

Entrevistas grabadas en evaluación y selección de personal

David Aguado



Guías de
Evaluación
Psicológica



EDITORIAL
SINTESIS

ENTREVISTAS GRABADAS EN EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Colección:
Guías de Evaluación Psicológica

Coordinadores:
VÍCTOR J. RUBIO Y EVA IZQUIERDO



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs, Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

ENTREVISTAS GRABADAS EN EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL

DAVID AGUADO



**EDITORIAL
SÍNTESIS**

Consulte nuestra página web: **www.sintesis.com**
En ella encontrará el catálogo completo y comentado

© David Aguado

.....
© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34
28015 Madrid
<http://www.sintesis.com>
.....

ISBN
978-84-1357-497-4

Depósito Legal
M. 12.227-2026
.....

Impreso en España - Printed in Spain
.....

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

Índice

<i>Introducción</i>	9
1. Contexto para el estudio de las videoentrevistas asíncronas	13
1.1. La entrevista en el contexto del proceso de adquisición de talento	14
1.2. La entrevista como herramienta clave en el proceso evaluativo	19
1.3. Una mirada al interior de la entrevista	21
1.4. Tecnología y entrevistas en la era digital	24
1.5. Conclusiones y reflexiones sugeridas	25
2. Qué son las videoentrevistas asíncronas	27
2.1. Un primer acercamiento a las AVI: origen, importancia y principales retos	28
2.2. ¿Qué es una videoentrevista asíncrona?	30
2.3. El diseño de las AVI	32
2.3.1. Características relacionadas con la presentación de las preguntas	32
2.3.2. Características relacionadas con la emisión de respuestas del candidato	37
2.3.3. Características relacionadas con la evaluación de las respuestas	38
2.4. Las AVI frente a otras modalidades de entrevistas	39
2.5. Conclusiones y reflexiones sugeridas	42
3. Puntuación e interpretación de las respuestas en las AVI	45
3.1. Escalas de valoración con anclajes conductuales como herramienta de puntuación de las AVI	46
3.2. La evaluación mediante múltiples expertos	50
3.3. El entrenamiento de los evaluadores	54

3.4.	Propiedades psicométricas de las AVI	59
3.4.1.	<i>Fiabilidad</i>	60
3.4.2.	<i>Validez</i>	61
3.4.3.	<i>Reacciones de las personas evaluadas</i>	62
3.4.4.	<i>Impacto adverso</i>	64
3.5.	Conclusiones y reflexiones sugeridas	65
4.	<i>Puntuación automática de las AVI: inteligencia artificial para puntuar entrevistas</i>	67
4.1.	Las tres señales que analizar	68
4.1.1.	<i>Señales verbales: el contenido semántico de la respuesta</i>	68
4.1.2.	<i>Señales paraverbales: la dimensión prosódica de la comunicación</i>	69
4.1.3.	<i>Señales no verbales: el movimiento y la expresividad facial</i>	70
4.1.4.	<i>Hacia un enfoque integrador: la sinergia de los diferentes tipos de señales</i>	71
4.2.	Los pasos del proceso automático	71
4.2.1.	<i>Captura y preprocesamiento</i>	73
4.2.2.	<i>Extracción de características relevantes</i>	73
4.2.3.	<i>Fusión de la información</i>	73
4.2.4.	<i>Generación de modelos de predicción</i>	74
4.2.5.	<i>Generación de informes y visualización de resultados</i>	75
4.3.	Puntuaciones automáticas disponibles	75
4.4.	La calidad de las puntuaciones automáticas	77
4.4.1.	<i>Propiedades psicométricas de las puntuaciones automáticas</i>	77
4.4.2.	<i>Sesgo y discriminación de las puntuaciones automáticas</i>	80
4.5.	Tendencias futuras en el desarrollo de puntuaciones automáticas en las AVI	81
4.5.1.	<i>La irrupción de la IA generativa en la evaluación de las AVI</i>	82
4.5.2.	<i>La evolución hacia sistemas de evaluación realmente multimodales</i>	82
4.5.3.	<i>El desafío de la explicabilidad en la puntuación automática</i>	83
4.5.4.	<i>Tendencias convergentes: hacia evaluaciones automatizadas responsables</i>	83
4.6.	Conclusiones y reflexiones sugeridas	84
5.	<i>La precisión en los juicios del entrevistador: gestión de la imagen y sesgos del evaluador</i>	85
5.1.	Señales y pistas: el juego de la interpretación	86
5.2.	Las fuentes de imprecisión: evaluador y evaluado	90
5.2.1.	<i>Impression Management en las AVI</i>	90

