

# EXCESO DE CONFIANZA Y DECISIONES DE SELECCIÓN DE PERSONAL: ¿PUEDEN LAS ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS DAÑAR LAS DECISIONES?

## OVERCONFIDENCE AND PERSONNEL SELECTION: CAN UNSTRUCTURED INTERVIEWS WORSEN SELECTION DECISIONS?

**Edgar E. Kausel Eliçagaray**

Profesor Asociado. Director de Investigación  
Escuela de Administración. Facultad de Economía y  
Administración. Pontificia Universidad Católica de Chile  
ekausel@uc.cl

**Santiago Ventura Coello**

Investigador Asociado. Leeds School of Business.  
University of Colorado, Boulder  
Santiago.ventura@colorado.edu

<https://doi.org/10.47623/ivap-rvpg.19.2020.01>

Recibido: 04/12/2020

Aceptado: 14/12/2020

© 2020 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – SinObrasDerivada (by-nc-nd)



**Laburpena:** Langileen hautaketa eta kontratazioa erakundeen eta giza baliabideen administrazioaren erabaki garrantzitsuen artean daude, eta administrazio publikoa ez da salbuespena. Hautaketa-prozesuetan gehien erabiltzen den metodoetako bat egituratu gabeko elkarrizketak dira. Artikulu honetan proposatu dugu egituratu gabeko elkarrizketek ez dutela lan-jarduna iragartzeko ia baliorik, beste hautaketa-iragarle batzuen aldean. Are gehiago, gure ustez, askotan, haien erabilerak langileak hautatzeko prozesua okertu ere egin dezake. Hori kontuan hartuta, egituratu gabeko elkarrizketen ebidentzia, erakundeetan duten nagusitasuna eta prebalentzia horren arrazoiak aztertu ditugu artikuluan. Halaber, lan- eta antolaketa-psikologiaren konstruktio nabarmenetan oinarritutako proba psikometriko garrantzitsu batzuen ebidentziari erreparatu diogu. Azterketa enpiriko baten emaitzak berrikusi ditugu, eta konparatu dugu nola alda daitezkeen erakundeen giza baliabideetako zuzendariak eta profesionalak hartzen dituzten erabakiak egituratu gabeko elkarrizketen informazioaren ondorioz. Informazio horretan oinarritutako erabakiak, proba psikometrikoen informazioarekin batera aurkezten direnean, are desagokiagoak dira, baina konfiantza handiagoa sortzen dute, eta horrek baliozko eta gehiegizko konfiantza-irudipena areagotzen du. Azkenik, elkarrizketak egiteko funtsezko zazpi printzipio praktikoko proposatu ditugu. Hori oinarri hartuta, ondorioztatu dugu elkarrizketa egituratu konduktuala askoz ere aukera hobea dela administrazio publikoaren testuingururako.

**Gako-hitzak:** giza baliabideen praktikak; langileen hautaketa; egituratu gabeko elkarrizketak; buru-trebetasun orokorrak; nortasuna; gehiegizko konfiantza; ebidentzian oinarritutako kudeaketa.

**Resumen:** La selección y contratación de personal está dentro de las decisiones más significativas en las organizaciones y la administración de recursos humanos, y la Administración Pública no es la excepción. Uno de los métodos más frecuentes utilizados en los procesos de selección son las entrevistas no estructuradas. En este artículo proponemos que las entrevistas no estructuradas no sólo tienen casi nula validez predictiva del desempeño laboral por encima de otros predictores de selección. Argumentamos que, muchas veces, su uso puede empeorar el proceso de selección de personal. Con esto en mente, en el artículo revisamos la evidencia de las entrevistas no estructuradas, su prevalencia en las organizaciones y las razones de esta prevalencia. También revisamos la evidencia de algunas pruebas psicométricas relevantes, basadas en constructos importantes de la psicología laboral y organizacional. Revisamos los resultados de un estudio empírico en que comparamos cómo las decisiones de directores y profesionales de recursos humanos en organizaciones pueden cambiar en presencia de información de entrevistas no estructuradas. Encontramos que las decisiones basadas en esta información, cuando se presentan en conjunto con información de pruebas psicométricas, son más inexactas y generan al mismo tiempo más confianza, lo que exagera una ilusión de validez y exceso de confianza. Finalmente, proponemos siete principios fundamentales y prácticos para llevar a cabo entrevistas. En base a esto, concluimos que la entrevista estructurada conductual surge como una alternativa claramente superior para el contexto de la Administración Pública.

**Palabras clave:** prácticas de Recursos Humanos; selección de personal; entrevistas no estructuradas; habilidades mentales generales; personalidad; exceso de confianza; gestión basada en la evidencia.

**Abstract:** Personnel selection is among the most significant decisions in human resource management and Public Administration is no exception. One of the most frequent methods used in the selection selection is unstructured interviews. In this article, we propose that unstructured interviews not only have almost zero validity in predicting job performance over psychometric tests. We argue that, many times, their use can worsen the selection process. With this in mind, in this article we first review research regarding unstructured interviews, their prevalence in organizations, and the reasons for this prevalence. We also review research regarding some psychometric tests, based on important constructs from industrial and organizational psychology. We also review the results of a previous empirical study we conducted, in which we compared how the decisions of human resource management directors and professionals in organizations can change in the presence of information from unstructured interviews. We found that decisions based on unstructured interviews, when presented together with information from psychometric tests, are more inaccurate and at the same time generate more confidence, exacerbating an illusion of validity and overconfidence. Finally, we propose seven fundamental and practical principles for conducting interviews. Based on this, we conclude that the structured behavioral interview emerges as a clearly superior alternative in the context of Public Administration.

**Keywords:** Human Resources practices; personnel selection; unstructured interviews; general mental abilities; personality; overconfidence; evidence-based management.

## Sumario:

1. Introducción.—2. Entrevistas no estructuradas. 2.1. Breve descripción de sus características. 2.2. Por qué las entrevistas no estructuradas son problemáticas en la administración pública. 2.3. Prevalencia. 2.4. Razones de esta alta prevalencia. 2.5. Validez de las entrevistas no estructuradas. 2.6. Razones de la baja validez de las entrevistas no estructuradas. 2.7. Peso puesto a las entrevistas no estructuradas en procesos de selección.—3. Pruebas psicométricas: habilidades mentales generales y la responsabilidad.—4. Exceso de confianza y decisiones de contratación. 4.1. Descripción de un estudio para determinar la influencia en las entrevistas no estructuradas en el exceso de confianza. 4.2. Resultados.—5. Recomendaciones y los siete principios para llevar a cabo entrevistas: cómo hacer las entrevistas más estructuradas y conductuales.—6. Conclusiones.—7. Referencias bibliográficas.

## 1. Introducción

El seleccionar y contratar personas está dentro de las decisiones más importantes en el mundo de las organizaciones, según Lazslo Bock (2015), el famoso ex-Director de Personas en Google (ver también Gorriti, 2018). Uno de los métodos más frecuentes utilizados en los procesos de selección son las entrevistas no estructuradas (Fernandez y Pougnet, 2018). El principal argumento de este artículo es que su uso, no solo carece de validez, sino que muchas veces *empeora* el proceso de selección de personal. Por ende, sugerimos evitar la utilización de las entrevistas no estructuradas como herramienta de selección ya que disminuye la validez del proceso y genera exceso de confianza, lo que puede llevar decisiones sesgadas y poco justas.

