



Artículo

La Entrevista Conductual Estructurada y el Desempeño Laboral en la Administración Pública Española: Propiedades Psicométricas y Reacciones de Justicia*

The Structured Behavioral Interview and Job Performance in the Spanish Public Administration: Psychometric Properties and Fairness Reactions

JESÚS F. SALGADO¹
MIKEL GORRITI²
SILVIA MOSCOSO³

Fecha de Recepción: 10-10-2006

Fecha de Aceptación: 19-02-2007

RESUMEN

Este artículo informa sobre los resultados de dos estudios en los que se ha utilizado una entrevista conductual estructurada (ECE) de panel para la promoción de jefes de unidades en la Administración Pública española. El primer estudio presenta las propiedades psicométricas (fiabilidad entre evaluadores y validez de criterio) de la ECE. El segundo estudio muestra las reacciones de los solicitantes, los entrevistadores y los miembros del panel al uso de la entrevista. Los resultados apoyan el uso de esta herramienta de decisión para la toma de decisiones en la Administración Pública.

ABSTRACT

This paper reports on the results of two studies on the use of a panel structured behavioural interview (SBI) for promoting managers in the Spanish Public Administration. The

* La investigación incluida este trabajo ha sido financiada parcialmente por el Ministerio de Educación y Ciencia con cargo al proyecto de investigación SEB1098-2005 del que Jesús F. Salgado es investigador principal. Dirección de contacto: Departamento de Psicología Social, Básica y Metodología, Universidad de Santiago de Compostela, Campus Universitario Sur, 15782 Santiago de Compostela. E-mail: psjesal@usc.es. Teléfono: 981 563100 Ext: 13803 / 15140.

¹ Universidad de Santiago de Compostela.

² Gobierno del País Vasco.

³ Universidad de Santiago de Compostela.

La Entrevista Conductual Estructurada y el Desempeño Laboral en la Administración Pública Española:

first study describes the SBI psychometric properties (inter-rater reliability and criterion validity). The second study shows the fairness reactions of applicants, interviewers, and supervisors to the use of the SBI. The results support the use of this assessment tool for personnel decision making in the public administration.

PALABRAS CLAVE

Entrevista Conductual Estructurada, Fiabilidad, Validez, Desempeño de tarea, Desempeño contextual, Reacciones de Justicia.

KEY WORDS

Structured Behavioral Interview, Reliability, Validity, Job performance, Task performance, Contextual performance, Fairness reactions.

La entrevista raramente se ha usado en las oposiciones a funcionario en la Administración española en general. Este hecho contrasta claramente con el amplio uso de la entrevista en la industria y en otras organizaciones tanto en España como en otros países. Encuestas recientes sobre el uso de instrumentos de selección de personal han demostrado que la entrevista es el instrumento más usado para contratar personal en todas las organizaciones y en todos los países. Por ejemplo Ryan y cols. (1999) encontraron que la entrevista es el método más usado en todos los países (ver Salgado, Viswesvaran y Ones, 2001). El poco uso de este instrumento en la Administración española en general está relacionado con la visión negativa que de la entrevista tienen los que contratan, los sindicatos y los propios funcionarios. Por ejemplo, entre las razones mencionadas está el carácter subjetivo de la entrevista, su baja fiabilidad y validez, la baja tasa de aceptación por parte de los superiores y candidatos y la posibilidad de que la entrevista pueda ser usada para seleccionar a candidatos predeterminados para el puesto.

Esta visión negativa de la entrevista en la Administración Pública en general parece que se basa en los resultados de las revisiones clásicas sobre la validez de la entrevista llevados a cabo desde Wagner (1947) a Hunter y Hunter (1984) y contrasta con los resultados de varios meta-análisis realizados en los últimos doce años y referidos a la fiabilidad y validez de la entrevista, los cuales concluyen que las entrevistas estructuradas son uno de los mejores predictores del desempeño laboral y que su validez puede generalizarse a puestos, criterios y organizaciones diferentes (Salgado, 1999; Salgado, Viswesvaran y Ones, 2001; Schmidt y Hun-

ter, 1998). Sin embargo, aunque los gestores de recursos humanos suelen hablar de la entrevista en general, hay diferentes tipos de entrevista. Salgado y Moscoso (2002) han señalado que las entrevistas pueden clasificarse en relación con el contenido y grado de estructura, siendo la entrevista conductual estructurada la mejor opción entre los diferentes formatos de entrevista para selección de personal.

De acuerdo con Salgado y Moscoso (2001, 2002) la Entrevista Conductual Estructurada (ECE) puede definirse como un grupo de entrevistas caracterizadas por los siguientes rasgos comunes: (1) las preguntas de la entrevista están basadas en un análisis de puestos trabajo y en la técnica de incidentes críticos como método más usado (2) el análisis de puestos de trabajo también sirve para identificar las principales dimensiones a medir en la entrevista, (3) a cada candidato se le hacen todas las preguntas desarrolladas en el punto 1, (4) el mismo proceso de entrevista es repetido con todos los candidatos; (5) en la mayoría de los casos, las repuestas de los candidatos son evaluadas mediante anclajes conductuales o escalas de comportamientos esperados, (6) el entrevistador es entrenado en esta técnica, (7) la decisión de contratación se toma después de que todos los candidatos han sido entrevistados. Estos rasgos garantizan que todos los candidatos tengan la misma experiencia de entrevista. Los modelos de entrevista conductual más conocidos son la entrevista situacional (Latham, 1989), la entrevista de descripción de conducta (Janz, 1982), la entrevista multimodal (Schuler, 1989; Schuler y Funke, 1989) y la entrevista conductual estructurada (Motowidlo, Carter, Dunnette, Tippins, Werner, Burnett y Vaughan, 1992; Salgado y Moscoso, 2001).