5.2.2. <i>Los sesgos del evaluador</i>	96
5.3. Las señales que influyen en los sesgos del evaluador	97
5.3.1. <i>El papel de la apariencia personal</i>	98
5.3.2. <i>El papel del background</i>	101
5.3.3. <i>El papel de las características audiovisuales de la grabación</i>	103
5.4. Conclusiones y reflexiones sugeridas	105
6. Las AVI en la práctica profesional	107
6.1. La utilización de las AVI en la práctica	108
6.1.1. <i>Características generales del diseño</i>	109
6.1.2. <i>¿Cómo son las preguntas y qué posibilidades de respuesta se ofrece a los candidatos?</i>	110
6.1.3. <i>¿Cómo utilizan las AVI los candidatos?</i>	111
6.2. Casos específicos	111
6.2.1. <i>El caso de la Escuela de Administración de Empresas (EAE)</i>	111
6.2.2. <i>El caso de Language Kingdom</i>	112
6.3. A modo de resumen: análisis de las experiencias prácticas	113
6.3.1. <i>Un caso de uso a modo de ejemplo</i>	115
6.3.2. <i>Las preguntas y su forma de presentación</i>	117
6.3.3. <i>Las opciones de interacción del candidato</i>	118
6.3.4. <i>La puntuación de las respuestas del candidato</i>	118
6.3.5. <i>La comunicación con el candidato</i>	120
6.4. Conclusiones y reflexiones sugeridas	120
7. Gobernar la evaluación: ética y tecnología en las AVI	123
7.1. Consideraciones éticas y buenas prácticas	123
7.1.1. <i>Transparencia y consentimiento informado</i>	125
7.1.2. <i>Justicia y no discriminación</i>	125
7.1.3. <i>Validez y relevancia para el puesto</i>	126
7.1.4. <i>Experiencia del candidato</i>	126
7.1.5. <i>Privacidad y protección de datos</i>	126
7.1.6. <i>Supervisión humana y apelabilidad</i>	127
7.1.7. <i>Accesibilidad e inclusión</i>	127
7.2. A modo de conclusión: implicaciones globales de las AVI como hecho tecnológico y audiovisual	127
7.3. Reflexión final	129
Bibliografía recomendada	131

2

Qué son las videoentrevistas asíncronas

Las entrevistas de vídeo asíncronas (AVI) constituyen una de las transformaciones más relevantes que han experimentado los procesos de selección de personal en la última década. Su expansión responde tanto al avance tecnológico como a la necesidad de las organizaciones de optimizar sus procedimientos de evaluación, mejorar la eficiencia y garantizar una experiencia homogénea para todos los candidatos. Desde su aparición, las AVI han pasado de ser una innovación marginal a convertirse en un instrumento consolidado en la gestión del talento a escala global.

En las AVI, los candidatos se graban respondiendo preguntas estandarizadas de entrevista, dentro de un periodo de tiempo determinado, sin que exista la presencia simultánea o interacción directa con un entrevistador o supervisor. Las preguntas de la entrevista pueden presentarse en forma de texto, audio o vídeo a través de una plataforma en línea. Los entrevistadores pueden ver y calificar las secuencias grabadas por los candidatos en cualquier momento y desde cualquier lugar una vez que estas han sido registradas.

Las videoentrevistas asíncronas se llevan a cabo comúnmente mediante plataformas *online*. En la actualidad existen numerosos proveedores comerciales de plataformas para la utilización de AVI. Una búsqueda web realizada por Langer *et al.* (2017) reveló más de 70 empresas que ofrecían este tipo de soluciones. Es común la utilización de términos como “entrevista digital”, “entrevista pregrabada” y “entrevista unidireccional” para referirse de manera indistinta a las entrevistas de vídeo asíncronas.

Este capítulo tiene como propósito ofrecer una visión comprensiva sobre qué son las AVI, cómo funcionan y en qué se diferencian de otras modalidades de entrevista. Para ello, se analiza su origen, las fases que componen su administración, los criterios de diseño y las implicaciones que su uso plantea en términos de validez,

equidad y percepción de justicia. A lo largo del texto se subraya el papel creciente de la inteligencia artificial en la automatización de las evaluaciones, así como los desafíos éticos y técnicos que esta integración conlleva. De esta manera, el lector encontrará aquí no solo una descripción técnica de la herramienta, sino también una reflexión crítica sobre su significado dentro del contexto actual de la psicología organizacional y de los recursos humanos.

2.1. Un primer acercamiento a las AVI: origen, importancia y principales retos

Las AVI surgen como evolución natural y tecnológica a partir de las entrevistas por videoconferencia y la progresiva digitalización que han abordado las organizaciones para sus procesos de recursos humanos y, especialmente, en los procesos de selección. Aunque las plataformas de videoconferencia han existido desde principios de la década de 2000, el formato asíncrono comienza a desarrollarse de manera formalizada con el comienzo del siglo (Brenner *et al.*, 2016). Compañías pioneras como HireVue o SparkHire actuaron como adoptadores tempranos introduciendo en el mercado un nuevo modelo de entrevistas, las entrevistas de una sola vía (*one way interview*), que rompían radicalmente con el modelo bidireccional de las entrevistas cara a cara o las videoentrevistas, y que, adicionalmente, facilitaban un entorno estructurado para valorar las características de los candidatos en un formato “muy similar” al de las entrevistas, pero, a la vez, con enormes diferencias respecto de ellas. La introducción de esta innovación respondió a la necesidad constante existente en el mercado de la selección de personal (y evidentemente en cualquier sector abierto a la competencia) de optimizar los procesos que desarrolla. En concreto, mediante las AVI se encuentra un método para ampliar fácilmente el volumen de candidatos a los que se puede realizar una entrevista, ya que permite evaluar a múltiples candidatos sin restricciones horarias ni geográficas (Langer *et al.*, 2017).

