

TECNICAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCION DE PERSONAL *

Por G. LASO VALLEJO

331.115.4 : 35.082.32

Sumario: 1. Introducción.—2. Programación de la entrevista: A) Estudio del formulario de solicitud. B) Conocimiento del puesto.—3. Realización de la entrevista: A) El lenguaje. B) La observación. C) Las preguntas y su forma. D) La anotación de la entrevista. E) El cuestionario y sus clases. F) El final de la entrevista.

1. Introducción

La selección es un escoger razonado de aquellos individuos que demostraron a lo largo de unas pruebas poseer los conocimientos y condiciones personales que se determinaron previamente como necesarios para desempeñar de forma satisfactoria los cometidos de los puestos de trabajo que van a ocupar, admitiendo que esos conocimientos y condiciones personales deben estar determinados tan sólo en función de los que realmente exigen esos puestos.

* El presente trabajo es una parte del libro que con el título de *La entrevista como procedimiento de selección* editará próximamente la Secretaría General Técnica de la Presidencia del Gobierno.

Durante medio siglo se ha venido comprobando que a través de los exámenes escritos sólo se ponen a prueba cierta categoría de cualidades personales (los conocimientos, la memoria, la aplicación), no siendo posible averiguar si los candidatos poseen esas otras tan necesarias para el éxito en los altos puestos de la Administración, como son la finura de juicio, discreción, sociabilidad, aptitud para el trabajo en equipo, tacto y *savoir faire*.

No ocultamos en el presente trabajo que la entrevista como examen realizado por un ser humano está sujeta a las debilidades, predilecciones y prejuicios del entrevistado. Por eso mismo insistimos constantemente en que debe ponerse suma diligencia para evitarlos. Cuando la entrevista va precedida y auxiliada de la consulta del expediente total del candidato y del análisis, especificación y descripción del puesto de trabajo, da resultados dignos de tenerse en cuenta, como medio de completar la evidencia obtenida sobre otras cualidades individuales a través de pruebas selectivas diferentes.

2. Programación de la entrevista

En toda entrevista de selección, sea cual fuere su clase (1), pueden destacarse dos fases esenciales y previas a su realización: estudio del formulario de solicitud y conocimiento del puesto para determinar las condiciones y requisitos que debe reunir el candidato.

A) ESTUDIO DEL FORMULARIO DE SOLICITUD

Quando el formulario de solicitud está bien elaborado, o sea cuando se redactó de conformidad con las condiciones y requisitos requeridos para desempeñar las tareas de la vacante, la consulta y estudio de las respuestas que en él figuran es un punto básico de partida para iniciar el plan de desarrollo de la entrevista. Es un valiosa plantilla sobre la que proyectar los datos a medida que se van obteniendo.

De un lado se dispone de unos datos objetivos: como la edad, estado civil, lugar de nacimiento, clase de estudios y calificaciones obtenidas, colocaciones anteriores, motivos para dejarlas, actividades realizadas, etc. En fin, puede concretarse tanto lo que en él se dice como lo que no se ha dicho, evitando tener que consultar o averiguar datos

(1) G. LASO VALLEJO: «Un procedimiento de selección de directivos: La entrevista en grupo». *Documentación Administrativa*, núm. 59, noviembre 1962, páginas 23-32.

ya conocidos. Por eso es muy importante el conocer en estos momentos el contenido del formulario de solicitud.

Ocurre a veces que está prevista la petición de informes acerca del candidato, bien de los jefes que tuvo anteriormente, bien de otras fuentes de conocimiento personal y directo. Si es así deben consultarse, sacando notas de los mismos de un modo ordenado para unirlos a los que figuran en el formulario (2).

Es cierto que, en general, no puede esperarse demasiado de esos informes, pues es muy corriente la inclinación de la gente a no calificar de un modo desfavorable, salvo en casos extremos.

En esta fase se considera también si la entrevista se utilizará para un traslado o un ascenso; si es el único método de selección o solo uno más dentro del procedimiento. En el primer caso habrá que estudiar los informes de los superiores y el expediente del funcionario, fijándose sobre todo en la naturaleza del trabajo que realiza, sin dejar de tener en cuenta en su ponderación las peculiares características de esos superiores que informaron. En el segundo caso, si ha habido anteriormente otras pruebas de selección, tendrán que considerarse las calificaciones otorgadas.