El artículo se estructura de la siguiente manera. Primero, hacemos una revisión de las entrevistas no estructuradas, en términos de sus principales características, su prevalencia, las razones de su frecuente uso, y cuál es su validez en la predicción del desempeño laboral. Luego describimos dos importantes pruebas psicométricas, relacionadas con los constructos de Habilidades Mentales Generales y la Responsabilidad (de los 5 grandes factores de personalidad). Después de esto, mencionamos la importancia de (evitar) el exceso de confianza, especialmente en un contexto de selección de personal. Luego, describimos un estudio que llevamos a cabo de cómo las entrevistas no estructuradas disminuyen la validez de las predicciones y al mismo tiempo aumenta la confianza y el exceso de confianza. Terminamos el artículo enumerando y describiendo importantes recomendaciones para llevar a cabo entrevistas.

## 2. Entrevistas no estructuradas

### 2.1. Breve descripción de sus características

Las principales características de las entrevistas no estructuradas son que tienden a ser improvisadas, son distintas para cada postulante y se parecen a una conversación cotidiana (Chauhan, 2019). Esto es justamente lo opuesto a las entrevistas estructuradas, que además tienen un foco en los conocimientos y competencias requeridas para los cargos (Salgado, Moscoso y Gorriti, 2004). Adicionalmente, las entrevistas estructuradas se basan en análisis de puestos de trabajo y pueden ser: (a) conductuales, con un foco en conductas pasadas (Janz, 1982; Salgado y Moscoso, 2001, 2002) o (b) situacionales, con un foco en situaciones hipotéticas (Chapman y Zweig, 2005; Latham y Saari, 1984; Latham y Sue-Chan, 1999). Por el contrario, las preguntas en las entrevistas no estructuradas típicamente se basan en las creencias de las personas entrevistadoras, y en ocasiones estas preguntas incluso escapan al ámbito laboral (Dipboye, 1994). Tampoco existe un procedimiento fijo para calificar las respuestas (Chauhan, 2019). De hecho, las respuestas a las preguntas individuales generalmente no se puntúan y solo se otorga una evaluación cualitativa general a cada postulante, basada en impresiones y juicios resumidos, lo que se presta para potenciales sesgos.

### 2.2. Por qué las Entrevistas No Estructuradas son Problemáticas en la Administración Pública

Gorriti (2018) indica que, en el Estatuto Básico del Empleo Público de España (EBEP 2007; TREBEP, 2015),

al hablar de los procesos de selección de personal, se afirma que «Los procesos de selección cuidarán especialmente la conexión entre el tipo de pruebas a superar y la adecuación al desempeño de las tareas de los puestos de trabajo convocados, incluyendo, en su caso, las pruebas prácticas que sean precisas» (art. 612). Además, el Estatuto habla de la «Adecuación entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar» (art. 55.e). Un primer problema con las entrevistas no estructuradas es que un número importante de las preguntas escapan al ámbito laboral, como se puntualizó en el párrafo anterior. O, muchas veces se utilizan preguntas que escapan a la naturaleza del trabajo específico a desarrollar. Por lo tanto, el utilizar este tipo de herramientas iría en contra de estas importantes ideas contenidas en el Estatuto. Además, tanto Gorriti y López (2014) como Salgado y Moscoso (2008) enfatizan la importancia que se le da en el Estatuto a propiedades como la fiabilidad y la validez de los métodos e instrumentos que se utilizan en la selección de personal en el sector público. Como veremos en los párrafos de más abajo, ambas propiedades son particularmente problemáticas en la entrevista no estructurada. En otras palabras, la entrevista no estructurada tiene niveles particularmente bajos de fiabilidad y validez, y puede llevar a su vez a sesgos importantes en la toma de decisiones. Este es un tema particularmente delicado, ya que, al utilizar esta herramienta, no quedarían garantizados los principios de igualdad, mérito y capacidad, necesarios para mantener la objetividad e imparcialidad en el ámbito del Estado.

### 2.3. Prevalencia

Las entrevistas no estructuradas se utilizan de manera persistente en selección de personal. Por ejemplo, Terpstra y Rozell (1993) encuestaron a más de 200 empresas en Estados Unidos y encontraron que más de un 70% usaban entrevistas no estructuradas. Ryan y colaboradores (1999) estimaron el porcentaje de entrevistas no-estructuradas que se usan en organizaciones de 20 países y encontraron resultados que oscilaban entre el 90% (en Italia) al 40% (en Australia). Lievens y De Paepe (2004), usando una muestra belga, mostraron que el 80% de los gerentes improvisaban las preguntas para sus entrevistas de trabajo.

En el Reino Unido, un estudio de Cuadra (2014) sugiere que en los últimos años, mientras el uso de tests psicométricos ha declinado, el uso específico de las entrevistas no estructuradas ha aumentado. Estudios más recientes tienden a confirmar esta tendencia y sugieren que las entrevistas no estructuradas siguen siendo más utilizadas que las estructuradas. Fernandez y Pougnet (2018) encontraron, en una muestra de organizaciones

del rubro hotelero, que el 93% de las empresas usaron preguntas que no eran ni conductuales ni situacionales.

### 2.4. Razones de esta alta prevalencia

Hay varias razones que explican esta preferencia de directores y profesionales de recursos humanos a favor de las entrevistas no estructuradas. Una de ellas tiene que ver con la autonomía y libertad de poder hacer las preguntas que uno quiera en el momento (Nolan y Highhouse, 2014). En pocas palabras, tanto a profesionales de recursos humanos como a directores no les agrada que se les imponga una estructura para llevar a cabo su trabajo. Relacionado con esto, los directores a cargo de conducir entrevistas de trabajo exhiben un deseo de mostrar experticia en base a la intuición, más allá de herramientas estructuradas (Nolan, Dalal y Carter, 2020; Kausel y Jackson, 2020), y las entrevistas no estructuradas dan espacio para mostrar tal intuición.

Además de estas razones, muchas personas entrevistadoras tienen la creencia de que las entrevistas no estructuradas predicen mejor el desempeño que las estructuradas o que otros instrumentos de evaluación. Por ejemplo, Rynes, Colbert, y Brown (2002) encontraron que alrededor de un 65% de profesionales de recursos humanos estimaban que podían «leer entre líneas» las respuestas de los entrevistados y entrevistadas para poder determinar si alguien se ajustaba al cargo y se desempeñaría bien en la organización. Dana, Dawes y Peterson (2013) reportan que las entrevistas no estructuradas generan en los entrevistadores un «encontrar sentido» a los relatos de las personas entrevistadas. Lo interesante de su investigación es que se realizó experimentalmente y los autores mostraron que incluso cuando el sistema de respuestas de las personas entrevistadas era aleatorio, para los entrevistadores y entrevistadoras igualmente las respuestas tenían sentido. Por esta razón, generaban la idea de que las entrevistas podían predecir de manera adecuada el desempeño laboral. Esto explicaría, en parte, la alta prevalencia de este tipo de entrevistas.