Desde esta mirada a la eficiencia de los procesos, el interés en las AVI por parte de las organizaciones es claro. Aportan mejoras en el tiempo, en el coste y en la eficiencia operativa de los procesos de selección. Desde el punto de vista logístico, las AVI eliminan la necesidad de coordinar entrevistas en horarios comunes, reduciendo la carga sobre el personal de selección y el tiempo de respuesta (Torres y Gregory, 2018). De hecho, las organizaciones que integran las AVI en sus procesos selectivos informan de reducciones significativas en el tiempo que pasa desde que se publica la vacante hasta que finalmente se contrata a una persona para cubrirla. Adicionalmente, al tener la posibilidad de aumentar el número de candidatos (las limitaciones geográficas o de agenda desaparecen) que son evaluados, se aumenta también la probabilidad de encontrar candidatos con un buen ajuste al puesto y a la organización. Por último, las AVI ofrecen un camino para mejorar las propiedades psicométricas de las entrevistas gracias, entre otras cosas, a la posibilidad de introducir mecanismos estandarizados tanto en la presentación de las preguntas como en la corrección de las respuestas. Estas

ventajas relacionadas con la percepción de utilidad y la facilidad de uso hacen que los profesionales muestren unas actitudes positivas a su implementación en los procesos de recursos humanos (Brenner *et al.*, 2016). Por tanto, no es de extrañar que las AVI estén hoy firmemente implantadas en procesos de selección a escala global.

Finalmente, se ha de considerar que el extraordinario desarrollo de la inteligencia artificial (IA) está proporcionando, como se verá más adelante, nuevas y atractivas funcionalidades a las AVI como son las puntuaciones automatizadas, la generación de informes de interpretación o la localización de momentos del vídeo con especial interés para el entrevistador. A partir de lo que se denomina el análisis multimodal de la respuesta en vídeo del candidato (lenguaje, prosodia, expresiones faciales), Naim *et al.* (2016) mostraron que sistemas automáticos pueden predecir rasgos como el entusiasmo o el compromiso con correlaciones superiores a 0,75. También, la utilización de la IA generativa está siendo empleada para actuar como asistente en la elaboración de informes personalizados a partir de los resultados de las entrevistas (Aguinis *et al.*, 2024).

En cualquier caso, no es oro todo lo que reluce, y como sucede alrededor de esta revolución tecnológica que vivimos hoy en día, emergen preocupaciones de diverso calado que han de ser tenidas en cuenta. Por ejemplo, las relacionadas con cuestiones éticas y de sesgo. O aquellas relacionadas con que los algoritmos puedan reproducir desigualdades de género, etnia o nivel socioeconómico si no se diseñan con criterios de equidad (Booth *et al.*, 2021). O el hecho de que la digitalización del proceso puede generar un impacto adverso importante sobre colectivos pobremente digitalizados, que ven limitadas sus posibilidades de acceso al mercado laboral. A su vez, investigaciones recientes destacan que, a pesar de su penetración, los candidatos tienden a percibir las AVI como menos justas y más estresantes, y reportan menor percepción de presencia social e interacción (Basch *et al.*, 2021; Langer *et al.*, 2017). A ello se puede añadir que la ausencia de control sobre la situación de evaluación puede introducir en ella sesgos que en otros formatos de entrevista estarían controlados. Por ejemplo, los candidatos pueden recurrir a IA generativa para obtener un guion sobre cómo ofrecer una respuesta en las AVI. Por otro lado, también han surgido críticas acerca de la deshumanización del proceso, lo que ha llevado a los empleadores a considerar la introducción de fases presenciales tempranas para mitigar este efecto.

En definitiva, está claro que esta modalidad de entrevistas representa una transformación importante de los procesos de selección. Su evolución desde las entrevistas *online* sincronizadas, con un formato más escalable y eficiente, ha hecho que las organizaciones las adopten por su rapidez, menor coste y estandarización del proceso. Hoy en día, están ampliamente implantadas y se espera que su uso se consolide. La IA está jugando un papel creciente en la evaluación automatizada, aunque se requiere un enfoque riguroso de validación, ética y equidad para evitar sesgos y preservar la legitimidad del proceso.

2.2. ¿Qué es una videoentrevista asíncrona?

Una AVI es, en esencia, una interacción asíncrona y unidireccional en la que el candidato no interactúa en tiempo real con ningún representante de la organización. Se denomina entrevista porque el candidato responde mediante una grabación en vídeo y en lenguaje natural a un conjunto de cuestiones que le plantea un entrevistador (aunque el entrevistador no está presencialmente, sino que ha dejado predefinidas con anterioridad las cuestiones que se plantean al entrevistado). Por tanto, una AVI, al igual que una entrevista cara a cara, es un procedimiento de evaluación en el que se cuestiona al entrevistado mediante un conjunto de preguntas, este da respuesta a dichas preguntas y las respuestas son valoradas para inferir determinadas características psicológicas del entrevistado.

A pesar de ser una entrevista, las AVI son diferentes de otras modalidades (Lukacik *et al.*, 2022). Estas diferencias están basadas en la ausencia tanto de sincronía espaciotemporal como de riqueza informativa al ser comparadas con las videoentrevistas síncronas (entrevistas realizadas por videoconferencia mediante plataformas como Zoom o Skype), en las que entrevistador y entrevistado se comunican en tiempo real, y con las entrevistas presenciales, o cara a cara, en las que además de compartir el momento en el que se realiza la entrevista, entrevistador y entrevistado comparten el lugar en el que esta se realiza. Las AVI también se distinguen de las entrevistas grabadas en vídeo, que suelen ser grabaciones de entrevistas cara a cara en las que existe una interacción inicial con un entrevistador activo (véase Van Iddekinge *et al.*, 2006). Esto se verá con más detalle en el siguiente epígrafe.

Terminará de entenderse el funcionamiento de las AVI con una mirada a la lógica de su administración. La figura 2.1 refleja dicho proceso.