B) CONOCIMIENTO DEL PUESTO

Ningún procedimiento de selección puede ser adecuado si no se empieza por tener una idea clara de lo que se persigue. El entrevistador no sería capaz de lograr la finalidad primordial de la entrevista: elegir el hombre más adecuado para el puesto vacante si no conociese en qué consiste ese puesto y qué condiciones y requisitos debe reunir la persona que lo ocupe.

Para ello nada mejor que el llamado «análisis o estudio del puesto» (*Job analysis*).

El análisis del puesto encierra tres aspectos:

1. Definición de su naturaleza.
2. Descripción de las tareas o deberes del mismo.
3. Especificación de los requisitos y condiciones personales que el puesto requiere para su buen desempeño.

Una vez que se ha efectuado el análisis se le describe (*job description*) mediante cinco o siete apartados, que contienen los deberes y responsabilidades, así como los factores más sobresalientes que lo

(2) BINGHAM, W. V., y MOORE, F. M.: «How to interview». Harper and Brothers, Nueva York, 1941.

distinguen de cualquier otro puesto. Describir éste en más de cinco o siete apartados complica la labor, entre otras cosas, porque las características agrupadas en cada uno de ellos son difíciles de retener después (3).

Otro término utilizado en el análisis es la «relación del puesto» (*job relationship*). Es una expresión mediante la cual se indican las relaciones del puesto que se analiza con el inferior y el superior inmediatos, así como con los puestos que requieren una habilidad o aptitud idénticas. Comúnmente estas relaciones del puesto se indican con las frases «ascenso desde» (*promotion from*) y «ascenso a» (*promotion to*) en la hoja de análisis del puesto.

Sobre esta base se especifican (*job specification*) las condiciones, requisitos y conocimientos, distinguiendo entre los mínimos y los óptimos, de la persona que ha de ocuparlo. Esto suele hacerse siguiendo el orden inverso de los datos del puesto.

El análisis de los puestos es, pues, un procedimiento mediante el cual el entrevistador dispone de unas descripciones de las características de dichos puestos y de unas especificaciones mínimas y óptimas para el empleo en los mismos (4).

(3) ANSTEY, E., y MERCER, E. O.: *Interviewing for the selection of Staff*. Londres, 1956.

(4) En 1934 se estableció un Programa de Investigación de Ocupaciones en los Estados Unidos, al objeto de facilitar al personal oficial encargado de los empleos públicos información sobre los puestos de trabajo y las técnicas. Se trataba de ayudarlos a determinar las aptitudes de los solicitantes y aquellas otras características que sirvieran adecuadamente para la clasificación y colocación de los trabajadores. El mayor trabajo consistió en recoger descripciones de varios miles de puestos en diferentes lugares de la nación. Los datos con los que se redactaron las definiciones de cada colocación se obtuvieron de dos fuentes:

- a) Mediante observaciones directas o análisis de puestos efectuados por los propios trabajadores; y
- b) Mediante una compilación de datos relativos a las distintas agrupaciones, obtenidas de bibliotecas, empresarios, asociaciones, sindicatos laborales y oficinas públicas de colocación.

El resultado de esta labor quedó plasmado en un *Diccionario de títulos de ocupaciones*, que fué editado por el Gobierno.

La revisión de ese diccionario, efectuada en 1949, contiene definiciones de 22.028 colocaciones, que se conocen mediante 40.023 títulos. Esa revisión comprende dos volúmenes. En el volumen I figuran las definiciones de los puestos de trabajo, las aserciones de lo que hacen y generalmente la indicación de la habilidad o pericia que requiere la tarea. El volumen II se divide en cinco secciones. La primera sección hace referencia a la estructura de la clasificación de las ocupaciones. La segunda contiene un índice de las mercancías más comunes que se venden en el comercio. La tercera sección es un glosario de términos técnicos utilizados en las definiciones. La cuarta se refiere a la industria y, la quinta, contiene un índice alfabético de definiciones.

Los modelos de especificación de puestos varían en relación con los fines que se persiguen en la entrevista.