### 2.5. Validez de las entrevistas no estructuradas

Como mencionamos en el párrafo anterior, un tema que caracteriza a las entrevistas es que dan espacio a que las personas entrevistadoras ejerzan la intuición en base a su experticia percibida. Sin embargo, la evidencia sugiere que la intuición experta en predicciones es bastante inexacta (Highhouse, 2002, 2008), a menos que dichos expertos o expertas tengan retroalimentación clara e inmediata de los resultados de sus

predicciones (lo que frecuentemente no es el caso en el contexto de la selección de personal). Innumerables publicaciones sugieren que la experiencia de jueces, expertos/as de mercadotecnia, comités de admisión universitaria, clínicos, trabajadores/as sociales y personas expertas en evaluación de proyectos (entre otros; Dawes, Faust, y Meehl, 1989; Grove et al., 2000; Slaughter y Kausel, 2013), no se corresponde con la exactitud de sus estimaciones. En otras palabras, la correlación entre experiencia y precisión de predicciones es cercana a cero. En un meta-análisis, Kuncel, Klieger, Connelly, y Ones (2013) compararon las predicciones intuitivas de desempeño laboral o educacional (selección de personal y comités de admisiones universitarias) con formas más «mecánicas» de generar predicciones, como algoritmos o modelos de regresión lineal. Kuncel y sus colegas encontraron que, a pesar de que muchas veces contaban con la misma información, las formas más mecánicas de predicción mejoraban estas estimaciones en más de un 50% por encima de las predicciones intuitivas (ver también Yu y Kuncel, 2020).

Considerando estos hallazgos, y considerando que la entrevista no estructurada es un vehículo para el uso de la intuición, no es sorpresa que la validez de este método sea sub-óptima. La validez que más nos interesa en este contexto es la validez de criterio, que ha sido definida por Gorriti y López (2014) como «la relación entre predictores y criterio. Qué fuerza de relación hay entre las pruebas y el desempeño en el puesto de trabajo para el que se selecciona». Generalmente, para evaluar la validez de criterio se utilizan coeficientes de correlación, que por definición van de  $-1$  (relación perfecta negativa) a  $+1$  (relación perfecta positiva) pasando también por el 0 (independencia entre pruebas y desempeño). Gorriti (2018), basándose en criterios de J. Cohen, argumenta que a partir de 0,31 la validez es aceptable, mientras que superior a 0,50 es excelente.

Uno de los primeros trabajos que examinaron la validez de las entrevistas no estructuradas, diferenciándolas de las estructuradas, fue el de McDaniel, Schmidt, y Whertzel (1994; ver también Salgado, Gorriti, y Moscoso, 2007). Encontraron que mientras la correlación entre las entrevistas estructuradas y el desempeño era 0,18 (no corregida) y 0,31 (corregida), la correlación entre las entrevistas no estructuradas y el desempeño era solo 0,11 (no corregida) y 0,23 (corregida). Más recientemente, estimaciones meta-analíticas sugieren que mientras la validez de criterio corregida para entrevistas no estructuradas es 0,20 (no corregida = 0,07), la de las entrevistas altamente estructuradas es bastante más alta (corregida = 0,69; no corregida = 0,36; Huffcutt, Weyhrauch y Culbertson, 2014).

Un meta-análisis importante es el de Cortina y colegas (2000). Estos investigadores encontraron que, en tér-

minos incrementales, las entrevistas no estructuradas contribuyen virtualmente cero ( $\Delta R^2 = 0,009$ ) por encima de las habilidades mentales generales y personalidad en la predicción del desempeño laboral. Esta conclusión está en línea con los hallazgos de Schmidt y Hunter (1998) de que la validez combinada del desempeño laboral y las entrevistas no estructuradas (corregidas) es solo de 0,55 (una ligera mejora sobre el coeficiente de validez de HMG de 0,51; sin incorporar los 5 grandes factores de personalidad). Estos resultados sugieren que es básicamente una pérdida de tiempo utilizar entrevistas no estructuradas para hacer predicciones del desempeño laboral cuando hay otros predictores válidos disponibles. Por el contrario, la combinación de GMA y entrevistas estructuradas alcanza una R múltiple de 0,63. Es decir, las entrevistas estructuradas, especialmente las conductuales, sí pueden traer enormes beneficios sobre tests psicométricos.

Hay que decir que las entrevistas no estructuradas sí pueden tener algunos beneficios: Cuando se da el espacio, pueden ser útiles para proporcionar información a las personas postulantes y también las hace sentir escuchadas en el proceso (van Der Zee, Bakker, y Bakker, 2002). Sin embargo, estos beneficios *no* tienen que ver con la validez o el que la entrevista no estructurada pueda predecir desempeño laboral.

En resumen, las decisiones y predicciones que se realizan en base a las entrevistas no estructuradas en relación al potencial que un o una postulante tiene para desempeñarse bien no se corresponde con el desempeño real del postulante. Además, estos mismos meta-análisis sugieren que la validez incremental de las entrevistas no estructuradas, por encima de las pruebas psicométricas como las de Habilidades Generales y de Responsabilidad (pruebas que se describen más abajo), es virtualmente cero. Esto quiere decir que estas entrevistas no contribuyen en nada en decisiones de selección por encima de estos tests.

## 2.6. Razones de la baja validez de las entrevistas no estructuradas

Esta baja validez para predecir desempeño de las entrevistas no estructuradas se debe a varias razones. Primero, quizás lo más importante, tiene que ver con el hecho de que se improvisen las preguntas, lo que implica que las entrevistas no estructuradas tengan baja fiabilidad. Según Gorriti (2018), la fiabilidad en términos conceptuales se refiere a si el instrumento que pretende medir un constructo es consistente. Aunque existen distintos tipos de fiabilidad, las más frecuentes son la consistencia interna (hasta qué punto los que responden un instrumento lo hacen de manera consistente en distintas preguntas) y la fiabilidad interjuez

(hasta qué punto distintos jueces son consistentes en evaluar la respuesta de una persona). La confiabilidad puede ir de 0 a 1, y basado en Nunnally, Gorriti (2018) propone que fiabilidades mayores a 0,70 son consideradas aceptables.

La entrevista estructurada tiene niveles altos de fiabilidad: Salgado, Moscoso y Gorriti (2004) encontraron una fiabilidad interjuez de 0,83. Por el contrario, Huffcutt, Culbertson y Weyhrauch (2013) encontraron que la fiabilidad interjuez de la entrevista no estructurada es 0,36. Es decir, es poco probable que una entrevista no estructurada hecha independientemente por distintos entrevistadores o entrevistadoras a la misma persona entrevistada resulte en la misma evaluación del candidato o candidata.

Segundo, ya que son preguntas que surgen en el momento, muchas veces estas preguntas no tienen que ver con la labor del puesto (Roulin y Bangerter, 2012). El primer autor del presente artículo experimentó de primera fuente en un trabajo de campo cómo algunos directores tendían hacer preguntas del tipo «a qué persona conocida o celebridad invitarías a almorzar» o «cuál es tu color favorito» para intentar inferir la forma de ser de las personas entrevistadas y así predecir cómo se desempeñarían.

