

GUÍA BASADA EN EVIDENCIA

Entrevista estructurada: menos feeling, más evidencia

Cómo recoger información comparable en selección, no una conversación agradable.

Para: Quien entrevista candidatos en organizaciones.

Editor: Obrii Consulting

Fecha: 2026

Contacto: obriiconsulting.com

Esta guía sistematiza hallazgos científicos aplicados sobre metodología de entrevistas cualitativas, selección de personal, psicometría y tecnología de evaluación. Su distribución es gratuita y libre.

1. El problema: Confundir caerle bien con contratar bien

Cuando entrevistamos candidatos para un puesto de trabajo, solemos buscar de forma intuitiva esa sensación de fluidez y sintonía mutua que en inglés llaman *rapport* (onda o conexión interpersonal). Creemos que si la conversación fluye de forma agradable, estamos conociendo el verdadero potencial del postulante. La evidencia científica muestra lo contrario: el agrado interpersonal inmediato es un pésimo predictor del desempeño laboral posterior y un imán para los sesgos de similitud.

Al priorizar la 'química' inicial, terminamos evaluando la extroversión y la habilidad social del candidato para caer bien, en lugar de medir su capacidad técnica o sus conductas pasadas en problemas reales. Para contratar de forma justa y predecir el éxito real, es urgente separar el agrado de la evaluación objetiva.

2. El extraño profesional: La distancia saca más verdad

Tradicionalmente, en metodologías cualitativas de investigación se asumía que forjar un lazo cercano y empático con el entrevistado (el clásico *rapport*) era el único camino para obtener información de alta calidad. Sin embargo, estudios metodológicos clave (Rao, 2020) demuestran que esta 'onda' o cercanía forzada no es una receta universal y, de hecho, puede dañar la transparencia del proceso.

La investigación de Rao (2020) sobre familias desempleadas reveló que cuando el entrevistador intenta hacerse muy cercano o amigo del entrevistado, este último a menudo prefiere guardarse o maquillar los datos más sensibles o difíciles —como crisis de dinero o tensiones conyugales— con tal de 'salvar la cara' y no ser juzgado por alguien a quien ahora siente cercano. En cambio, cuando el entrevistador mantiene el estatus de un **'extraño profesional'** (una persona externa, respetuosa pero distante), el entrevistado se abre con mucha mayor franqueza. Al saber que el entrevistador es un extraño que no tiene poder ni presencia en su vida cotidiana, el candidato siente menos temor al juicio social.

En selección, el 'extraño profesional' funciona igual: la distancia respetuosa y formal da espacio para que el postulante reporte con realismo sus dificultades y aprendizajes pasados, reduciendo la tentación de sobreactuar un rol de perfección.

PARA LLEVAR: EL PELIGRO DEL 'BUEN FEELING'

Tratar de generar una atmósfera hiperamistosa o de extrema confianza en la entrevista de selección suele ser contraproducente. Los candidatos pueden maquillar la información para agradarte y evitar revelar errores reales. Mantener una distancia respetuosa como 'extraño profesional' (Rao, 2020) facilita que el postulante hable honestamente de sus quiebres o debilidades laborales sin temor a ser juzgado.

3. Qué es estructurada: Mismas preguntas, mismo orden, misma vara

Una entrevista de selección no es estructurada solo porque tienes una lista de preguntas anotadas en un cuaderno. Estructurar significa estandarizar al máximo la experiencia para aislar las variables del candidato de tus propios sesgos cognitivos. La estructura reduce a su mínima expresión las diferencias en cómo procesamos la información en contextos de alta presión (Gao et al., 2024).

Para que una entrevista sea verdaderamente estructurada, debe cumplir estrictamente tres condiciones:

- **Mismas preguntas en el mismo orden:** Todos los postulantes al mismo cargo contestan exactamente el mismo cuestionario, impidiendo que el entrevistador desvíe la conversación hacia temas cómodos o informales que favorezcan a unos sobre otros.
- **Misma escala de evaluación (rúbrica):** Se definen de antemano qué conductas valen una nota baja (1), media (2) o sobresaliente (4). La vara no cambia a mitad de camino ni se deja al criterio subjetivo del momento.
- **Puntuación a solas e inmediata:** El entrevistador califica cada respuesta justo después de escucharla y sin conversar con otros evaluadores. Esto evita el efecto de arrastre (sesgarse por la opinión de un jefe o colega).