Después de haber efectuado el análisis del puesto, concretándolo en una descripción y en una especificación, la fase siguiente consiste en determinar las preguntas más adecuadas para averiguar si el candidato es la persona que debe seleccionarse. El éxito de la entrevista depende en gran parte de la elección de esos datos que han de obtenerse durante el curso de la misma. Claro es que la competencia del entrevistador, la clase de candidatos a los que entreviste, el tiempo que emplee y, por último, la complejidad del puesto son factores influyentes.

Desde luego, la entrevista es absolutamente precisa para conocer la habilidad que se pueda poseer en el trato con las gentes, es decir, para determinar si los candidatos reúnen las características que son esenciales en puestos en los que aquélla es fundamental.

Cuando se entrevista no para un puesto concreto, sino para determinar las aptitudes del individuo para varios de ellos, el entrevistador debe conocer de modo general esos puestos, pero sin que ese conocimiento tenga que ser tan detallado como cuando es para un puesto específico.

3. Realización de la entrevista

En el curso de realización de la entrevista es donde se aplican las técnicas de la misma, propiamente dicha. En primer lugar, debe acogerse con naturalidad y sencillez al candidato, incluso presentándose a él. A continuación se pasará a explicar el objeto de la entrevista; es decir, si el resultado tiene un carácter eliminatorio o meramente asesor. También conviene que se le informe un tanto de las actividades que realiza la organización; todo ello con vistas a iniciar una aproximación y una corriente de simpatía. Hablarle de los requisitos del puesto sería peligroso, por cuanto que podría adecuar las respuestas a los mismos.

El entrevistador procurará hábilmente que la tensión y el nerviosismo del candidato disminuyan y desaparezca la desconfianza que puede albergar, tanto respecto a él mismo como al procedimiento. Téngase presente que nadie se entrega a otra persona en circunstancias poco propicias y mucho menos desagradables u hostiles. Por tanto, evitemos los excesos. Acójasele con buenos modales, afectuosamente. Estos son medios necesarios para lograr los propósitos de la entrevista.

Nunca debe uno mostrarse superior al candidato, y la sencillez, afabilidad y cortesía son absolutamente imprescindibles, las cuales se combinarán con el estado de alerta y atención constante que debe mantenerse si se quiere captar todo el significado de las respuestas, gestos y ademanes para poder aventurar juicios, aceptándolos o rechazándolos, según se vaya comprobando que son o no fidedignos.

A) EL LENGUAJE

Es evidente que tanto las palabras como las frases utilizadas en la entrevista deben ser sencillas e inteligibles. El entrevistador debe cuidar su lenguaje, examinando si es comprensible para los demás. El lenguaje simbólico, por ejemplo, es complicado e induce a respuestas equívocas. Tanto la forma como el contenido de las preguntas, sin olvidar el momento en que se formulan, pueden ejercer una marcada influencia sobre las respuestas.

Cuando las palabras que se utilizan en un diálogo son demasiado difíciles para uno de los interlocutores, la conversación no cumple con su propósito. No basta con que el entrevistador emplee un vocabulario sencillo, inteligible, sino que es preciso que lo sea también el que utilice el entrevistado. En otro caso puede ocurrir que el entrevistador se encuentre con que le cueste trabajo desentrañar el significado esotérico de las ampulosas respuestas del candidato. Con esto no queremos decir que debe suprimirse el lenguaje técnico si se está entrevistando para un puesto de esa índole. Nada mejor, pues, que adecuar el vocabulario a los conocimientos del candidato.

Una buena regla para saber si el lenguaje es sencillo consiste en poner por escrito las preguntas y examinar el grado de dificultad que entrañan. Como ha dicho Rudolf Flesh, lo mejor es que «cuando se tiene algo que decir se diga con claridad y en pocas palabras» (5).

Ocurre a veces que el entrevistado, consciente o inconscientemente, emplea un vocabulario y una construcción de las frases poco frecuentes, con objeto de desviarse del punto principal de la cuestión, o quizá con el fin de ocultar algún aspecto que le es desfavorable. Entonces conviene tomar nota y tratar de que puntualice.