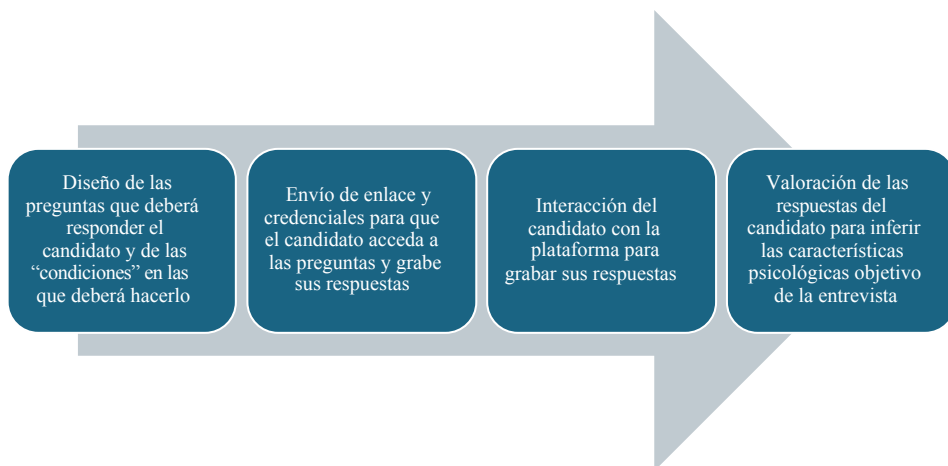


Figura 2.1. Proceso de utilización de las AVI. Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la figura, la utilización de las AVI puede ser descrita como un proceso de cuatro fases. Estas fases reflejan el flujo operativo desde la planificación inicial hasta la interpretación final de las respuestas del candidato y permiten comprender su funcionamiento como técnica evaluativa.

La primera fase consiste en la elaboración de las preguntas que el candidato deberá responder durante la AVI. Este diseño no solo implica definir el contenido de las preguntas, sino también establecer las condiciones bajo las cuales el candidato debe emitir sus respuestas, como el tiempo máximo por pregunta, la posibilidad (o no) de repeticiones, la secuencia de aparición o la modalidad de presentación de las preguntas (texto, vídeo, audio, etc.). Esta etapa es crítica, ya que determina en gran medida la validez del proceso. De acuerdo con Langer *et al.*, (2017), el nivel de estructura en la formulación y administración de preguntas es un factor determinante para la calidad psicométrica de las entrevistas.

Una vez definidas las preguntas, se procede al envío de un enlace personalizado y las credenciales necesarias para acceder a la plataforma de entrevista. Esta fase implica un componente logístico, pero también comunicativo, ya que debe garantizar que el candidato reciba instrucciones claras y comprensibles sobre el procedimiento. Una adecuada orientación inicial favorece una mejor experiencia del usuario y, por tanto, una mayor validez ecológica del procedimiento (Brenner *et al.*, 2016).

Una vez que el candidato recibe el acceso a la plataforma, dispone de un tiempo establecido (que se ha determinado en las condiciones que se han formalizado en el diseño) para responder a las preguntas planteadas en las condiciones convenidas. La respuesta del candidato consiste en la grabación de sus intervenciones en vídeo. Recalcar, de nuevo, que esta grabación se produce de forma autónoma y en diferido, sin la presencia simultánea de un entrevistador. Aquí se activa el componente tecnológico del procedimiento, siendo clave la facilidad de uso de la interfaz y la estabilidad del entorno técnico.

Finalmente, una vez que el candidato ha finalizado sus intervenciones y estas han sido enviadas a los evaluadores, las respuestas grabadas son analizadas por parte del personal evaluador o mediante algoritmos automatizados para inferir las competencias, rasgos o habilidades del candidato. Esta evaluación puede hacerse en función de criterios previamente definidos (por ejemplo, en una escala conductual) o mediante técnicas más sofisticadas como el análisis de patrones verbales y no verbales. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que tanto la alineación del tipo de respuesta recogida con el criterio psicológico que se desea estimar como el método de codificación utilizado para valorar las respuestas influye en gran medida en la validez de las puntuaciones obtenidas (Blacksmith *et al.*, 2016).

Estas cuatro fases permiten comprender cómo se operacionalizan las AVI y por qué requieren de una planificación metodológica rigurosa no solo en el diseño del contenido evaluativo, sino también en la gestión técnica, la experiencia del usuario y el proceso de valoración. Integrar correctamente estos elementos es clave para garantizar la utilidad y la equidad de este tipo de herramienta en los procesos de selección.

2.3. El diseño de las AVI

Las AVI pueden diseñarse de formas muy diversas y diferir significativamente en numerosos aspectos importantes. De manera similar a cómo la estructura ha definido la manera en que se habla de las entrevistas presenciales (Levashina *et al.*, 2014), la complejidad y variedad del diseño y ejecución de las AVI implica que no pueden considerarse necesariamente como un tipo único de entrevista.

El diseño de una AVI se refiere a la configuración de características que el entrevistador establece para que se produzca la interacción con los candidatos. Por ejemplo, es posible que a los candidatos se les permita o no volver a grabar sus respuestas, el tiempo disponible para la preparación de la respuesta y la emisión de la misma puede variar ampliamente y el modo en que se presentan las preguntas también puede diferir. En realidad, esta configuración establecida en el diseño delimita tanto la experiencia de usuario que percibirá el candidato como el tipo de respuesta que podrá analizar con posterioridad el entrevistador.

