias en la percepción del factor de confortabilidad durante la entrevista, ya que aquellos que cuentan con conocimientos

previos sobre la entrevista las perciben como un poco más comfortable (.29 para la ECO y .20 para la ECE). Sin embargo, estas diferencias se considerarían bajas según el criterio de Cohen (1977).

En el caso del factor de idoneidad de la entrevista, las diferencias encontradas para la ECO son similares a las que se habían encontrado en la muestra anterior (-.51 frente a -.49). Además, en la ECE, aunque se encuentra también una diferencia positiva a favor de las percepciones de aquellos que cuentan con conocimientos previos, el tamaño del efecto es pequeño (.28). Por último, en relación con las variables de satisfacción, motivación y ansiedad, aunque en la ECO las diferencias son pequeñas, se invierte el signo de las mismas. Esto indica que las personas con conocimientos previos sobre las propiedades de la entrevista perciben que estarían un poco más satisfechos con la entrevista, prácticamente igual de motivados y un poco más ansiosos. En la ECE los resultados son muy similares a los encontrados en la muestra anterior en lo que se refiere a la satisfacción (.73 frente a .68) y a la motivación (.64 frente a .67), lo que implica que aquellos que cuentan con conocimientos previos perciben que estarían más satisfechos y motivados. En el caso de la ansiedad, de nuevo nos encontramos con una diferencia pequeña (-.17).

Estos resultados confirman parcialmente la Hipótesis 3 de este estudio, pues aunque demuestran que cuando los candidatos tienen conocimientos previos sobre las propiedades psicométricas de las entrevistas, su percepción sobre la idoneidad varía y no la percepción de la confortabilidad, se ha encontrado, al contrario de lo esperado, que también afectan a la percepción de la satisfacción y la motivación. Por otro lado, se confirman las Hipótesis 3a y 3b, ya que los candidatos con conocimientos previos perciben la ECO como menos idónea y la ECE como más idónea.

El último objetivo de este estudio era comprobar las diferencias entre hombres y mujeres en las percepciones. Los resultados encontrados en la muestra más numerosa, es decir, la de los que habían realizado sus evaluaciones en un contexto experimental, aparecen recogidos en la Tabla 25, donde aparecen las medias y las desviaciones típicas de las percepciones de mujeres y hombres, tanto para la ECO como para la ECE. Además, se muestran las diferencias expresadas tanto en F de Fisher como en d de Cohen. Las diferencias positivas implican una percepción más favorable por parte de las mujeres.



Tabla 25. Medias, desviaciones típicas y diferencias en las percepciones en función del sexo: contexto experimental

	ECO						ECE					
	Mujeres		Hombres		F	d	Mujeres		Hombres		F	d
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
Estaría satisfecho con la entrevista	3.60	1.04	3.38	1.02	4.03*	.21	3.77	.91	3.97	.92	4.82*	-.23
Estaría motivado durante la entrevista	3.67	.92	3.48	1.03	3.99*	.21	3.71	.93	3.90	.83	4.18*	-.21
Estaría ansioso durante la entrevista [†]	3.24	1.02	3.49	1.12	5.44*	-.24	2.87	1.00	3.20	1.00	10.24**	-.33
Factor 1: Pertinencia o idoneidad del tipo de entrevista	3.15	.76	3.13	.78	.06	.03	3.78	.66	4.01	.59	12.21**	-.36
La entrevista me permitiría falsear mis respuestas [†]	2.40	.99	2.49	1.19	.77	-.09	3.29	1.21	3.43	1.18	1.21	-.11
La entrevista me parecería justa	3.48	1.02	3.38	1.08	.88	.10	3.98	.88	4.13	.80	3.01	-.18
La entrevista permitirá que se me evalúe de forma objetiva	2.99	1.09	2.97	1.13	.03	.02	3.63	1.00	3.92	.91	8.17**	-.29
Los candidatos mejor evaluados tendrán mejor desempeño	2.79	1.03	2.73	1.07	.31	-.06	3.33	1.06	3.83	.95	21.75***	-.48
Los resultados de la entrevista son iguales para hombres y mujeres	4.19	.95	4.43	.77	6.60*	-.26	4.45	.83	4.59	.77	2.83	-.17
La entrevista es adecuada para decidir cuál es el mejor candidato	2.95	1.16	2.78	1.12	2.19	.15	3.74	.97	3.97	.86	5.76*	-.25
Esta entrevista facilita la toma de decisiones a los seleccionadores	3.25	1.09	3.15	1.09	.88	.10	4.07	.86	4.26	.76	5.02*	-.23
Factor 2: Confortabilidad durante la entrevista	4.01	.63	4.06	.61	.57	-.08	3.58	.71	3.60	.64	.10	-.03
Me parecería difícil contestar a las preguntas [†]	3.95	1.05	3.97	1.05	.05	-.02	3.36	1.09	3.54	1.06	2.71	-.17
Me sentiría cómodo con las preguntas de la entrevista	3.92	.86	3.91	.85	.00	.01	3.66	.91	3.63	0.91	.09	.03
La entrevista respetaría mi privacidad	4.42	.80	4.51	.77	1.13	-.11	4.44	.82	4.49	0.78	.37	-.06
Me resultaría difícil preparar las respuestas por adelantado [†]	3.78	1.04	3.85	1.11	.46	-.07	2.87	1.31	2.76	1.29	.68	.08
	n=273		n=144				n=273		n=144			

Nota: Las diferencias con signo positivo implica una percepción más favorable por parte del grupo de las mujeres; [†]El ítem ha sido invertido; \bar{X} =media; SD=desviación típica; n=tamaño de la muestra; * p<.05; ** p<.01; *** p<.001.

Los datos reflejan que apenas hay diferencias en las percepciones de hombres y mujeres. De modo más específico, en la ECO la diferencia en el factor de idoneidad es prácticamente nula ($d=.03$) y sólo se encuentran diferencias estadísticamente significativas ($p<.05$) en uno de los aspectos evaluados en este factor. Aunque la diferencia es pequeña según el criterio de Cohen ($-.26$), el ítem en el que se encuentra una mayor divergencia es en el referente a la posibilidad de que existan diferencias en las puntuaciones de hombres y mujeres. En cualquier caso, a pesar de que las mujeres otorgan una puntuación ligeramente inferior a la de los hombres, dado que la media es de 4.19 su percepción es claramente positiva. Por último, aunque en el factor de confortabilidad no se encuentran diferencias significativas entre hombres y mujeres, sí se encuentran ($p<.05$) en cuanto a la percepción de la satisfacción (.21), la motivación (.21) y la ansiedad durante la entrevista ($-.24$). Sin embargo, los tamaños del efecto encontrados se consideran pequeños (Cohen, 1977).

Las diferencias encontradas en las percepciones de hombres y mujeres son superiores en el caso de la ECE. Así, en el primer factor encontramos una diferencia de $d=-.36$ ($p<.001$), que, aunque no llega a tratarse de una diferencia importante, indica una pequeña tendencia a que las mujeres perciban de un modo menos favorable la idoneidad de este tipo de entrevista. Dentro de los ítems que componen este factor, la diferencia más importante ($p<.001$) aparece en el ítem “Los candidatos mejor evaluados tendrán mejor desempeño”, ya que las mujeres evalúan a la ECE .48 unidades de desviación típica por debajo que los hombres, lo que supondría un tamaño del efecto medio según Cohen (1977).

En lo que respecta al segundo factor, confortabilidad durante la entrevista, al igual que ocurría en el caso de la ECO, no se encontraron diferencias entre hombres y mujeres. Finalmente, en cuanto a las variables de satisfacción, motivación y ansiedad

durante la entrevista, las diferencias encontradas son similares a las encontradas para la ECO, aunque en esta ocasión, el signo de las diferencias es negativo en los tres casos, lo que implica una percepción más favorable por parte de los hombres.

En la Tabla 26 figuran los resultados correspondientes a las diferencias en la percepción de los hombres y mujeres en la muestra de entrevistados. Si bien estos deben ser interpretados con cautela, dado el reducido tamaño de la muestra, son muy similares a los hallados en la otra muestra, ya que tampoco se encuentran diferencias importantes en las percepciones según el sexo. En la ECO, se encuentra una diferencia en la percepción de la confortabilidad, pues las mujeres la perciben de modo más favorable que los hombres ($d=.49$). Aunque el tamaño del efecto hallado se consideraría moderado según los criterios de Cohen, se debe tener en consideración que, como se ha indicado anteriormente, estos resultados están más afectados por el error de muestreo. Por lo que respecta a los factores evaluados en la ECE, no se encuentran diferencias para ninguno de ellos. Por último, destaca el tamaño de las diferencias en el ítem referido a la posible discriminación por razón de sexo, pues las mujeres lo perciben de un modo menos favorable ($-.77$ en la ECO y $-.68$ en la ECE), y también suponen el tamaño del efecto más grande encontrado en esta muestra, al igual que ocurría en la muestra anterior. Sin embargo, en ambos casos la puntuación media otorgada por las mujeres al ítem es superior a 4, lo que implica, que en general, no perciben que se pueda producir discriminación en las evaluaciones de hombres y mujeres. Estos resultados confirman la Hipótesis 4 del presente estudio, ya que no se han encontrado diferencias importantes entre las percepciones de hombres y mujeres.

Tabla 26. *Medias, desviaciones típicas y diferencias en las percepciones en función del sexo: contexto real*

	ECO						ECE					
	Mujeres		Hombres		F	d	Mujeres		Hombres		F	d
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
Estaría satisfecho con la entrevista	4.32	.64	4.18	.72	.70	.21	4.06	.89	3.89	.74	.63	.20
Estaría motivado durante la entrevista	4.47	.56	4.39	.69	.24	.13	4.18	.76	3.82	.90	2.83	.43
Estaría ansioso durante la entrevista [†]	2.88	1.15	3.29	1.21	1.80	-.34	2.71	1.06	3.14	1.11	2.50	-.40
Factor 1: Pertinencia o idoneidad del tipo de entrevista	3.61	.66	3.70	.54	.37	-.15	4.00	.49	4.02	.43	.02	-.03
La entrevista me permitiría falsear mis respuestas [†]	3.18	1.14	2.96	1.20	.51	.18	4.09	.87	4.11	.92	.01	-.02
La entrevista me parecería justa	4.03	.76	4.25	.80	1.24	-.28	3.88	.73	4.04	.69	.71	-.22
La entrevista permitirá que se me evalúe de forma objetiva	3.68	.94	3.68	.82	.00	.00	3.82	.72	3.79	.83	.04	.05
Los candidatos mejor evaluados tendrán mejor desempeño	2.97	1.06	2.89	.96	.09	.08	3.50	.90	3.57	1.14	.08	-.07
Los resultados de la entrevista son iguales para hombres y mujeres	4.24	1.02	4.86	.45	9.01**	-.77	4.47	.79	4.89	.31	7.01**	-.68
La entrevista es adecuada para decidir cuál es el mejor candidato	3.35	.98	3.46	1.07	.18	-.11	3.97	.67	3.71	.94	1.56	.32
Esta entrevista facilita la toma de decisiones a los seleccionadores	3.82	.90	3.82	.82	.00	.00	4.29	.63	4.04	.69	2.36	.39
Factor 2: Confortabilidad durante la entrevista	4.24	.55	3.94	.70	3.69	.49	3.22	.56	3.21	.88	.01	.02
Me parecería difícil contestar a las preguntas [†]	3.97	.97	3.61	.92	2.27	.38	2.35	.95	2.57	1.26	.61	-.20
Me sentiría cómodo con las preguntas de la entrevista	4.41	.66	4.04	.88	3.70	.49	3.47	.83	3.57	1.03	.18	-.11
La entrevista respetaría mi privacidad	4.68	.53	4.64	.56	.06	.06	4.18	.76	3.89	1.29	1.17	.28
Me resultaría difícil preparar las respuestas por adelantado [†]	3.91	1.14	3.46	1.45	1.85	.35	2.88	.45	2.79	1.20	.07	.07
	n=34		n=28				n=34		n=28			

Nota: Las diferencias con signo positivo implica una percepción más favorable por parte del grupo de las mujeres; [†]El ítem ha sido invertido; \bar{X} =media; SD=desviación típica; n=tamaño de la muestra; **p<.01.

DISCUSIÓN

El objetivo principal de esta investigación era evaluar las percepciones de los candidatos sobre la ECO y la ECE. Específicamente, se pretendía comprobar si los candidatos percibían estos dos tipos de entrevista de modo similar o si se encontraban diferencias en sus percepciones. Los resultados confirman que, tanto la ECO como la ECE, fueron percibidas de modo favorable por los candidatos, considerando la ECE como más idónea y la ECO como más confortable.

Asimismo, se pretendía comparar las percepciones de los candidatos en un contexto real de selección, con las de los candidatos en un contexto experimental (en este caso habían adoptado previamente el rol de evaluadores). En relación con esta cuestión, los datos muestran diferencias en la percepción de la pertinencia o idoneidad de la ECO, ya que la muestra de entrevistados la perciben como más idónea. Estos resultados, aunque no son los esperados inicialmente, son totalmente razonables, habida cuenta que, los candidatos de la otra muestra, al haber desempeñado previamente el rol de evaluador, son más conscientes de las carencias de la información obtenida a través de la ECO, por lo que la perciben como menos idónea para evaluar su candidatura en un posible proceso de selección.

Por otro lado, en cuanto al factor de confortabilidad, aunque apenas se encontraron diferencias en la percepción de la ECO, la ECE se percibió como menos confortable cuando fue evaluada en un contexto real. Tales resultados pueden deberse a que estos participantes realizaron la evaluación justo después de haber sido entrevistados, por lo que tenían más presente el grado de dificultad que les había supuesto responder al tipo de cuestiones que componen la ECE, así como la duración de este tipo de entrevista, bastante más larga que la ECO. Sin embargo, los participantes de

la otra muestra, realizaron su evaluación en una situación más relajada, en la que ellos no habían sido evaluados. Así, a la hora de interpretar estos resultados, se debe tener presente que hay dos cuestiones que podrían estar influyendo. En primer lugar, tal y como se ha expuesto con anterioridad, el reducido tamaño de la muestra de entrevistados hace que los resultados puedan verse afectados en mayor medida por el error de muestreo. En segundo lugar, el orden en el que se realizaron las entrevistas no pudo ser invertido, por lo que los participantes que fueron entrevistados evaluaron su percepción de la ECE después de haber realizado y evaluado la ECO, por lo que el efecto comparativo podría haber causado algún efecto en la evaluación de la ECE en esta dimensión.

Por otro lado, en cuanto a la satisfacción percibida, no se encuentran diferencias en la ECE pero sí en la ECO. Una posible explicación a estos resultados podría residir en una de las ventajas que se ha atribuido siempre a las entrevistas con menor grado de estructura, es decir, que en este tipo de entrevistas, los entrevistados sienten que han tenido la oportunidad de defender su candidatura (Dipboye, 1997; Goodale, 1982). Los candidatos que realizaron su evaluación en un contexto real podrían sentir que habían conseguido “conectar” con el entrevistador, que la entrevista le había permitido exponer su punto de vista de un modo más abierto, participar de una forma más activa en el proceso y, por tanto, percibir que obtendrían una buena valoración en la misma (Dipboye, 1997; Goodale, 1982; Schuler, 1993). Sin embargo, los candidatos de la condición experimental, que en este caso realizaron su evaluación después de haber adoptado el rol de evaluadores, podrían percibir que no se sentirían satisfechos con la entrevista partiendo de un criterio diferente, es decir, teniendo en cuenta que la ECO no permitiría una evaluación tan objetiva de sus capacidades. Por tanto, el grado en el que

percibirían que estarían más satisfechos podría relacionarse en mayor medida con la percepción que tendrían de la idoneidad de la entrevista (Ryan y Ployhart, 2000).

En relación a la percepción de los candidatos sobre su motivación durante la entrevista, los resultados confirmaron, tal y como se esperaba, que aquellos que habían sido entrevistados percibirían que estarían más motivados en cualquiera de las dos entrevistas que los que habían realizado la evaluación de sus percepciones en un contexto experimental. Finalmente, en cuanto a la percepción de la ansiedad no se encuentran diferencias entre las dos muestras de candidatos. Estos resultados podrían deberse a que el grado de ansiedad durante la entrevista estaría más determinado por las características personales que por las características de la situación en la que se encuentran (Ryan y Ployhart, 2000). De hecho, en comparación con la percepción de la satisfacción y la motivación, esta variable ha obtenido puntuaciones medias más bajas (recordemos que el ítem ha sido invertido, lo que implica que cuanto menor sea la puntuación, mayor sería el grado de ansiedad) y desviaciones típicas más altas, lo que indica una mayor variabilidad en las valoraciones de los participantes. Esto se ha producido, tanto para los dos tipos de entrevista, como en las dos muestras que componen el estudio.

La siguiente cuestión que se ha analizado en esta investigación son las diferencias en las percepciones de los candidatos en función de si estos contaban con conocimientos sobre las propiedades psicométricas de las entrevistas. Tal y como se esperaba, acorde con los resultados de Lievens et al. (2003), se han encontrado diferencias en su percepción de la idoneidad, pero no en la confortabilidad. De hecho, los datos confirman que la percepción de idoneidad de la ECO disminuye para los candidatos con conocimientos previos y, sin embargo, se incrementa en la ECE. Esto concuerda con los resultados encontrados por algunos autores (Hausknecht et al., 2004;

Schuler, 1993), que indican que los candidatos varían su percepción de justicia en los procesos de selección de personal cuando son informados del tipo de pruebas que van a realizar, del objetivo, del contenido de las mismas y de sus propiedades. En el caso de la entrevista, Lievens y sus colaboradores (2003) habían encontrado que la no estructurada se consideraba menos favorable cuando se proporcionaba información a los candidatos sobre su fiabilidad y validez.

Finalmente, se estudió si existían diferencias entre hombres y mujeres en el modo en el que percibían los dos tipos de entrevista. Los resultados concuerdan con los de los meta-análisis realizados previamente, ya que no se encontraron diferencias importantes entre las percepciones de mujeres y hombres (Cohen-Charash y Spector, 2001; Hausknecht et al., 2004). Es importante recordar que Hough y sus colaboradores (2001) habían propuesto que, de existir diferencias de forma sistemática en las atribuciones realizadas por las mujeres, se podría producir impacto adverso, siempre que estas percepciones influyan en su motivación y en los resultados obtenidos en las pruebas de selección. Por tanto, estos resultados pueden considerarse positivos desde el punto de vista del impacto adverso, ya que al no haber diferencias en las percepciones en función del sexo, no se producen diferencias en los resultados debidas a esta cuestión.

Cuestiones a tener en cuenta

Un aspecto importante con respecto a los resultados es el contenido de la entrevista convencional empleada en este estudio. Ésta ha sido diseñada a partir de un análisis del puesto previo y todas las preguntas de la misma estaban orientadas a evaluar las capacidades del entrevistado para desempeñar el puesto de trabajo. De este modo, resulta fácil para el entrevistado identificar la relación entre la prueba y la predicción de su futuro desempeño. Esta cuestión ha sido estudiada como una de las variables que

afectan positivamente a las percepciones de los candidatos (Hausknecht et al., 2004). Por tanto, probablemente ante otro tipo de entrevista convencional, en la que se incluyesen cuestiones que no estuviesen directamente relacionadas con las capacidades del candidato para desempeñar el puesto de trabajo, ésta fuese percibida por los entrevistados como menos idónea para realizar una correcta valoración de la candidatura, aunque el grado de estructura fuese el mismo.

Otra cuestión que podría estar afectando a los resultados, especialmente en el caso de la muestra recogida en un contexto real, es el hecho de no haber podido contrabalancear el orden en el que se realizaron las dos entrevistas. Por cuestiones organizativas, todos los candidatos realizaron y evaluaron antes la ECO que la ECE, por lo que en el momento de realizar la primera evaluación, no tenían información sobre el segundo tipo de entrevista. Se desconoce si una vez se le había realizado la ECE, su percepción sobre la ECO se había visto afectada. En el caso de la muestra experimental, sí se había contrabalanceado el orden en el que se evaluaban las percepciones de la entrevista y los resultados habían mostrado que apenas se habían producido diferencias en las percepciones.