Con respecto a la fiabilidad de la ECE, un primer examen realizado por Salgado y Moscoso (1995), encontraron una fiabilidad promedio de .75 en 20 estudios en los que se usó la ECE. McDaniel, Whetzel, Schmidt y Maurer (1994) también examinaron la fiabilidad de la entrevista aunque no fue exactamente de una conductual estructurada sino de entrevistas relacionadas con el trabajo, entre las que había conductuales estructuradas y otras basadas en un análisis de puestos de trabajo. McDaniel y cols. (1994) encontraron una fiabilidad promedio de .84. Un tercer meta-análisis de la fiabilidad fue realizado por Conway, Jako y Goodman (1995). Estos investigadores encontraron una fiabilidad promedio de .70. Más recientemente, Salgado, Moscoso y Gorriti (2004) encontraron una fiabilidad de .83 en un grupo de 20 entrevistas conductuales estructuradas. Algunas veces, las entrevistas conductuales estructuradas son usadas a modo de panel. Dos meta-análisis han estudiado la fiabilidad de la ECE en formato panel. Conway y cols. (1995) encontraron una fiabilidad interjueces de .92 y Salgado y cols. (2004) también encontraron el mismo índice de .92. Basado en estos resultados meta-analíticos, se puede concluir que la ECE es un instrumento fiable para seleccionar personal, con niveles de fiabilidad similares a los mejores instrumentos de selección (p.e., pruebas de aptitudes cognitivas o inventarios de personalidad). Este hecho contrasta claramente con las conclusiones de revisiones clásicas y con los resultados de meta-análisis recientes sobre la fiabilidad de entrevistas no estructuradas y convencionales, que han mostrado coeficientes entre .30 y .40.

Con respecto a la validez de la ECE, en el primer meta-análisis específicamente realizado para determinar la validez de

criterio de la ECE, Salgado y Moscoso (1995) obtuvieron una validez observada de .28 para predecir el desempeño. Cuando se corrigió este valor por la falta de fiabilidad del criterio ($r_{yy} = .52$) y por la restricción del rango en la entrevista ($u = .61$), la validez operativa resultante fue .61 (ver Salgado y Moscoso, 2005). En su meta-análisis, McDaniel y cols. (1994) obtuvieron una validez observada de .27 para entrevistas situacionales. Corregidos estos valores por la falta de fiabilidad del criterio y por la restricción del rango, la validez operativa es prácticamente la misma que la obtenida por Salgado y Moscoso (1995; 2005). Por su parte, Huffcutt y Arthur, (1994) encontraron que las entrevistas estructuradas (la mayor parte consistían en entrevistas conductuales estructuradas), la validez observada era .34. La validez observada media y ponderada por el tamaño de la muestra fue .30 y la validez operativa .64. Sobre la base de los resultados de los meta-análisis de la validez de criterio de la ECE, es posible afirmar que la ECE es uno de los mejores predictores del desempeño laboral, y que la magnitud de su validez es excelente. Consecuentemente, basándonos en los resultados de los meta-análisis previos, nosotros establecemos nuestra primera hipótesis.

H1. *La entrevista conductual estructurada predice el desempeño global en los puestos de jefatura en la Administración General Vasca.*

Un rasgo de los puestos de trabajo de la Administración Pública es la importancia que tienen las exigencias del contexto en el que se realizan dichos trabajos. Los trabajadores de la administración son servidores públicos y se espera de ellos que muestren una buena orientación al servicio de los ciudadanos. En este sentido es muy

posible que tengan que realizar tareas más allá de las exigidas en las descripciones formales de su propio puesto y que tengan que mostrar cierto compromiso con la organización, aunque ninguna de estas expectativas de conducta laboral esté formalmente expuesta en la descripción del trabajo (monografías del puesto) que se usa en la Administración. Estas tres características están muy relacionadas con lo que se conoce como desempeño contextual tal y como ha sido definido por Borman y Motowidlo (1993; Borman y cols., 2001), quienes han expandido la noción tradicional de desempeño incluyendo facetas de la ejecución que están más allá de la destreza en tareas. De acuerdo con estos investigadores, el dominio del criterio puede considerarse compuesto por dos dimensiones: desempeño de tarea y desempeño contextual. El desempeño de tarea fue definido por Borman y Motowidlo (1993, p. 73) como *“la pericia con la que los ocupantes de un puesto realizan actividades formalmente reconocidas como parte de sus trabajos, actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización bien directamente como parte de su proceso tecnológico, o indirectamente proveyéndolo con materiales necesarios o servicios”*. Por su parte, el desempeño contextual es definido como *“las actividades que mantienen el ambiente organizacional, social y psicológico en el que el núcleo técnico tiene que funcionar”* (Borman y Motowidlo, 1993, p. 73). Borman y sus colegas (Borman, y cols., 2001; Penney y Borman, 2005) sugirieron que el desempeño contextual incluía actividades tales como: *“desempeñar voluntariamente cometidos y asignaciones extras; persistir con esfuerzo y entusiasmo; ayudar y cooperar a otros; seguir las reglas organizacionales y procedimientos; apoyar a la organización”* (Penney y Bormn, 2005, p.