4. Personalidad y desempeño: Preguntar conductas, no adivinar rasgos

La literatura sobre psicología del trabajo asocia fuertemente ciertos rasgos de personalidad con el desempeño laboral. Una revisión sistemática de 81 estudios (Eshete et al., 2024) concluye que dimensiones del modelo Big Five —especialmente la responsabilidad (organización, autodisciplina), la extroversión, la amabilidad, la apertura a la experiencia y la estabilidad emocional— predicen con fuerza el éxito tanto en tareas técnicas como en el trabajo colaborativo. Por otro lado, rasgos ligados a la inestabilidad emocional o neuroticismo afectan negativamente el desempeño y deterioran el clima interno de los equipos (Eshete et al., 2024).

El gran error del entrevistador amateur: Intentar 'psicoanalizar' de oído o diagnosticar rasgos de personalidad en medio de la conversación. No tienes las herramientas para hacerlo de manera confiable. Lo que debes hacer es indagar **conductas observables pasadas** que demuestren esos rasgos (ej. responsabilidad mediante organización, amabilidad mediante colaboración). No intentes adivinar si el candidato 'es' responsable; indaga si 'ha actuado' responsablemente en sus empleos anteriores.

El contraejemplo clínico: STIPO-R

En psicología clínica, evaluar la estructura profunda de la personalidad de un paciente exige entrevistas altamente especializadas. Un ejemplo de esto es la STIPO-R (Entrevista Estructurada de la Organización de la Personalidad - Revisada), un instrumento validado en español (Rufat et al., 2021) y basado en la teoría del psicoanalista Otto Kernberg. La STIPO-R evalúa de manera minuciosa dimensiones complejas y profundas como la integración de la identidad, las relaciones objetales (vínculos internos), los mecanismos de defensa (primitivos y avanzados), el manejo de la agresión y el funcionamiento moral (Rufat et al., 2021).

Regla de oro para selección: Herramientas como la STIPO-R están diseñadas para diagnosticar patologías y planificar terapias clínicas. **Está estrictamente prohibido utilizarlas, adaptarlas o inspirarse en ellas en procesos de selección laboral.** No solo constituye una práctica poco ética que vulnera la privacidad del candidato, sino que carece por completo de utilidad para predecir el rendimiento laboral diario. Tu rol como entrevistador organizacional es evaluar competencias laborales prácticas, no la estructura psíquica de las personas.

5. Si no es cara a cara: El impacto de las pantallas y la IA

La necesidad de rapidez y eficiencia ha llevado a las organizaciones a reemplazar las entrevistas presenciales por canales mediados por tecnología, como las videollamadas, las entrevistas de video asíncronas (donde el candidato se graba respondiendo a una pantalla) y la evaluación mediante Inteligencia Artificial (IA). Sin embargo, estas transiciones tienen costos psicológicos invisibles.

La pérdida de presencia social: Estudios experimentales (Gao et al., 2024) muestran que los canales digitales reducen drásticamente la *presencia social*, definida como la percepción de realismo, calidez y de que

verdaderamente 'hay alguien al otro lado' de la línea. Al disminuir la presencia social, cambian las percepciones de ambos lados:

- Los **reclutadores** tienden a calificar con peor puntaje de desempeño a los candidatos evaluados por videollamada en comparación con quienes ven cara a cara (Gao et al., 2024).
- Los **candidatos** perciben que el proceso por videollamada es menos justo (Gao et al., 2024), y reportan una atracción significativamente menor hacia la empresa y menos ganas de postular cuando se enfrentan a formatos de video asíncronos o evaluaciones automáticas de IA (Moon y Park, 2021). Esto es especialmente crítico en candidatos que valoran mucho el lenguaje no verbal en su comunicación.
- **El lado positivo de la tecnología:** A pesar de la frialdad del canal, los postulantes valoran altamente la utilidad práctica, la conveniencia logística y la flexibilidad horaria que les otorgan estos formatos mediados por tecnología (Moon y Park, 2021).

Por otro lado, la Inteligencia Artificial (IA) ha demostrado ser una herramienta muy valiosa en ámbitos educativos de alta complejidad, como el entrenamiento de entrevistas clínicas en medicina simulando pacientes virtuales altamente consistentes y disponibles en todo momento (Hryszko et al., 2024). No obstante, los mismos investigadores recalcan que esta tecnología es complementaria y que la IA sirve para **entrenar y practicar razonamientos**, mas no puede reemplazar la interacción humana real para decidir ni juzgar el valor de una persona (Hryszko et al., 2024).