Por otro lado, una de las variables que se ha demostrado que afecta a las percepciones de las entrevistas es el comportamiento del entrevistador durante la misma (Hausknecht et al., 2004; Thornton, 1993). En el caso de la segunda muestra, en la que los candidatos habían sido entrevistados, las entrevistas fueron realizadas por entrevistadores diferentes, por lo que los resultados podrían haberse visto afectados por la percepción de los comportamientos y conductas del entrevistador. Debido al reducido tamaño de esta muestra, no ha sido posible comprobar esta cuestión.

Por último, otro aspecto a tener en cuenta, tal y como se ha señalado en varias ocasiones, es el reducido tamaño de la segunda muestra. Esto hace que los resultados

obtenidos deban ser interpretados con cautela, ya que estos datos están más afectados por el error de muestreo. No obstante, la concordancia con los resultados encontrados en la otra muestra, así como con la mayor parte de las hipótesis planteadas, indican que, de ampliar esta muestra, los resultados podrían ser muy similares a los hallados.

Implicaciones para la práctica y futuras investigaciones

Los resultados de este estudio muestran que las entrevistas con un alto grado de estructura, independientemente de su contenido (convencional o conductual), son bien percibidas por parte de los entrevistados. Específicamente, la ECE es percibida como más idónea o pertinente para llevar a cabo la evaluación de su candidatura y la ECO como más confortable para el candidato.

Una aportación importante de esta investigación es que, hasta el momento se habían llevado a cabo pocos estudios que comparasen las percepciones de hombres y mujeres, algo que sorprendió a Hausknecht y sus colaboradores (2004) y en lo que volvía a incidir Anderson (2011). Ryan y sus colegas (2000) habían señalado que las mujeres son más propensas a abandonar los procesos de selección, por lo que ante un tipo de entrevista que indujese a este tipo de comportamiento, la empresa podría, por un lado, perder a candidatas cualificadas para el puesto y, por otro, arriesgarse a tener que defenderse de una acusación por discriminación. El presente estudio ha contribuido a dar respuesta a esta cuestión, al comparar la percepción de hombres y mujeres ante los dos tipos de entrevista examinados. Los resultados han demostrado que no se producen diferencias importantes en la percepción que ambos sexos tienen de la ECO y de la ECE.

Teniendo en cuenta que el contenido de las entrevistas convencionales puede variar sustancialmente, independientemente de su grado de estructura, sería conveniente estudiar las percepciones de los candidatos en relación a los diferentes tipos de

preguntas que podrían formar parte de una ECO. De este modo, las organizaciones contarían con una información más detallada de qué tipo de preguntas son mejor percibidas y cuáles serían las cuestiones que deberían evitar para no propiciar una reacción negativa. Además, resultaría interesante que en futuras investigaciones se evaluaran las diferencias en las percepciones en función de las características del entrevistador y del modo en que los candidatos perciben sus conductas. De esta forma, se podría comprobar su efecto sobre la satisfacción de la entrevista, la motivación durante la misma, el grado de ansiedad, la percepción de la idoneidad de la entrevista y su dificultad.

En conclusión, una vez tenido en cuenta que ambas entrevistas son bien percibidas por los solicitantes de empleo, no podemos olvidar que desde el punto de vista de la organización, la ECE cuenta con mejores propiedades psicométricas y aporta una mayor utilidad a la empresa (Salgado y Moscoso, 2005; Salgado 2007). Por este motivo, el uso de la ECE sigue siendo más recomendado que el de la ECO.

IV. CONCLUSIONES GENERALES

Esta investigación doctoral ha sido llevada a cabo con el objetivo de analizar algunas cuestiones sobre las entrevistas de empleo no estudiadas hasta el momento o sobre las que la investigación realizada no había aportado una respuesta clara. En concreto, esta tesis se ha centrado (1) en el estudio de impacto adverso hacia las mujeres, (2) en los sesgos más importantes que afectan a las evaluaciones de los entrevistados y (3) en las percepciones de los candidatos sobre la entrevista. Además, en la tesis se han comparado los resultados para los dos tipos de entrevista más relevantes: la entrevista convencional estructurada (ECO) y la entrevista conductual estructurada (ECE).

Para el examen de estas cuestiones fue necesario realizar cinco estudios empíricos. A continuación, se resumen las principales contribuciones de los mismos:

(1) La contribución más relevante es la realización del meta-análisis incluido en el estudio 2, sobre el impacto adverso de la entrevista de selección hacia las mujeres. Es el meta-análisis sobre esta cuestión con el mayor número de estudios independientes. Además, es el único en el que todos los tamaños del efecto proceden de entrevistas realizadas en contextos reales de evaluación y selección.

IV. CONCLUSIONES GENERALES

(2) La segunda contribución de esta tesis es el estudio de las percepciones de los candidatos sobre la entrevista de selección de personal. Si bien previamente se había encontrado que la entrevista es uno de los métodos preferidos por los candidatos, apenas existían estudios que analizasen las diferencias en función del tipo de entrevista. Además, también se ha diseñado y validado una escala para la evaluación de las percepciones de los candidatos que podrá ser empleada en futuras investigaciones referentes a este tema, lo que es una contribución adicional.

(3) La tercera contribución es la realización del primer análisis de las diferencias entre la ECO y la ECE en las valoraciones de la cualificación de los candidatos.

(4) La cuarta aportación es el análisis de los efectos que tiene sobre las valoraciones realizadas con la ECO y con la ECE el contar con información previa del candidato.

(5) La quinta contribución es el estudio del grado de seguridad de los evaluadores con sus valoraciones, según el tipo de entrevista empleado.

(6) La sexta aportación es la realización de una encuesta sobre el uso de los diferentes instrumentos de selección en las empresas. Esta cuestión no había sido estudiada en España desde hacía 25 años (p. ej., Rodríguez y cols., 1990; Ruiz y cols., 1992). Además, nunca se había estudiado el uso de los diferentes tipos de entrevista en la selección de personal de nuestro país.

(7) Por último, el marco teórico incluido en esta tesis contribuye de un modo relevante a la literatura existente sobre (a) el impacto adverso y (b) las percepciones de los candidatos. En el caso del impacto adverso, se incluye la revisión más actualizada sobre la legislación española relacionada con esta cuestión y sobre los resultados encontrados en relación a las diferencias en las evaluaciones recibidas por hombres y

mujeres en la entrevista de empleo. En cuanto a las percepciones de los candidatos, es una cuestión teórica especialmente compleja, de la que se presenta una extensa revisión de la literatura existente y de los principales modelos teóricos publicados hasta el momento.

La realización de los cinco estudios independientes mencionados más arriba permite formular las siguientes **conclusiones generales**:

- (1) La entrevista de selección, junto con las referencias y el CV, son los instrumentos más empleados en las empresas en Galicia. Más específicamente:
 - (a) Más del 90% de las compañías emplean estos tres instrumentos.
 - (b) El tipo de entrevista más empleado es la convencional no estructurada, usado por el 90.07% de las empresas.
 - (c) El 52% de las empresas indican haber empleado la ECE.
 - (d) La entrevista es el instrumento de selección al que las empresas otorgan el mayor peso en la toma de decisiones de contratación.
- (2) Las entrevistas de empleo, en cualquiera de sus modalidades, apenas producen impacto adverso hacia las mujeres. Más específicamente,
 - (a) Las diferencias encontradas en las evaluaciones recibidas por hombres y mujeres son muy pequeñas.
 - (b) Además, estas pequeñas diferencias son favorables a las mujeres.
- (3) La ECE diferencia mejor que la ECO entre candidatos cualificados y no cualificados para el puesto.

IV. CONCLUSIONES GENERALES

- (4) Los entrevistadores se sienten más seguros de su valoración cuando emplean entrevistas conductuales que cuando utilizan entrevistas convencionales estructuradas.
- (5) El sesgo que produce el contar con información previa sobre el candidato afecta a las evaluaciones realizadas a partir de ambas entrevistas.
 - (a) Este efecto tiene mayor relevancia para la ECO, ya que no permite distinguir entre candidatos cualificados y no cualificados. En el caso de la ECE, aunque las puntuaciones se ven afectadas, sigue habiendo diferencias entre las puntuaciones de los candidatos.
- (6) La ECO y la ECE son percibidas favorablemente por los candidatos como instrumentos de selección. Más específicamente:
 - (a) La ECE es percibida como más idónea y la ECO como más confortable.
 - (b) En relación con la idoneidad de la entrevista para tomar decisiones, los candidatos con conocimientos previos sobre las propiedades psicométricas de la entrevista aumentan su percepción de favorabilidad en el caso de la ECE y la disminuyen en el caso de la ECO.
 - (c) No hay diferencias relevantes entre hombres y mujeres en su percepción de la favorabilidad.

Implicaciones y recomendaciones para la práctica profesional

Las anteriores conclusiones son relevantes para la práctica profesional. En mi opinión, de los resultados encontrados en los estudios realizados en esta tesis se derivan las siguientes implicaciones:

- (1) La confirmación de que la entrevista convencional sin estructura sigue siendo el tipo de entrevista predominante implica que sigue existiendo, al igual que

ocurre en otros países, una fisura importante entre el conocimiento empírico y la práctica profesional de la selección de personal (Dakin y Armstrong, 1989; Shackleton y Newell, 1991). Los estudios llevados a cabo previamente demuestran que las entrevistas sin estructura no cuentan con las propiedades psicométricas adecuadas para su uso en las organizaciones (ver capítulo 1). Los profesionales de recursos humanos deben concienciarse de los resultados que aporta el uso de las diferentes herramientas disponibles para la selección del personal.

(2) La ECE permite discriminar mejor entre candidatos cualificados y no cualificados y, además, hace que los evaluadores se sientan más seguros de sus evaluaciones. Es por esto que se recomienda el uso de la ECE frente a la ECO, ya que mejora los resultados del proceso de selección. Empleando instrumentos con mejores propiedades psicométricas, las empresas podrían optimizar sus procesos de selección, produciendo un incremento de la utilidad económica y, por tanto, de su productividad.

(3) Los resultados han mostrado que ambos tipos de entrevista son susceptibles al sesgo producido por la información previa sobre el candidato. Este descubrimiento implica que los seleccionadores deben ser conscientes de los efectos que esto puede ocasionar sobre el transcurso de la entrevista y los resultados de sus evaluaciones. Por ello, se recomienda no acceder a información referente al candidato antes de realizar la entrevista. En caso de que esto no sea posible, es importante que el entrevistador tenga presente el efecto que produce, de modo que se trate de minimizar, en la medida de lo posible, el impacto de este sesgo.

Futuras líneas de investigación

Naturalmente, esta tesis no agota la investigación sobre la entrevista de selección de personal. Las que siguen son algunas propuestas de posibles estudios que se deberían

IV. CONCLUSIONES GENERALES

realizar para ampliar nuestro conocimiento en la temática y lograr una práctica de la selección de personal más eficaz:

(1) El estudio de las percepciones de los candidatos sobre los procesos de selección es una cuestión relativamente reciente. Como consecuencia, no existe un modelo teórico único y el número de investigaciones llevadas a cabo no permiten explicar con exactitud el modo en el que se relacionan todas las variables que forman parte de este proceso. Por tanto, es necesario llevar a cabo más estudios sobre esta cuestión.

(2) Por otro lado, en cuanto a los sesgos que se producen en las evaluaciones de los entrevistados todavía es necesario seguir investigando para poder llegar a resultados más concluyentes. Por un lado, el uso de entrevistas altamente estructuradas, como es el caso de la ECE, podría suponer una buena medida para reducir el efecto que este tipo de sesgos puedan tener sobre el modo en el que el entrevistador enfoque la entrevista (Dipboye, 1997). Además, es posible que el uso de anclajes conductuales permita reducir el efecto de estos sesgos en las puntuaciones obtenidas por los evaluados a partir de la ECE. Estas dos cuestiones no han sido analizadas en esta tesis al no formar parte de sus objetivos iniciales, por lo que sería necesario llevar a cabo investigaciones que permitan comprobar su eficacia en diferentes contextos culturales y organizacionales.

A partir de la acumulación de los resultados sería posible la realización de revisiones meta-analíticas que permitiesen obtener evidencias empíricas más robustas sobre los diferentes tipos de entrevista, no sólo en relación con los sesgos que se producen en las evaluaciones, sino también en relación con las diferencias en las percepciones de los candidatos.

V.REFERENCIAS

Las referencias marcadas con un asterisco indican los estudios que han sido incluidos en el meta-análisis.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic.

*Adkins, C. L., Russell, C. J. y Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1994.tb01740.x

Aguilera Izquierdo, R. (2003). El ingreso en la empresa: Técnicas de selección y límites impuestos por la negociación colectiva. *Aranzadi Social*, 5, 573-594.

Alderfer, C. P. y McCord, C. G. (1970). Personal and situational factors in the recruitment interview. *Journal of Applied Psychology*, 54, 377. doi: 10.1037/h0029690

Alonso, P. (2011). ¿Producen Resultado Adverso de Género las Entrevistas Estructuradas de Selección de Personal? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 43-53. doi: 10.5093/tr2011v27n1a5

*Alonso, P., Cuadrado, D., Salgado, J. F. y Moscoso, M. (2014). Las entrevistas en el Assessment Center de Desarrollo. Santiago de Compostela: Grupo de

- Investigación en Recursos Humanos y Rendimiento. Universidad de Santiago de Compostela (no publicado).
- Alonso, P., Táuriz, G. y Choragwicka, B. (2009). Valoraciones de méritos (Training and experience) en la Administración Pública y la empresa: fiabilidad, validez y discriminación de género. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25, 245-258.
- American Educational Research Association, American Psychological Association y National Council on Measurement in Education (2014). *Standards for Educational and Psychological Testing*. Washington, DC: American Educational Research Association.
- Anderson, N. (2001). Towards a Theory of Socialization Impact: Selection as Pre-Entry Socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 84-91. doi: 10.1111/1468-2389.00165
- Anderson, N. (2004). The Dark Side of the Moon: Applicant perspectives, negative psychological effects (NPEs), and candidate decision making in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 1-8. doi: 10.1111/j.0965-075X.2004.00259.x
- Anderson, N. (2011). Perceived job discrimination: Toward a model of applicant propensity to case initiation in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 229-244. doi: 10.1111/j.1468-2389.2011.00551.x
- Anderson, N., Ahmed, S. y Costa, A. C. (2012). Applicant Reactions in Saudi Arabia: Organizational attractiveness and core-self evaluation. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 197-208. doi: 10.1111/j.1468-2389.2012.00592.x
- Anderson, N., Born, M. y Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: applicant perspectives and outcomes. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K.

Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology. Vol. 1: Personnel psychology* (pp. 200-218). London, UK: Sage.

*Anderson, N. y Fletcher, C. (1997). Modeling Interviewer Decision Making: A Field Study into Telephone-Based Employment Interviews. Londres: Department of Psychology, Goldsmiths College, University of London. (No publicado).

Anderson, N., Herriot, P. y Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 391-411. doi: 10.1348/096317901167451

Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K. y Ryan, A. M. (2004). Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 487-501. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00183.x

Anderson, N. y Ostroff, C. (1997). Selection as socialization. En N. Anderson y P. Herriott (Eds.), *International Handbook of Selection and Assessment* (pp. 413-440). London: J Wiley.

Anderson, N., Salgado, J. F. y Hülsheger, U. R. (2010). Applicant Reactions in Selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291-304. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x

Anderson, N. y Witvliet, C. (2008). Fairness reactions to personnel selection methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. *International Journal of Selection and Assessment*, 16, 1-13. doi: 10.1111/j.1468-2389.2008.00404.x

V. REFERENCIAS

- Aramburu-Zabala, L. (2001). Adverse impact in personnel selection: The legal framework and test bias. *European Psychologist*, 6, 103-111. doi: 10.1027//1016-9040.6.2.103
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Harris, D., Axtell, C. y Den Hartog, D. (2010). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace* (5th Edition). Harlow, England: Prentice Hall.
- Arvey, R. D. (1979). Unfair discrimination in the employment interview: legal and psychological aspects. *Psychological Bulletin*, 86, 736-765. doi: 10.1037/0033-2909.86.4.736
- Arvey, R. D. y Campion, J. E. (1982). The employment interview: a summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, 281-322. doi: 10.1111/j.1744-6570.1982.tb02197.x
- Arvey, R. D. y Faley R. H. (1988). *Fairness in Selecting Employees* (2nd Edition). Reading, MA: Addison Wesley
- *Arvey, R. D., Miller, H. E., Gould, R. y Burch, P. (1987). Interview Validity for Selecting Sales Clerks. *Personnel Psychology*, 40, 1-12. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb02373.x
- Arvey, R. D., Strickland, W., Drauden, G. y Martin, C. (1990). Motivational components of test taking. *Personnel Psychology*, 43, 695-716. doi: 10.1111/j.1744-6570.1990.tb00679.x
- *Banki, S. y Latham, G. P. (2010). The Criterion-Related Validities and Perceived Fairness of the Situational Interview and the Situational Judgment Test in an Iranian Organisation. *Applied Psychology*, 59, 124-142. doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00418.x

- *Barrick, M. R., Swider, B. W. y Stewart, G. L. (2010). Initial evaluations in the interview: relationships with subsequent interviewer evaluations and employment offers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1163- 1172. doi: 10.1037/a0019918
- Bell, B. S., Ryan, A. M. y Wiechmann, D. (2004). Justice expectations and applicant perceptions. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 24-38. doi: 10.1111/j.0965-075X.2004.00261.x
- Bell, B. S., Wiechmann, D. y Ryan, A. M. (2006). Consequences of organizational justice expectations in a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 91, 455-466. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.455.
- *Berges, A. (2010). *Validación de procedimientos de selección de personal en la policía local*. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza.
- Bertolino, M. y Steiner, D. D. (2007). Fairness reactions to selection methods: an Italian study. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 197-205. doi: 10.1111/j.1468-2389.2007.00381.x
- Bilgiç, R. y Acarlar, G. (2010). Fairness perceptions of selection instruments used in Turkey. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 208-214. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00502.x
- Bobko, P., Roth, P. L. y Potosky, D. (1999). Derivation and implications of a meta-analytic matrix incorporating cognitive ability, alternative predictors, and job performance. *Personnel Psychology*, 52, 561-589. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00172.x
- Bruchon-Schweitzer, M. y Ferrieux, D. (1991). Une enquête sur le recrutement en France. / An inquiry on personnel recruitment in France. *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 41, 9-17.

V. REFERENCIAS

- Byham, W. (1983). *Impact of sex and race variables on a middle management assessment center*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions.
- Campbell, J. P. (1996). Group differences and personnel decisions: Validity, fairness, and affirmative action. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 122-158. doi: 10.1006/jvbe.1996.0038
- Campion, M. A. (1978). Identification of variables most influential in determining interviewers' evaluations of applicants in a college placement center. *Psychological Reports*, 42, 947-952. doi: 10.2466/pr0.1978.42.3.947
- Campion, J. E. y Arvey, R. D. (1989). Unfair discrimination in the employment interview. En R. W. Eder, G. R. Ferris (Ed.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice* (pp. 61-73). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x
- Campion, M. A., Pursell, E. D. y Brown, B. K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, 41, 25-42. doi: 10.1111/j.1744-6570.1988.tb00630.x
- *Cable, D. M y Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561. doi: 10.1037/0021-9010.82.4.546
- *Calkins, E. V., Richards Jr, J. M., Mccanse, A., Burgess, M. M. y Willoughby, T. L. (1974). Impact on admission to a school of medicine of an innovation in selection procedures. *Psychological Reports*, 35, 1135-1142. doi: 10.2466/pr0.1974.35.3.1135

- Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea 2012/C de 26 de octubre de 2012. Official Journal of the European Union 326/02.
- Cascio, W. F., Outtz, J., Zedeck, S. y Goldstein, I. L. (1991). Statistical implications of six methods of test score use in personnel selection. *Human Performance*, 4, 233-264. doi: 10.1207/s15327043hup0404_1
- Cash, T. F., Gillen, B. y Burns, D. S. (1977). Sexism and beautyism in personnel consultant decision making. *Journal of Applied Psychology*, 62, 301-310. doi: 10.1037/0021-9010.62.3.301
- Chan, D., Schmitt, N., DeShon, R. P., Clause, C. S. y Delbridge, K. (1997). Reactions to cognitive ability tests: the relationships between race, test performance, face validity perceptions, and test-taking motivation. *Journal of Applied Psychology*, 82, 300-310. doi: 10.1037/0021-9010.82.2.300
- *Chapman, D. S. y Rowe, P. M. (2002). The influence of videoconference technology and interview structure on the recruiting function of the employment interview: A field experiment. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 185-197. doi: 10.1111/1468-2389.00208
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L. y Webster, J. (2003). Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field investigation. *Journal of Applied Psychology*, 88, 944-953. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.944
- Chapman, D. S. y Zweig, D. I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, 58, 673-702. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00516.x
- Chartered Institute of Personnel and Development (2004). *2004 Recruitment, retention, and turnover survey*. London UK: Chartered Institute of Personnel and Development.