B) LA OBSERVACIÓN

El entrevistador que muestra interés por las personas y se preocupa de estudiarlas conseguirá mucho con la observación del entre-

(5) *The art of readable writing*. Harper & Brothers. Nueva York, 1949.

vistado. Es muy importante que se mantenga alerta, lo escuche y observe de un modo inteligente. A menudo se conoce mejor a una persona por el aspecto externo y lo que hace que por lo que nos dice. Hay, pues, que examinar el aspecto general y las características físicas, pero sin caer en el defecto muy frecuente de ver y oír tan sólo lo que a uno le agrada.

Es posible que el candidato diga cosas contrarias a las que siente o se comporte en la entrevista de un modo distinto al suyo peculiar, bien por nerviosismo, bien por temor. Por tanto, es importante que el entrevistador sepa distinguir lo superficial o aparente de lo real.

A fin de mejorar las dotes de observación, es muy útil reconocer los propios fallos y averiguar el porqué. En la mayoría de los casos, éstos procederán de observaciones deficientes, defectuosas o generalizaciones excesivas.

La atención debe mantenerse fija en lo que se busca, sin dejar que la imaginación se distraiga con otras cosas. El saber escuchar es un medio magnífico de poder observar, de captar el sentido de lo que se está escuchando, de analizar las pausas, los fallos y las incongruencias.

La capacidad de apreciar pequeñas diferencias es provechosa, «...permite captar leves indicios de emoción o nerviosismo en el candidato y utilizar esos signos externos como guía orientadora de las preguntas mediante las cuales se trata de conseguir datos significativos» (6). Es el modo de percibir los más leves indicios de enfado, impaciencia o fatiga.

A veces no es factible observar directamente ciertos atributos generales sin acudir a determinados indicios que de un modo sintomático nos los muestran a través del comportamiento. Esos indicios pueden captarse por medio de la expresión facial del candidato, sus movimientos, comentarios, respuestas y otros aspectos similares. El entrevistador puede conocer así la totalidad de las características de esos atributos.

Conviene tener presente que la percepción se torna singular cuando se utilizan y seleccionan los indicios de una manera cuidadosa, evitando las numerosas posibilidades que existen de cometer errores. De igual modo que un médico cuando diagnostica una enfermedad mediante escasos síntomas puede llegar a conclusiones erróneas, el entrevistador puede incurrir en ciertos errores por indebida utilización de los indicios (7).

(6) FRANCIS S. DRAKE: *Manual of Employemen Interviewing*. Nueva York, 1951.

(7) *Idem*.

La conducta del entrevistador debe ser razonable y consciente, evitando toda excitación emocional, porque, como dice Adler, al juzgar a un hombre no es sólo de sus actos y manifestaciones conscientes de donde podemos deducir conclusiones, sino que muy a menudo otros detalles insignificantes de su modo de sentir y obrar son los que nos conducen de un modo más certero y seguro. Cuando nuestra mirada se ejercite, sabremos deducir amplísimas consecuencias de todos los movimientos de un hombre (8).

C) LAS PREGUNTAS Y SU FORMA

El que una pregunta sea sugestiva depende de su contenido y de su forma. Contenido y forma influyen también en la respuesta.

Elmo Roper, que dirigió varias encuestas en la revista norteamericana *Fortune*, hizo una experiencia con dos preguntas sobre el mismo tema. La primera decía así: «¿Deben los Estados Unidos hacer cuanto esté en su mano para promover la paz mundial?» El 97 por 100 de las respuestas fueron afirmativas. En cambio, esas mismas personas sólo contestaron afirmativamente en un 60 por 100 a la pregunta: «¿Deben los Estados Unidos formar parte de planes con vistas a promover la paz mundial?» (9).