376). En este sentido, el desempeño contextual y el de tarea difieren en tres aspectos: (a) el desempeño de tarea varía en función de los trabajos, mientras que el contextual es similar en todos, (b) el desempeño de tarea es algo que se espera como un requisito, mientras que el contextual no lo es de modo oficial, y (c) se hipotetiza que el desempeño de tarea está más relacionado con las capacidades cognitivas y que el contextual está más relacionado con las características de personalidad (p.e., amigabilidad y conciencia). Sin embargo, también es verdad que algunos estudios han mostrado que el desempeño de tarea y el contextual no son dimensiones del desempeño totalmente independientes, sino muy relacionadas entre sí. Por ejemplo, Borman, Motowidlo y Van Scotter (1995) encontraron una correlación de .80 entre medidas de desempeño de tarea y contextual. Correlaciones similares fueron encontradas por Avis, Kudisch y Fortunato (2002; $r = .77$), Beaty, Cleveland and Murphy (2000; $r = .75$), Chan y Schmitt (2002; $r = .77$), Ferris, Witt and Hochwarter (2000; $r = .73$), Gutkowski and Osburn (1999; $r = .77$) and Salgado y Rumbo (1997; $r = .52$), como ejemplos.

La distinción entre desempeño contextual y de tarea es de interés para el examen de la validez de la ECE. Salgado y Moscoso (2002; ver también Huffcutt y cols., 2002) han mostrado que la ECE está altamente relacionada con el conocimiento del trabajo ($\rho = .53$), experiencia en el trabajo ($\rho = .71$), juicio situacional ($\rho = .46$) y capacidad mental general ($\rho = .28$). Sin embargo la correlación entre la ECE y los cinco factores de personalidad es muy pequeña (p.e., la correlación entre la ECE y los factores de personalidad conciencia, agradabilidad, apertura a la experiencia,

estabilidad emocional y extroversión fue .17 y .12, .09, .08 y .21 respectivamente). Esta red nomológica sugiere que la ECE mide principalmente variables relacionadas con el desempeño de tarea y en menor medida variables relacionadas con el desempeño contextual. Por ello, una segunda pregunta de interés es si la ECE predice o no estas dos dimensiones del desempeño. Basándonos en estudios previos establecemos estas dos hipótesis:

H2. *La entrevista conductual estructurada predice tanto el desempeño de tarea como el desempeño contextual en los puestos de jefatura de la Administración Vasca.*

H3. *La entrevista conductual estructurada mostrará una mayor correlación al predecir el desempeño de tarea que al predecir el desempeño contextual.*

Una tercera cuestión de interés en relación al papel de la ECE en la selección de personal, se refiere a las reacciones de los candidatos y los solicitantes (Anderson, 2004). La investigación sobre las reacciones de los candidatos ha demostrado que afectan a cómo los solicitantes perciben la organización, en la intención de unirse a la organización, en el desempeño durante el proceso de selección y los comportamientos subsiguientes (Ryan y Ployhart, 2000). Por ejemplo, las reacciones de los solicitantes están relacionadas con lo atractiva que les parece la organización que utiliza la ECE (p.e., puede llevar a aceptar o no un trabajo), también con la satisfacción con el proceso de selección y con el trabajo en sí mismo (Gilliland, 1993; Imus y Ryan, 2005). Estudios previos han examinado las reacciones de los solicitantes ante diferentes procesos de selección en varios países (p.e., EEUU, España, Fran-

cia, Portugal, Alemania, Grecia, Italia, Sudáfrica) y unánimemente concluyen que los individuos evalúan la entrevista en la escala más alta en cuanto a percepciones (Gilliand, 1994; Marcus, 1999; Moscoso y Salgado, 2004; Nikolau y Judge, 2006; Steiner y Gilliland, 1996; ver también la revisión de Steiner y Gilliland, 2001). Esta visión positiva de la entrevista contrasta con su imagen negativa en la Administración Española, tal y como se ha dicho. Además, la investigación previa tiene cinco limitaciones. Primera, se usaron como muestra estudiantes que no tienen mucha experiencia en procesos de selección. Segunda, los individuos no estaban inmersos en un proceso selectivo cuando respondieron al cuestionario. Tercero, las percepciones de los solicitantes se examinaron usando evaluaciones globales en vez de examinar las características específicas del método. Cuarto, la investigación previa no examinó las reacciones de los que administraban las pruebas, de otros trabajadores en los mismos puestos y de los superiores en relación al uso de la ECE en el proceso selectivo. Otra limitación adicional con respecto a la ECE es que la investigación previa no distinguió entre las entrevistas convencionales (no estructuradas) y las que sí lo eran. Hasta el momento actual no ha habido estudios que hayan examinado simultáneamente las percepciones de los implicados, entrevistadores, pares, y superiores con respecto a la ECE. Por esto, y debido a las implicaciones para las percepciones de equidad sobre el uso de la ECE en la Administración, debe hacerse un examen de este tema. Basándonos en la investigación previa, establecemos la siguiente hipótesis:

H4. *Los solicitantes y el resto de participantes en el proceso de selección mos-*

trarán percepciones positivas de equidad sobre la entrevista conductual estructurada.