V. REFERENCIAS

- Chartered Institute of Personnel and Development (2011). *2011 Recruitment, retention, and turnover survey*. London UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- *Chen, C. C., Wen-Fen Yang, I. y Lin, W. C. (2010). Applicant impression management in job interview: The moderating role of interviewer affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 739-757. doi: 10.1348/096317909X473895
- Choragwicka, B. y Moscoso, S. (2007). Validez de contenido de una Entrevista Conductual Estructurada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, 75-92.
- Civil Rights Act of 1964, Pub.L. 88-352, 78 United States Statutes at Large 241 (1964)
- Clark, T. (1993). Selection methods used by executive search consultancies in four European countries: A survey and critique. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 41-49. doi: 10.1111/j.1468-2389.1993.tb00082.x
- Cleary, T. A. (1968). Test bias: Prediction of grades of negro and white students in integrated colleges. *Journal of Educational Measurement*, 5, 115-124. doi: 10.1111/j.1745-3984.1968.tb00613.x
- Cohen, D. B., Aamodt, M. G. y Dunleavy, E. M. (2010). *A technical advisory committee report on best practices in adverse impact analysis*. Washington, DC: Center for Corporate Equality.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cohen, J. y Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Cohen, S. L. y Bunker, K. A. (1975). Subtle effects of sex role stereotypes on recruiters' hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 60, 566-572. doi: 10.1037/0021-9010.60.5.566
- Cohen-Charash, Y. y Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321. doi: 10.1006/obhd.2001.2958.
- Constitución Española, Boletín Oficial del Estado, núm. 311, de 29 de diciembre de 1978, pp. 29313-29424.
- Conway, J. M., Jako, R. A. y Goodman, D. F. (1995). A Meta-Analysis of Interrater and Internal Consistency Reliability of Selection Interviews. *Journal of Applied Psychology* 80, 565-579. doi: 10.1037/0021-9010.80.5.565
- Conway, J. M. y Peneno, G. M. (1999). Comparing structured interview question types: Construct validity and applicant reactions. *Journal of Business and Psychology*, 13, 485-506. doi: 10.1023/A:1022914803347
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104. doi: 10.1037/0021-9010.78.1.98
- *Crovitz, E. (1975). Comparison of male and female physician's associate program applicants. *Academic Medicine*, 50, 672-676.
- Dakin, S. y Armstrong, J. S. (1989). Predicting job performance: A comparison of expert opinion and research findings. *International Journal of Forecasting*, 5, 187-194.
- Dany, F. y Torchy, V. (1994). Recruitment and selection in Europe: policies, practices and methods. En C. Brewster y Hegewisch (Eds.), *Policy and practice in*

- European human resource management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*. London, UK: Routledge.
- Day, A. L. y Carroll, S. A. (2003). Situational and patterned behavior description interviews: A comparison of their validity, correlates, and perceived fairness. *Human Performance*, 16, 25-47. doi: 10.1207/S15327043HUP1601_2
- De Corte, W., Lievens, F. y Sackett, P. R. (2006). Predicting adverse impact and mean criterion performance in multistage selection. *Journal of Applied Psychology*, 91, 523-537. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.523
- De Corte, W., Lievens, F. y Sackett, P. R. (2007). Combining predictors to achieve optimal trade-offs between selection quality and adverse impact. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1380-1393. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1380
- De Jong, A. V. D. y Visser, D. (1999). Black and white employees' fairness perceptions of personnel selection techniques. Unpublished manuscript.
- De Soete, B., Lievens, F. y Druart, C. (2013). Strategies for dealing with the diversity-validity dilemma in personnel selection: Where are we and where should we go? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29, 3-12. doi: 10.5093/tr2013a2
- *De Soete, B., Lievens, F., Oostrom, J. y Westerveld, L. (2013). Alternative predictors for dealing with the diversity–validity dilemma in personnel selection: the constructed response multimedia test. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 239-250. doi: 10.1111/ijsa.12034
- De Wolff, C. y van der Bosch, G. (1984). Personnel Selection. En P. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems y C. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Chichester, UK: Wiley.

- *DeGroot, T. y Kluemper, D. (2007). Evidence of predictive and incremental validity of personality factors, vocal attractiveness and the situational interview. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 30-39. doi: 10.1111/j.1468-2389.2007.00365.x
- Derous, E. y De Witte, K. (2001). Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel selection. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 319-342. doi: 10.1080/13594320143000708.
- Dipboye, R. L. (1992). *Selection interviews: Process perspectives*. South-Western Pub.
- Dipboye, R. L. (1997). Structured selection interviews: Why do they work? Why are they underutilized? En N. Anderson y P. Herriott (Eds.), *International Handbook of Selection and Assessment* (pp. 455-474). London: J Wiley.
- Dipboye, R. L., Fontenelle, G. A. y Garner, K. (1984). Effects of previewing the application on interview process and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 118-128. doi: 10.1037/0021-9010.69.1.118
- *Dipboye, R. L., Gaugler, B. B., Hayes, T. L. y Parker, D. (2001). The validity of unstructured panel interviews: more than meets the eye? *Journal of Business and Psychology*, 16, 35-49. doi: 10.1023/A:1007883620663
- Directiva 76/207/CEE del Consejo, de 9 de febrero de 1976, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. Diario Oficial de las Comunidades Europeas L39/40.
- Directiva 86/378/CEE del Consejo, de 24 de julio de 1986, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en los regímenes

V. REFERENCIAS

- profesionales de seguridad social. Diario Oficial de las Comunidades Europeas L 225.
- Directiva 92/85/CEE del Consejo, de 19 de octubre de 1992, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en período de lactancia. Diario Oficial de las Comunidades Europeas L 348/1.
- Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. Diario Oficial de las Comunidades Europeas L 303/16.
- Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de septiembre de 2002 que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. Diario Oficial de las Comunidades Europeas L 269/15.
- Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 5 de julio de 2006 relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición). Diario Oficial de las Comunidades Europeas L204/23.
- Directiva 2010/18/UE del Consejo de 8 de marzo de 2010 por la que se aplica el Acuerdo marco revisado sobre el permiso parental, celebrado por BUSINESSEUROPE, la UEAPME, el CEEP y la CES, y se deroga la Directiva 96/34/CE. Diario Oficial de la Unión Europea L 68/13.
- Dougherty, T. W., Turban, D. B. y Callender, J. C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 659-665. doi: 10.1037/0021-9010.79.5.659

- Dunleavy, E. M., Stuebing, K. M., Campion, J. E. y Glenn, D. M. (2008). Using the 4/5ths rule as an outcome in regression analyses: A demonstrative simulation. *Journal of Business and Psychology*, 23, 103-114. doi: 10.1007/s10869-008-9077-x
- *Elam, C. L. y Andrykowski, M. A. (1991). Admission interview ratings: relationship to applicant academic and demographic variables and interviewer characteristics. *Academic Medicine*, 66, 13-15. doi: 10.1097/00001888-199109000-00026
- Eder, R. W. y Harris, M. M. (1999). *The Employment Interview Handbook*. Beverly Hill, CA: SAGE Publications.
- *Elliott A. G. P. (1981). Sex and decision making in the selection interview: A real-life study. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 265–273. doi: 10.1111/j.2044-8325.1981.tb00067.x
- Ensher, E. A. y Murphy, S. E. (1997). Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 460-481. doi: 10.1006/jvbe.1996.1547
- Equal Employment Opportunity Commission, Civil Service Commission, Department of Labour y Department of Justice (1978). *Uniform guidelines on employee selection procedures*. Federal Register, 43 (166), 38290-38315.
- Equipo de Servicios Avanzados del Consorcio de la Zona Franca de Vigo (2011). *ARDÁN GALICIA 2011. Directorio e Informe económico y de competitividad*. Vigo: Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- Evers, A. V. A. M., Te Nijenhuis, J. y Van der Flier, H. (2005). Ethnic bias and fairness in personnel selection: Evidence and consequences. En A. Evers, N. Anderson, O. Voskuilj (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (pp. 306-328). Oxford: Blackwell.

V. REFERENCIAS

- Fabregat Monfort, G. (2008). *La discriminación de género en el acceso al mercado de trabajo: la posibilidad de una nueva tutela a la luz de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Fabregat Monfort, G. (2007). *Los Planes de igualdad como obligación empresarial*. Albacete: Editorial Bomarzo.
- Fear R. A. (1984). *The Evaluation Interview*. 3ª Edición. New York: McGraw-Hill.
- Feild, H. S. y Gatewood, R. D. (1989). Development of a selection interview: A Job Context Method. En R. W. Eder y G. R. Ferris (eds.), *The Employment Interview: Theory, Research and Practice*. Beverly Hill, CA: SAGE Publications.
- Fernández García, A. (2013). *Los Procesos de Selección de Personal en la Empresa Privada: Claves Jurídicas*. Valladolid: Lex Nova.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358. doi: 10.1037/h0061470
- Folger, R. y Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 141-183.
- Försterling, F. (2001). *Attribution: An introduction to theories, research and applications*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- *García, M. F. (2004). *Antecedents of an interviewer's fit perceptions of an applicant: The role of actual and perceived similarity*. Tesis Doctoral. Texas A&M University.

- García-Izquierdo, A. L., Aguinis, H. y Ramos-Villagrasa, P. J. (2010). Science–Practice Gap in e-Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 432-438. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00525.x
- García-Izquierdo, A. L. y García-Izquierdo, M. (2007). Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de personal en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, 111-138.
- García-Izquierdo, A. L., Moscoso, S. y Ramos-Villagrasa, P. J. (2012). Reactions to the Fairness of Promotion Methods: Procedural justice and job satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 394-403. doi: 10.1111/ijsa.12002
- Ghiselli, E. E. (1966). The Validity of a Personnel Interview. *Personnel Psychology*, 19, 389–394. doi: 10.1111/j.1744-6570.1966.tb00313.x
- Gilbert, D. T. y Malone, P. S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, 117, 21-38. doi: 10.1037/0033-2909.117.1.21
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734. doi: 10.5465/AMR.1993.9402210155
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701. doi: 10.1037/0021-9010.79.5.691
- Gilliland, S. W. y Steiner, D. D. (2001). Causes and consequences of applicant perceptions of unfairness. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: From theory to practice, Vol.2*, (pp.175-195). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

V. REFERENCIAS

- *Goldberg, C. y Cohen, D. J. (2004). Walking the Walk and Talking the Talk: Gender Differences in the Impact of Interviewing Skills on Applicant Assessment. *Group & Organization Management*, 29, 369-384. doi: 10.1177/1059601103257408
- Goldstein, H., Riley, Y. y Yusko, K. P. (1999, Abril). Exploration of black-white subgroup differences on interpersonal constructs. En B. Smith (Chair), *Subgroup Differences in Employment Testing*. Symposium conducted at the 14th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Goodale, J. G. (1982). *The fine art of interviewing*. Prentice Hall.
- *Gough, H. G. y Hall, W. B. (1975). The prediction of academic and clinical performance in medical school. *Research in Higher Education*, 3, 301-314. doi: 10.1007/BF00991247
- Gowing, M. K. y Slivinski, L. W. (1994). A review of North American selection procedures: Canada and United States of America. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 103-114. doi: 10.1111/j.1468-2389.1994.tb00156.x
- Graves, L. M. (1999). Gender bias in interviewers' evaluations of applicants: When and how does it occur. En G. N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender and Work* (pp.145-164). CA: Sage Thousand Oaks, Inc.
- *Graves, L. M. y Powell, G. N. (1988). An investigation of sex discrimination in recruiters' evaluations of actual applicants. *Journal of Applied Psychology*, 73, 20-29. doi: 10.1037/0021-9010.73.1.20
- *Graves, L. M. y Powell, G. N. (1996). Sex similarity, quality of the employment interview and recruiters' evaluation of actual applicants. *Journal of Occupational*

and Organizational Psychology, 69, 243-261. doi: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00613.x

Green, S. G., Anderson, S. E. y Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203-214. doi:10.1006/obhd.1996.0049

Green, P. C. y Hogan, D. D. (1982). *Behavioral interviewing*. Memphis, TN: Behavioral Technology.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432. doi: 10.1177/014920639001600208

*Grove, D. A. (1981). A behavioral consistency approach to decision making in employment selection. *Personnel Psychology*, 34, 55-64. doi: 10.1111/j.1744-6570.1981.tb02177.x

Guilford, J. P. y Fruchter, B. (1984). *Estadística Aplicada a la Psicología y a la Educación*. Mexico City: McGraw-Hill.

Guion, R. M. (1965). *Personnel testing*. McGraw-Hill Companies.

Guion, R. M. (1997). Criterion measures and the criterion dilemma. In N. Anderson y P. Herriot (Eds.), *International Handbook of Selection and Assessment* (pp. 267-286). Chichester, UK: Wiley.

Gutman, A. y Dunleavy, E. M. (2013). Contemporary Title VII Enforcement: The Song Remains the Same? *Journal of Business and Psychology*, 28, 487-503. doi: 10.1007/s10869-013-9295-8

Hanges, P. J. y Feinberg, E. G. (2010). International perspectives on Adverse Impact: Europe and Beyond. En J. L. Outtz (Ed.) *Adverse Impact: Implications for*

V. REFERENCIAS

- Organizational Staffing and High States Selection* (pp. 349-373). New York: Routledge.
- *Harold, C. M. y Ployhart, R. E. (2008). What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 191-218. doi: 10.1348/096317907X235774
- Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691-726. doi: 10.1111/j.1744-6570.1989.tb00673.x
- Harris, M. M. y Fink, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference? *Personnel Psychology*, 40, 765-784. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00623.x
- Hattrup, K., Rock, J. y Scalia, C. (1997). The effects of varying conceptualizations of job performance on adverse impact, minority hiring, and predicted performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 656-664. doi: 10.1037/0021-9010.82.5.656
- Hausknecht, J. P., Day, D. V. y Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: an updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639-683. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x
- Hede, A. y Dingsdag, D. (1994). Equity in staff selection: Managerial attitudes and practices. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 37-44. doi: 10.1111/j.1468-2389.1994.tb00127.x
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley
- Henderson, J. A. (2004). *Reducing Adverse Impact While Maintaining Validity: Finding the Balance between Competing Employee Selection Goals*. Tesis Doctoral. University of Tennessee.

- Heilman, M. E. (1984). Information as a deterrent against sex discrimination: The effects of applicant sex and information type on preliminary employment decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 174-186. doi: 10.1016/0030-5073(84)90019-9
- Herriot, P. (1989). Selection as a social process. En M. Smith y I. T. Robertson (Eds.), *Advances in Selection and Assessment* (pp. 171-188). Chichester: Wiley.
- Herriot, P. (2004). Social identities and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 75-83. doi: 10.1111/j.0965-075X.2004.00265.x
- Hodgins, D. C. y Kalin, R. (1985). Reducing sex bias in judgements of occupational suitability by the provision of sextyped personality information. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 17, 346-358. doi: 10.1037/h0080044.
- Hough, L. M., Oswald, F. L. y Ployhart, R. E. (2001). Determinants, detection and amelioration of adverse impact in personnel selection procedures: Issues, evidence and lessons learned. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 152-194. doi: 10.1111/1468-2389.00171
- Huck, J. R. y Bray, D. W. (1976). Management assessment center evaluations and subsequent job performance of white and black females. *Personnel Psychology*, 29, 13-30. doi: 10.1111/j.1744-6570.1976.tb00398.x
- Huffcutt, A. I. (1992). *An empirical investigation of the relationship between multidimensional degree of structure and the validity of the employment interview*. Tesis Doctoral. Texas A & M University).
- Huffcutt, A. I. y Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190. doi: 10.1037/0021-9010.79.2.184

V. REFERENCIAS

- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L. y Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 897-913. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.897
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S. y Weyhrauch, W. S. (2013). Employment Interview Reliability: New meta-analytic estimates by structure and format. *International Journal of Selection and Assessment*, *21*, 264-276. doi: 10.1111/ijsa.12036
- Huffcutt, A. I. y Roth, P. L. (1998). Racial group differences in employment interview evaluations. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 179-189. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.179
- Huffcutt, A. I., Roth, P. L. y McDaniel, M. A. (1996). A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations: Moderating characteristics and implications for incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 459-473. doi: 10.1037/0021-9010.81.5.459
- Hülshager, U. R. y Anderson, N. (2009). Applicant perspectives in selection: Going beyond preference reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, *17*, 335-345. doi: 10.1111/j.1468-2389.2009.00477.x
- Hunter, J. E. y Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, *96*, 72-98. doi: 10.1037/0033-2909.96.1.72
- Hunter, J. E. y Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Newbury Park, CA: Sage.
- Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2014). *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016*. Madrid: Administración General del Estado.