Hace algunos años, el psicólogo británico Bernard Muscio llevó a cabo un estudio muy característico sobre la influencia que ejerce en las respuestas la forma en que se hacen las preguntas. En síntesis, llegó a la conclusión de que la forma más insegura o más pobre era la implicativa. Por ejemplo, «¿Era el pelo de B muy oscuro?» En cambio, la forma de dirección-subjetiva, en la que no figura ni el artículo definido ni el negativo, resultó ser la más fiable. Por ejemplo: «¿Vió usted un paraguas?» Otras conclusiones fueron que si se cambia el artículo indefinido por el definido en una pregunta, ésta se hace menos sugestiva, menos cautelosa y menos verosímil. Si se utiliza, en cambio, la forma negativa aumenta la sugestividad, pero disminuye la cautela y la fiabilidad. Claro es que estas observaciones sobre el uso del artículo definido o indefinido pueden no ser constantes cuando se trata de idiomas diferentes, aun cuando son en cierto modo aplicables al español.

La «cautela» se midió por el número de veces que una persona respondió: «No lo sé»; la «sugestividad», por el número de veces

(8) ALFRED ADLER: *El conocimiento del hombre*. Espasa Calpe. Madrid, 1957.

(9) Cita hecha por BINGHAM y MOORE, *ob. cit.*

que se siguió la intención de la pregunta, y la «fiabilidad», por el porcentaje de respuestas correctas (10).

El entrevistador debe, por tanto, familiarizarse con aquellas formas de plantear las preguntas que incitan a contestar de un modo concreto e informativo. Por supuesto, hay que evitar las preguntas que por su misma naturaleza pueden contestarse con una simple afirmación o negación. Por ejemplo: «¿Se encontraba usted a gusto en aquel trabajo?»

Igualmente, las preguntas deben encerrar, al menos, un cierto interés, guardar una estrecha relación con el puesto y con los requisitos y condiciones personales que éste requiere para su desempeño, aun cuando a veces sea preciso, para entablar una relación de simpatía entre entrevistador y entrevistado, hacer preguntas ajenas y no directamente relacionadas con lo dicho anteriormente.

Sea lo que fuere, desde hace tiempo se reconoce que el modo en que se formulan las preguntas ejerce o puede ejercer una influencia en las preguntas. Es más, algunas preguntas, por su forma, llevan implícitas o provocan unas determinadas respuestas. En la profesión jurídica se reconoce éste desde hace tiempo. En estos casos, la espontaneidad de las respuestas disminuye notablemente. Así, pues, no deben emplearse aquellos medios que influyen en las respuestas o las predeterminan. Las respuestas tienen que ser exactas, auténticas, espontáneas e informativas.

Richard S. Uhrbrock aconseja a los entrevistadores que se hagan las mismas preguntas con que interrogan los reporteros: «¿Por qué?», «¿Qué?», «¿Cuándo?», «¿Cómo?» y «¿Dónde?», a fin de obtener el máximo de la entrevista (11).

Una vez transcurridos los primeros momentos, durante los cuales se ha establecido ya una corriente un tanto amistosa, el entrevistador empezará a interrogar al candidato con frases cortas y sencillas, aunque por su contenido tenga por objeto lograr amplias y significativas contestaciones. Ejemplo: «¿Podría describirme qué es lo que hacía exactamente en su trabajo anterior?»

Hay que dejar al candidato el tiempo necesario para que piense las respuestas y tener paciencia, incluso con los reticentes o premiosos, pues los resultados casi siempre compensan. Sólo después de que el candidato ha acabado de contestar a una pregunta debe formularse la siguiente, dejando transcurrir unos instantes para cer-

(10) MUSCIO BERNARD: «The influence of the form of a question». *British Journal of Psychology*, núm. 8, 1916, págs. 351-389.

(11) «The personnel interview». *Personnel Psychology*, núm. 1, 1948. páginas 273-302.

ciorarse de que el candidato no tiene nada más que añadir en ese aspecto.

El saber «entrar» es tan importante como la destreza en el planteamiento de las preguntas. Por tanto, hay que cuidar mucho la «salida a escena» (12).

Es conveniente repetir al candidato en un tono interrogante aquellas partes más importantes de las respuestas, para asegurarse de que las ha comprendido; claro está que sin dejar entrever lo que se piensa de las mismas.

De vez en cuando es oportuno intercalar en el diálogo alguna frase amable o de aprobación; en cambio, se suprimirán las notas de aspereza, de corrección o de crítica. Es más, en ningún momento debe aparecer la sospecha o la duda en el rostro o en la palabra del entrevistador, y únicamente deberá contradecirsele con un propósito muy concreto.