En resumen, este trabajo tiene tres objetivos principales. Primero, examinar la validez de la ECE a la hora de predecir el desempeño general de los puestos de jefatura en la Administración General del País Vasco. Segundo, analizar si la ECE predice diferencialmente el desempeño de tarea y el contextual. Tercero, explorar si las percepciones y reacciones de los solicitantes, entrevistadores, pares, y gestores en relación con la ECE. Para conseguir estas tres metas, se realizaron dos estudios independientes.

ESTUDIO 1

MÉTODO

Muestra. La muestra consistió en 311 miembros del Grupo A de la Administración General Vasca que participaban en una promoción para puestos más altos en dicha Administración. Ellos aspiraban a puestos con niveles 26, 27, y 28. Las edades oscilaban entre los 32 y los 48 años. Todos fueron entrevistados por un panel compuesto de 3 miembros (aunque en cinco casos los miembros fueron 4). Se promocionó a 95 trabajadores pero sólo se pudieron obtener evaluaciones de desempeño de 93 para correlacionarlas con las puntuaciones de la ECE. Así el tamaño final de la muestra fue de 93 individuos, 51 hombres y 42 mujeres.

Entrevista. Se utilizó una entrevista conductual estructurada desarrollada para los procesos de promoción. Para desarrollar la entrevista, la técnica de incidentes críticos (Flanagan, 1954) sirvió de base

para escribir las preguntas contextuales. Aunque todos los puestos eran de jefatura, había pequeñas diferencias entre ellos. Por esta razón, se diseñó un grupo específico de preguntas para cada trabajo. Como media, se recogieron 40 incidentes críticos para cada puesto (más de 900 en total) y fueron evaluados por expertos según dos dimensiones: frecuencia e importancia. Las entrevistas medían cinco dimensiones y por lo menos tres de estas dimensiones fueron comunes a todos los puestos: (a) capacidad organizativa, (b) capacidad para resolver problemas, (c) coordinación de equipos. La entrevista cubre estas dimensiones usando dos preguntas por cada dimensión (con re-preguntas).

Catorce entrevistadores llevaron a cabo las entrevistas en formato panel. De acuerdo con las reglamentaciones de la Administración Vasca, el panel consiste en tres individuos (p.e., el entrevistador y dos jueces más). El rol del entrevistador es realizar la entrevista y evaluar a los entrevistados. Los otros evaluadores también puntúan al evaluado pero no entrevistan. Todos los entrevistadores tienen experiencia en ECE y han tenido que superar un curso de entrenamiento de 100 horas. Cada entrevista duraba 45 minutos de media y se grababa. Las respuestas se puntuaban con una escala de valoración con anclajes conductuales de 5 puntos. De esta manera se obtenían tres medidas independientes por cada entrevistador y se usaron para estimar la fiabilidad inter-jueces de la entrevista. Salgado, Moscoso y Gorriti (2004) mostraron una fiabilidad inter-jueces de .83 para un único entrevistador y .92 para el panel. La puntuación media de los tres miembros fue la puntuación final de cada individuo. Las dimensiones se ponderaron igual y la puntuación final podía estar

entre 1 y 10, siendo requerido obtener un 5 para pasar.

Medidas de Criterio. Las medidas de criterio se tomaron entre 8 y 21 meses después de que el candidato fue promovido. En este estudio las medidas de criterio consistieron en 10 escalas con anclajes conductuales que midieron la competencia de los individuos en 10 características del desempeño. El superior directo de cada individuo se usó como evaluador. Las escalas tenían cinco puntos: inadecuado, insuficiente, medio, destacado y excelente. Las características medidas fueron: resolución de problemas, toma de decisiones, liderazgo, conocimiento del puesto, competencia organizacional, resistencia al estrés, productividad, iniciativa personal, competencia interpersonal, desempeño más allá del puesto. Se calcularon tres índices de desempeño con estas escalas: desempeño global, desempeño de tarea, desempeño contextual. El desempeño global consistía en la media de las puntuaciones en las 10 escalas. El desempeño de la tarea consistía en la suma de las puntuaciones para la resolución de problemas, toma de decisiones, liderazgo, conocimiento del puesto, competencia organizacional, resistencia al estrés y productividad. El desempeño contextual se calculó por la suma de las puntuaciones de iniciativa, competencia interpersonal y desempeño más allá del puesto. La consistencia interna de estos tres índices fue: .90, .87 y .74 (alfa de Cronbach) para el desempeño global, desempeño de tarea y desempeño contextual respectivamente. Veinte trabajadores fueron evaluados por dos superiores. Esto nos permitió calcular la fiabilidad inter-jueces y encontramos una correlación de .80, .72, y .81 para desempeño de tarea, contextual y global, respectivamente.