- Instituto Nacional de Estadística e Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (2014). *Mujeres y Hombres en España*. Madrid: Administración General del Estado.
- Ispas, D., Ilie, A., Iliescu, D., Johnson, R. E. y Harris, M. M. (2010). Fairness reactions to selection methods: A Romanian study. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 102-110. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00492.x
- Jaffee, C. L., Cohen, S. L. y Cherry, R. (1972). Supervisory selection program for disadvantaged or minority employees. *Training & Development Journal*, 26, 22-27.
- *Jansen, A., Melchers, K. G., Lievens, F., Kleinmann, M., Brändli, M., Fraefel, L. y König, C. J. (2013). Situation assessment as an ignored factor in the behavioral consistency paradigm underlying the validity of personnel selection procedures. *Journal of Applied Psychology*, 98, 326-341. doi: 10.1037/a0031257
- Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580. doi: 10.1037/0021-9010.67.5.577
- 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* (pp. 158-168). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Janz, T., Hellervik, L. y Gilmore, D. C. (1986). *Behavior description interviewing: New, accurate, cost effective*. Prentice Hall.
- Janz, T. y Mooney, G. (1993). Interviewer and candidate reactions to patterned behaviour description interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 165-169. doi: 10.1111/j.1468-2389.1993.tb00106.x

- Jeanneret, R., (2005). Professional and Technical Authorities and Guidelines. En F. J. Landy (Ed.), *Employment Discrimination Litigation. Behavioral, Quantitative, and Legal Perspectives* (pp. 47-100). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jónsdóttir, J. H. y Hafsteinson, L. G. (2008). Sanngirni átta aðferða sem notaðar eru við starfsmannaval: Viðbrögð Íslendinga [Fairness reactions to personnel selection methods in Iceland]. *Sálfræðiritð [Journal of Psychology]*, 13, 109-125.
- *Kim, M. y Lee, J. I. (2007). Variables predicting students' first semester achievement in a graduate-entry dental school in Korea. *Journal of Dental Education*, 71, 550-556.
- *Klehe, U. C. y Latham, G. (2006). What would you do—really or ideally? Constructs underlying the behavior description interview and the situational interview in predicting typical versus maximum performance. *Human Performance*, 19, 357-382. doi: 10.1207/s15327043hup1904_3
- Kleiman, L. S. y Faley, R. H. (1985). The implications of professional and legal guidelines for Court decisions involving criterion-related validity: A review and analysis. *Personnel Psychology*, 38, 803-833. doi: 10.1111/j.1744-6570.1985.tb00568.x
- *Kluemper, D. H. (2006). *An Examination of Ability-Based Emotional Intelligence in the Structured Employment Interview*. Tesis Doctoral. Oklahoma State University.
- Kohn, L. S. y Dipboye, R. L. (1998). The effects of interview structure on recruiting outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 821-843. doi: 10.1111/j.1559-1816.1998.tb01733.x

- Kossek, E. E. (1989). The acceptance of human resource innovation by multiple constituencies. *Personnel Psychology*, 42, 263-281. doi: 10.1111/j.1744-6570.1989.tb00657.x
- Kroeck, K. G. y Magnusen, K. O. (1997). Employer and job candidate reactions to videoconference job interviewing. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 137-142. doi: 10.1111/1468-2389.00053
- Laczko, F. (2002). New directions for migration policy in Europe. *Philosophical Transactions: Biological Sciences*, 357, 599-608. doi: 10.1098/rstb.2001.0954.
- *Lado, M. (2002). Entrevista para el puesto de documentalista: Informe de resultados. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela (no publicado).
- Landy, F. J. (1986). Stamp collecting versus science: Validation as hypothesis testing. *American Psychologist*, 41, 1183-1192. doi: 10.1037/0003-066X.41.11.1183
- Latham G. P. (1989). The reliability, validity and practicality of the situational interview En R. W. Eder y G. R. Ferris (Eds.). *The Employment Interview: Theory, Research and Practice*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Latham, G. P. y Finnegan, B. J. (1993). Perceived practicality of unstructured, patterned, and situational interviews. En H. Schuler, J. L. Farr y J. M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*, (pp. 41-55). Psychology Press.
- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D. y Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427. doi: 10.1037/0021-9010.65.4.422
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575. doi: 10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x

V. REFERENCIAS

- *Levashina, J. y Campion, M. A. (2007). Measuring faking in the employment interview: development and validation of an interview faking behavior scale. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1638-1656. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1638
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P. y Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67, 241-293. doi: 10.1111/peps.12052
- Levy-leboyer, C. (1994). Selection and Assessment in Europe. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 4, pp. 173-190). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, Boletín Oficial del Estado, núm. 89, de 13 de Abril de 2007, pp. 16270-16299.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, Boletín Oficial del Estado, núm. 71, de 23 de marzo de 2007, pp. 12611-12645
- Liden, R. C. y Parsons, C. K. (1986). A field study of job applicant interview perceptions, alternative opportunities, and demographic characteristics. *Personnel Psychology*, 39, 109-122. doi: 10.1111/j.1744-6570.1986.tb00577.x
- Lievens, F., De Corte, W. y Brysse, K. (2003). Applicant perceptions of selection procedures: The role of selection information, belief in tests, and comparative anxiety. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 67-77. doi: 10.1111/1468-2389.00227
- Lievens, F. y De Paepe, A. (2004). An empirical investigation of interviewer-related factors that discourage the use of high structure interviews. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 29-46. doi: 10.1002/job.246

- Little, J. P., Shonenfelt, E. L. y Brown, R. D. (2000, Abril). *The Situational Versus the Patterned-Behavioural-Descriptive Interview for Predicting Customer-Service Performance*. Paper presentado en The 15th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1984). *Goal Setting: A Motivational Tool that Works*. New Jersey: Prentice Hall.
- Macan, T. H. y Dipboye, R. L. (1990). The relationship of interviewers' preinterview impressions to selection and recruitment outcomes. *Personnel Psychology*, 43, 745-768. doi: 10.1111/j.1744-6570.1990.tb00681.x
- Madera J. M. y J. Abbott (2010, Julio). *The Diversity-Validity Dilemma: Implications from the Ricci v. DeStefano U.S. Supreme Court Case*. Comunicación presentada en el International CHIRIE Conference, Amherst, MA, Estados Unidos.
- Marcus, B. (2000). *Kontraproduktives Verhalten im Betrieb: Eine individuumsbezogene Perspektive. [Counterproductive behavior in organizations: An individual differences perspective]*. Göttingen, Germany: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Marcus, B. (2003). Attitudes towards personnel selection methods: A partial replication and extension in a German sample. *Applied Psychology*, 52, 515-532. doi: 10.1111/1464-0597.00149.
- *Maurer, T. J., Solamon, J. M., Andrews, K. D. y Troxtel, D. D. (2001). Interviewee coaching, preparation strategies and response strategies in relation to performance in situational employment interviews: An extension of Maurer, Solamon, and Troxtel (1998). *Journal of Applied Psychology*, 86, 709-717. doi: 10.1037/0021-9010.86.4.709.

V. REFERENCIAS

- Maurer, S. D., Vince, H. y Lee, T. W. (1992). Organizational recruiting as marketing management: an interdisciplinary study of engineering graduates. *Personnel Psychology*, 45, 807-833. doi: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00969.x
- Mayfield, E.C. (1964). The selection interview: A re-evaluation of published research. *Personnel Psychology*, 17, 239-260. doi: 10.1111/j.1744-6570.1964.tb00065.x
- *McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., y Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects? *Personnel Psychology*, 63, 325-359. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01172.x
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. y Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616. doi:10.1037/0021-9010.79.4.599
- McLarty, B. D. y Whitman, D. S. (2015). A Dispositional Approach to Applicant Reactions: Examining Core Self-Evaluations, Behavioral Intentions, and Fairness Perceptions. *Journal of Business and Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1007/s10869-015-9405-x
- McMurry R. N. (1947). Validating the patterned interview. *Personnel*, 23, 2-11.
- *Melchers, K. G., Bösser, D., Hartstein, T. y Kleinmann, M. (2012). Assessment of Situational Demands in a Selection Interview: Reflective style or sensitivity? *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 475-485. doi: 10.1111/ijsa.12010
- *Mercer, A. (2007). *Selecting Medical Students: An Australian Case Study*. Tesis Doctoral. Murdoch Univesity.
- Milia, L., Smith, P. A. y Brown, D. F. (1994). Management selection in Australia: A comparison with British and French findings. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 80-90. doi: 10.1111/j.1468-2389.1994.tb00154.x

- Milliken, F. J. y Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433. doi: 10.5465/AMR.1996.9605060217
- *Mitchell, J. R. A. (1978). The role of the interview in student selection. *South African Medical Journal*, 54, 932-933.
- Morris, S. B. (2001). Sample size required for adverse impact analysis. *Applied HRM Research*, 6, 13-32.
- Moscoso, S. (1999). *Validez de constructo de la entrevista de selección*. Tesis Doctoral. Universidad de Santiago de Compostela.
- Moscoso, S. (2000). Selection interview: A Review of Validity Evidence, Adverse Impact and Applicant Reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 237-247. doi: 10.1111/1468-2389.00153
- Moscoso, S., García-Izquierdo, A. L. y Bastida, M. (2010). Reactions Toward Affirmative Action Measures for Women Reacciones a las Medidas de Acción Afirmativa para las Mujeres. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 211-221. doi: 10.5093/tr2010v26n3a5
- Moscoso, S., Garcia-Izquierdo, A. L. y Bastida, M. (2012). A mediation model of individual differences in attitudes toward affirmative actions for women. *Psychological Reports*, 110, 764-780. doi: 10.2466/01.07.17.PR0.110.3.764-780.
- Moscoso, S. y Salgado, J.F. (2001). Psychometric Properties of an Estructured Behavioral Interview to Hire Private Security Personnel. *Journal of Business and Psychology*, 16, 51-59. doi: 10.1023/A:1007835704733

V. REFERENCIAS

- Moscoso, S., y Salgado, J. F. (2004). Fairness reactions to personnel selection techniques in Spain and Portugal. *International Journal of Selection and Assessment*, *12*, 187-196. doi: 10.1111/j.1468-2389.2008.00404.x
- *Motowidlo, S. J., Carter, G. W., Dunnette, M. D., Tippins, N., Werner, S., Burnett, J. R. y Vaughan, M. J. (1992). Studies of the structured behavioral interview. *Journal of Applied Psychology*, *77*, 571-587. doi: 10.1037/0021-9010.77.5.571
- Muchinsky, P. M. y Harris, S. L. (1977). The effect of applicant sex and scholastic standing on the evaluation of job applicant resumes in sex-typed occupations. *Journal of Vocational Behavior*, *11*, 95-108. doi:10.1016/0001-8791(77)90020-3
- Nevo, E. (1989, Mayo). *The practical and theoretical value of examinee feedback questionnaires (EFeQ)*. Paper presentado en la conferencia "The individual and organizational side of selection and performance evaluation and appraisal", Universitat Hohenheim, Stuttgart.
- Nguyen, N. T., McDaniel, M. A. y Whetzel, D. L. (2005, Abril). *Subgroup differences in situational judgment test performance: A meta-analysis*. Paper presentado en la 20th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA.
- Nikolaou, I. y Judge, T. A. (2007). Fairness reactions to personnel selection techniques in Greece: The role of core self-evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*, 206-219. doi: 10.1111/j.1468-2389.2007.00382.x
- Oakes, P. J. y Turner, J. C. (1980). Social categorization and intergroup behaviour: Does minimal intergroup discrimination make social identity more positive? *European Journal of Social Psychology*, *10*, 295-301. doi: 10.1002/ejsp.2420100307

- Olian, J. D., Schwab, D. P. y Haberfeld, Y. (1988). The impact of applicant gender compared to qualifications on hiring recommendations: A meta-analysis of experimental studies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 180-195. doi: 10.1016/0749-5978(88)90025-8
- *Osborn, S. M., Field, H. S. y Veres, J. G. (1998). Introversión-extraversión, self-monitoring, and applicant performance in a situational panel interview: A field study. *Journal of Business and Psychology*, 13, 143-156. doi: 10.1023/A:1022965721229
- Osca, A. (2007). La perspectiva del candidato en los procesos de selección. En A. Osca (Ed.), *Selección, Evaluación y Desarrollo de los Recursos Humanos* (pp. 273-303). Madrid: Sanz y Torres, S.L.
- Osca, A. y López-Araújo, B. (2009). ¿La Justicia en Selección Predice las Intenciones de los Candidatos? / Does Justice in Selection Predict Candidate's Intentions? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25, 219-229.
- Osca, A. y Salmones, L. G. (2004). ¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland (1993). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 225-247.
- O'Connor, M. C. (1989). Aspects of differential performance by minorities on standardized tests: Linguistic and sociocultural factors. En B. R. Gifford (Ed.), *Test policy and test performance: Education, language, and culture* (pp. 129-181). Boston: Kluwer Academic.
- *Parsons, C. K. y Liden, R. C. (1984). Interviewer perceptions of applicant qualifications: A multivariate field study of demographic characteristics and

V. REFERENCIAS

- nonverbal cues. *Journal of Applied Psychology*, 69, 557-568. doi: 10.1037/0021-9010.69.4.557.
- Patrickson, M. y Haydon, D. (1988). Management selection practices in South Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26, 96-104. doi: 10.1177/103841118802600408
- Patterson, F. y Zibarras, L. D. (2011). Exploring the construct of perceived job discrimination in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 251-257. doi: 10.1111/j.1468-2389.2011.00553.x
- Paunonen, S. V., Jackson, D. N. y Oberman, S. M. (1987). Personnel selection decisions: Effects of applicant personality and the letter of reference. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 96-114. doi: 10.1016/0749-5978(87)90007-0
- Pereira, F. M., Primi, R. y Cobêro, C. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia: teoria e Prática*, 5, 83-98.
- Phillips, J. M. y Gully, S. M. (2002). Fairness reactions to personnel selection techniques in Singapore and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1186-1205. doi: 10.1080/095851902101494755
- Ployhart, R. E. y Harold, C. M. (2004). The Applicant Attribution-Reaction Theory (AART): An Integrative Theory of Applicant Attributional Processing. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 84-98. doi: 10.1111/j.0965-075X.2004.00266.x
- Ployhart, R. E. y Holtz, B. C. (2008). The diversity–validity dilemma: Strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, 61, 153-172. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00109.x

- Ployhart, R. E., McFarland, L. A. y Ryan, A. M. (2002). Examining applicants' attributions for withdrawal from a selection procedure. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2228-2252. doi: 10.1111/j.1559-1816.2002.tb01861.x
- Ployhart, R. E., Schneider, B. y Schmitt, N. (2006). Staffing organizations: Contemporary practice and theory. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- *Pratt, D. (1977). Predicting teacher survival. *The Journal of Educational Research*, 71, 12-18. doi: 10.1080/00220671.1977.10885025
- Prewett-Livingston, A. J. y Field, H. S. (1999). The employment interview and race: A review. En A. Memon y R. Bull (Eds.). *Handbook of the Psychology of Interviewing*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Powell, G. N. (1991). Applicant reactions to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology*, 44, 67-83. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00691.x
- *Puddey, I. B. y Mercer, A. (2014). Predicting academic outcomes in an Australian graduate entry medical programme. *BMC Medical Education*, 14, 218-229. doi:10.1186/1472-6920-14-218
- *Pulakos, E. D. y Schmitt, N. (1995). Experience-based and situational interview questions: Studies of validity. *Personnel Psychology*, 48, 289-308. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01758.x
- Pursell, E. D., Campion, M. A. y Gaylord, S. R. (1980). Structured interviewing: Avoiding selection problems. *Personnel Journal*, 59, 907-912.
- Pyburn, K. M., Ployhart, R. E. y Kravitz, D. A. (2008). The diversity–validity dilemma: Overview and legal context. *Personnel Psychology*, 61, 143-151. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00108.x

V. REFERENCIAS

- Quijano, S. (1992). *Sistemas efectivos de evaluación y rendimiento: Resultados y desempeños*. Barcelona: PPU.
- *Ramsbottom-Lucier, M., Johnson, M. M. y Elam, C. L. (1995). Age and gender differences in students' preadmission qualifications and medical school performances. *Academic Medicine*, 70, 236-239.
- *Raza, S. M. y Carpenter, B. N. (1987). A model of hiring decisions in real employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 72, 596-603. doi: 10.1037/0021-9010.72.4.596.
- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, Boletín Oficial del Estado, núm. 75, de 29 de marzo de 1995, pp. 9654-9688.
- Reilly, R. R. y Chao, G. T. (1982). Validity and fairness of some alternative employee selection procedures. *Personnel Psychology*, 35, 1-62. doi: 10.1111/j.1744-6570.1982.tb02184.
- Renwick, P. A. y Tosi, H. (1978). The effects of sex, marital status, and educational background on selection decisions. *Academy of Management Journal*, 21, 93-103. doi: 10.2307/255665
- Robertson, I. y Markin, P. (1986). Management selection in Britain: A survey and critique. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 45-57. doi: 10.1111/j.2044-8325.1986.tb00212.x
- Rodríguez, J. M., Chinchilla, M. N., Casanova, A. y Renter, J. M. (1990). *La dirección de personal en España, 1989*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Roth, P. L., Bevier, C. A., Bobko, P., Switzer, F. S. y Tyler, P. (2001). Ethnic group differences in cognitive ability in employment and educational settings: A

- meta-analysis. *Personnel Psychology*, 54, 297-330. doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00094.
- Roth, P. L., Bobko, P. y McFarland, L. Y. N. N. (2005). A meta-analysis of work sample test validity: Updating and integrating some classic literature. *Personnel Psychology*, 58, 1009-1037. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00714.x
- Roth, P. L., Bobko, P. y Switzer III, F. S. (2006). Modeling the behavior of the 4/5ths rule for determining adverse impact: reasons for caution. *Journal of Applied Psychology*, 91, 507-522. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.507
- Roth, P. L., Huffcutt, A. I. y Bobko, P. (2003). Ethnic group differences in measures of job performance: a new meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 694-706. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.694
- Rowe, P. M. (1984). Decision processes in personnel selection. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 16, 326-337.
- Ruiz, M., Fernández, F y Franza, J. (1992). *Planificación estratégica de Recursos Humanos*. Vigo: Consorcio de la Zona Franca.
- Ryan, A. M. (2001). Explaining the Black/White test score gap: The role of test perceptions. *Human Performance*, 14, 45-75. doi: 10.1207/S15327043HUP1401_04
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. y Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359-392. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00165.x
- Ryan, A. M. y Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26, 565-606. doi: 10.1177/014920630002600308

V. REFERENCIAS

- Ryan, A. M., Ployhart, R. E. y Friedel, L. A. (1998). Using personality testing to reduce adverse impact: A cautionary note. *Journal of Applied Psychology*, 83, 298-307. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.298
- Ryan, A. M., Sacco, J. M., McFarland, L. A. y Kriska, S. D. (2000). Applicant self-selection: correlates of withdrawal from a multiple hurdle process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 163-179. doi: 10.1037/0021-9010.85.2.163
- Ryan, A. M. y Sackett, P. R. (1987). A survey of individual assessment practices by I/O psychologists. *Personnel Psychology*, 40, 455-488. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00610.x
- Rynes, S. L. (1989). *Recruitment Research and Applicant Attraction: What Have We Learned? (CAHRS Working Paper 89-08)*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advance Human Resources Studies.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 2*, (2ª Edición), (pp. 399-444). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S. L. (1993). Who's selecting whom? Effects of selection practices on applicant attitudes and behavior. En N. Schmitt y W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 240-274). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rynes, S. L., Barber, A. E. y Varma, G. H. (2000). Research on the Employment Interview: Usefulness for practice and recommendations for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice*. Oxford: Blackwell Publishers

- Rynes, S. L., Bretz, R. D. y Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, *44*, 487-521. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x
- Rynes, S. L., Heneman, H. G. y Schwab, D. P. (1980). Individual reactions to organizational recruiting: A review. *Personnel Psychology*, *33*, 529-542. doi: 10.1111/j.1744-6570.1980.tb00481.x
- Rynes, S. L. y Miller, H. E. (1983). Recruiter and job influences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology*, *68*, 147-154. doi: 10.1037/0021-9010.68.1.147
- *Sacco, J.M., Scheu, C.R., Ryan, A. M. y Schmitt, N. (2003). An Investigation of Race and Sex Similarity Effects in Interviews: A Multilevel Approach to Relational Demography. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 852-865. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.852
- Sackett, P. R., Borneman, M. J. y Connelly, B. S. (2008). High stakes testing in higher education and employment: appraising the evidence for validity and fairness. *American Psychologist*, *63*, 215-227. doi: 10.1037/0003-066X.63.4.215
- Sackett, P. R. y Roth, L. (1996). Multi-stage selection strategies: a Monte Carlo investigation of effects on performance and minority hiring. *Personnel Psychology*, *49*, 549-572. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01584.x
- Sackett, P. R., Schmitt, N., Ellingson, J. E. y Kabin, M. B. (2001). High-stakes testing in employment, credentialing, and higher education: Prospects in a post-affirmative-action world. *American Psychologist*, *56*, 302-318. doi: 10.1037/0003-066X.56.4.302

V. REFERENCIAS

- Sackett, P. R. y Wilk, S. L. (1994). Within-group norming and other forms of score adjustment in preemployment testing. *American Psychologist*, 49, 929-954. doi: 10.1037/0003-066X.49.11.929
- Saez, J. (2007). Diseño y validación de una Entrevista Conductual Estructurada para la Selección de Agentes de Policía Local. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 23, 57-74.
- *Saez, J. (2011). *Determinantes del desempeño individual en agentes de policía local*. Tesis Doctoral. Universidad de Santiago de Compostela.
- Salgado, J. F. (1999). Personnel selection methods. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 1-53). London: John Wiley y Sons.
- Salgado, J. F. (2007). Análisis de utilidad económica de la Entrevista Conductual Estructurada en la selección de personal de la administración general del País Vasco. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, 139-154.
- Salgado, J. F. (2010). Métodos de Meta-análisis. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela (no publicado).
- Salgado, J. F. (2015). Estimating Coefficients of Equivalence and Stability for Job Performance Ratings: The importance of controlling for transient error on criterion measurement. *International Journal of Selection and Assessment*, 23, 37-44. doi: 10.1111/ijsa.12093
- Salgado, J. F., Anderson, N. y Hülsheger, U. R. (2010). Employee selection in Europe: Psychotechnics and the forgotten history of modern scientific employee selection. En N. Tippins y J. L. Farr (Eds.). *Handbook of Employee Selection* (pp. 921-941). New York: Routledge.