La cuestión es especialmente relevante, ya que estas decisiones de diseño específicas hacen que cada AVI sea diferente, y comprender cómo tales decisiones impactan tanto a los candidatos como a las organizaciones es crucial para establecer buenas prácticas en la realización de AVI en el futuro. A continuación, se realiza un análisis detallado de las posibilidades de diseño que ofrecen las AVI con el objetivo de facilitar al lector una mirada crítica respecto de las opciones que tiene a la hora de plantear la configuración de la interacción con el candidato.

Para una mejor comprensión de estas posibilidades de diseño, dividiremos las características en tres grupos: aquellas relacionadas con la presentación de las preguntas, las asociadas a la emisión de las respuestas por parte del evaluado y las relativas a la valoración de dichas respuestas por parte de los entrevistadores.

2.3.1. Características relacionadas con la presentación de las preguntas

La primera cuestión que ha de afrontarse en el diseño de una AVI es similar a lo que ha de decirse en el marco de otras modalidades de entrevista: qué se va a explorar y a través de qué cuestiones. En términos generales, el diseñador de la AVI puede optar por dos opciones de exploración: analizar en profundidad determinados aspectos comportamentales relacionados con el desempeño en el puesto de trabajo o explorar un conjunto de atributos de más amplio rango como la personalidad, los valores o la motivación. En el primer caso, el referente de construcción de las preguntas será la entrevista conductual estructurada (Motowidlo *et al.*, 1992). En el segundo, el diseñador de la AVI deberá implementar un conjunto de cuestiones específicamente dirigidas a aquella información que necesita recolectar.

En cualquier caso, el diseñador de la AVI ha de considerar que las preguntas que prepare para el candidato han de permitir que este pueda ofrecer información relevante sobre aquello que se pretende explorar. La cuestión es especialmente importante, ya que, a diferencia de otras modalidades de entrevistas, en las AVI no hay posibilidad de repreguntar al candidato o dirigir su respuesta hacia aquello

que se está explorando. En este marco, el *Realistic Accuracy Model* propuesto por Funder (1995) para el estudio de la personalidad ayuda a entender esta cuestión. La idea fundamental propuesta por el autor es que la información proporcionada por los candidatos en la entrevista no es una representación directa de sus características intrapsicológicas. Solo ciertas señales o pistas pueden considerarse expresiones de un rasgo determinado; es decir, solo ciertas manifestaciones del candidato en la entrevista son relevantes en la apreciación de lo que se quiere medir. Además, de todas las señales o pistas que se podrían tener a partir de las manifestaciones del candidato en la entrevista, solo algunas de ellas serán directamente observables por el entrevistador. Es decir, solo ciertas manifestaciones del candidato, relevantes para el objetivo, estarán disponibles. Piénsese, por ejemplo, en que los comportamientos internos relacionados con pensamientos y sentimientos no son fácilmente accesibles para los observadores. Finalmente, dos cuestiones no menos relevantes: el evaluador del comportamiento del candidato en la entrevista debe ser capaz, por un lado, tanto de detectar la señal emitida por el candidato como, por otro, de utilizarla para interpretar correctamente la información observada. En definitiva, el diseñador de la AVI ha de contemplar que las preguntas utilizadas deben ser capaces de hacer emerger señales o pistas que le permitan formarse un juicio sobre aquello que quiere explorar. Es decir, las preguntas deben generar una información relevante, disponible, detectable por el entrevistador e interpretable por este.

A modo de ejemplo, en el cuadro 2.1 se presentan las preguntas utilizadas por Hickman *et al.*, (2022) en AVI empleadas para la valoración de la personalidad.

CUADRO 2.1
*Preguntas empleadas por Hickman et al. (2022)
 para la valoración de la personalidad a través de AVI*

<i>Preguntas generales no referidas a un rasgo específico</i>
Habla sobre un tema o una historia que conozcas y que sea personal para ti. No dudes en expresar tus sentimientos y no limites tu respuesta a simples descripciones. Puedes basarte en: <ul style="list-style-type: none"> • Una experiencia personal (viajes, recuerdos de la infancia, un acontecimiento reciente). • Tus sueños (profesión, amor, amistades, aficiones). • Tu opinión general sobre un tema que te importe profundamente.
Háblame sobre tu trabajo soñado y por qué crees que tendrías éxito en ese puesto.
Cuéntanos sobre una ocasión en la que las cosas no salieron como esperabas, como una promoción que querías y no obtuviste o un proyecto que no resultó como habías planeado. Describe qué enfoque adoptaste para resolver el problema.

[.../...]

Preguntas referidas a un rasgo específico

Piensa en una ocasión en la que tuviste la necesidad de aprender sobre algo que era nuevo para ti. ¿Por qué decidiste hacerlo? ¿Qué te mantuvo persistente? (apertura a la experiencia).

Piensa en una ocasión en la que un compañero de trabajo te pidió que dejaras de lado tu propio trabajo para ayudarlo con un proyecto que era muy importante para él o ella. ¿Qué hiciste? ¿Por qué lo hiciste? (amabilidad).

Háblame de una situación reciente incómoda o difícil en el trabajo. ¿Cómo abordaste esa situación? ¿Qué ocurrió? (estabilidad emocional).

Cuéntame sobre una situación en la que tuviste que expresarte para hacer valer un punto que era importante para ti o crucial para tu cliente. ¿Cómo lo hiciste? (extraversión).