RESULTADOS

La Tabla 1 muestra las medias y las desviaciones para cada variable incluida en el estudio (p.e., entrevista, desempeño general, desempeño de tarea y desempeño contextual) para hombres y mujeres. Como puede verse, los resultados son muy similares en ambos grupos en los estadísticos descriptivos para la muestra total, aunque las mujeres reciben valores un poco más altos en las cuatro variables. Es importante destacar que los resultados en la entrevista indican que esta no produce un efecto negativo para las mujeres ($d=.92$ favorable a las mujeres), sino todo lo contrario. Resultados semejantes se han encontrado en el caso de la evaluación del desempeño, donde el grupo de mujeres obtiene una puntuación ligeramente superior al del grupo de hombres.

Las correlaciones observadas entre la entrevista y las tres medidas del desempeño aparecen en la Tabla 2. Esta tabla informa de los estadísticos descriptivos de la muestra total y de las correlaciones entre las tres medidas de desempeño. En la Tabla 3 se puede ver la validez operativa de la entrevista para predecir el desempeño global, el de tarea y el contextual. La validez operativa es la validez observada corregida por la fiabilidad del criterio y por la restricción del rango del predictor. Esta tabla también incluye el intervalo de confianza al 95% en torno a la validez operativa.

De acuerdo con nuestra primera hipótesis, la entrevista debe predecir el desempeño global y nosotros hemos encontrado una validez operativa de .60 (ver Tabla 3). Es decir, se confirma la hipótesis. Usando la fórmula dada por Bobko y Rieck (1980), hemos calculado el error estándar de la correlación corregida y con ése valor

Tabla 1.
Estadísticos descriptivos de los resultados de la entrevista y las medidas de desempeño para hombres y mujeres

Variable	Hombres		Mujeres	
	Media	S_x	Media	S_x
Entrevista	6.95	1.03	7.15	1.04
Desempeño Global	3.88	0.72	4.22	0.53
Desempeño de Tarea	3.92	0.74	4.22	0.53
Desempeño Contextual	3.82	0.81	4.21	0.68
	N= 51		N= 42	

Tabla 2.
Correlaciones observadas entre la ECE y las medidas de Desempeño

	Media	S_x	ECE	DG	DT	DC
Entrevista (ECE)	7.04	1.03	----			
Desempeño Global (DG)	4.03	0.66	.32*	----		
Desempeño de Tarea (DT)	4.05	0.66	.34*	.97	----	
Desempeño Contextual (DC)	4.00	0.77	.22*	.89	.74	----

N = 93; * $p < .05$; ECE: Entrevista Conductual Estructurada; DG: Desempeño Global; DT: Desempeño de Tarea; DC: Desempeño Contextual.

hemos creado el intervalo de confianza del 95% para la validez operativa, siguiendo las recomendaciones de la última edición del Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (2004; Wilkinson y cols. 1999). Como puede verse, sólo el 2.5% de los valores posibles de la validez de la ECE estarían por debajo de un coeficiente de .38 en el caso de la predicción del desempeño general.

También hipotetizamos que la entrevista predeciría el desempeño de tarea y el contextual (Hipótesis 2). En la Tabla 3 se puede ver que la hipótesis ha sido confirmada. La validez operativa para predecir el desempeño de tarea fue .62 y para el desempeño contextual fue de .47. Los límites inferiores del intervalo de confianza fueron .42 y .18 para predecir el desempeño de tarea y contextual respectivamente.

te. Es decir, sólo el 2.5% de las correlaciones serían más bajas que estas. correspondientes a los niveles 26 (con jefatura), 27 y 28 de la Administración

Tabla 3.
Validez Operativa de la Entrevista Conductual Estructurada para predecir el desempeño global, desempeño de tarea y desempeño contextual (Validez Operativa = validez observada corregida por la fiabilidad del criterio y la restricción del rango)

	ρ	95% IC
Desempeño Global ($r_{yy}=.81$)	.60*	.38 - .82
Desempeño de Tarea ($r_{yy}=.82$)	.62*	.42 - .83
Desempeño Contextual ($r_{yy}=.72$)	.47*	.18 - .75

N= 93; $p < .01$ (usando la fórmula del error estándar de Bobko and Rieck (1980) para la correlación corregida). ρ = validez operativa. IC = Intervalo de Confianza (fórmula dada por Guilford and Fruchter (1978, p.147) basada en la fórmula derivada por Hotelling (1940) para coeficientes de correlación correlacionados (no independientes).

Nuestra tercera hipótesis mantiene que la validez operativa del desempeño de tarea es más alta que la validez operativa para el desempeño contextual. La diferencia entre estas dos valideces operativas son 19 puntos de correlación. Aplicando la fórmula dada por Guilford y Fruchter (1978) para coeficientes de correlación no independientes (basada en la fórmula derivada de Hotelling, 1940), hemos encontrado que la diferencia entre la validez de la ECE para predecir el desempeño de tarea y la validez para predecir el desempeño contextual es significativa ($t_{dr} = 3.14$; $gl = 90$; $p < .001$). Es decir, que nuestra tercera hipótesis también se confirma.