- *Salgado, J. F., Gorriti, M. y Moscoso, S. (2007). La Entrevista Conductual Estructurada y el Desempeño Laboral en la Administración Pública Española: Propiedades Psicométricas, y Reacciones de Justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, 39-55.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (1995). Validez de las entrevistas conductuales estructuradas. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 11, 9-24.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 299-324. doi: 10.1080/13594320244000184
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2005). *La Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal: Teoría, práctica y rentabilidad*. 2ª edición. Madrid: Pirámide.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2006). Utiliser les entretiens comportementaux structurés pour la sélection du personnel? En C. Lévy-Leboyer, C. Louche y J. P. Rolland (Eds.), *RH: Les apports de la psychologie du travail. Vol 1* (pp. 195-207). Paris: Éditions d'Organisation.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29, 16-24.
- Salgado, J. F., Moscoso, S. y Gorriti, M. (2004). Investigaciones sobre la Entrevista Conductual Estructurada (ECE) en la Selección de Personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 107-139.

V. REFERENCIAS

- Salgado, J. F., Moscoso, S. y Lado, M. (2006). Reclutamiento y selección de personal. En J. Bonache y A. Cabrera, *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice-Hall.
- Salgado, J. F., Ones, D. S. y Viswesvaran, C. (2001). A new look at the predictors in personnel selection. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *International Handbook of Work and Organizational Psychology. Vol 1*. London, UK: Sage.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C. y Iglesias, M. (1996). Personality and test taking motivation. *Psicothema*, 8, 553-562.
- Salgado, J. F., Viswesvaran, C. y Ones, D. S. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of construct, methods and techniques. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol 1* (pp 165-199). Londres: Sage.
- Schmidt, F. L., Le, H. y Ilies, R. (2003). Beyond alpha: An empirical examination of the effects of different sources of measurement error on reliability estimates for measures of individual-differences constructs. *Psychological Methods*, 8, 206-224. doi: 10.1037/1082-989X.8.2.206
- Schmidt, F. L. y Hunter, J. E. (1977). Development of a general solution to the problem of validity generalization. *Journal of Applied Psychology*, 62, 529-540. doi: 10.1037/0021-9010.62.5.529
- Schmidt, F. L. y Hunter, J. E. (1995). The fatal internal contradiction in banding: Its statistical rationale is logically inconsistent with its operational procedures. *Human Performance*, 8, 203-214. doi: 10.1207/s15327043hup0803_6
- Schmidt, F. L. y Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of

- research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.262
- Schmidt, F. L. y Rader, M. (1999). Exploring the boundary conditions for interview validity: meta-analytic validity findings for a new interview type. *Personnel Psychology*, 52, 445–464. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00169.x
- Schmit, M. J. y Ryan, A. M. (1992). Test-taking dispositions: A missing link? *Journal of Applied Psychology*, 77, 629-637. doi: 10.1037/0021-9010.77.5.629
- Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, 29, 79-101. doi: 10.1111/j.1744-6570.1976.tb00404.x
- Schmitt, N., Clause, C. S. y Pulakos, E. D. (1996). Subgroup differences associated with different measures of some common job-relevant constructs. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 115-139.
- Schmitt, N. y Coyle, B. W. (1976). Applicant decisions in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 61, 184-192. doi: 10.1037/0021-9010.61.2.184
- Schmitt, N. y Klimoski, R. (1991). *Research Methods in Human Resources Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- Schmitt, N. y Ostroff, C. (1986). Operationalizing the “behavioral consistency” approach: selection test development based on a content-oriented strategy. *Personnel Psychology*, 39, 91-108. doi: 10.1111/j.1744-6570.1986.tb00576.x
- Schuler, H. (1989). Construct Validity of a multimodal employment interview. En Fallon, B. J., Pfister, H. P y Brebner, J. (Eds.). *Advances in Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 343-354). Nueva York: North Holland.
- Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: a concept and some empirical results. En H. Schuler, J. L. Farr, M. Smith (Eds.), *Personnel Selection and*

V. REFERENCIAS

- Assessment. Individual and Organizational Perspectives* (pp. 11-26). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schuler, H., Farr, J. L. y Smith, M. (1993). *Personnel Selection and Assessment. Individual and Organizational Perspectives*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schuler, H. y Funke, U. (1989). The interview as a multimodal procedure. En E. W. Eder y G. R. Ferris (Eds.). *The Employment Interview: Theory, Research and Practice*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Searcy, C. A., Woods, P. N., Gatewood, R. y Lace, C. (1993, Mayo). *The validity of structured interviews: A meta-analytical search for moderators*. Paper presentado en la 8ª Conferencia Anual de la Society of Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.
- Shackleton, V. y Newell, S. (1991). Management selection: A comparative survey of methods used in top British and French companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 23-36. doi: 10.1111/j.2044-8325.1991.tb00538.x
- Shackleton, V. y Newell, S. (1994). European management selection methods: A comparison of five countries. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 91-102. doi: 10.1111/j.1468-2389.1994.tb00155.x
- *Shaw, D. L., Martz, D. M., Lancaster, C. J. y Sade, R. M. (1995). Influence of medical school applicants' demographic and cognitive characteristics on interviewers' ratings of noncognitive traits. *Academic Medicine*, 70, 532-536.
- *Short, J. R. (1971). *An analysis of the criteria used in hiring teachers in relationship to a follow-up indicator of teacher success*. Tesis Doctoral. University of Alabama.
- *Silvester, J., Anderson, N., Haddleton, E., Cunningham-Snell, N. y Gibb, A. (2000). A Cross-Modal Comparison of Telephone and Face-to-Face Selection Interviews

- in Graduate Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 16-21. doi: 10.1111/1468-2389.00127
- *Silvester, J. y Dykes, C. (2007). Selecting political candidates: A longitudinal study of assessment centre performance and political success in the 2005 UK General Election. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 11-25. doi: 10.1348/096317906X156287
- Smith, P. C. y Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47, 149-155. doi: 10.1037/h0047060
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K. y Stoffey, R. W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, 46, 49-76. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00867.x
- Society for Industrial and Organizational Psychology (2003). *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Techniques*. Bowling Green: APA.
- *Sparks, C. P. (1977). Selecting process operator and laboratory technician trainees [Personnel Research No. 77-15]. Manuscrito no publicado.
- Steiner, D. D. y Gilliland, S. W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology*, 81, 134-141. doi: 10.1111/j.0965-075X.2004.00265.x
- *Stewart, G. L., Dustin, S. L., Barrick, M. R. y Darnold, T. C. (2008). Exploring the handshake in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1139-1146. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1139.
- Stinglhamber, F., Vandenberghe, C. y Brancart, S. (1999). Les réactions des candidats envers les techniques de sélection du personnel: Une étude dans un contexte francophone. *Le Travail Humain*, 62, 347-361.

V. REFERENCIAS

- *Sue-Chan, C. y Latham, G. P. (2004). The Situational Interview as a Predictor of Academic and Team Performance: A Study of the Mediating Effects of Cognitive Ability and Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 312–320. doi: 10.1111/j.0965-075X.2004.00286.x
- *Swider, B. W., Barrick, M. R., Harris, T. B. y Stoverink, A. C. (2011). Managing and creating an image in the interview: the role of interviewee initial impressions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1275-1288. doi: 10.1037/a0024005.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin y S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- *Tay, C., Ang, S. y Van Dyne, L. (2006). Personality, biographical characteristics, and job interview success: a longitudinal study of the mediating effects of interviewing self-efficacy and the moderating effects of internal locus of causality. *Journal of Applied Psychology*, 91, 446- 454. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.446.
- Taylor, M. S. y Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40, 261-285. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00604.x
- Taylor, P., Keelty, Y. y McDonnell, B. (2002). Evolving personnel selection practices in New Zealand organisations and recruitment firms. *New Zealand Journal of Psychology*, 31, 8-18.
- Taylor, P., Mills, A. y Odriscoll, M. (1993). Personnel-selection methods used by new-zealand organizations and personnel consulting firms. *New Zealand Journal of Psychology*, 22, 19-31.

- Taylor, P. J. y Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 277-294. doi: 10.1348/096317902320369712
- Thorndike, R. L. (1949). *Personnel selection*. New York: Wiley
- Thornton III, G. C. (1993). The effect of selection practices on applicants' perceptions of organizational characteristics. En H. Schuler, J. L. Farr, M. Smith (Eds.), *Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives* (pp. 57-69). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Tippins, N. T. (2010). Adverse impact in employee selection procedures from the perspective of an organizational consultant. En J. L. Outtz (Ed.) *Adverse Impact: Implications for Organizational Staffing and High States Selection* (pp. 201-225). New York: Routledge.
- Tosi, H. L. y Einbender, S. W. (1985). The effects of the type and amount of information in sex discrimination research: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 712-723. doi: 10.2307/256127
- Tratado de la Unión Europea 2012/C de 26 de octubre de 2012. Official Journal of the European Union 326/01.
- Tratado del Funcionamiento de la Unión Europea 2012/C de 26 de octubre de 2012. Official Journal of the European Union 326/01.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A. y Paronto, M. E. (2006). A field study of the role of big five personality in applicant perceptions of selection fairness, self, and the hiring organization. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 269-277. doi: 10.1111/j.1468-2389.2006.00351.x

V. REFERENCIAS

- Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Bertolino, M., Bauer, T. N. y Yonce, C. A. (2009). Effects of explanations on applicant reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 346-361. doi: 10.1111/j.1468-2389.2009.00478.x
- *Tsai, W. C., Huang, T. C. y Yu, H. H. (2012). Investigating the unique predictability and boundary conditions of applicant physical attractiveness and non-verbal behaviours on interviewer evaluations in job interviews. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 60-79. doi: 10.1348/2044-8325.002003
- Tsui, A. S. y O'reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423. doi: 10.2307/256368
- Turban, D. B. y Dougherty, T. W. (1992). Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal*, 35, 739-765. doi: 10.2307/256314
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. *Advances in Group Processes*, 2, 77-122.
- Ulrich, L. y Trumbo, D. (1965). The selection interview since 1949. *Psychological Bulletin*, 63, 100-116. doi: 10.1037/h0021696
- Van der Zee, K. I., Bakker, A. B. y Bakker, P. (2002). Why are structured interviews so rarely used in personnel selection? *Journal of Applied Psychology*, 87, 176-184. doi: 10.1037/0021-9010.87.1.176
- *Van Vianen, N. E. y Willemsen, T. M. (1992). The Employment Interview: The Role of Sex Stereotypes in the Evaluation of Male and Female Job Applicants in the

- Netherlands. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 471-491. doi: 10.1111/j.1559-1816.1992.tb00985.x
- Vaughan, E. y McLean, J. (1989). A survey and critique of management selection practices in Australian business firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 27, 20-33. doi: 10.1177/103841118902700402
- Viswesvaran, C. y Ones, D. S. (2004). Importance of perceived personnel selection system fairness determinants: Relations with demographic, personality, and job characteristics. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 172-186. doi: 10.1111/j.0965-075X.2004.00272.x
- Wagner, R. (1949). The employment interview: A critical summary. *Personnel Psychology*, 2, 17-46. doi: 10.1111/j.1744-6570.1949.tb01669.x
- *Walters, S. E. (2010). *Ethnicity, job experience, and interview ratings*. Tesis Doctoral. California State University.
- Webster, E. C. (1982). *The Employment Interview: A Social Judgment Process*. Schomberg, Ontario, Canada: S.I.P. Publications.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573. doi: 10.1037/0033-295X.92.4.548
- Weiner, B. (1986). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. New York: Springer Verlag.
- Wesolowski, M. A. y Mossholder, K. W. (1997). Relational demography in supervisor-subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 351-362. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<351::AID-JOB802>3.0.CO;2-#
- Wiesner, W. H. y Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment

V. REFERENCIAS

interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275-290. doi: 10.1111/j.2044-8325.1988.tb00467.x

Wonderlic, E. F. (1942). *Improving Interview Techniques*. *Personnel*, 18, 232-238.

Wong, P. T. y Weiner, B. (1981). When people ask "why" questions, and the heuristics of attributional search. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 650-663. doi: 10.1037/0022-3514.40.4.650

Wright, O. R. (1969). Summary of research on the selection interview since 1964. *Personnel Psychology*, 22, 391- 413. doi: 10.1111/j.1744-6570.1969.tb00340.x



VI. ANEXOS





ANEXO 1.

Tabla 27. *Resumen de los estudios primarios incluidos en el meta-análisis*

	Tipo de Entrevista	N	d	$r_{xx}(\alpha)$	r_{xx} (Interrater)	u
Adkins et al. (1994)	Campus	171	.36	.90		1.00
Anderson & Fletcher (1997)	ECO	286	-.28			1.00
Alonso et al. (2014)	ECO	63	.15	.79		1.00
	ECE	63	-.28	.79		1.00
Arvey et al. (1987)	ECO	558	.00	.90		1.11
Banki & Latham (2010)	SIT	98	.07	.84		1.11
Barrick et al. (2010)	ECE	189	.25	.84		.84
Berges (2010)	ECE	226	-.38		.83	1.00
Cable & Judge (1997)	Campus	93	-.78	.93		.83
Calkins et al. (1974)	ECO	738	.19			1.00
Chapman & Rowe (2002)	ECO	92	-.08			1.00
Chen et al. (2010)	Campus	142	-.18	.97		1.00
Crovitz (1975)	ENE	82	-.21			1.14
De Soete et al. (2013)	ECE	245	-.08	.64		
DeGroot & Kluemper (2007)	SIT	154	.00	.92		1.00
Dipboye et al. (2001)	ENE	434	.15	.99		
Elam & Andrykowski (1991)	ENE	356	-.06			
Elliot (1981)	ECO	400	.61			.85
García (2004)	Campus	118	-.30	.77		1.00
Goldberg & Cohen (2004)	Campus	210	-.08	.81		1.00
Gough & Hall (1975)	ENE	661	-.18		.66	1.00
Graves & Powell (1988)	Campus	396	.01			1.00
Graves & Powell (1996)	Campus	680	-.14			1.00
Grove (1981)	ECE	181	.41		.69	1.00
Harold & Ployhart (2008)	Campus	143	.03			1.00
Jansen et al. (2013)	COND	124	.03		.82	1.00
Kim & Lee (2007)	ECO	90	.22			1.00
Klehe & Latham (2006)	ECE	167	-.03		.90	1.27
	SIT	167	-.18		.90	1.27
Kluemper (2006)	SIT	81	.30			1.00
	ECE	81	-.03			1.00
	SIT	30	-.87			1.00
Lado (2002)	ECO	46	.59			1.00
Levashina & Campion (2007)	Campus	85	.33			1.00
Maurer et al. (2001)	SIT	213	-.25		.90	1.00
McCarthy et al. (2010)	ECO	18369	-.30	.79	.79	1.00
	SIT	18285	-.19	.90	.80	1.00
	ECE	18285	-.32	.86	.82	1.00
Melchers et al. (2012)	COND	147	-.25		.88	1.00
Mercer (2007)	ECO	397	-.38			1.00
Mitchell (1978)	ENE	1706	-.32			
Motowidlo et al. (1992)	ECE	97	.39	.85	.63	1.00
	ECE	164	.24	.79		.87
	ECE	872	-.29	.69		1.00
	ECE	162	-.30	.84		1.00

Tabla 27 (continuación). *Resumen de los datos de los estudios primarios incluidos en el meta-análisis*

	Tipo de Entrevista	N	d	$r_{xx}(\alpha)$	r_{xx} (Interrater)	u
Osborn et al. (1998)	SIT	76	.37	.97		1.00
Parsons & Liden (1984)	ECO	51	-1.03	.91		1.19
	ECO	240	-0.52	.91		.88
Pratt (1977)	ENE	100	.07			1.00
Puddey & Mercer (2014)	ECO	421	-.02	.85		1.00
Pulakos & Schmitt (1995)	ECE	464	-.07			1.00
Ramsbottom-Lucier et al. (1995)	ENE	557	.14			1.00
Raza & Carpenter (1987)	ENE	171	-.41			1.00
Sacco et al. (2003)	ECE	12007	.01	.84		1.00
Saez (2011)	ECE	173	.00		.92	1.00
Salgado et al. (2007)	ECE	209	-.49		.93	1.00
Shaw et al. (1995)	ENE	471	-.61		.48	1.00
Short (1971)	ENE	78	.37			1.00
Silvester et al. (2000)	ECO	70	.06			
Silvester & Dykes (2007)	ECE	415	-.25			1.00
Sparks (1977)	ECO	345	.79			1.00
Stewart et al. (2008)	ECO	98	-.15	.90		1.00
Sue-Chan & Latham (2004)	SIT	75	-.49		.83	.88
Swider et al. (2011)	COND	112	-.15	.84		1.00
Tay et al. (2006)	Campus	229	.49			1.00
Tsai et al. (2012)	Campus	177	.25	.95		1.00
Van Vianen & Willemsen (1992)	Campus	49	.98			1.00
Walters (2010)	ECE	100	-.10			1.00

Nota. Campus=Entrevistas de campus o de reclutamiento; ENE=Entrevista convencional sin estructura; ECO=Entrevista convencional estructurada; COND=Entrevista Conductual; ECE=Entrevista Conductual Estructurada; SIT=Entrevista Situacional; N= muestra del estudio; d = tamaño del efecto diferencias hombres y mujeres; $r_{xx}(\alpha)$ =fiabilidad de la entrevista por consistencia interna; r_{xx} (Interrater)=fiabilidad entre evaluadores de la entrevista; u=restricción en el rango.

ANEXO 2. Guiones de las entrevistas

ANEXO 2.1. GUIÓN 1: ECO – CANDIDATO CUALIFICADO

(Apertura de la entrevista: Ha sido la misma en los cuatro guiones. Se omite el contenido)

Parte evaluativa de la entrevista:

-Entrevistador: ¿Por qué le interesa este trabajo?

-Entrevistado: Me interesa porque considero que puede ser una buena oportunidad para mi desarrollo profesional. Siempre me ha gustado todo lo relacionado con los recursos humanos y, de hecho, me he especializado en esta rama cursando un master. De momento mi experiencia profesional se ha centrado en formación y he hecho algo selección de personal. Este trabajo me permitiría trabajar en todo lo relacionado con recursos humanos y por eso me gustaría trabajar aquí.

-Entrevistador: ¿Por qué se considera bueno para este puesto?

-Entrevistado: Pues creo que podría desenvolverme bien en este puesto porque... pues porque... pude hacerlo bien en mi anterior puesto y era bastante similar a este. Simplemente que en este caso son más actividades las que tendría que desarrollar... En este tipo de trabajos es muy importante la capacidad para organizarse y para tener en cuenta todos los detalles para no olvidar nada importante, y en ese sentido cumplo con los requisitos.

Además, como es un tema que me gusta mucho, sigo formándome en la materia y cada día aprendo cosas nuevas que puedo aplicar a mi puesto de trabajo.

-Entrevistador: ¿Cómo era un día típico en su anterior trabajo?

-Entrevistado: Tal y como le dije antes, en mi anterior trabajo me centraba en actividades de formación y en alguna ocasión he realizado algún proceso de selección. Lo normal en un día de trabajo, si no coincidía con la inauguración de algún curso, o con algún evento, ya que esos días me tenía que desplazar al lugar en el que se celebrase, me encontraba en la oficina organizando los cursos o eventos que estuviesen pendientes... Cada día al llegar a la oficina seguía la agenda que tenía planificada del día anterior. En caso de que surgiese algo urgente trataba de solucionarlo lo antes posible, pero sino, me ceñía a las actividades propias de la organización de los cursos.