Formato	Presencia Social / Atracción	Percepción de Justicia	Utilidad y Conveniencia
Presencial (Cara a cara)	Máxima. El candidato se siente valorado y la empresa proyecta mayor calidez y atracción (Moon y Park, 2021).	Máxima. Permite un flujo bidireccional natural, clave para personas con alta expectativa no verbal (Gao et al., 2024).	Baja. Costos de traslado, coordinación de agendas rígidas y mayor lentitud de ejecución.
Videollamada (En vivo)	Moderada-Baja. Menor sensación de que 'hay alguien real al otro lado', afectando la atracción inicial (Gao et al., 2024).	Baja. El evaluador tiende inconscientemente a castigar los puntajes de desempeño del candidato (Gao et al., 2024).	Alta. Reduce costos de traslado del candidato y optimiza el tiempo de la agenda interna de la empresa.
Asíncrono / IA	Mínima. El candidato siente una desconexión alta y cae drásticamente su intención de trabajar ahí (Moon y Park, 2021).	Mínima. Se percibe como un sistema automatizado frío, donde hay menos control del resultado (Moon y Park, 2021).	Máxima. Flexibilidad de horarios total para postular y velocidad de descarte inmediato para reclutamiento masivo.

PARA LLEVAR: EL ROL ÉTICO DE LA TECNOLOGÍA

Los sistemas de videoconferencia e IA aumentan significativamente la practicidad de tus procesos (Moon y Park, 2021), pero a costa de enfriar la relación con el talento. La IA es una excelente herramienta complementaria para entrenar habilidades críticas antes de evaluar (Hryszko et al., 2024), pero en ningún caso debe ser el evaluador que tome la decisión de descartar o contratar de manera autónoma.

6. Cómo hacerlo mañana: El plan de 5 pasos

Implementar rigor en tu selección no requiere grandes inversiones en sistemas complejos. Solo necesitas disciplina y apego estricto al siguiente protocolo metodológico de 5 pasos:

Paso 1: Definir las competencias clave y crear las preguntas: No improvises. Antes de ver al primer candidato, define un máximo de 4 competencias laborales necesarias para el puesto y redacta una pregunta de conducta pasada para cada una. No uses preguntas genéricas o hipotéticas como '¿dónde te ves en 5 años?' o '¿cuáles son tus fortalezas?'. Esas preguntas premian el discurso aprendido.

Paso 2: Estandarizar el orden y las preguntas: Hazle exactamente las mismas preguntas, con el mismo redactado y en el mismo orden, a todos los postulantes del proceso por igual.

Paso 3: Evitar el sesgo del rapport: No intentes crear sintonía forzada o ser su amigo. Preséntate con cordialidad, explica el formato rígido de la entrevista e instala tu rol como un 'extraño profesional' (Rao, 2020) que busca hechos y no simpatía.

Paso 4: Registrar evidencia escrita, no impresiones generales: Escribe las conductas específicas que el candidato reporta mientras responde. No anotes valoraciones subjetivas como 'se ve motivado' o 'tiene buena llegada'. Registra qué hizo, qué decidió y qué ocurrió.

Paso 5: Calificar de forma independiente e inmediata: Al finalizar la entrevista, y de manera solitaria, asigna un puntaje de 1 a 4 utilizando la rúbrica definida, fundamentado estrictamente en la evidencia escrita que tomaste. No converses tus opiniones con otros evaluadores antes de colocar tus notas independientes.

Plantilla Mínima de Evaluación

Competencia	Pregunta de Conducta Pasada	Escala (1–4)	Evidencia Registrada
Responsabilidad y Organización	Cuéntame una oportunidad en que tuviste que coordinar un proyecto con plazos muy ajustados. ¿Cómo organizaste tus tareas?	1: Desorganizado 2: Cumple justo 3: Muy ordenado 4: Rol de líder	
Colaboración / Amabilidad	Describe una situación donde tuviste un desacuerdo de opinión técnico con un compañero. ¿Cómo lo resolvieron?	1: Confronta 2: Cede sin proponer 3: Busca consenso 4: Logra sinergia	
Adaptabilidad	Háblame de una vez en que la prioridad de tu proyecto cambió de un día para otro por orden del cliente. ¿Qué hiciste?	1: Paraliza / Se queja 2: Acata lento 3: Pivota rápido 4: Prevé escenarios	
Resolución de Problemas	Cuéntame una vez que cometiste un error grave en un reporte. ¿Cómo te diste cuenta y cómo lo solucionaste?	1: Oculta / Culpa 2: Reporta tarde 3: Soluciona solo 4: Crea aprendizaje	

Decisión técnica final por candidato: Marcar solo una opción al cierre: [] AVANZAR · [] CON RESERVAS · [] NO AVANZAR

Banco de Preguntas Conductuales Reales (para evitar improvisar)

Pregunta 1: Cuéntame sobre un error específico que hayas cometido en tu puesto anterior. ¿Cómo lo manejaste?