DISCUSIÓN

El objetivo general de este estudio era examinar la validez de la entrevista conductual estructurada para predecir el desempeño de los puestos del Grupo A

General Vasca. Todos los puestos eran puestos de jefatura o coordinación y máximos niveles de dicha Administración. Se usó un diseño predictivo y el lapso de tiempo transcurrido entre la medida de la entrevista y la medida del desempeño ha oscilado entre los 8 a 21 meses. El examen de la validez de la entrevista es de interés para las autoridades de la Administración Vasca porque se está cambiando el sistema clásico de perspectiva administrativista a un sistema de recursos humanos con nuevas metodologías y técnicas (adecuación persona a puesto; gestión de la diferencia). La visión tradicional de la entrevista en la Administración es generalmente negativa. Se ve a la entrevista como un instrumento con muchos problemas (p.e., su carácter subjetivo, su baja fiabilidad y validez, el bajo ratio de aceptación por parte de superiores y candidatos y la posibilidad de que la entrevista pueda usarse para seleccionar a candidatos preseleccionados, por lo que su frecuencia de uso es muy baja).

Los resultados del estudio mostraron que la entrevista conductual estructurada predice francamente bien el desempeño y que la magnitud de dicha validez es similar a los mejores instrumentos de selección. Hemos encontrado una validez operativa de .62 la cual es similar a la magnitud encontrada en varios meta-análisis sobre la validez de la entrevista (McDaniel y cols. 1994; Huffcutt y cols. 1994; Salgado y Moscoso, 1995; 2005). La validez encontrada para entrevista es también similar a la validez operativa encontrada por Salgado y sus colegas (Salgado y Anderson, 2003; Salgado, Anderson, Moscoso, Bertua y De Fruyt, 2003; Salgado, Anderson, Moscoso, Bertua, De Fruyt y Rolland, 2003) en Europa para las pruebas de capacidad mental general. El resultado obtenido en este estudio es más alto que la validez encontrada por Roth, Bobko y McFarland (2005) para muestras de trabajo, que típicamente se reconocen como los mejores predictores del desempeño.

Un segundo resultado de interés es que la entrevista predice tanto el desempeño de tarea como el contextual. Por lo que sabemos, no existe un estudio previo que haya examinado si la entrevista conductual estructurada predice estas dos dimensiones del desempeño. Nuestros resultados sugieren que la ECE predice muy bien el desempeño contextual ($\rho=.47$), y de forma excelente el desempeño de tarea ($\rho=.62$). Consecuentemente, el resultado es de interés práctico en el sentido de que la ECE puede usarse en un proceso en el que el desempeño contextual tenga que predecirse. Este resultado también es de interés desde un punto de vista teórico. Los meta-análisis de la validez de constructo de la ECE han demostrado que este tipo de entrevista mide conocimiento del trabajo, experiencia laboral, juicio situacional y,

en menor medida, capacidad mental general (ver Salgado y Moscoso, 2002; Huffcutt y cols. 2002). Todas estas variables están estrechamente relacionadas con el desempeño de tarea y con la capacidad para responder a las responsabilidades de sus puestos. Sin embargo, apenas están relacionadas con el desempeño contextual. Una posible explicación de esto es que el desempeño de tarea y el contextual no son dimensiones del desempeño completamente independientes y, consecuentemente, experiencia, conocimiento, juicio situacional y capacidad cognitiva también son necesarias para un buen desempeño contextual.

Un tercer resultado relacionado con el previo es que la ECE predice diferencialmente desempeño de tarea y el desempeño contextual. Este tipo de entrevista es marcadamente mejor predictor del desempeño de tarea que del contextual, lo cual sugiere que las ECE deberían incluir alguna dimensión específica para medir facetas del desempeño contextual (p.e., compromiso) para mejorar las predicciones de este tipo de desempeño. Como la entrevista es un método de medida y no un constructo es posible añadir nuevas dimensiones o rasgos sin pérdida de propiedades psicométricas (p.e., fiabilidad, validez de contenido).

Este estudio también informa de que el formato de panel produce mejor fiabilidad, lo cual es muy similar o incluso mejor que la fiabilidad encontrada en las mejores medidas psicológicas en selección de personal (p.e., pruebas cognitivas, inventarios de personalidad)

Otro descubrimiento importante está relacionado con la fiabilidad de las medidas de desempeño. Hemos encontrado que

la fiabilidad inter-jueces de las tres medidas de desempeño fue .81, .82, .72 para el desempeño general, de tarea y contextual respectivamente. Meta-análisis previos han demostrado que la fiabilidad del desempeño es .52 (Salgado y cols. 2003; Salgado y Moscoso, 1996; Viswesvaran, Ones y Schmidt, 1996). Nosotros encontramos una fiabilidad marcadamente mejor, lo cual puede deberse a dos factores: (a) el uso de anclajes conductuales a la hora de valorar las preguntas, y (b) que las medidas de criterio fueron obtenidas con propósito de investigación. Estudios previos han demostrado que estos dos factores mejoran la fiabilidad de las medidas del desempeño.