-Entrevistador: ¿De qué tipo de actividades se trataba?

VI.ANEXOS

-Entrevistado: Pues dependía de lo que tuviese marcado en mi agenda para ese día (...) las actividades que yo solía realizar eran el diseño y la organización de jornadas y cursos. Esto incluía buscar un local, seleccionar a los docentes, ofertar el curso a los posibles alumnos, gestionar la matrícula de los alumnos, etc...

-Entrevistador: ¿Cómo se organiza habitualmente?

-Entrevistado: Tal y como le decía antes, yo siempre tengo una agenda en el trabajo. Anteriormente no la utilizaba y en ocasiones, al ir haciendo las cosas a medida que iban surgiendo, al final se me acumulaba mucho trabajo para el último momento. Al hacer todo de prisa, es más difícil que el resultado sea bueno. Tener la agenda me ayuda a dar prioridad a aquello que realmente la tiene y es una herramienta que me ha servido de gran ayuda.

-Entrevistador: Me puede decir, cómo usa habitualmente esa agenda...

-Entrevistado: Al final de cada jornada dedicaba unos minutos para planificar el día siguiente. Durante el día anotaba todo lo que tenía pendiente para el día siguiente y al final de la jornada priorizaba las actividades para el día siguiente, de modo que al comenzar cada jornada no perdía tiempo en organizar ese día y ya comenzaba directamente con la primera actividad que me correspondiese.

-Entrevistador: Cuando se enfrenta a un problema, ¿Cuál suele ser su actitud?

-Entrevistado: Ante un problema lo primero que hago es plantearme las posibles soluciones y una vez que las valoro, me decido por la solución más factible en ese momento. Normalmente siempre consigo solucionar los problemas de una forma positiva (...) al principio de mi carrera profesional me costaba un poco más por los nervios y lo pasaba mal, pero al final siempre conseguía solucionar las cosas y ahora las afronto con tranquilidad.

-Entrevistador: ¿Se le da bien trabajar en equipo?

-Entrevistado: (...) Yo creo que sí, por lo general me gusta mucho trabajar en equipo. El hecho de que más de una persona trabaje en la misma actividad, por lo general, hace que el resultado sea mejor, dado que se aportan más puntos de vista. También es cierto que no todo el mundo es bueno para trabajar en grupo, y hay personas con las que me cuesta trabajar. Cuando hay personas en el grupo que no se implican con la tarea en realidad no se consiguen mejores resultados, sino que implica que los demás componentes deban trabajar más. En realidad, debo reconocer que me cuesta un poco adaptarme a trabajar con este tipo de perfiles, pero en alguna ocasión creo que me he adaptado bien y he conseguido que estas personas mejorasen su actitud.

-Entrevistador: ¿Cuáles son sus características de personalidad para trabajar en equipo?

-Entrevistado: Creo que la característica de personalidad que más me sirve para el trabajo en equipo es mi empatía, es decir, ser capaz de ponerse en el lugar del otro y entender su

punto de vista. Gracias a esta característica creo que he conseguido solucionar algunos problemas que han podido surgir en los grupos que he trabajado. Además, creo que soy muy sociable, por lo que siempre he conseguido integrarme bien en los grupos en los que he tenido que trabajar. Y (...) no sé, (...) no se me ocurre mucho más (...) el resto de características que le podría decir, no son específicas para el trabajo en equipo, creo que son características que me definen en cualquier tipo de trabajo, como podría ser la responsabilidad, la minuciosidad, etc...

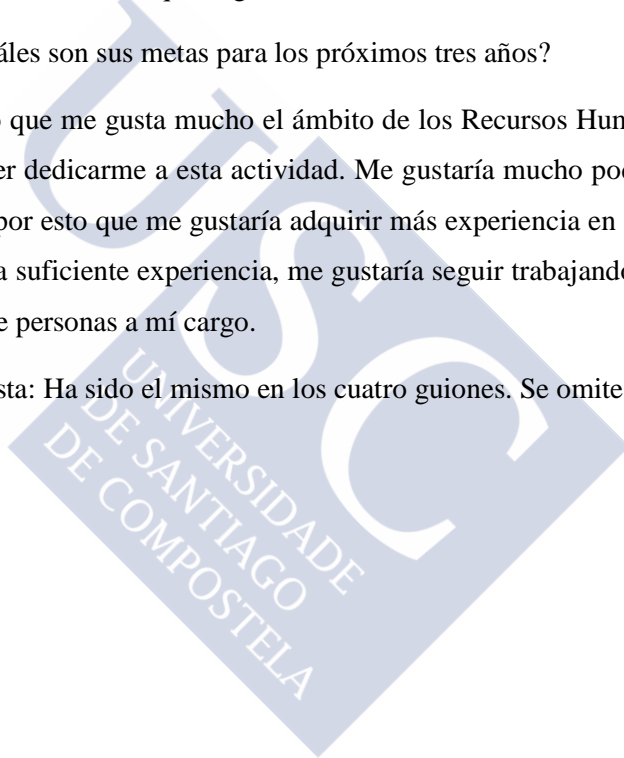
-Entrevistador: ¿Qué resaltaría de su personalidad?

-Entrevistado: (...) Pues creo que mi característica más resaltante en relación con el trabajo es que soy una persona muy concienzuda, que me implicó mucho con todas las actividades que tengo que realizar y que soy muy minuciosa y detallista. No me gusta cometer errores y por eso suelo revisar bastante lo que hago.

-Entrevistador: ¿Cuáles son sus metas para los próximos tres años?

-Entrevistado: Dado que me gusta mucho el ámbito de los Recursos Humanos, el único objetivo que persigo es poder dedicarme a esta actividad. Me gustaría mucho poder tocar todos los puntos de esta rama. Es por esto que me gustaría adquirir más experiencia en este ámbito. Si dentro de tres años tuviese la suficiente experiencia, me gustaría seguir trabajando en esta rama, pero quizás con un equipo de personas a mi cargo.

(Cierre de la entrevista: Ha sido el mismo en los cuatro guiones. Se omite el contenido)



VI.ANEXOS

ANEXO 2.2. GUIÓN 2: ECO – CANDIDATO NO CUALIFICADO

(Apertura de la entrevista: Ha sido la misma en los cuatro guiones. Se omite el contenido)

Parte evaluativa de la entrevista:

-Entrevistador: ¿Por qué le interesa este trabajo?

-Entrevistado: Pues estoy interesado en este trabajo porque me gustaría ver cómo es el trabajo en un departamento de RRHH dentro de una organización. Hasta ahora he trabajado en una consultora y sólo conozco aspectos aislados de diferentes empresas y no nada global. Estoy interesado en aprender cómo puede ser este trabajo en su conjunto.

-Entrevistador: ¿Por qué se considera bueno para este puesto?

-Entrevistado: (...) Pues (...) no sé (...), creo que no tendría problemas en desempeñar este trabajo. Es el mismo trabajo que estoy desarrollando en este momento, por lo que ya cuento con experiencia suficiente como para llevarlo a cabo. Además, creo que las capacidades personales con que cuento se adecuan bastante a este puesto.

-Entrevistador: ¿Qué resaltaría de su personalidad?

-Entrevistado: Básicamente (...) soy una persona con una gran capacidad de adaptación. No tengo problemas para adaptarme a aquello que me piden en cada momento. (Sonrisa entre dientes...) Bueno, siempre y cuando no me parezca nada descabellado o innecesario (...) porque también soy una persona que no soporta que se pierda el tiempo, y por ello, no me gusta dedicarle a las cosas más tiempo del que necesitan...

-Entrevistador: ¿Y cómo determina usted el tiempo que es necesario para dedicarle a una tarea?

-Entrevistado: A ver, me refiero a que hay gente que pierde mucho tiempo revisando los detalles o haciendo muchas correcciones o planificando como se debe hacer la tarea, y pierde mucho tiempo con esas tonterías (...). Está claro que los trabajos tienen que mantener una cierta apariencia, pero una vez que cumples, no entiendo por qué se va a perder el tiempo en tonterías, cuando es normal que se cometan errores y ese tiempo se puede aprovechar para otra cosa....

-Entrevistador: Está bien, ¿podría decirme alguna característica más que lo defina?

-Entrevistado: Pues (...). Además, también soy una persona que mantengo los nervios siempre a línea, porque no suelo ponerme nervioso/a por nada. Considero que en el trabajo todo

puede ser solucionado, a veces de un modo óptimo y otras no tanto, pero, al fin y al cabo, siempre se soluciona (...), no es necesario estresarse por nada. (...) Bueno (...) por lo único que puedo ponerme nervioso es en caso de un conflicto personal, eso sí que me puede alterar, si en un determinado momento me siento atacado, porque no me gusta tener problemas con la gente (...), pero por lo demás (...) Nunca doy problemas, ni pongo pegas por nada.

-Entrevistador: ¿Cómo era un día típico en su anterior trabajo?

-Entrevistado: Pues cada día al entrar en el trabajo, lo normal es que siguiese con la actividad que estuviese desarrollando al día anterior. Trabajaba de 10 a 2 y de 4 a 8, y durante ese horario hacía todas las actividades que me iban encomendando. Sin muchas complicaciones, la verdad.

-Entrevistador: ¿Cómo se organiza habitualmente?

-Entrevistado: Pues normalmente me organizo bastante bien, en función de lo que tenga que hacer le dedico el tiempo que considero necesario para sacarlo adelante y no más. Cuando alguna vez me veo justo de tiempo, simplemente trato de terminar la tarea del mejor modo posible teniendo en cuenta el tiempo del que dispongo, por lo que normalmente cumplo con los plazos. Si hay errores, siempre tendrás la posibilidad después de poder corregirlos, con lo que no es necesario estresarse.

-Entrevistador: ¿Se le da bien trabajar en equipo?

-Entrevistado: Como le decía soy una persona muy tranquila, no suelo tener problemas con nadie y me adapto a lo que me pidan. Por lo general, nunca tuve problemas para trabajar en grupo con nadie. Me adapto a todo tipo de personas.

-Entrevistador: ¿Siempre ha tenido éxito en todos los trabajos que ha realizado en grupo?

-Entrevistado: Por lo general sí. No tengo ningún problema en hacer siempre lo que me pidan y por eso siempre cumplo.

-Entrevistador: ¿Y nunca ha surgido ningún conflicto en ningún grupo en el que ha trabajado?

-Entrevistado: Ya le he dicho que soy una persona que nunca tiene problemas con nadie. Si me siento atacado me defiendo, pero nada más. Alguna vez he tenido algún “rifi-rafe”, pero lo típico de trabajar con otras personas. En un momento nos calentamos, pero al final se acaba solucionando. Me olvido fácilmente de esas cosas y no suelo guardarles rencor a mis compañeros por este tipo de discusiones, con lo que no me vuelve a afectar más al trabajo.

-Entrevistador: ¿Cuáles son sus características de personalidad para trabajar en equipo?

VI.ANEXOS

-Entrevistado: Yo creo que lo principal, tal y como le decía antes, es que soy una persona tranquila. He visto conflictos dentro del grupo entre otras personas, pero porque se toman las cosas demasiado en serio y discuten por tonterías. Hay gente que no tolera que los demás cometan errores y yo creo que es normal cometerlos, y por lo tanto, no se le puede echar en cara a un compañero que cometa errores, es algo normal y con lo que tenemos que convivir. Por tanto, creo que otra de mis cualidades para el trabajo en equipo es la capacidad de comprensión.

-Entrevistador: Cuando se enfrenta a un problema, ¿Cuál suele ser su actitud?

-Entrevistado: Tal y como le decía, (...) yo creo que todo los problemas tienen una solución y por lo tanto, no es necesario perder los nervios. A veces la solución que se encuentra es buena y otras no lo es tanto, pero es que es imposible arreglarlo todo del mejor modo. Cada uno da para lo que da y a veces, perdemos el tiempo con cosas que son innecesarias. Además, si se comete un error, pues tampoco pasa nada, ya aprenderemos para la próxima, ¿no? Lo importante es que vayamos aprendiendo y la próxima vez ya se encontrará una solución mejor.

-Entrevistador: ¿Consigue solucionar de un modo adecuado los problemas que se encuentra en su actual trabajo?

-Entrevistado: La verdad es que en la actualidad trabajo en un equipo de tres personas. Entre los tres nos repartimos todo el trabajo. Cada vez que surge un problema es una compañera la que se encarga de solucionarlo siempre. Es muy raro que me toque solucionar algo a mí, a no ser que él no esté en la oficina en ese momento.

-Entrevistador: ¿Cuáles son sus metas para los próximos tres años?

-Entrevistado: Pues dentro de tres años me gustaría seguir haciendo lo que hago en este momento. La verdad es que no necesito crecer más profesionalmente. Me siento muy cómodo realizando este tipo de actividades y seguiría desarrollándolas durante toda mi carrera profesional.

-Entrevistador: Entonces, ¿por qué quiere cambiar de trabajo?

-Entrevistado: Pues para cambiar un poco de aires (...). Ahora mismo estoy trabajando en una consultora y, tal y como le decía, me gustaría saber cómo es el trabajo en un departamento de RRHH dentro de una organización como esta. Además, necesito renovarme un poco. Trabajar todos los días con la misma gente y en el mismo sitio hace que todo sea muy rutinario (...) ¿no cree?

(Cierre de la entrevista: Ha sido el mismo en los cuatro guiones. Se omite el contenido)

ANEXO 2.3. GUIÓN 3: ECE – CANDIDATO CUALIFICADO

(Apertura de la entrevista: Ha sido la misma en los cuatro guiones. Se omite el contenido)

Parte evaluativa de la entrevista:

-*Entrevistador:* Como usted sabrá, para este trabajo es importante llevar a cabo una adecuada organización de nuestras actividades. Hábleme de la última vez en la que gracias a su capacidad para dar prioridad a las tareas más importantes y saber establecer una conexión entre las mismas pudo alcanzar un objetivo determinado.

-*Entrevistado:* Se me ocurre poner como ejemplo algo que me ocurrió en mi último trabajo en una asociación empresarial...

-*Entrevistador:* Sí, claro, cuénteme:

-*Entrevistado:* Hace unos meses esa asociación celebró su XX aniversario. Con un mes de antelación el gerente de la asociación se reunió con el presidente. Aunque no había nada programado, el presidente de la asociación le pidió que se organizase algún tipo de evento ya que consideraba que sería bueno para la asociación. Al gerente le pareció una buena idea organizar unas jornadas para conmemorar el aniversario y me encargó a mí la organización de todo el evento.

-*Entrevistador:* ¿Podría detallarme en qué consistió su actuación?

-*Entrevistado:* El día que el gerente me encargó este trabajo sólo me indicó la fecha aproximada en la que debía celebrarse y que le gustaría contar con la participación de determinados ponentes relevantes en ese sector empresarial. Yo tuve que diseñar el programa de toda la jornada, que sería de un día entero, contactar con los ponentes, conseguir un lugar en el que celebrar la jornada, el catering, organizar la cena final del acto, elegir un regalo para los ponentes y asistentes, y más cosas que seguro que ahora mismo se me olvidan..., y todo ello teniendo en cuenta que el presupuesto con el que contaba era ajustado. Las jornadas debían estar organizadas en menos de una semana, para que me diese tiempo a preparar la publicidad y poder organizar después las inscripciones de los asistentes y los últimos detalles.

-*Entrevistador:* ¿Podría detallarme como llevo a cabo toda la organización del evento?

-*Entrevistado:* Lo primero que hice fue buscar un local en el que poder celebrar el evento y poder concretar una fecha. Decidí crear un listado de lugares en función de otras jornadas a las que habían asistido los miembros de la asociación y que sabíamos que les había

VI.ANEXOS

gustado, ya que cada vez que se organizaba un evento de estas características se les pasaba una encuesta de valoración a los asistentes. Entre mis prioridades estaba un hotel de esta ciudad, el “Nuevo Santiago”, inaugurado recientemente, que había conseguido las mejores valoraciones por parte de los asistentes. Al tratarse de un evento tan importante, me pareció que debía ser una prioridad conseguir ese local. Los inconvenientes con los que me encontraba eran saber la disponibilidad que tenía este hotel para la realización de estas jornadas, pues con tan poco tiempo de antelación era posible que no contase con ninguna sala disponible y saber si entraba dentro del presupuesto con el que contaba, pues en la anterior ocasión sólo habíamos realizado un curso de medio día y, por tanto, al tratarse de una jornada completa, con comida, cena y dos descansos para el café, el precio subiría considerablemente.

-Entrevistador: Muy bien, ¿podría contarme como solucionó la cuestión del hotel?

-Entrevistado: Lo primero que hice fue contactar el hotel. Durante la semana en la que debía celebrarse la jornada sólo tenía disponible el jueves. Solicité un presupuesto con todos los servicios que necesitábamos para ver si era posible reservar esa fecha. Como no estaba segura de que el presupuesto se ajustase, contacté con otros 3 hoteles de la zona que también contaban con buenas valoraciones por parte de los socios, pues no podía esperar a haber recibido el primer presupuesto. Los otros 3 hoteles tenían disponibles casi todos los días de la semana. Mientras esperaba la respuesta de los hoteles, decidí diseñar el programa de las jornadas, viendo que ponentes...

-Entrevistador: Por favor, cuénteme primero cómo solucionó el tema del hotel, después ya iremos profundizando en los demás puntos...

-Entrevistado: Unas horas más tarde recibí por email el presupuesto del primer hotel con el que había contactado. El presupuesto estaba un poco por encima del que me habían marcado, por lo que decidí llamar para ver si existía alguna posibilidad de negociación. En principio el presupuesto estaba cerrado, pero después de hablar con ellos por unos minutos surgió la posibilidad de prescindir de algunos servicios hasta ajustar el presupuesto. Le pregunté al responsable del hotel si era posible que llevásemos alguna empresa externa de catering, pero aunque eso no era una opción, lo que sí era posible era que nosotros llevásemos el vino y los dulces o canapés para las pausas/café (el café lo ponía el hotel). Además de los adornos florales para decorar la mesa de los ponentes y las de los asistentes. Pedí presupuestos en una pastelería que era socia de nuestra asociación y a varias floristerías, puesto que no tenía ninguna de referencia. Además, se me ocurrió la opción de comprar el vino a una bodega también socia de nuestra asociación de empresarios. Como el evento le servía como promoción tanto a la bodega como a la pastelería, conseguí un descuento importante en los dos casos. Con las flores me costó un poco más porque los primeros presupuestos eran muy elevados, pero decidí

comprar las flores y pedirle ayuda a mis compañeras para crear nosotras mismas unos jarrones sencillos con tres flores en cada uno. De este modo, pude confirmar que la jornada sería el jueves y en el hotel que me había propuesto.

-Entrevistador: Perfecto, ¿podría explicarme ahora como cerró el programa de esa jornada?

-Entrevistado: Mi jefe me había indicado 3 ponentes que debían participar en las jornadas, yo debía decidir que otros ponentes completarían el programa.

-Entrevistador: Muy bien, a partir de este punto, ¿podría contarme cuáles fueron los siguientes pasos de su actuación?

-Entrevistado: Las personas que había indicado mi jefe eran conocidas en ese ámbito empresarial por haber llevado a cabo iniciativas muy innovadoras en su propia empresa y esto había hecho que sus empresas se convirtiesen en referentes en este ámbito. Dado que este era el punto en común, se me ocurrió buscar a más invitados que pudiesen contar también experiencias similares que resultasen menos conocidas para los asistentes y englobar la jornada bajo el lema: “20 años innovando para mejorar nuestras empresas”.

-Entrevistador: ¿Consultó con alguien esta decisión?

-Entrevistado: Sí, antes de seguir organizando todo le presenté esta idea a mi jefe para ver que le parecía. La aprobó al momento, con lo que proseguí con los preparativos de la actividad.

-Entrevistador: Pues sígame contando cómo lo hizo...