Tercero, ya que son preguntas distintas para distintas personas, es difícil para el entrevistador comparar entre candidatos (van der Zee et al., 2002). Cuarto, las entrevistas no estructuradas hacen que sea más probable que las personas entrevistadoras caigan en sesgos (Dipboye, 1994). Un ejemplo clásico es el sesgo de confirmación, en el que tendemos a percibir estímulos e indagar información que esté de acuerdo a nuestras pre-concepciones. Un estudio hecho por Alexander Todorov (2006) demostró que lo que ocurre en los primeros momentos de una entrevista no estructurada (determinado por ejemplo por las características de la cara del entrevistado, entre otros) tiende a definir el devenir de la entrevista. Las preguntas realizadas en la entrevista no estructurada son de esta forma una profecía autocumplida: se hacen preguntas para confirmar las primeras impresiones.

## 2.7. Peso puesto a las entrevistas no estructuradas en procesos de selección

A pesar de que las entrevistas no estructuradas tienen baja validez como herramienta de selección de personal, los directores y personas a cargo de selección les tienden a poner bastante peso a la hora de tomar su decisión de contratar a alguien. Esto se explica por distintas razones. Una razón es que las entrevistas son particularmente 'vivas' y todo lo que sea vívido

tiende a tener un gran impacto en los seres humanos. Las entrevistas no estructuradas entregan información detallada y muchas veces emocional sobre los candidatos y candidatas, factores que en general se ponderan fuertemente (Kahneman y Tversky, 1973).

El entrevistador o entrevistadora puede experimentar distintas emociones al interactuar con el postulante, desde el rechazo hasta la admiración, a pesar de que esto puede ser por un período de tiempo breve. Además, las personas entrevistadoras tienden a experimentar una sensación de autonomía con las entrevistas no estructuradas, ya que tienen absoluta libertad para realizar cualquier tipo de preguntas. Esto las hace una experiencia agradable. Relacionado con esto, los directores tienen la idea de que con las entrevistas no estructuradas pueden dar rienda suelta a su «instinto gerencial», lo que es particularmente atractivo.

Así, *experimentar* entrevistas no estructuradas puede llevar a los y las profesionales a una ilusión de validez (Kahneman, 2011). Consistente con esto, Lievens, Highhouse, y De Corte (2005) encontraron que profesionales de recursos humanos ponían más énfasis en competencias que eran medidas por entrevistas no estructuradas que cuando las mismas competencias eran medidas por otros instrumentos. De esta forma, las entrevistas tienen gran impacto en las evaluaciones de las personas candidatas.

En resumen, las entrevistas no estructuradas son poco útiles como herramienta de selección, pero los y las profesionales a cargo de seleccionar o contratar personas les tienden a poner mucho peso.

## 3. Pruebas psicométricas: Habilidades Mentales Generales y la Responsabilidad

Las pruebas psicométricas son tests estandarizados que cumplen con estándares de algunas asociaciones, como por ejemplo la American Educational Research Association (AERA), la American Psychological Association (APA) o la Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP; Tippins, Sackett y Oswald, 2018). Aunque describirlas en detalle escapa el objetivo de este artículo, comentaremos dos constructos importantes para el estudio que se describe más abajo.

El primer constructo es el de las Habilidades Mentales Generales, definido por primera vez hace más de 115 años por Spearman (1904). Éste se refiere a la ha-

bilidad general que implica razonar, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas y aprender de la experiencia (Gottfredson, 1997; Ones, Viswesvaran, y Dilchert, 2017). Operacionalmente, las Habilidades Mentales Generales usualmente se miden en base a distintas preguntas o tareas que pueden ir desde aritmética hasta la búsqueda de patrones en secuencias de matrices (Carroll, 1993; Schmidt y Hunter, 1998).

El segundo constructo corresponde al de la Responsabilidad (*Conscientiousness* en inglés, también traducida al español como minuciosidad, escrupulosidad o 'conciencia'), el que forma parte de los Cinco Grandes de Personalidad (Barrick, Mount, y Judge, 2001) y que incluye otros factores como Extraversión, Apertura, Afabilidad y Neuroticismo (Salgado y De Fruyt, 2017; Slaughter y Kausel, 2009). El núcleo del constructo de Responsabilidad se refiere a la disposición a ser responsable, organizado y persistente (McCrae y Costa, 2003). Las personas con alta Responsabilidad tienden a restringir los impulsos para perseguir objetivos no inmediatos (DeYoung et al. 2010; Kausel, Hansen y Tapia, 2015). Además, tienden a jerarquizar metas, planifican sus actividades, tienen alto sentido del deber y del logro, y tienden a ser ordenados y puntuales (Barrick y Mount, 1991; Kausel, Leiva, Sanfuentes, y Barros, 2012). Operacionalmente, los factores de personalidad como la Responsabilidad se miden mediante pruebas autorreportadas (McCrae y Costa, 2003). Esto puede tener algunas dificultades que no están presentes en la medición de las Habilidades Mentales Generales, como el autoengaño y la gestión de la propia imagen (Gorriti, 2018).

En términos de fiabilidad, las pruebas psicométricas —que cumplen con los estándares de asociaciones como la SIOP— tienen por definición niveles aceptables o más que aceptables. Evidentemente, el nivel exacto depende de la prueba específica. Por dar un ejemplo, el *Wonderlic* (2002) es una prueba que mide habilidades mentales generales con 50 preguntas y que toma 12 minutos en aplicar. Se ha reportado que tiene una consistencia interna de 0,87 y una fiabilidad test-retest de 0,94 (Matthews y Lassiter, 2007). Otros reportes sugieren que el rasgo de personalidad de la Responsabilidad medido con el NEO PI-R (McCrae y Costa, 2010) tiene una consistencia interna de 0,83 y fiabilidad test-retest de 0,93 (McCrae, Kurtz, Yamagata, y Terracciano, 2011).

Estos constructos medidos mediante pruebas psicométricas tienen lo que se denomina validez predictiva (Gorriti y López, 2014), es decir, tienden a predecir razonablemente bien el desempeño general de trabajadores. El hallazgo más consistente es que Habilidades Mentales Generales es uno de los mejores predictores del desempeño general y el relacionado con la tarea (Ones, Dilchert, Viswesvaran y Salgado, 2010;

Schmitt, 2014). Este resultado se generaliza a través de diferentes criterios, trabajos, entornos (Nathan y Alexander, 1988; Schmidt y Hunter, 1998) e incluso países (Kausel, Barros, Díaz y Cuadra, 2014).

Sin embargo, a pesar de su superioridad como predictor, el uso de tests de Habilidades Mentales Generales está limitado dentro de la selección de personal debido a su potencial para afectar negativamente a los postulantes debido a diferencias de subgrupos (Pyburn, Ployhart y Kravitz, 2008) y debido a que otras características —como la personalidad— también son importantes en la predicción de desempeño (Kuncel y Hezlett, 2010). Como tal, los investigadores han aconsejado durante mucho tiempo a los y las profesionales de recursos humanos que empleen pruebas adicionales a las pruebas de las Habilidades Mentales Generales, no solo para obtener ganancias incrementales en la validez predictiva, sino también para minimizar el potencial impacto adverso a subgrupos de personas (Sackett y Roth, 1997).