Debe notarse una limitación de nuestro estudio. El tamaño de la muestra no es grande y consecuentemente, debido al error de muestreo, las estimaciones encontradas pueden variar si la muestra aumenta (ver Salgado, 1998). Sin embargo, las magnitudes de la validez que hemos encontrado son lo suficientemente altas como para soportar una variación importante y continuar siendo robustas y relevantes para el uso de la herramienta en las decisiones de contratación en las administraciones públicas.

ESTUDIO 2

MÉTODO

Participantes

La muestra de este estudio fueron 125 individuos que participaron activamente en el proceso de promoción desde diferentes roles. Fueron 35 Directores, 12 Presidentes de las Comisiones (panel), 23 miembros de panel, 45 entrevistados que

pasaron la entrevista y fueron promovidos y 33 entrevistados que no la superaron. La muestra representa el 50.4% de la población (N= 248).

MEDIDAS

Percepciones y Reacciones a la ECE.

A los participantes se les dio un cuestionario con 30 preguntas y dos secciones para conocer sus reacciones con respecto a la ECE y el proceso de promoción. Quince preguntas examinaron distintas áreas de sentimientos, actitudes, creencias y reacciones de los individuos en relación con la ECE. Se les preguntó si estaban satisfechos, insatisfechos o indecisos en relación con el contenido de la entrevista.

Procedimiento. Cuatro meses después de que se hicieran las entrevistas, se mandó el cuestionario a través de la Intranet a los 248 individuos que habían participado en el proceso de promoción con la ECE. Respondieron 125, lo cual representa un ratio de 50.4%. En general, responder al cuestionario no costaba más de cinco minutos. Una vez analizados los resultados, se elaboró un informe interno y los resultados se publicaron en la Intranet.

RESULTADOS

Los resultados de la encuesta pueden verse en la tabla 4. El principal resultado es que la mayoría absoluta de los individuos respondieron favorablemente a todas las preguntas de la encuesta y que dos tercios respondieron que estaban satisfechos con la ECE. Este resultado es muy interesante ya que más del 25% de la muestra estaba formada por individuos que no habían superado la entrevista en el proce-

so de selección. Un segundo descubrimiento es que tres cuartos de la muestra considera que las preguntas de la ECE están relacionadas con el trabajo, que la decisión final es justa, que los resultados son iguales para hombres y mujeres y que la ECE respeta la privacidad. También es interesante destacar que para dos tercios de los individuos es difícil engañar en la ECE. Con respecto al proceso de la entrevista, cerca de tres cuartos de la muestra mantiene que es bueno grabarla porque garantiza una mejor decisión y la grabación puede usarse como una prueba en un posible litigio. El sesenta por ciento de la muestra cree que los individuos que pasan la ECE mostrarán mejor desempeño. Asimismo, la mayoría de los individuos cree que la ECE mejora el proceso de promoción, haciendo más fácil la decisión final. También confían más en la decisión y creen que no es difícil responder a las preguntas.

Como puede verse, en general, la cantidad de respuestas satisfactorias sugiere que todos los grupos que participaron en el proceso con la ECE (directores, miembros de panel, entrevistadores, entrevistados exitosos, entrevistados fallidos), ven 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.

DISCUSIÓN

El objetivo de este estudio ha sido examinar las percepciones y reacciones de los individuos respecto del uso de la ECE en la Administración Pública. Los resultados sugieren dos conclusiones. Primera, la ECE es percibida positivamente por todos los participantes en el proceso de entrevista.

Segundo, en comparación con otros tipos de entrevista y el método de promoción anterior, la ECE está mejor vista.

Los resultados tienen importantes implicaciones prácticas para la selección de personal en la Administración Pública. Primeramente, los individuos prefieren ser entrevistados con la ECE porque creen que la decisión final es más justa que la decisión hecha con el antiguo método. Segundo, creen que la ECE respeta la privacidad.

En resumen, los individuos perciben positivamente la ECE y manifiestan mayor preferencia por este proceso selectivo.

DISCUSIÓN GENERAL

En conjunto, este trabajo tiene tres objetivos principales. Primero, examinar la validez de la ECE a la hora de predecir el desempeño general de puestos de jefatura en la Administración General del País Vasco. Hemos encontrado que la ECE es un predictor excelente del desempeño y que su validez operativa es muy similar a lo encontrado en meta-análisis previos. (p.e., Salgado y Moscoso, 1995, 2005) y similar a la validez operativa de los tests de capacidad mental general, que mostraron ser los mejores predictores del desempeño en los puestos de nivel de entrada tanto en Europa y EEUU (Schmidt y Hunter, 1998; Salgado y Anderson, 2003; Salgado y cols. 2003, 2003b).