-Entrevistado: Para el diseño del programa pensé que los ponentes indicados por el gerente debían estar en las horas más importantes del programa. Es decir, después del acto de apertura, a primera hora de la tarde y a última hora para cerrar la jornada. Una vez que tenía esto claro, decidí organizar el resto de la jornada. En el acto de apertura deberían estar el gerente de la asociación, el presidente de la misma y algún representante de algún organismo público. Por lo tanto, confirmé la asistencia de un Director Xeral de la Consellería de Traballo para las 9 de la mañana. Ya contaba con que, tanto el presidente como el gerente de la Asociación, tenían disponibilidad total ese día, pues estarían durante toda la jornada. A continuación, pude confirmar con los tres ponentes que me había solicitado el gerente. Sólo uno de ellos tenía problemas para asistir ese día porque tenía otro evento y no podría llegar hasta las 7 de la tarde. Por tanto, la única opción era que esa persona fuese quién cerrase las jornadas y, por tanto, podríamos contar con la participación de los tres.

-Entrevistador: ¿Qué hizo a continuación?

VI.ANEXOS

-Entrevistado: Me quedaba presupuesto suficiente para traer a 4 ponentes más, por lo que decidí elaborar un listado con unos 8 candidatos que había conocido en jornadas anteriores a las que había asistido y que consideraba que podrían encuadrarse en estas jornadas. Los ordené por prioridad dejando al principio de la lista aquellos que más me interesaban, no sólo por su experiencia y formación, sino también por el modo en el que conseguían transmitir durante sus presentaciones y mantener enganchados a los asistentes en sus discursos. Aunque alguno de los ponentes que había elegido en primer lugar ya tenía comprometida su agenda para ese día, conseguí a los cuatro ponentes entre el listado que había elaborado.

-Entrevistador: ¿Completó así todo el programa de las jornadas?

-Entrevistado: Una vez que había confirmado los ponentes anteriores, me parecía que debería haber más actividades para completar toda la jornada que duraría desde las 9 de la mañana hasta las 8 - 8:30 de la tarde. De otro modo, quedarían espacios demasiado grandes entre medias o deberían alargarse demasiado las otras intervenciones. Como no tenía más presupuesto para contratar a más ponentes, se me ocurrió una idea: En algunas jornadas a las que había asistido con anterioridad había conocido otros casos interesantes de innovación empresarial. De las iniciativas empresariales que yo había conocido en jornadas anteriores, muchas de ellas eran empresas desconocidas, como nuestro evento podría ser una buena oportunidad para estas empresas de contactar con clientes potenciales (pues en muchos casos ofrecían servicios a empresas) se me ocurrió ofrecerles la posibilidad de participar en una mesa redonda en estas jornadas como una forma de promoción. Conseguí organizar dos mesas redondas con 2 experiencias empresariales en cada una de ellas de forma gratuita, a cambio, algunos de ellos me pidieron poder repartir publicidad de sus empresas entre los asistentes. Como a cada asistente se le entregaría una carpeta al comienzo de la jornada y un obsequio, les propuse introducir su publicidad en esa carpeta. De este modo conseguí cerrar el programa.

-Entrevistador: ¿Podría detallarme como quedó el programa finalmente?

-Entrevistado: Sí, por supuesto. Creo que tengo todavía algún tríptico de esas jornadas. Si lo prefiere, podría enviárselo por email cuando llegue a mi casa.

-Entrevistador: Perfecto, se lo agradecería. Por otro lado..., podría decirme ¿cómo fue el resultado final de la jornada?

-Entrevistado: Bien, tal y como comentaba antes, en todas las jornadas que se organizan en la asociación se les pasa una encuesta de satisfacción a los asistentes para comprobar si les ha gustado o no, que cosas mejorarían, etc. Las puntuaciones que recibió el evento fueron altas.

-Entrevistador: ¿Y su jefe? ¿Qué le dijo?

-Entrevistado: Al finalizar el evento no me dijo nada, pues no es habitual en esa empresa que se te diga nada por tu trabajo a no ser que metas la pata, pero en la reunión mensual en la que se presentaron los resultados de las encuestas realizadas en los diferentes eventos organizados por la asociación mi jefe me felicitó delante de todos los compañeros.

-Entrevistador: ¿Y el presidente de la asociación? ¿Qué le dijo sobre su trabajo?

-Entrevistado: Directamente a mí no me dijo nada, pero en la reunión del Consejo que tuvo lugar la semana siguiente al evento felicitó al gerente por las jornadas. El resto de los miembros del consejo también manifestaron en esa reunión su satisfacción con el éxito de las jornadas.

-Entrevistador: Entonces ¿si llamase al teléfono de la asociación en la que ha trabajado podría hablar con el gerente para que me confirmase todo lo que me acaba de contar?

-Entrevistado: Sí, por supuesto. No tendrá ningún inconveniente, de hecho cuando finalizó mi contrato me había dicho que podía escribirme una carta de recomendación si lo necesitase o que daría referencias de mí a otras empresas si fuese necesario. Es más fácil que lo localice en su oficina a primera hora de la mañana, el resto del día muchas veces se encuentra haciendo visitas o en reuniones fuera de la oficina.

-Entrevistador: ¿Por qué no le renovaron el contrato?

-Entrevistador: Yo estaba contratada por una subvención. A causa de los recortes de estos últimos años esa subvención ha desaparecido y la asociación no cuenta con fondos suficientes como para prestar el servicio de formación por su cuenta. De hecho, en este momento la asociación no está prestando este servicio a sus socios.

-Entrevistador: ¡Vale! Muchas gracias por la información que me facilita. Volviendo al tema de antes..., me gustaría saber si suelen ocurrirle con frecuencia este tipo de situaciones.

-Entrevistado: Pues la verdad es que en esa empresa era bastante habitual. Lo normal es que no se tratase de eventos tan importantes sino de reuniones o cursos de formación más cortos y más fáciles de organizar. Pero era frecuente tener que realizar cambios de última hora porque algún ponente no podía asistir, o porque se estropease algún material, etc.

-Entrevistador: ¿Siempre consiguió solventar este tipo de situaciones de forma exitosa?

-Entrevistador: Una vez que te acostumbras a trabajar contra reloj y que conoces el sector sí, al principio era un poco más difícil, pero haciendo un buen esquema de todos los pasos que debes llevar a cabo para no olvidar ningún detalle, al final siempre conseguía resultados bastante satisfactorios.

VI.ANEXOS

-Entrevistador: Muy bien, vamos a tratar otra cuestión que me interesa. Como usted sabe, en el ámbito laboral es muy frecuente trabajar con otras personas, por lo tanto, es muy importante la capacidad para el trabajo en equipo. Cuénteme alguna situación reciente en la que su actuación haya sido determinante para que el grupo del que formaba parte consiguiese alcanzar unos buenos resultados. ¿Cuál era la situación en la que se encontraba?

-Entrevistado: Como puede ver en mi CV, durante el último año he estado combinando mi trabajo con la realización de un master en RRHH. Durante ese tiempo tuve que realizar un trabajo en grupo para el master que consistía en la aplicación de una encuesta de satisfacción laboral en una empresa real. Como había detectado algunos problemas en la empresa en la que estaba trabajando, se me ocurrió proponerle a mi jefe realizar esa encuesta en la asociación. Se trataba de un trabajo en grupo, por lo que para mí fue muy importante que mis compañeros del grupo estuviesen implicados en el trabajo, pues en caso contrario podrían surgir problemas entre nosotros y el resultado no sería bueno.

-Entrevistador: ¿Me podría detallar como fue su actuación, es decir, qué fue lo que hizo exactamente para conseguir la implicación de sus compañeros?

-Entrevistado: Inicialmente fue un poco complicado, pues casi no conocía a los tres compañeros con los que debía hacer el trabajo. Se me ocurrió que para conseguir que se implicasen más con el tema lo mejor sería hacerles ver la importancia que tenía el resultado de nuestro trabajo para la empresa en la que yo trabajaba. Para ello les comenté porqué había decidido hacer ese tipo de intervención y la importancia que tendría para mis compañeros de trabajo los resultados que se pudiese sacar de ese estudio y las medidas que la empresa podría tomar una vez consiguiésemos evidenciar un problema existente. Les comenté que había personas trabajando allí que posiblemente se sintiesen muy insatisfechas con su trabajo y que era probable que con una pequeña intervención consiguiésemos mejorar su situación.

-Entrevistador: ¿Cómo reaccionaron sus compañeros?

-Entrevistado: Pues la verdad es que se implicaron bastante en el trabajo. Se interesaron mucho por la situación de la empresa y durante el tiempo que duró el trabajo me hacían preguntas preocupándose por ello.

-Entrevistador: ¿Podría contarme como se desarrolló concretamente ese trabajo?

-Entrevistado: Pues contábamos con un mes para poder realizarlo, que dada la naturaleza de ese trabajo no era mucho tiempo. Primero debíamos diseñar el cuestionario de satisfacción, pues así nos lo exigían en la asignatura, después pasarlo en la empresa y esperar a recoger todos los datos. Una vez que recogiésemos los datos, vendría la parte del análisis y finalmente la redacción de todo el informe y las recomendaciones de mejora. Como yo era la

persona que tenía mayor conocimiento de la situación, mis compañeras decidieron que yo debería liderar el equipo.

-Entrevistador: ¿Podría detallarme un poco más como organizaron el trabajo?

-Entrevistado: Pues tuvimos varias reuniones. En la primera decidimos estructurar todo el trabajo y planificar el tiempo del que disponíamos. Además, decidimos buscar bibliografía y encuestas de satisfacción ya diseñadas para poder diseñar el cuestionario que emplearíamos en este caso. Aprovechamos los descansos de clase y los fines de semana para poder trabajar en este proyecto.

-Entrevistador: Muy bien, sígame contando...

-Entrevistado: El primer fin de semana nos reunimos para poder diseñar el cuestionario y durante la tarde del sábado conseguimos sacar un primer borrador. La verdad es que el ambiente de trabajo fue agradable y al terminar el borrador fuimos a tomar algo y empezamos a conocernos más. Todos nos llevamos el borrador a casa para poder echarle un vistazo en otro momento, después de desconectar de ese día de trabajo y poder ser más críticos. A la semana siguiente quedamos después de clase e hicimos las modificaciones que nos parecieron pertinentes. Yo modifiqué el documento para darle un buen formato y le pasé el cuestionario a los compañeros de mi empresa explicándoles lo que estábamos haciendo con este trabajo y lo que se pretendía conseguir. Dejamos un buzón en la sala de reuniones para que los trabajadores pudiesen entregarlos de forma anónima. Durante este tiempo tuvimos un pequeño parón en el trabajo porque tuvimos que esperar 2 semanas a recoger el mayor número posible de cuestionarios. Como contábamos con muy poco tiempo decidimos aprovechar ese tiempo para redactar la introducción y preparar el formato en el que presentaríamos los resultados y las conclusiones del estudio. A las dos semanas decidimos analizar el cuestionario sin tener el 100% de las respuestas porque no contábamos con más tiempo. De todas formas, habíamos conseguido en torno a un 80% de participación. En un día tuvimos los resultados y el fin de semana siguiente conseguimos redactar la parte de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de mejora, con lo que conseguimos entregar el trabajo a tiempo.

-Entrevistador: ¿Se encontraron con alguna dificultad dentro del grupo a lo largo del trabajo?

-Entrevistado: En general el ambiente del grupo fue muy positivo, pero es verdad que en la segunda semana surgió un pequeño conflicto dado que uno de los miembros se enfadó porque otro nos daba largas para quedar en las reuniones. De todas formas, el conflicto se solucionó rápido.

-Entrevistador: ¿Hizo usted algo para solucionar ese problema?

VI.ANEXOS

-Entrevistado: Se me ocurrió que como la persona que no podía quedar con nosotros estaba participando menos, pedirle ayuda para meter los datos de los cuestionarios, ya que ese día en concreto el resto del grupo no podía quedar porque tenían que asistir a una asignatura que nosotros dos teníamos convalidada. Mientras estábamos trabajando, noté que esa persona no tenía un buen estado de ánimo, por lo que me quedé un poco preocupado/a y le comenté que si tenía algún problema o no le venía bien podíamos dejarlo para otro día o yo podría terminarlo. Me contestó que le venía bien hacer el trabajo porque le permitía desconectar de otras cosas personales. En ese momento comenzó a contarme que había tenido una serie de problemas personales y que por eso no había podido asistir a algunas de las reuniones y que se sentía mal por no haber participado. Yo le comenté que por mi parte no había problema, pero que consideraba que sería bueno para ella que lo comentase con el resto de compañeros y que si quería podía implicarse más en la parte final del trabajo. Se sintió muy cómoda conmigo y me contó el problema que le estaba pasando en su familia. Al final redactamos la parte de los resultados entre las dos y en la reunión de grupo que tuvimos el último fin de semana para redactar las conclusiones y las recomendaciones se disculpó ante los compañeros y se solucionó el conflicto.

-Entrevistador: ¿Qué resultado obtuvieron con el trabajo?

-Entrevistado: El resultado fue muy bueno. A parte de entregar el trabajo en papel, tuvimos que hacer una exposición en clase y nuestro trabajo fue el mejor evaluado no sólo por el profesor de la asignatura, sino también por los compañeros ya que tuvimos que evaluarlos unos a otros. Todo el grupo quedó muy contento con el resultado y nos fuimos a celebrarlo con una cena esa noche. La verdad que se generó un clima tan positivo que hemos pasado de ser compañeros a tener una relación de amistad hoy en día.

-Entrevistador: ¿Con qué frecuencia le ocurren este tipo de situaciones?

-Entrevistado: La verdad es que a lo largo de mi carrera he tenido que trabajar en grupo en muchas ocasiones y no siempre el trabajo en grupo fue tan fácil. Normalmente siempre hay gente que se desentiende del trabajo, pero desde hace un tiempo me di cuenta de que se trata de una cuestión de implicación con el proyecto. Fue por este motivo que reaccioné de esa manera al principio del trabajo, tratando de involucrar a los compañeros en el mismo. Las veces que lo he probado parece que ha funcionado. Aunque no siempre he conseguido que se impliquen todos, creo que el nivel de implicación de las personas que realmente participa en el trabajo facilita que todo transcurra de un modo mucho más productivo y en un clima más positivo.

-Entrevistador: Por último, hay otra cuestión sobre la que me gustaría preguntarle. En el ámbito laboral, especialmente en el relacionado con los recursos humanos, es común que se nos presenten problemas o imprevistos ante los que debemos encontrar la mejor solución de manera

inmediata. Esto conlleva tomar decisiones rápidas, de forma juiciosa y sin dejarnos llevar por la presión del momento. Hábleme de la última vez en que haya resuelto de forma exitosa un imprevisto.

-Entrevistado: Se me ocurre ponerle un ejemplo que ocurrió en el último curso de formación que estaba organizando en la asociación empresarial en la que trabajé. Estaba todo listo para un curso de 2 semanas cuando dos días antes del inicio del curso el docente sufrió un accidente de automóvil que lo tendría hospitalizado unas semanas, lo que le impediría impartir el curso. Yo tuve que conseguir en dos días a un profesor sustituto.

-Entrevistador: ¿Cómo actuó usted para resolverlo?

-Entrevistado: La verdad es que fue un caso curioso porque normalmente contamos con un listado de posibles profesores sustitutos, pero el tema de este curso en concreto era tan específico que no contábamos con posibles sustitutos, con lo que tuvimos que buscarlo urgentemente.

-Entrevistador: Me ha dicho “tuvimos” ¿Quiénes se enfrentaron a esta situación?

-Entrevistado: Es lo que acordé con mi jefe en una reunión, pero yo era la persona encargada de la formación, por lo que fui yo quien tuvo que solucionar el problema.

-Entrevistador: ¿De qué era el curso?

-Entrevistador: El curso era sobre la aplicación de fitosanitarios para la protección de los viñedos, se trataba de un curso muy específico, dirigido a los técnicos de varias bodegas socias de nuestra asociación. Era una necesidad formativa muy importante y que los socios demandaban de modo urgente, ya que no sabían cómo hacer frente a una plaga que estaba afectando a sus viñedos. De ahí la dificultad de encontrar a un ponente especializado en esta temática.

-Entrevistador: ¿Y cuáles fueron concretamente los pasos que siguió para solucionarlo?

-Entrevistado: Lo primero que hice fue comprobar todos los CVs de los ponentes con los que trabajábamos con frecuencia, para ver si alguno de ellos tenía conocimientos sobre este tema. Prefería que fuese un ponente conocido porque sabemos cómo se desenvuelven en las clases y que son bien evaluados por los alumnos. En este caso, ninguno contaba con esta formación específica, por lo que decidí contactar con otras entidades que ofrecían esta misma formación para que me recomendasen algún ponente. Sabía que en la Consellería de Medio Rural, con la que había colaborado en alguna ocasión contaban con algunos técnicos especializados en este tipo de problemas, por lo que decidí ponerme en contacto con ellos y conseguí que me facilitasen el contacto de un técnico que podría impartir este curso.

VI.ANEXOS

-Entrevistador: ¿Y qué pasó después? ¿Estaba ese técnico disponible para impartir el curso?

-Entrevistado: El técnico no tenía disponibles los dos primeros días del curso. Como yo sabía que era muy bueno y que sería muy difícil encontrar a un sustituto mejor en tan poco tiempo, le propuse a mi superior la posibilidad de retrasar el curso dos días.

-Entrevistador: ¿Y qué le dijo su jefe? ¿Estaba de acuerdo?

-Entrevistado: Me dijo que contactase con los asistentes, que eran 20 técnicos vitivinícolas a los que conocíamos porque participaban con frecuencia en actividades de la asociación. Si ellos no tenían problemas con el cambio de las fechas, podríamos retrasarlo. Y así ocurrió. Llamé a todos los alumnos explicándole la situación y ninguno tenía problemas con el cambio de fechas.

-Entrevistador: ¿De qué alternativas de actuación disponía?

-Entrevistado: Pues podría haberle pedido a cualquiera de los ponentes con los que contábamos habitualmente que se preparase la materia y que la impartiera y de ese modo salir del paso, pero me parecía un tema muy complejo y a la vez muy importante para nuestros socios, por lo que debería ser impartido por un experto. Por este motivo, preferí buscar a una persona más cualificada aunque contase con poco tiempo para hacerlo.

-Entrevistador: ¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?

-Entrevistado: La verdad es que, a pesar de haber sido muy arriesgado, el resultado fue positivo, ya que los alumnos quedaron muy contentos con el docente y, de hecho, obtuvo unas puntuaciones tan buenas, que ha participado más veces con la empresa impartiendo otro tipo de cursos.

-Entrevistador: ¿Qué le dijo su jefe sobre la solución que encontró?

-Entrevistado: Como le dije antes, mi jefe no suele comentarnos nada sobre como realizamos nuestro trabajo. Creo que quedó contento porque lo que le importa es la satisfacción de los socios y está quedo reflejada en las puntuaciones que los asistentes otorgan a las actividades formativas en las que participan. Además, en este caso el objetivo de la formación era hacer frente a un problema real que estaba afectando a las cosechas. Aunque yo no soy una experta en el tema, sé que consiguieron reducir los efectos de la plaga. Además, los técnicos siguieron demandando más cursos de formación técnica, con lo que entendemos que les estaban sacando provecho.

-Entrevistador: ¿Con qué frecuencia le suelen ocurrir este tipo de situaciones?

-Entrevistado: Pues en ese trabajo era bastante frecuente encontrarse con imprevistos de todo tipo, especialmente en lo que se refiere a la formación. Ponentes que no aparecen a la hora de comienzo del curso, aulas que teníamos reservadas y que por un error están ocupadas, etc. Lo importante es no perder los nervios y tratar de solucionarlo de la mejor manera posible. Este tipo de imprevistos no dependen de uno mismo, lo único que podemos hacer es buscar la mejor solución que tengamos en ese momento.