Por esta razón, además de las Habilidades Mentales Generales, un segundo constructo que se utiliza frecuentemente para predecir desempeño es el de Responsabilidad. Responsabilidad tiene validez predictiva en distintos grupos ocupacionales y criterios relacionados con el trabajo (Barrick y Mount, 2012; Hough y Dilchert, 2010). Más específicamente, en un meta-análisis de segundo orden, Barrick, Mount y Judge (2001) encontraron que la relación (corregida) entre la responsabilidad y el desempeño laboral era de 0,31. Dadas las diferencias de subgrupos relativamente bajas, y por ende bajo potencial de generar impacto adverso (Hough et al., 2001), también se ha examinado la validez predictiva junto con las pruebas de Habilidades Mentales Generales. En esta línea, Schmidt y Hunter (1998) encontraron que la validez combinada (R múltiple) de la Responsabilidad y las Habilidades Mentales Generales para predecir desempeño laboral era de 0,60, lo que, en términos de magnitud de los efectos, es una correlación multivariada alta (Cohen, 1988).

Curiosamente, los tomadores de decisiones en selección tienden a no poner mucha importancia en las pruebas estandarizadas, en particular, a las de Habilidades Mentales Generales y Responsabilidad. Esto queda retratado en estudios llevados a cabo por Terpstra (1996), quien les preguntó a distintos directores de recursos humanos acerca de la validez de los predictores mencionados anteriormente al tomar decisiones de selección. En línea con lo dicho en una sección anterior, Terpstra encontró que los directores creían que las entrevistas no estructuradas eran el método más efectivo (o válido) para seleccionar personas. Por el contrario, las pruebas de personalidad eran consideradas como menos efectivas y las pruebas de Habilidades Mentales Generales eran percibi-

das como las de menor validez. Nuevamente, el conocimiento de la mayoría de los directores muchas veces no coincide con importantes hallazgos acumulados en décadas de investigación.

## 4. Exceso de confianza y decisiones de contratación

El exceso de confianza es un sesgo importante relacionado con la capacidad de reconocer los límites de nuestro conocimiento (Moore y Healy, 2008). Éste consiste en una creencia injustificada de que estamos en lo correcto (Kausel, Carrasco, Reyes, Hirmas y Rodríguez, 2020). Muchas personas creen que saben más de lo que realmente saben o creen tener más habilidades de las que realmente tienen. Adicionalmente, las personas tienden a pensar que, en muchas tareas, son mejores que el promedio (Reyes, Vassolo, Kausel, Peña y Zhang, 2020). Por ejemplo, en una famosa encuesta realizada en los años 90 a gerentes norteamericanos de diverso desempeño, más del 90% dijo que se desempeñaba mejor que el gerente promedio (Kahneman, 2011).

### 4.1. Descripción de un estudio para determinar la influencia de las entrevistas no estructuradas en el exceso de confianza

En un estudio que el primer autor del presente artículo publicó el año 2016 junto a Satoris Howes de Oregon State University y Héctor Madrid de la Pontificia Universidad Católica de Chile, aparecido en la revista *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (Kausel, Culbertson, y Madrid, 2016), quisimos indagar hasta qué punto los directores y profesionales de recursos humanos experimentaban exceso de confianza. Y, especialmente, quisimos estudiar si el tener información de entrevistas no estructuradas *umentaría* el exceso de confianza en decisiones de selección de personas.

El estudio utilizó 186 directores y profesionales de recursos humanos de Estados Unidos. A estos participantes, en base a información real de candidatos, se les pidió escoger al candidato que ellos estimaban tendría mejor desempeño. Más específicamente, utilizamos una base de datos de 236 trabajadores de una aerolínea. En base a este *pool* de trabajadores, se seleccionó al azar pares de empleados. Ahora, todos

estos trabajadores habían sido contratados por la empresa, por lo que los investigadores conocíamos cuál fue el desempeño posterior de estos trabajadores. Por ende, podíamos saber cuál de los dos candidatos presentados tuvo finalmente un mejor desempeño.

A un grupo de estos participantes les entregamos información de cada par de candidatos en base a dos tests psicométricos, uno de Responsabilidad y el otro de Habilidades Mentales Generales (HMG). Esto fue mostrado en una tabla. A otros participantes, se les presentaba los mismos candidatos, pero además de la información de los tests psicométricos, también les presentamos información de una entrevista no estructurada realizada por un director de la aerolínea. Dicho de otra forma, un grupo de participantes contó con mayor información (la de las entrevistas no estructuradas) que el otro, lo que permitió hacer una prueba del efecto que tienen las entrevistas no estructuradas en estas decisiones. Luego de presentada esta información, les preguntamos a los directores y profesionales a qué candidato contratarían y con cuánta confianza ellos creían que estaban seleccionando al candidato con mejor desempeño, donde 100% era «absolutamente seguro que es mejor».

En total, cada participante tomó diez decisiones durante el estudio. El objetivo era, para cada pareja de candidatos, elegir cuál era el que rendiría mejor. De esta manera, los participantes que tomaban estas decisiones aspiraban a tener un máximo de decisiones «correctas» (elegir al candidato con mejor desempeño). Ofrecimos un incentivo económico a los que tenían mayor cantidad de decisiones correctas.

### 4.2. Resultados

Debemos mencionar que los datos de los 236 candidatos son consistentes con los datos mencionados en secciones anteriores. Para comprobar esto, realizamos análisis iniciales para asegurarnos de que los datos fueran consistentes con lo que nuestros participantes podrían encontrar en diferentes situaciones. Dicho de otra forma, queríamos verificar que los resultados basados en el análisis de estos candidatos eran similares a los hallazgos en la literatura meta-analítica. Llevamos a cabo dos modelos de regresión lineal, ambos usando el desempeño laboral general como criterio: el primero usando los puntajes de HMG y Responsabilidad como predictores; el segundo usando HMG, Responsabilidad y las calificaciones de entrevistas no estructuradas como predictores. El primer modelo de regresión mostró que la Responsabilidad predijo significativamente el desempeño laboral ( $\beta = .209$ ,  $p < 0,01$ ), por encima de HMG ( $\beta = 0,293$ ,  $p < 0,01$ ); ambos explicaban el 14% de la varianza del desempeño.

El segundo modelo de regresión reveló que los puntajes de la entrevista no predecían incrementalmente ( $\beta = 0,008$ ,  $p = 0,89$ ) la varianza en el desempeño laboral sobre HMG y Responsabilidad. También realizamos análisis de importancia relativa (Johnson, 2000) para estos tres predictores, que establecieron la ponderación óptima de estas variables. Cuando las HMG y la Responsabilidad fueron los predictores, los resultados sugirieron que la HMG daba cuenta del 65% de la varianza explicada, mientras que la Responsabilidad representó el restante 35%. Cuando las HMG y las entrevistas no estructuradas fueron los predictores, la HMG representó el 64% de la varianza explicada, la Responsabilidad el 35% y las entrevistas no estructuradas solo el 1%. Estos porcentajes representan el peso óptimo que uno debería poner a cada predictor para alcanzar el máximo nivel de predicción. Como sea, estos resultados son consistentes con los hallazgos meta-analíticos descritos anteriormente.