El segundo objetivo fue analizar si la ECE predice diferencialmente el desempeño de tarea y el desempeño contextual. Esta es una contribución única de este trabajo. Por lo que sabemos, no hay estudios previos que hayan examinado la relación

Tabla 4.
Porcentaje de Individuos Satisfechos con Diferentes Aspectos de la ECE

	% Satisfechos
1. Globalmente considerado, estoy satisfecho/a con la ECE:	67.4%
2. Globalmente considerado, la ECE ha mejorado el proceso de promoción:	53.3%
3. Los que pasaron la ECE tienen un mejor desempeño del trabajo:	59.8%
4. A la hora de tomar la decisión, la ECE es más objetiva que otras entrevistas:	51.1%
5. Me siento más confiado con la ECE en la decisión final:	50.0%
6. Las preguntas de la ECE están relacionadas con el trabajo:	76.1%
7. No es difícil responder a las preguntas conductuales:	52.2%
8. El proceso de promoción final es justo:	74.0%
9. Es bueno que se graben las entrevistas:	71.7%
10. La ECE es exhaustiva y es difícil que se mienta:	65.2%
11. Los resultados de la ECE son iguales para hombres y mujeres:	77.1%
12. Me siento cómodo con las preguntas de la ECE:	58.7%
13. La ECE respeta la privacidad:	82.6%
14. La ECE hace más fácil la toma de decisiones:	71.7%
15. Es difícil preparar por adelantado las respuestas a la ECE:	58.7%

N= 125

entre la ECE y el desempeño de tarea y contextual. Nosotros hemos descubierto que la ECE predice tanto el desempeño de tarea como el contextual, aunque es mejor predictor del desempeño de tarea que del contextual, tal y como se planteó en nuestra hipótesis.

El tercer objetivo fue explorar las percepciones y reacciones de los solicitantes, entrevistadores, compañeros y directores en relación a la ECE. De manera similar a los objetivos previos, hemos descubierto que la ECE es vista de forma favorable como método para la toma de decisiones

en los procesos de promoción en la Administración Pública.

Tal y como hemos dicho previamente, una limitación del estudio es que la validez se examinó con una muestra pequeña y, consecuentemente, las conclusiones de esta investigación deben considerarse provisionales. Deben realizarse estudios con muestras mayores y para distintos trabajos de manera que pueda realizarse un meta-análisis con los resultados de los mismos. Asimismo, nuevos estudios permitirían estudiar diferencialmente las percepciones de los directores, entrevistadores, pares y entrevistados exitosos y no exitosos.

En resumen, los dos estudios realizados en esta investigación han demostrado que la ECE es un buen predictor del desempeño global y de sus dos dimensiones (dimensiones de tarea y contextual) y que las percepciones de esta técnica y las reacciones a la misma son muy positivas. Por ello, los resultados avalan el uso de esta herramienta para la toma de decisiones sobre el personal en la Administración Pública en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, y W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. y Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.

Conway, J.M., Jako, R.A. y Goodman, D.F. (1995). A meta-analysis of inter-rater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 565-579.

Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

Guilford, J.P. y Fruchter, B. (1978). *Fundamental of statistics in psychology and education*. New York: McGraw.

Hotteling, H. (1940). The selection variables for use in the prediction, with some comments on the general problem of nuisance parameters. *Annals of Mathematical Statistics*, 11, 271-283.

Hunter, J.E. y Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.

Huffcutt, A. I. y Arthur, W. Jr. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190.

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

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*. Newbury Park, CA: Sage.

McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L. y Maurer, S. (1994). The validity of employment interview: A com-

- prehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-617.
- Motowidlo, S.J., Carter, G.W., Dunnette, M.D., Tippins, N., Werner, S., Burnett, J.R. y Vaughan, J. (1992). Studies of structured behavioral interview. *Journal of Applied Psychology*, 77, 571-588.
- Penney, L.M y Borman, W. C. (2005). The prediction of contextual performance. In A. Evers, A. Anderson y O. Voskuijl (Eds). *Handbook of personnel selection* (pp 376-396). Oxford, UK: Blackwell.
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. y Page, R. (1999). An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359-391.
- Salgado, J.F. (1999). Personnel Selection Methods. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 12. (pp 1-53). London, UK: John Wiley and Sons.
- Salgado, J.F. y Anderson, N. (2003). Validity generalization of GMA tests across countries in the European Community. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 1-17.
- Salgado, J.F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., y de Fruyt, F. (2003a). International Validity Generalization of GMA and Cognitive Abilities as Predictors of Work Behaviors. *Personnel Psychology*,
- Salgado, J.F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F. y Rolland, J.P. (2003b). Criterion validity of General Mental Ability measures for different occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, Viswesvaran, C., Ones, D.S., Schmidt, F.L.. (1996) Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557-574.
- Salgado, J.F. y Moscoso, S. (1995). Validez de las entrevistas conductuales estructuradas. *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 11, 9-24.
- Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2005). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal. Teoría, práctica y rentabilidad*. 2ª edición. Madrid: Pirámide.
- Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the selection interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 299-324.
- 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.
- Salgado, J.F., Moscoso, S. y Lado, M. (2005). Reclutamiento y Selección. En Bonache, J. y Cabrera, A. (directores). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Financial Times- Prentice Hall.
- Salgado, J.F., Viswesvaran, C. y Ones, D.S. (2001). Predictors used for personnel selection: an overview of construct, meth-

ods and technichs. 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. 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.

Schüler, H. (1989). Construct validity of a multimodal employment interview. En Fallon, B.J., Pfister, H.P. y Brebner, J. (Eds.). *Advances in industrial and organizational psychology*. New York: North Holland.

Schüler, H. y Funke, U. (1989). The interview as a multimodal procedure. En E.W. Eder y G.R. Ferris (Eds.). *The Employment interview: Theory, research and practice*. Newbury Park, CA: Sage.