Describe un proyecto a largo plazo que hayas gestionado. ¿Qué hiciste para mantenerlo en marcha de manera oportuna? (responsabilidad/consciencia).

Las anteriores preguntas planteadas desde un enfoque conductual de exploración del comportamiento pasado pueden convertirse sencillamente en preguntas situacionales pidiendo a los entrevistados que “imaginen” los escenarios planteados en las preguntas y cuestionándoles “¿qué harías en una situación así?” (Van Iddekinge *et al.*, 2005).

Cuando de lo que se trata es de explorar aspectos específicos relacionados con el puesto de trabajo, como decíamos anteriormente, el referente básico es la entrevista conductual estructurada. Como indican Salgado *et al.* (2004), existen diferentes alternativas de entrevista que podrían ser catalogadas como entrevistas conductuales estructuradas como la “entrevista estructurada desarrollada a partir de un análisis del puesto”, la “entrevista situacional”, la “entrevista estructurada de descripción de conducta”, la “entrevista multimodal” o la propia “entrevista conductual estructurada”. A pesar de que las anteriores variedades de entrevista presentan elementos propios, todas ellas siguen un modelo común caracterizado por que las preguntas están basadas en el análisis del puesto, por que a todos los candidatos se les realizan las mismas preguntas, por que la evaluación del rendimiento del candidato en la entrevista se realiza con instrumentos estandarizados, por realizarse el mismo proceso con todos los candidatos, por que se entrena a los entrevistadores para que el proceso de administración de la entrevista quede estandarizado y por que la decisión sobre la adecuación del candidato se toma mediante un procedimiento estandarizado (es decir, después de corregir y puntuar todas las entrevistas del proceso).

A la hora de diseñar las preguntas en la AVI, la primera característica es la más relevante: las preguntas se elaboran a partir del análisis del puesto. Las preguntas que se utilizan mediante este tipo de entrevistas se centran en las conductas eficaces para el desempeño en el puesto. Lo que necesariamente implica que, previo a la elaboración de las preguntas, se realice un análisis del puesto de trabajo para

conocer los requisitos relevantes para un desempeño adecuado en él. En este sentido, las preguntas suelen seguir la técnica de los incidentes críticos, consistente en recoger ejemplos y anécdotas de comportamientos, tanto adecuados como inadecuados, relacionados con el desempeño de las tareas y responsabilidades implicadas en el puesto de trabajo. Y, a partir de ahí, cuestionar al candidato por cómo respondería en una situación de esas características. En el cuadro 2.2 se presentan ejemplos de preguntas basadas en incidentes críticos junto con elementos para su valoración, como las conductas observables que podrían ser tenidas en cuenta y los indicadores del grado en el que esas conductas son efectivas.

CUADRO 2.2
Ejemplos de preguntas basadas en incidentes críticos
junto con elementos para su valoración

<i>Competencia</i>	<i>Tipo de incidente buscado</i>	<i>Ejemplo de pregunta</i>	<i>Conductas observables</i>	<i>Indicadores de eficacia</i>
<i>Trabajo en equipo</i>	Situación de colaboración o conflicto dentro de un grupo.	"Describe una ocasión en la que tuviste que trabajar con otras personas para lograr un objetivo común. ¿Qué hiciste tú y cuál fue el resultado?".	Escucha activa, cooperación, resolución de conflictos, comunicación asertiva.	Logra consensos, mantiene relaciones positivas, contribuye a los objetivos del grupo.
<i>Orientación al logro</i>	Episodio de superación de metas o resolución de un problema difícil.	"Cuéntame una situación en la que te enfrentaste a un reto importante. ¿Qué pasos seguiste para resolverlo?".	Perseverancia, planificación, búsqueda de soluciones.	Cumple metas exigentes, demuestra iniciativa y compromiso.
<i>Liderazgo</i>	Situación donde el candidato influyó o motivó a otros.	"Háblame de una ocasión en que tuviste que guiar o motivar a un equipo. ¿Qué hiciste y cómo reaccionaron los demás?".	Comunicación persuasiva, toma de decisiones, delegación.	El grupo respondió positivamente, se alcanzaron los objetivos.
<i>Gestión del conflicto</i>	Episodio de tensión interpersonal o desacuerdo.	"Dame un ejemplo de una ocasión en que tuviste un conflicto con un compañero. ¿Cómo lo manejaste?".	Empatía, autocontrol, negociación.	Resuelve el conflicto sin deteriorar relaciones, mantiene clima positivo.

[.../...]

<i>Competencia</i>	<i>Tipo de incidente buscado</i>	<i>Ejemplo de pregunta</i>	<i>Conductas observables</i>	<i>Indicadores de eficacia</i>
<i>Atención al cliente</i>	Situación de servicio o queja de un cliente.	“Cuéntame una vez en que un cliente no quedó satisfecho. ¿Qué hiciste para resolver la situación?”.	Escucha, orientación al servicio, creatividad.	Cliente satisfecho o mitigación del problema con buena imagen de la empresa.

Una vez establecidas las preguntas que se presentarán al candidato, el diseñador de la AVI ha de tomar decisiones respecto de cómo se presentarán dichas preguntas. Típicamente, habrá de tomar decisiones respecto de tres elementos: la modalidad de presentación de la pregunta, la duración de esta y la posibilidad de revisión.