Las preguntas muy personales se reservarán hasta que se haya creado un clima propicio. Como regla general, puede decirse que hay que escoger o buscar el momento más oportuno para cada pregunta, y que se podrá concretar por el entrevistador a través de la actitud del candidato, según se desprenda de sus respuestas.

Cuando, obtenidos los datos deseados, se dispone aún de tiempo, conviene pedir al candidato que comente uno o dos de los acontecimientos de actualidad que más le hayan impresionado. También suele dar buenos resultados solicitarle que se autobiografíe; es decir, que exponga su biografía en unos quince minutos. Si no se dispusiera de tiempo bastante, entonces puede indicársele que se limite a aquellos aspectos de su vida que, *per se* o en relación con el puesto que solicita, juzgue más significativos.

Esta exposición biográfica es casi imprescindible cuando no se conoce ningún dato personal del entrevistado.

Si sólo se trata de ampliar o comprobar la información o datos ya poseídos, es ventajoso que la entrevista se desarrolle libremente; es decir, sin un esquema o pauta.

En los últimos momentos se le interrogará si desea formular alguna pregunta o hacer alguna aclaración sobre ciertos aspectos o detalles que olvidó consignar, ignore o desee que se le amplíen. Siendo un buen candidato, es deseable darle más oportunidades para que pueda hacer cuantas preguntas quiera, satisfaciendo la curiosidad que pueda sentir sobre el empleo a que aspira y sus condiciones.

(12) LASO VALLEJO, Gregorio: «La entrevista como procedimiento de selección». *Documentación Administrativa*, núm. 31, julio de 1960, págs. 15-26.

Entonces es cuando el entrevistador se asegurará de que no le queda por conocer ningún detalle importante. No conviene tener por concluida la entrevista mientras el candidato no haya abandonado la sala, pues hasta tanto puede observarse u oírse algo de interés.

Agrupando ideas, la entrevista, por lo que respecta a la técnica, puede dividirse en tres partes. En la primera—de introducción—se tratarán los aspectos más generales, presentación y preguntas iniciales, con el propósito de serenar al candidato, de ayudarlo a que «encuentre su voz». En la segunda parte—la más importante—se explorarán los conocimientos, características, aptitudes, biografía y ocupaciones anteriores del entrevistado. Y en la tercera se le preguntará por sus distracciones favoritas y, en fin, por sus proyectos para el futuro.

D) LA ANOTACIÓN DE LA ENTREVISTA

La toma de notas de lo ocurrido en la entrevista es no sólo conveniente, sino necesaria. El recordar lo ocurrido durante aquélla se hace cada vez más difícil, cuando no imposible, a medida que transcurre el tiempo desde que se celebró. Sin embargo, no debe olvidarse que la toma de notas durante el curso de la entrevista puede causar interrupciones inconvenientes. Acaso lo mejor es advertirlo al entrevistado. Si se observa que cohiben, no deben hacerse, o al menos ostensiblemente. Cabe también tomar las notas inmediatamente después de salir el candidato y no convocar a otro aspirante hasta haber concluido con ellas.

La naturaleza de las notas y su extensión dependen de la clase de entrevista y forma con que más tarde haya de calificarse o enjuiciarse al candidato. Cuando se trata de una entrevista planeada o con escala de calificación, las anotaciones se simplifican extraordinariamente, pues entonces basta con señalar la casilla correspondiente del formulario. Las notas que se tomen deben ser breves, pues, sobre todo, hay que observar y escuchar.

Las anotaciones más cuidadosas serán aquellas referentes a las respuestas—ya verbales, ya físicas—más significativas del candidato, tales como la intranquilidad, agitación, demasiada prontitud en contestar, las dudas excesivas, respuestas disparatadas, contestaciones acaloradas o «traídas por los pelos», o, en fin, aquellas otras con las que trata de soslayar la respuesta adecuada.

La determinación del momento en que es más oportuno tomar las notas ofrece algunas dudas. El más conveniente suele ser, en

general, aquel en que el entrevistado se encuentra hablando, salvo cuando empiece a mostrarse confidencial, pues lo más probable es que, si se percata de que se anota lo que está diciendo en esos momentos, se corte. Es asimismo buen momento el que media entre una pregunta y respuesta.