Luego nos centramos en las decisiones de los participantes (los directores y profesionales de recursos humanos). Este análisis de los datos recolectados arrojó varios resultados interesantes. Lo primero que hicimos fue analizar cuánto peso ponían estos directores y profesionales de recursos humanos a los distintos instrumentos para tomar sus decisiones, en base a una técnica llamada «policy-capturing». Lo que encontramos fue que, cuando los directores y profesionales de recursos humanos evaluaban información de sólo HMG y Responsabilidad, el peso dado fue de 26% a HMG y 74% a Responsabilidad. Cuando los directores y profesionales de recursos humanos evaluaban información de HMG, Responsabilidad y entrevistas no estructuradas, el peso dado fue de 17%, 57% y 26% respectivamente. Es decir, el peso que nuestros participantes dieron a las entrevistas no estructuradas fue mucho más alto de lo que correspondía para una predicción óptima (26% vs. 1%). Asimismo, el peso dado a HMG era mucho menor de lo que debiese haber sido (17% vs. 64%). Esto es interesante, porque como dijimos anteriormente, el peso que se da a cada atributo no se corresponde con la evidencia de años de investigación.

Luego, analizamos el grado de validez de las decisiones, es decir, cuántas veces eligieron al candidato que finalmente se desempeñó mejor. Lo primero que hicimos fue ver qué hubiera pasado si nos hubiéramos basado en la información de meta-análisis previos. En otras palabras, construimos un algoritmo basado en una regresión lineal utilizando los pesos derivados de la investigación meta-analítica. Usamos dos modelos: (a) información sólo de las pruebas psicométricas y (b) información de las pruebas psicométricas y las entrevistas. El primer modelo eligió al candidato correcto un 80% de las decisiones; el segundo modelo eligió

al candidato correcto (al que tenía mejor desempeño) también un 80% de las decisiones. (Esto se explica porque, como dijimos anteriormente, las entrevistas no estructuradas no explican varianza en desempeño general más allá de HMG y Responsabilidad).

Establecido este límite teórico de exactitud en predicciones, nos focalizamos en las decisiones de nuestros participantes del estudio. Encontramos que aquellos directores y profesionales de recursos humanos que tenían sólo la información de tests psicométricos (Responsabilidad y Habilidades Mentales Generales) tendían a tomar *mejores* decisiones que los que tenían esta información y además las entrevistas no estructuradas. Para el primer caso, eligieron al mejor candidato un 72% de las veces. Para el segundo caso, eligieron al mejor candidato un 63% de las veces.

La explicación de esto es que, cuando los directores y profesionales de recursos humanos, además de las pruebas psicométricas, tenían la información de las entrevistas, dejaban de tomar en cuenta las Habilidades Mentales Generales. O, mejor dicho, el peso puesto a las Habilidades Mentales Generales bajaba substancialmente, siendo que este constructo explica particularmente bien el desempeño. En otras palabras, la información más válida quedaba diluida por la información menos válida (las entrevistas no estructuradas).

Después de esto, examinamos cuán confiados se mostraban los participantes en sus decisiones. A pesar de que sus decisiones tendían a ser *peores* en predecir rendimiento, los directores y profesionales de recursos humanos que tenían la información de las entrevistas se mostraban *más* confiados. Mientras que aquellos que recibían información solo de los tests psicométricos mostraron una confianza promedio de 69%, los que recibieron además la información de las entrevistas no estructuradas exhibieron una confianza promedio del 75%. Finalmente, calculamos el índice de exceso de confianza. Éste indicó que quienes tenían a su disposición la información de las entrevistas no estructuradas tendían a tener tres veces más exceso de confianza que los que no tenían esta información.

En resumen, nuestro estudio sugiere que el llevar a cabo entrevistas no estructuradas tiene el doble efecto de reducir la validez de las decisiones y al mismo tiempo hace que los directores o profesionales de recursos humanos tengan más confianza, aumentando substancialmente el exceso de confianza. Como consecuencia de esto, por ejemplo, si un profesional de recursos humanos está seguro de que el candidato o candidata tendrá un desempeño sobresaliente, es probable que haga una oferta salarial particularmente alta y con beneficios atractivos. El exceso de confianza (extrema confianza sin la competencia) lleva entonces a mayores riesgos y peores decisiones.



## 5. Recomendaciones y los siete principios para llevar a cabo entrevistas: cómo hacer las entrevistas más estructuradas y conductuales

Como demuestra el estudio descrito en la sección anterior, las entrevistas con poca o nula estructura pueden perjudicar un proceso de selección. A continuación, ofrecemos siete principios para llevar a cabo correctamente entrevistas y evitar el exceso de confianza. Estas recomendaciones están basadas, hasta cierto punto, en Salgado y Moscoso (2001, 2002), en Salgado, Gorriti y Moscoso (2007), en Moore (2017) y en Levashina, Hartwell, Morgeson y Campion (2014).

La primera recomendación es *preparar un set de preguntas y hacerlas a todas las personas*. La principal razón de que las entrevistas no estructuradas no funcionen es porque, si se hacen preguntas distintas a cada candidato o candidata, no hay punto de comparación. Es decir, si todas las preguntas son distintas, es posible que algunas de éstas «hagan ver mejor» a algún candidato. En cambio, las entrevistas con mayor estructura tienden a hacer más comparable (y equitativa) la evaluación de las respuestas de las personas candidatas.

La segunda recomendación es, al inicio de la entrevista, *dejar espacio a preguntas abiertas del candidato*. La no-estructuración de las entrevistas tienden a hacerlas poco válidas como herramienta de selección, pero hay que considerar también que las personas candidatas se generan primeras impresiones de la organización en base a la entrevista. El poder hacer preguntas, además de cumplir la función de resolver dudas o dar información importante a los candidatos, puede también bajar tensiones iniciales y establecer un «rapport» o encuadre de la entrevista. Tanto la información proporcionada al candidato, como el mero hecho de poder hacer preguntas, hace que aumente retención de estos potenciales futuros miembros de la organización.

Una tercera recomendación es, cuando sea posible, *hacer preguntas orientadas a comportamientos o conductas* (lo que la gente ha hecho). Por ejemplo, una forma de preguntar que no está basado en comportamiento sería: «¿Cómo trabajas bajo presión?» Mejor es: «Cuéntame de alguna vez en tu último trabajo en que tuviste que manejar una situación bajo mucho

stress.» Notar que la pregunta no sólo está orientada a un comportamiento, si no también es específica. Esto también hace que las preguntas sean más comparables.

La cuarta recomendación es *asociar preguntas a competencias, habilidades o conocimientos deseados*. Para esto, es necesario tener muy claro cuáles son las funciones del trabajo a realizar. Evidentemente, esto requiere previamente un análisis de puestos de trabajo (APT), lo que a su vez facilita el tener descripciones de cargo con las principales tareas y responsabilidades del trabajo. En base a esto, se determinan las competencias, habilidades o conocimientos requeridas para el trabajo.