Las preguntas pueden ser presentadas en formato texto, mediante un audio o a través de un vídeo. El formato texto conlleva una menor carga cognitiva que los otros formatos, por lo que será deseable en aquellos casos en los que se pretenda la máxima comprensión de lo que se requiere del evaluado sin necesidad de que este tenga una alta capacidad para procesar la información. Por otro lado, la modalidad de vídeo genera al candidato una experiencia de cercanía más similar a las entrevistas presenciales y, por tanto, permite ofrecerle una mayor percepción de interacción. La presentación de las preguntas en vídeo sin duda aporta un “toque humano” al proceso, además de aportar valor para la organización en términos de *branding* y cultura organizacional (HireVue, 2020). Incluso pueden presentarse, de manera previa a las preguntas, introducciones en vídeo que incluyan a empleados de la empresa dando la bienvenida con el fin de generar la impresión de que la AVI conecta al candidato con miembros reales de la organización. Por otro lado, realizar la pregunta a través de un entrevistador humano y luego pedir al candidato que responda puede simular con mayor fidelidad una entrevista presencial, incrementando la percepción de interactividad y fomentando la sensación de presencia. Como el lector habrá intuido, una posibilidad adicional es presentar las preguntas a través de un vídeo con un entrevistador virtual. Existe poca investigación al respecto, pero la evidencia inicial, en contra de lo que se podría pensar, muestra que no existen diferencias en cuanto a la valoración que realizan los candidatos acerca de la presencia social y de la justicia percibida cuando se utilizan para presentar las preguntas vídeos con entrevistadores humanos y vídeos con entrevistadores virtuales (Langer *et al.*, 2019).

Una cuestión especialmente relevante aquí es la calidad del vídeo ofrecido a los candidatos. El realismo en la representación visual y la calidad del vídeo favorecen la percepción de presencia social (Oh *et al.*, 2018). Sin embargo, los beneficios que se obtienen al incluir medios más ricos y de alta calidad deben sopesarse frente al coste en el que se incurre con su producción. Esto puede hacer que las AVI sean

costosas para la organización, y hay que tener en cuenta que su ventaja en términos de percepción de presencia social solo es efectiva si se producen vídeos de calidad. Un vídeo de baja calidad podría reducir la fidelidad psicológica y transmitir la señal de que la organización carece de recursos.

La duración de la pregunta es también un elemento que incide tanto en la experiencia del candidato como en la calidad informativa de sus respuestas. Cuanto mayor es la extensión de la pregunta mayor es la demanda cognitiva que produce y mayor la probabilidad de que el candidato ofrezca una información en la que no se encuentren las señales necesarias para la toma de decisiones. Por tanto, cuestiones planteadas de manera clara y en un tiempo limitado facilitarán que el candidato tenga la oportunidad de responder adecuadamente a aquello que se le plantea. Relacionado con ello, el diseñador de la AVI ha de decidir acerca de la posibilidad que ofrece al candidato para que revise la pregunta y tenga clara cuál es la demanda planteada.

2.3.2. Características relacionadas con la emisión de respuestas del candidato

El segundo aspecto relevante que tener en cuenta en el diseño de la AVI hace referencia a las condiciones que determinarán cómo el candidato puede ofrecer su respuesta. Al igual que con la presentación de las preguntas, las condiciones que se establezcan para la emisión de las respuestas del candidato influirán tanto en su experiencia como candidato como en la información que pueda transmitir. Habitualmente, se consideran cuatro aspectos de estas condiciones: el tiempo de preparación de la respuesta, la duración de esta, la posibilidad de realizar diferentes intentos y la posibilidad de visualizar la grabación realizada.

Una primera cuestión que dilucidar es cuánto tiempo tienen los candidatos para pensar y organizar su respuesta antes de proceder a la grabación. Esta puede ocurrir de manera inmediata una vez que la pregunta haya sido presentada o, por el contrario, puede permitirse al candidato la disposición de un tiempo limitado para que pueda preparar su respuesta. Un segundo aspecto de interés hace referencia a la duración total que se permite que tenga la grabación del candidato. Esta duración puede ser establecida en un tiempo determinado (por ejemplo, tres minutos) o puede permitirse que el candidato emita una respuesta de duración libre y que finalice la grabación cuando considere oportuno, apoyándose en alguna acción como clicar un botón para terminarla. Finalmente, existen dos condiciones relacionadas con la posibilidad de que el candidato obtenga *feedback* de su grabación mediante la visualización de esta y con la posibilidad, o no, de si no está conforme con la grabación realizada, eliminarla y volver a grabar una nueva respuesta. En el caso de permitirse esta posibilidad de regrabación, se establece también un número finito de intentos.

Como se decía anteriormente, la decisión del entrevistador sobre estas opciones de diseño de la AVI tiene influencia en la experiencia del candidato y en su rendimiento en la entrevista. En este sentido, el aspecto que más se ha estudiado es la influencia de estas opciones de diseño en la ansiedad del candidato ante la entrevista.

La cuestión es relevante, ya que es bien conocido el efecto negativo que tiene la ansiedad ante la entrevista sobre el rendimiento del candidato en ella (Powell *et al.*, 2018). Además, por sus características particulares (por ejemplo, ausencia de guía y retroalimentación o utilización de tecnología), las AVI son susceptibles de generar más ansiedad en los candidatos que las entrevistas presenciales. Las decisiones respecto de las opciones de diseño adoptadas para la respuesta de los candidatos pueden mitigar este efecto o, por el contrario, aumentarlo (Lukacik *et al.*, 2022).