El mejor lugar en que hacer las anotaciones es, sin duda de ningún género, el formulario o impreso de entrevista. Dentro de cada epígrafe puede apuntarse con precisión la síntesis de los juicios sobre el candidato a medida que se vayan elaborando.

En cuanto a la utilización de medios o instrumentos de registro del curso de la entrevista, hay que advertir que, de ordinario, no conviene emplearlos, porque la transcripción ulterior es difícil y la mayoría de las veces resulta incoherente, cuando no ininteligible. Con todo, hay dos excepciones a esta regla general: la primera, cuando se trata de entrevistas de gran importancia, y, la segunda, cuando se desee comprobar la «fiabilidad» entre entrevistadores que actúan independientemente.

E) EL CUESTIONARIO Y SUS CLASES

El cuestionario —o, mejor aún, el formulario de entrevista— consiste en un impreso en el que constan bajo epígrafe los aspectos más importantes que se tratarán en la entrevista. Su estructura y contenido dependen de la naturaleza de la vacante, del plan de actuación de que se trate, de la pericia y de la clase de informe que se tenga que redactar después sobre el candidato.

En tanto no se tomen notas, el formulario debe permanecer boca abajo a fin de evitar miradas indiscretas.

Apuntábamos antes que, más que cuestionario, era un formulario de entrevista, pues salvo en la entrevista planeada, las preguntas no figuran en este impreso, sino en una hoja adicional que se prepara con este fin.

Anstey y Mercer han puntualizado muy atinadamente con qué objeto puede utilizarse el formulario de entrevista:

- a) Para no olvidarse de algún aspecto importante.
- b) Para anotar las impresiones ordenada y sistemáticamente.
- c) Para simplificar las anotaciones durante la entrevista (13).

Los modelos empleados pueden reducirse a dos tipos, según la

(13) ANSTEY, E., y MERCER, E. O.: *Interviewing for the selection of Staff*. Londres, 1956.

valoración sobre el candidato; han de realizarse mediante una escala de notas o, descriptivamente, en un informe. El primer tipo reúne la ventaja de que los datos biográficos pueden anotarse ordenadamente, y sirve de orientación al entrevistador que no posea mucha práctica. Dentro del mismo hay pocas variaciones, por cuanto que la valoración viene dada por una serie de conceptos. Suelen utilizarse sobre todo cuando las vacantes son de naturaleza semi-técnica. Por lo general, se califica al candidato en siete aspectos con cinco conceptos.

A la vista de lo anteriormente expuesto comprenderemos la necesidad de elaborar un plan de actuación que abarque en general los distintos factores que se buscan y las preguntas más adecuadas e importantes para ello. Ese plan podrá ser muy detallado o un mero esquema, según la experiencia y habilidad poseidas. Mediante el mismo, la entrevista adopta un orden, una coherencia y estructura lógica que simplifica la labor y asegura los resultados. Y puede formarse una opinión más exacta sobre el candidato, para terminar calificándole con relativa sencillez.

F) EL FINAL DE LA ENTREVISTA

La entrevista debe concluir tan pronto como se hayan obtenido todos los datos que acerca del aspirante deseaban averiguarse, pero no hay que olvidar que, mientras el candidato no haya abandonado el lugar de realización, puede observarse u oírse algo de interés.

El entrevistador procurará causar en todos los casos una impresión favorable en el ánimo del entrevistado, tanto respecto a sí mismo como en cuanto al procedimiento. Claro es que esto resultará difícil en extremo cuando no se le haya seleccionado, pero el buen entrevistador ha de intentar por todos los medios que nunca sea desfavorable la impresión producida. No es posible dar ningún consejo general y práctico, valedero para todos los casos. Esto dependerá de las características del aspirante y del esfuerzo y habilidad que despliegue en este sentido el entrevistador.

Para mejorar la aptitud y experiencia en la realización de entrevistas hay que examinar después de cada actuación si ésta fué adecuada. Al efecto, es muy útil interrogarse sobre los varios aspectos del planteamiento y realización de la misma; el examen de los cuales desbordaría los límites del presente trabajo.