La quinta recomendación es *hacer contra-preguntas para comprobar la respuesta a la pregunta inicial*. Esto porque en ocasiones las respuestas pueden ser vagas o poco elaboradas. El preguntar por detalles permite evaluar la consistencia del relato; y, por ende, hasta cierto punto, su veracidad. Algunos ejemplos son: «Específicamente, ¿qué hizo en esa situación?» «¿Y qué le dijo en ese momento?».

La sexta recomendación es *tomar buenos apuntes de lo que dice el postulante, y al tomar la decisión, evaluar a todos los candidatos al mismo tiempo*. El tomar apuntes permite una evaluación posterior, la que no debe evaluarse inmediatamente después de realizada la entrevista. El evaluar a todas las personas candidatas al mismo tiempo (es decir, una vez terminadas todas las entrevistas), reduce el sesgo producido potencialmente por una situación en particular. Por ejemplo, si cada vez que termina una entrevista se toma una decisión inmediatamente después, el mismo candidato puede recibir una menor evaluación en un «día de candidatos buenos» que en un «día de candidatos malos». Es decir, al evaluar una vez tenida toda la información, se tiende a ponderar de mejor manera la calidad relativa de los candidatos y candidatas.

Finalmente, la séptima recomendación es *hacer predicciones específicas, y preocuparse de buscar información sobre el resultado de esas predicciones*. Por ejemplo, un profesional de recursos humanos o director podría analizar todas las veces que tomó una decisión del tipo «esta persona se desempeñará en el percentil 80 de las personas en el mismo cargo.» Luego, al buscar información de desempeño de cada vez que se hizo esta predicción, puede descubrir que en realidad esas personas se desempeñaron a nivel promedio, lo que sería exceso de confianza. En base a esta información, uno podría focalizarse en qué se hizo bien y mal, y qué llevó a que hubiera un exceso de confianza. En resumen, hacer predicciones específicas y buscar retroalimentación de forma sistemática puede llevar a aprendizaje y calibrar las predicciones.

## 6. Conclusiones

Quienes muestran exceso de confianza tienen dificultades en trabajos con incertidumbre porque tienen una ilusión de comprensión de los fenómenos (Kahneman, 2011). En este artículo revisamos un estudio que sugiere que las entrevistas no estructuradas pueden reducir la efectividad de un proceso de selección y aumentar el exceso de confianza. Si bien éstas pueden ser útiles para dar información a los postulantes, el utilizarlas en selección de personal, puede también significar una gran pérdida de tiempo y decisiones con consecuencias negativas para las organizaciones. Además, en este artículo expusimos siete principios para desarrollar entrevistas, los que pueden ayudar a que éstas sean más válidas y evitar el exceso de confianza. Las entrevistas estructuradas, especialmente basadas en conductas anteriores, tienen indudablemente mayor validez, y por ende son más justas para las personas candidatas.

De manera más global, estamos convencidos de que investigaciones como ésta realmente pueden informar la toma de decisiones en gestión de recursos humanos, especialmente en administración pública. Así, esperamos que la gestión basada en evidencia de psicología industrial y organizacional se transforme en la norma, no en la excepción. La administración pública y sus trabajadores y trabajadoras lo merecen.

## 7. Referencias bibliográficas

- Barrick, Mount, & Judge, 2001; Barros, Kausel, Cuadra, & Díaz, 2014; Bock, 2015; Carroll, 1993; Chapman & Zweig, 2005; Chauhan, 2019; Cohen, 1988
- Barrick, M. R., Mount, M. K., y Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9-30. doi:10.1111/1468-2389.00160
- Barros, E., Kausel, E. E., Cuadra, F., y Díaz, D. A. (2014). Using general mental ability and personality traits to predict job performance in three Chilean organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(4), 432-438. doi:10.1111/ijsa.12089
- Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. New York: Twelve.
- Carroll, J. B. (1993). *Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies*. Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies (pp. ix, 819). New York, NY, US: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511571312
- 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(3), 673-702. doi:https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00516.x
- Chauhan, R. S. (2019). Unstructured interviews: are they really all that bad? *Human Resource Development International*, 0(0), 1-14. Routledge. doi:10.1080/13678868.2019.1603019
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cortina, J. M., Goldstein, N. B., Payne, S. C., Davison, H. K., y Gilliland, S. W. (2000). The incremental validity of interview scores over and above cognitive ability and conscientiousness scores. *Personnel Psychology*.
- Cuadra, F. (2014). *Recruitment and selection industry in the UK: New insights into the scientist-practitioner gap*. (Unpublished master's thesis). London, UK: University College London.
- Dana, J., Dawes, R., y Peterson, N. (2013). Belief in the unstructured interview: The persistence of an illusion. *Judgment and Decision Making*, 8(5), 512-520.
- DeYoung, C. G., Hirsh, J. B., Shane, M. S., Papademetris, X., Rajeevan, N., y Gray, J. R. (2010). Testing predictions from personality neuroscience brain structure and the Big Five. *Psychological Science*, 21(6), 820-828. doi:10.1177/0956797610370159
- Dipboye, R. L. (1994). Structured And Unstructured Selection Interviews: Beyond The Job-Fit Model. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management. Volume 12*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Fernandez, S., y Pougnet, S. (2018). Is there structure in the selection interview? Evidence from hotels in Switzerland. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 80-97. Routledge. doi:10.1080/15332845.2017.1328262
- Gorriti, M. (2018). Innovar en selección desde la evidencia empírica y las nuevas competencias. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria = Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (Extra 2), 66-85. Instituto Vasco de Administración Pública = Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea.
- Gorriti, M., y López, J. (2014). *Guía para la validación de sistemas de acceso a la Función Pública*. Oñati: IVAP.
- Grove, W. M., Zald, D. H., Lebow, B. S., Snitz, B. E., y Nelson, C. (2000). Clinical versus mechanical prediction: A meta-analysis. *Psychological assessment*, 12(1), 19-30.
- Highhouse, S. (2002). Assessing the candidate as a whole: A historical and critical analysis of individual psychological assessment for personnel decision making. *Personnel Psychology*, 55(2), 363-396. doi:10.1111/j.1744-6570.2002.tb00114.x

- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 333-342. doi:10.1111/j.1754-9434-2008.00058.x
- Hough, L., y Dilchert, S. (2010). Personality: Its measurement and validity for employee selection. In J. L. Farr y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 299-319). New York, NY: Routledge.
- 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(1-2), 152-194. doi:10.1111/1468-2389.00171
- 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(3), 264-276. doi:https://doi.org/10.1111/ijasa.12036
- Huffcutt, A. I., Weyhrauch, W. S., y Culbertson, S. S. (2014). Moving forward indirectly: Reanalyzing the validity of employment interviews with Indirect Range Restriction Methodology. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 297-309.
- Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 577-580. US: American Psychological Association. doi:10.1037/0021-9010-67.5.577
- Johnson, J. W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 35(1), 1-19. doi:10.1207/S15327906MBR3501\_1
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, NY, US: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., y Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80(4), 237-251. doi:10.1037/h0034747
- Kausel, E. E., Carrasco, F., Reyes, T., Hirmas, A., y Rodríguez, A. (2020). Dynamic overconfidence: a growth curve and cross lagged analysis of accuracy, confidence, overestimation and their relations. *Thinking & Reasoning*, 0(0), 1-28. Routledge. doi:10.1080/13546783.2020.1837241
- Kausel, E. E., Culbertson, S. S., y Madrid, H. P. (2016). Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 27-44. doi:10.1016/j.obhdp.2016.07.005
- Kausel, E. E., Hansen, E., y Tapia, P. (2016). Responsible Personal Finance: The Role of Conscientiousness in Bank and Pension Savings in Chile. *International Review of Finance*, 16(1), 161-167. doi:10.1111/irfi.12069
- Kausel, E., y Jackson, A. (2020). Introduction to the Special Issue on Applications of Judgment and Decision Making to Problems in Personnel Assessment. *Personnel Assessment and Decisions*, 6(2). doi:https://doi.org/10.25035/pad.2020.02.001
- Kuncel, N. R., y Hezlett, S. A. (2010). Fact and fiction in cognitive ability testing for admissions and hiring decisions. *Current Directions in Psychological Science*, 19(6), 339-345. doi:10.1177/0963721410389459
- Kuncel, N. R., Klieger, D. M., Connelly, B. S., y Ones, D. S. (2013). Mechanical versus clinical data combination in selection and admissions decisions: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1060-1072. doi:10.1037/a0034156
- Latham, G. P., y Saari, L. M. (1984). Do people do what they say? Further studies on the situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 569-573. US: American Psychological Association. doi:10.1037/0021-9010.69.4.569
- 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(1), 241-293. United Kingdom: Wiley-Blackwell Publishing Ltd. doi:10.1111/peps.12052
- 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(1), 29-46. US: John Wiley & Sons. doi:10.1002/job.246
- Lievens, F., Highhouse, S., y Corte, W. (2005). The importance of traits and abilities in supervisors' hirability decisions as a function of method of assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 453-470.
- Matthews, T. D., y Lassiter, K. S. (2007). What does the Wonderlic Personnel Test measure? *Psychological Reports*, 100(3, Pt 1), 707-712. US: Psychological Reports. doi:10.2466/PRO.100.3.707-712
- McCrae, R. R., y Costa Jr., P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective, 2nd ed.* Personality in adulthood: A five-factor theory perspective, 2nd ed (pp. xii, 268). New York, NY, US: Guilford Press. doi:10.4324/9780203428412
- McCrae, R. R., y Costa, P. T. (2010). *NEO Inventories For The NEO Personality Inventory-3 (NEO-PI-3), NEO Five-Factor Inventory-3 (NEO-FFI-3), NEO Personality Inventory-Revised (NEO PI-R): Professional Manual*. PAR.
- McCrae, R. R., Kurtz, J. E., Yamagata, S., y Terracciano, A. (2011). Internal Consistency, Retest Reliability, and Their Implications for Personality Scale Validity. *Personality and Social Psychology Review*, 15(1), 28-50. SAGE Publications Inc. doi:10.1177/1088868310366253
- 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(4), 599-616. doi:10.1037/0021-9010.79.4.599
- Moore, D. A. (2017). How to Improve the Accuracy and Reduce the Cost of Personnel Selection. *California Management Review*, 60(1), 8-17. SAGE Publications Inc. doi:10.1177/0008125617725288

- Moore, D. A., y Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review*, 115(2), 502-517. doi:10.1037/0033-295X.115.2.502
- Nathan, B. R., y Alexander, R. A. (1988). A comparison of criteria for test validation: A meta-analytic investigation. *Personnel Psychology*, 41(3), 517-535.
- Nolan, K., Dalal, D., y Carter, N. (2020). Threat of Technological Unemployment, Use Intentions, and the Promotion of Structured Interviews in Personnel Selection. *Personnel Assessment and Decisions*, 6(2). doi:https://doi.org/10.25035/pad.2020.02.006
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., y Salgado, J. F. (2010). Cognitive abilities. *Handbook of employee selection* (pp. 255-275). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., y Dilchert, S. (2017). Cognitive Ability in Personnel Selection Decisions. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (pp. 143-173). John Wiley y Sons, Ltd. doi:10.1002/9781405164221.ch7
- Pyburn, K. M., Ployhart, R. E., y Kravitz, D. A. (2008). The diversity-validity dilemma: Overview and legal context. *Personnel Psychology*, 61(1), 143-151.
- Reyes, T., Vassolo, R. S., Kausel, E. E., Torres, D. P., y Zhang, S. (2020). Does overconfidence pay off when things go well? CEO overconfidence, firm performance, and the business cycle. *Strategic Organization*, 1476127020930659. SAGE Publications. doi:10.1177/1476127020930659
- Roulin, N., y Bangerter, A. (2012). Understanding the Academic-Practitioner Gap for Structured Interviews: 'Behavioral' interviews diffuse, 'structured' interviews do not. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 149-158. doi:https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00588.x
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., y Brown, K. G. (2002). HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149-174. doi:https://doi.org/10.1002/hrm.10029
- 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(3), 549-572.
- Salgado, J. F., y Fruyt, F. D. (2017). Personality in Personnel Selection. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (pp. 174-198). John Wiley & Sons, Ltd. doi:10.1002/9781405164221.ch8
- 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. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 39-55.
- Salgado, J. F., y Moscoso, S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de persona: teoría, práctica y rentabilidad*. Pirámide.
- 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(3), 299-324. Routledge. doi:10.1080/13594320244000184
- 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.
- 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(2), 262.
- Schmitt, N. (2014). Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 45-65. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091255
- Slaughter, J. E., y Kausel, E. E. (2009). The neurotic employee: Theoretical analysis of the influence of narrow facets of neuroticism on cognitive, social, and behavioral processes relevant to job performance. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 28, 265-341. doi:10.1108/S0742-7301(2009)0000028010
- Slaughter, J. E., y Kausel, E. E. (2013). Employee selection decisions. In S. Highhouse, R. S. Dalal, y E. Salas (Eds.), *Judgment and Decision Making at Work*, SIOP Organizational Frontiers Series (pp. 57-79). New York, NY.
- Terpstra, D. E. (1996). The search for effective methods. *HR Focus*, 73(5), 16-17.
- Terpstra, D. E., y Rozell, E. J. (1997). Why some potentially effective staffing practices are seldom used. *Public Personnel Management*, 26, 483- 495.
- Willis, J., y Todorov, A. (2006). First impressions: Making up your mind after a 100-ms exposure to a face. *Psychological Science*, 17(7), 592-598.
- Wonderlic, E. F. (2002). *Wonderlic Personnel Test: WPT; Users Manual*. Wonderlic Incorporated.
- Yu, M., y Kuncel, N. (2020). Pushing the Limits for Judgmental Consistency: Comparing Random Weighting Schemes with Expert Judgments. *Personnel Assessment and Decisions*, 6(2). doi:https://doi.org/10.25035/pad.2020.02.002
- 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(1), 176-184. doi:10.1037/0021-9010.87.1.176