El tiempo de preparación permitido al candidato es uno de los elementos que pueden manipularse para disminuir su ansiedad. Es probable que los candidatos se sientan más ansiosos cuando se les da un tiempo de preparación breve que cuando tienen más tiempo (o tiempo ilimitado) para preparar y formular sus respuestas. La ansiedad del candidato puede también reducirse implementando en el diseño la posibilidad de interrumpir la grabación y producir nuevas grabaciones. La posibilidad de interrupción y regrabación disminuye la ansiedad, ya que se permite al candidato tener control sobre el producto que entregará a la organización. Este control incluye el hecho de poder realizar la grabación cuando se sientan descansados o en las mejores condiciones para ofrecer sus respuestas. También facilita la adaptación del candidato a interrupciones imprevistas (por ejemplo, cuidado de niños, exigencias laborales). Adicionalmente, el tiempo de respuesta permitido al candidato es también una condición que se puede emplear para la reducción de su ansiedad. La cuestión, aquí, es que el candidato perciba que tiene el tiempo suficiente para poder expresar adecuadamente aquello que desea como respuesta. El análisis de las recomendaciones de algunos portales especializados indica que las respuestas pueden tener desde 30 segundos a dos minutos (interviewgenie.com) o menos de 90 segundos (monster.com). En cualquier caso, en nuestra experiencia con la literatura científica sobre las AVI, se suele emplear un tiempo de tres minutos como límite (Langer *et al.*, 2017). Además, es necesario tener en cuenta que la delimitación del tiempo permitido para cada respuesta es también dependiente de la complejidad de la pregunta realizada. También lo es el hecho de que el candidato sepa el tiempo que tiene disponible y cómo se le presenta ese tiempo. Por ejemplo, algunos programas comerciales de AVI incluyen temporizadores en pantalla que muestran una cuenta regresiva mientras se graba la respuesta, lo que, por un lado, puede hacer más evidente la presión temporal para los candidatos, pero, por otro, puede facilitar la adaptación de su respuesta a las condiciones requeridas. En cualquier caso, la relación entre el tiempo permitido para las respuestas y la ansiedad generada en los candidatos requiere de mayor investigación en cuanto a los efectos de interacción que pueden darse entre diferentes componentes del diseño.

2.3.3. Características relacionadas con la evaluación de las respuestas

Finalmente, en el diseño de la AVI hay que lidiar con la cuestión acerca de cómo serán evaluadas las repuestas del candidato. Se dedican dos capítulos posteriores a esta cuestión, por lo que aquí no nos extenderemos en demasía. Baste con introducir que el diseñador de la AVI dispone de dos caminos principales:

utilizar una corrección basada en el juicio humano apoyada por instrumentos evaluativos, como rúbricas o escalas de valoración con anclajes conductuales, o recurrir a procedimientos de corrección automatizada basados en inteligencia artificial.

Sin duda, uno de los elementos de mayor recorrido en las AVI es la posibilidad de corrección automática. La decisión de utilizar este tipo de corrección debe tener en cuenta dos elementos fundamentales: por un lado, las implicaciones en la justicia percibida por los candidatos respecto del proceso de evaluación y los diferentes requerimientos normativos y, de otro, la implicación en la gestión de la imagen del candidato. Respecto de la primera cuestión, desde una perspectiva basada en la justicia, los candidatos pueden considerar que los sistemas automatizados de evaluación son menos capaces de valorarlos con base en información relacionada con el puesto, pueden sentir que tienen menos oportunidades para demostrar su idoneidad y reducir su percepción de una comunicación bidireccional. Langer *et al.* (2019) encontraron cierta evidencia de que los candidatos son sensibles al contexto de la entrevista y podrían ser más críticos con la automatización de la evaluación en contextos de alta relevancia (por ejemplo, selección de personal) en comparación con contextos de menor implicación (como formación). En cualquier caso, es necesario señalar que aún no se han estudiado en profundidad las reacciones de los candidatos ante el uso del análisis automatizado de las AVI ni las implicaciones que para la validez de las puntuaciones pueden tener estos procedimientos; en general, se necesita más investigación para comprender el impacto de la integración de la IA en estos procesos (Lukacik *et al.*, 2022).

La segunda implicación que tener en cuenta al incluir la evaluación automatizada en el diseño de la AVI es la relación que guarda con la gestión de la imagen que realizan los candidatos en la entrevista. Los estudios muestran que los candidatos atribuyen a los procedimientos automatizados una capacidad superior a los humanos para detectar falsedades y engaños. Y, en consecuencia, cuando creen que van a ser evaluados automáticamente reducen sus intentos de ofrecer una imagen manipulada de sí mismos (Langer *et al.*, 2020). En conjunto, más allá de la verdadera capacidad de la evaluación automatizada para detectar el engaño, cuando los candidatos perciben que esto puede suceder, hay más probabilidad de que reduzcan su comportamiento relacionado con la gestión de la imagen.

2.4. Las AVI frente a otras modalidades de entrevistas

Como ha podido comprobarse hasta ahora, las AVI implican una ausencia total de comunicación bidireccional en tiempo real. Ello, necesariamente, conlleva unas diferencias relevantes respecto de otras modalidades de entrevista. La comparación es inevitable respecto de la entrevista presencial. Sin duda, esta ofrece una interacción humana que combina riqueza informativa, señales no verbales y dinamismo comunicativo. Estos elementos pierden vigor en las videoentrevistas y en las AVI es aún mayor la dificultad para reproducirlas. Se han utilizado diferentes teorías para analizar en profundidad estas características diferenciales.