Repregunta obligatoria: ¿Qué medidas concretas aplicaste para que no se repitiera ese mismo error?

Pregunta 2: Describe una ocasión donde tuviste que asumir una responsabilidad importante que no correspondía de manera directa a tu descripción de cargo. ¿Cómo la enfrentaste?

Repregunta obligatoria: ¿Qué impacto real generó esa acción extra en los resultados de tu equipo?

Pregunta 3: Dame un ejemplo real de un cliente o usuario especialmente difícil que te haya tocado atender. ¿Cuál era el conflicto y qué hiciste tú?

Repregunta obligatoria: ¿Qué aprendiste de esa interacción en particular para tus futuros clientes?

Pregunta 4: Háblame de una meta laboral muy compleja que te hayas propuesto y que hayas logrado alcanzar. ¿Cómo la lograste estructurar?

Repregunta obligatoria: ¿Qué obstáculos imprevistos surgieron a mitad del camino y cómo los esquivaste?

7. Qué no cubre esta guía y límites metodológicos

Esta guía técnica es una herramienta metodológica de estandarización y optimización, no una receta infalible de diagnóstico total. Existen límites claros sobre lo que abarca:

- **No sustituye la evaluación de competencias duras:** Esta metodología está diseñada para explorar conductas y encaje en el desempeño contextual o adaptativo. Las habilidades técnicas específicas (como escribir código, operar maquinaria o redactar contratos) deben medirse mediante pruebas de conocimiento o simulaciones de trabajo reales.
- **No reemplaza la evaluación psicolaboral profunda:** No mide aspectos psicológicos clínicos, patologías de personalidad ni rasgos de riesgo conductual severo. Para esos fines, se requieren profesionales psicólogos habilitados e instrumentos validados clínicamente en su país.
- **Sensibilidad cultural y tecnológica:** Las mermas que provoca el canal virtual sobre la atracción de talento se ven altamente amplificadas o mitigadas dependiendo de las expectativas de comunicación no verbal del candidato y su contexto cultural (Gao et al., 2024; Moon y Park, 2021). No asumas que todas las personas reaccionarán de igual manera al uso de pantallas en un proceso.

Referencias Científicas que Respaldan esta Guía

- Eshete et al. (2024). *Personality and workplace employees' performance - systematic review*. Síntesis científica sobre la correlación entre rasgos del Big Five y productividad laboral.
- Gao et al. (2024). *How does the job interview medium affect fairness perceptions and interview ratings?* Análisis del impacto del medio digital (videollamada) en la percepción de justicia y presencia social.
- Hryszko et al. (2024). *Application of large language models in medical interview training*. Estudio sobre el uso, ventajas y limitaciones de simular interacciones de entrevistas con modelos de Inteligencia Artificial.
- Moon y Park (2021). *Technology-mediated interviews - meta-analyses on interview ratings and job applicants' responses*. Metaanálisis sobre el efecto de entrevistas asíncronas e IA en la atracción organizacional de los candidatos.
- Rao (2020). *The Problem with Rapport in Interview-Based Studies*. Estudio crítico que redefine la utilidad del distanciamiento del entrevistador y la figura del 'extraño profesional' frente al rapport tradicional.
- Rufat et al. (2021). *Psychometric properties of the Spanish structured interview of personality organization revised (STIPO-R)*. Validación de la entrevista estructurada clínica basada en el modelo de Otto Kernberg.

Antes de tu próxima entrevista, comprueba...

- ☐ **Mismas preguntas:** ¿Tengo las mismas preguntas escritas y listas para aplicar exactamente en el mismo orden a todos por igual?
- ☐ **Anotar evidencia:** ¿Tengo un block de notas físico o digital destinado exclusivamente a escribir conductas textuales, ignorando sensaciones subjetivas?
- ☐ **No puntuar el feeling:** ¿Me he comprometido a evaluar la rúbrica numérica sin permitir que el hecho de que el candidato me caiga bien altere las notas de conducta?
- ☐ **No improvisar el cierre:** ¿Tengo el guion de cierre estandarizado y el espacio reservado para puntuar a solas inmediatamente después de la sesión?