(Cierre de la entrevista: Ha sido el mismo en los cuatro guiones. Se omite el contenido)



ANEXO 2.4. GUIÓN 3: ECE – CANDIDATO NO CUALIFICADO

(Apertura de la entrevista: Ha sido la misma en los cuatro guiones. Se omite el contenido)

Parte evaluativa de la entrevista:

-*Entrevistador:* Como usted sabrá, para este trabajo es importante llevar a cabo una adecuada organización de nuestras actividades. Hábleme de la última vez en la que gracias a su capacidad para dar prioridad a las tareas más importantes y saber establecer una conexión entre las mismas pudo alcanzar un objetivo determinado.

-*Entrevistado:* Pues....Ahora mismo no recuerdo ninguna situación en concreto, (...tiempo para pensar...) normalmente suelo improvisar y no tengo problemas con eso. Por lo general, siempre consigo terminar a tiempo mis tareas.

-*Entrevistador:* Bien, si siempre consigue terminar a tiempo sus tareas, no le será difícil contarme algún ejemplo reciente en el que, tal y como dice, a pesar de tener mucha carga de trabajo, consiguió cumplir con todos los objetivos establecidos?

-*Entrevistado:* A ver, cuando se juntan varias cosas a veces también es necesario decidir cuáles son más importantes y centrarse en eso, si el resto de las cosas pueden esperar, es más una cuestión de priorizar que de organizarse. Por ejemplo, hace unos meses estaba realizando un curso online que me requieren en mi trabajo y tenía que entregar unos ejercicios en un plazo determinado. Hacer ese curso no era muy importante para mí en ese momento, sin embargo, tenía más cosas pendientes que necesitaba realizar y decidí darle prioridad al trabajo y abandonar el curso. Mis jefes necesitaban que terminase un proyecto que me habían encargado y conseguí entregarlo en plazo.

-*Entrevistador:* ¿Qué le dijeron sus jefes sobre esta cuestión?

-*Entrevistado:* Yo conseguí entregar el trabajo en el plazo que mis jefes me habían indicado y ese era el objetivo principal. La cuestión fue que había algunos aspectos que ellos consideraban que no estaban lo suficientemente desarrollados y tuve que dedicarle más tiempo después a mejorarlo. En una semana lo revisé y lo volví a entregar de modo que quedaron contentos con el resultado. Al final tampoco resultó ser tan importante que lo hubiese terminado la semana anterior, pero a veces en las empresas te presionan con plazos que en realidad no son realistas.

-*Entrevistador:* ¿Qué hizo con respecto al curso?

-Entrevistado: De momento no volví a matricularme. Lo haré en cuanto tenga tiempo.

-Entrevistador: ¿Qué opinan sus jefes sobre eso?

-Entrevistado: Ellos insisten en que debo realizar la formación, que es importante que aprenda a hacer las cosas antes de hacerlas y que por eso cometo algunos errores en el trabajo. Yo creo que en el trabajo es normal cometer errores porque siempre se tiene algún despiste, ¿no?, mientras estos no sean graves, no supone ningún problema. Una vez les propuse que me diesen unas semanas para dedicarme exclusivamente a realizar esa formación y que de ese modo no tendría ningún tipo de problema, pero ellos dicen que eso es imposible porque necesitan que saquemos los trabajos adelante y que es posible compaginar la dos cosas, tal y como han hecho otros compañeros. Pero yo prefiero que ya que voy a hacer el curso que sea bien hecho, porque estoy seguro de que, por ejemplo, mi compañero, el que empezó al mismo tiempo que yo, ya no se acuerda de nada de lo que estudió en ese curso...

-Entrevistador: ¿Cuánto tiempo hace que sus jefes le pidieron que hiciese esos cursos?

-Entrevistado: Hace casi seis meses que nos incorporamos. En el momento de la incorporación nos enseñaron la plataforma de formación con la que cuenta la empresa y a través de la cual podíamos realizar estos cursos. Nos recomendaban realizar los 4 cursos durante los 4 primeros meses en la empresa, pero se trataba de un plazo aproximado, que dependía de la carga de trabajo que tuviésemos. Cada curso se inicia una vez al mes y debemos decidir en qué momento nos matriculamos, pudiendo hacer varios al mismo tiempo. El primer mes conseguí finalizar el primero porque tenía menos carga de trabajo, para los otros tres me está costando encontrar el momento.

-Entrevistador: ¿Cuáles han sido las consecuencias de no haber realizado estos cursos?

-Entrevistado: Llevo 6 meses en la empresa y no tengo ningún tipo de problema para realizar mi trabajo. Mis jefes me recuerdan frecuentemente que no he realizado esta formación, pero es que a veces las empresas nos sobrecargan con formación que no necesitamos y eso hace que le dediquemos menos tiempo al trabajo efectivo.

-Entrevistador: ¿Con qué frecuencia le suceden este tipo de situaciones?

-Entrevistado: Bueno, lo de dejar cursos a medias no es la primera vez que me pasa, siempre pienso que puedo abarcar todo y al final, cuando veo que no puedo hacerlo, simplemente lo dejo. Esta formación no es algo que necesite inmediatamente y prefiero no agobiarme con demasiadas cosas al mismo tiempo. A veces es mejor saber decir que no y poder trabajar más relajado, que intentar hacer demasiadas cosas y vivir estresado.

-Entrevistador: Muy bien, vamos a tratar otra cuestión que me interesa. Como usted sabe, en el ámbito laboral es muy frecuente trabajar con otras personas, por lo tanto, es muy

VI. ANEXOS

importante la capacidad para el trabajo en equipo. Cuénteme alguna situación reciente en la que su actuación haya sido determinante para que el grupo del que formaba parte consiguiese alcanzar unos buenos resultados. ¿Cuál era la situación en la que se encontraba?

-Entrevistado: Se me ocurre poner como ejemplo el último trabajo en el que trabajamos en conjunto mi compañero y yo. El cliente quedó tan satisfecho con el resultado final que ya ha contratado a la empresa los mismos servicios para 4 tiendas más que van a abrir en nuestra comunidad. Incluso el director general nos felicitó por los resultados y nos obsequió con un porcentaje sobre los beneficios que obtendrá la empresa en los nuevos trabajos para este cliente. ¡Vaya! Qué fue todo un éxito.

-Entrevistador: ¿Podría explicarme cómo se desarrolló en concreto el trabajo en grupo?

-Entrevistado: Una vez que nuestros superiores se reunieron con nosotros para asignarnos este proyecto, mi compañero me propuso reunirnos para planificar todo el trabajo y yo no tuve problema. Después de una reunión inicial nos repartimos las tareas y finalmente todo salió bien.

-Entrevistador: Detálleme como fue concretamente su contribución al trabajo

-Entrevistado: Sí, claro, sin problema. El trabajo era para una empresa internacional que estaba a punto de abrir una tienda en un nuevo centro comercial. Habían adquirido el local hacía muy poco tiempo y querían abrir la tienda el día de la inauguración del centro comercial, que sería en dos meses. Por lo que nosotros debíamos seleccionar a toda la plantilla, en total 20 personas para 4 puestos diferentes e impartirles un curso de formación que debía durar un mínimo de un mes. Por lo tanto, contábamos con tan solo un mes para finalizar el proceso de selección de personal. La empresa no contaba con un análisis de puestos previo, por lo que teníamos que iniciar el proceso haciendo el análisis de puestos en otra de las tiendas de la empresa, con lo que tuvimos que desplazarnos a Madrid durante dos días. Antes de ir a Madrid preparamos las entrevistas que íbamos a realizar para el análisis de puestos y toda la documentación que necesitaríamos.

-Entrevistador: ¿Cómo preparó esas entrevistas?

-Entrevistado: Bueno, yo estaba ocupado en ese momento con otro proyecto así que mi compañero ya las hizo por su cuenta.

-Entrevistador: ¿Cómo repartieron el resto del trabajo?

-Entrevistado: En Madrid nos repartimos las entrevistas a la mitad. Como eran 4 puestos los que teníamos que analizar, cada uno de nosotros cogió 2 puestos. Después realizamos los informes y cada uno comprobó los resultados de los informes del otro e hizo algunas correcciones si le parecía que era necesario.

-Entrevistador: ¿Se realizaron muchas correcciones sobre sus informes iniciales?

-Entrevistado: Mi compañero me corrigió algunas cosas porque es muy “quisquilloso” y siempre tiene que corregir algo. Si él quiere perder el tiempo en esas cosas yo no tengo ningún problema, no me siento ofendido si quiere cambiar algo, estoy abierto a todo tipo de sugerencias.

-Entrevistador: Y usted, ¿realizó muchas aportaciones al trabajo de su compañero?

-Entrevistado: Sobre los suyos no hice ninguna modificación. Es tan perfeccionista que ni siquiera es necesario revisar sus trabajos.

-Entrevistador: ¿Cómo organizaron la fase de las entrevistas?

-Entrevistado: Mi compañero decidió repartir el trabajo. Los dos puestos que me tocaron a mí fueron el de mozo de almacén y el de montador. Pero como tienes que entrevistar a más de un ocupante, en total tuve que hacer 4 entrevistas y después los informes a partir de toda la información. Mi compañero realizó alguna más, pero porque quiso... Él tenía los puestos de encargado de tienda y el de dependiente.

-Entrevistador: ¿Cómo fueron los siguientes pasos del trabajo?

-Entrevistado: Yo ya finalicé en los días que estuvimos en Madrid los informes de los dos puestos, como mi compañero se empeñó en entrevistar a más ocupantes, tardó varios días en tener los informes de los puestos, con lo que el trabajo se retrasó un poco. Una vez que habíamos finalizado los informes de los análisis de puestos, empezamos a diseñar todo el proceso de selección. Esta fue la parte más conflictiva del proceso porque teníamos diferentes puntos de vista. Yo quería aplicar unas técnicas... vamos las normales... las que se aplican siempre en todas las empresa, pero mi compañero se empeñó en que no eran las correctas y decidimos hablarlo con los superiores. Fueron ellos los que decidieron finalmente las pruebas que se utilizarían, mi compañero los convenció con sus argumentos, con lo que el proceso se complicó un poco más, pero una vez que preparamos las pruebas que querían aplicar, las pasamos y seleccionamos a los candidatos.

-Entrevistador: ¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?

-Entrevistado: Pues que al final se consiguió finalizar el trabajo en plazo y con éxito.

-Entrevistador: ¿Qué le dijeron sus jefes sobre su trabajo?

-Entrevistado: Como el cliente quedó tan satisfecho, los jefes nos felicitaron.

-Entrevistador: ¿Con qué frecuencia le ocurren este tipo de situaciones?

-Entrevistado: Con este compañero es bastante frecuente que se produzcan este tipo de situaciones. Aunque somos muy diferentes y tenemos formas de trabajar muy distintas, al final

VI. ANEXOS

conseguimos buenos resultados. Los dos sabemos lo que tenemos que hacer para obtener buenos resultados.

-Entrevistador: Por último, hay otra cuestión sobre la que me gustaría preguntarle. En el ámbito laboral, especialmente en el relacionado con los recursos humanos, es común que se nos presenten problemas o imprevistos ante los que debamos encontrar la mejor solución de manera inmediata. Esto conlleva tomar decisiones rápidas, de forma juiciosa y sin dejarnos llevar por la presión del momento. Hábleme de la última vez en que haya resuelto de forma exitosa un imprevisto.

-Entrevistado: En una ocasión me encontré en una situación bastante complicada y que finalmente conseguí solucionar sin problema. Resulta que estábamos llevando a cabo un proceso de selección y el día en que debíamos realizar las pruebas de evaluación mi compañero no pudo venir a trabajar porque había sufrido un pequeño accidente de tráfico de camino a la empresa. Normalmente se encarga él de preparar la documentación necesaria, por lo que yo no sabía dónde teníamos almacenadas todas las pruebas. Intenté localizarlo por teléfono pero no conseguí que me respondiese, con lo que busqué por la oficina y conseguí preparar todo. La cuestión fue que me encargué yo solo de todo el proceso...

-Entrevistador: ¿No era responsabilidad suya tener preparado el proceso?

-Entrevistado: Era responsabilidad de los dos, pero como mi compañero siempre quiere tenerlo todo de su mano, la verdad es que yo me desentiendo de eso y me dedico a otras cosas.

-Entrevistador: Sígame contando que fue lo que ocurrió exactamente en esa ocasión...

-Entrevistado: Los aspirantes debían cubrir en primer lugar una prueba de inteligencia general, a continuación un test de personalidad y finalmente un test de conocimientos. Mientras los candidatos cubrían el test de inteligencia, me di cuenta de que había olvidado los boletines del test de personalidad. Una vez finalizadas estas pruebas, debía corregirlas para realizar las entrevistas a los 5 mejores candidatos durante esa tarde. Como contaba con las pruebas de inteligencia y el test de conocimientos, decidí que la mejor opción sería seleccionar a los 5 candidatos entre las 5 mejores puntuaciones de esas pruebas y no realizar el test de personalidad.

-Entrevistador: ¿Qué otra alternativa tenía?

-Entrevistado: Pues tendría que molestar a algún compañero para que me lo trajese, con lo que sería un gasto a mayores para la empresa y además, me llevaría más tiempo corregir y analizar los resultados para hacer la criba de los 5 candidatos que pasarían a la entrevista. Al final elegí a los 5 mejores candidatos en esas dos pruebas y esos fueron los que entrevisté por la

tarde. Una vez realizadas las entrevistas, elaboré los informes finales de los 3 mejores candidatos para que nuestro cliente pudiese tomar una decisión de contratación, con lo que el proceso pudo llevarse a cabo igual y sin ningún tipo de problema.

-Entrevistador: ¿Qué le dijeron sobre su actuación?

-Entrevistado: Al día siguiente mi compañero se incorporó al trabajo y me preguntó cómo había sido el proceso del día anterior. Le pasé los informes para que viese cuál había sido el resultado y preguntó porque no había información sobre las puntuaciones en los factores de personalidad de los candidatos. Yo le expliqué que lo que había pasado y que en las entrevistas improvisé algunas preguntas que me permitiesen evaluar a grandes rasgos las características de personalidad de esos candidatos. Aunque no me dijo nada, por su reacción interpreté que no le había gustado mucho el modo en el que había resuelto el problema, por lo que decidí explicarle porqué había actuado de ese modo, para que comprendiese que esa era la mejor opción para la empresa.

-Entrevistado: Y sus jefes, ¿qué dijeron?

-Entrevistado: No me dijeron mucho sobre el tema... Lo único que me dijeron es que la próxima vez que se me olvide algo debería avisar a alguien para que me lo acerque, especialmente si estamos en la misma ciudad. Y que debería estar más implicado en ese tipo de procesos para no tener ese tipo de olvidos... Creo que fueron un poco injustos por no saber valorar el modo en el que resolví la situación.

-Entrevistador: ¿Con qué frecuencia le suelen ocurrir este tipo de situaciones?

-Entrevistado: No es una situación habitual. Normalmente siempre realizamos todo este tipo de actividades en conjunto y lo normal es que sea mi compañero el que se encargue de este tipo de detalles pequeños, por lo que no soy yo quien tiene que enfrentarse a ese tipo de imprevistos. Pero normalmente cuando me encuentro con alguno, no tengo problemas para encontrar una solución rápida y eficiente.

(Cierre de la entrevista: Ha sido el misma en los cuatro guiones. Se omite el contenido)

VI.ANEXOS

ANEXO 3. Informes previos de los candidatos

ANEXO 3.1. Informe positivo

HABILIDADES COGNITIVAS:

Puntuación obtenida en el test cognitivo: 85 puntos sobre 100

EXPEDIENTE ACADÉMICO:

A) Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos:

Nota media 8,75

B) Máster Recursos Humanos:

Calificación: SOBRESALIENTE

REFERENCIAS:

Su superior en la última empresa da buenas referencias de su comportamiento en la misma. Dice que siempre ha cumplido con todos los trabajos que le han sido solicitados y que están muy satisfechos con las contribuciones realizadas durante su paso por la empresa. El trato con los superiores y los compañeros ha sido excelente.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

2 años de experiencia previa en el ámbito de los RRHH

ANEXO 3.2. Informe negativo:

HABILIDADES COGNITIVAS:

Puntuación obtenida en el test cognitivo: 45 puntos sobre 100

EXPEDIENTE ACADÉMICO:

A) Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos:

Nota media: 6

B) Máster Recursos Humanos:

Calificación: APTO

REFERENCIAS:

Su superior en la última empresa dice no estar muy contento con su desempeño durante el tiempo que ha trabajado con ellos. Era frecuente tener que pedirle que mostrase los resultados de su trabajo ya que nunca lo hacía por iniciativa propia. Ha tenido algunas diferencias con sus compañeros de trabajo y con un superior directo.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

6 meses de experiencia previa en el ámbito de los RRHH

VI.ANEXOS

ANEXO 3.3. Informe neutro:

HABILIDADES COGNITIVAS:

Puntuación obtenida en el test cognitivo: 75 puntos sobre 100

EXPEDIENTE ACADÉMICO:

A) Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos:

Nota media: 7

B) Máster Recursos Humanos:

Calificación: APTO

REFERENCIAS:

Su superior en la última empresa dice que el trabajador ha tenido un desempeño normal, cumpliendo siempre con los trabajos que se le solicitaban. La relación tanto con sus compañeros como con su superior era cordial.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

1 año de experiencia previa en el ámbito de los RRHH

ANEXO 4. Escala de Evaluación de las Percepciones sobre la Entrevista

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

a. Estaría satisfecho con la entrevista	1	2	3	4	5
b. Estaría motivado durante la entrevista	1	2	3	4	5
c. Estaría ansioso durante la entrevista	1	2	3	4	5
d. Me parecería difícil contestar a las preguntas	1	2	3	4	5
e. Me sentiría cómodo con las preguntas de la entrevista	1	2	3	4	5
f. La entrevista respetaría mi privacidad	1	2	3	4	5
g. Me resultaría difícil preparar las respuestas por adelantado	1	2	3	4	5
h. La entrevista me permitiría falsear mis respuestas	1	2	3	4	5
i. La entrevista me parecería justa	1	2	3	4	5
j. La entrevista permitirá que se me evalúe de forma objetiva	1	2	3	4	5
k. Los candidatos mejor evaluados tendrán mejor desempeño	1	2	3	4	5
l. Los resultados de la entrevista son iguales para hombres y mujeres	1	2	3	4	5
m. La entrevista es adecuada para decidir cuál es el mejor candidato	1	2	3	4	5
n. Esta entrevista facilita la toma de decisiones a los seleccionadores	1	2	3	4	5







El objetivo de la tesis es estudiar algunas cuestiones relacionadas con la entrevista de empleo a las que todavía no se ha dado una respuesta concluyente en la literatura científica. Para ello, se realizaron cinco estudios empíricos. El primero presenta los resultados de una encuesta, que con una muestra de 75 empresas, concluyó que las entrevistas, junto con el CV y las referencias, son las herramientas más empleadas para la selección. En concreto, el tipo de entrevista más utilizado es la no estructurada. En el segundo estudio se realiza un meta-análisis con un total de 63 muestras recogidas en un contexto real de evaluación. Los resultados indican que la entrevista, en cualquiera de sus modalidades, no produce impacto adverso hacia las mujeres. En el tercero, analizando las evaluaciones realizadas por 241 valoradores, se estudian las diferencias de los resultados obtenidos empleando una entrevista convencional estructurada (ECO) y una entrevista conductual estructurada (ECE). Se encontró que la ECE permite discriminar mejor entre candidatos cualificados y no cualificados para el puesto y que su resistencia a los sesgos de la información adicional sobre el candidato y de similitud por razón del sexo es similar en ambas entrevistas. En el cuarto estudio se comprobó, con una muestra de 268 sujetos, que ambas entrevistas se ven afectadas por el sesgo de la información previa sobre el candidato. Finalmente, el quinto estudio analiza las percepciones de los candidatos hacia la ECO y la ECE. Empleando dos muestras, de 417 valoradores y de 62 entrevistados, los resultados muestran que ambas entrevistas son bien valoradas, aunque la ECE se percibe como más idónea y la ECO como más confortable.

