

## LA ENTREVISTA

### COMO

### METODO DE SELECCION 331.115.4

Por J. A. FORTÉZA

Entre los diversos métodos de selección de personal, ocupa un lugar preferente la entrevista, procedimiento inestimable para valorar a los candidatos a un puesto de trabajo.

Entre los diversos procedimientos que se vienen empleando en el mundo laboral para la selección del personal, el que goza de una aceptación más universal es, sin duda alguna, la entrevista. Pocas serán, en efecto, las Empresas y Organizaciones, sean del tipo y de la importancia que sean, que antes de incorporar a un nuevo empleado no sostengan una conversación previa, como trámite imprescindible para su admisión.

Analizando las razones de este uso tan generalizado, podemos encontrar las siguientes:

- 1.º Su aparente sencillez.
- 2.º Se considera un procedimiento económico.
- 3.º Casi todo el mundo se cree dotado de capacidad para conocer y juzgar correctamente a los demás.
- 4.º Los jefes quieren tener ocasión de conocer personalmente al aspirante antes de contratarlo.
- 5.º Evita otros métodos más complicados y costosos, como tests, estudio de referencias e informes, exámenes profesionales, etc.
- 6.º Aun en el caso de que se usen otros métodos, la entrevista sirve de resumen y confrontación de todos ellos.
- 7.º Es el único medio para valorar factores que hoy día están fuera del alcance de los otros procedimientos psicotécnicos.

En términos generales podríamos definir la entrevista como una situación de *interacción dinámica* que tiene lugar, por medio del lenguaje, entre dos personas—entrevistador y entrevistado—en la que se produce un cambio de información, de ideas, opiniones, impresiones, etc., intercambio que tiene un *propósito definido*, es decir, que ocurre por algo, distintos de la mera satisfacción que produce la conversación misma.

## FINES DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Aunque en la práctica se presenten juntos, en toda entrevista de Selección se suelen encontrar tres objetivos o propósitos bien definidos:

- 1.° El primero y más fundamental consiste en *obtener* información del candidato, que permita apreciar sus posibilidades de éxito en la tarea a que aspira.
- 2.° *Darle* a su vez *información* acerca de los requisitos y condiciones del trabajo, así como de las normas y objetivos de la Administración.
- 3.° Desarrollar desde el primer momento una *actitud de comprensión mutua* y confianza entre el nuevo empleado y la Administración.

La información que se trata de obtener puede versar sobre datos concretos y hechos objetivos o bien sobre datos subjetivos como opiniones, intereses, actitudes, preferencias, etc. Estudios experimentales han mostrado que el valor de los datos del primer tipo no es menor que el que se puede obtener fácilmente por otros medios y que en cambio, el atender a los segundos puede ser de gran utilidad.

## MODALIDADES DE LA ENTREVISTA

Refiriéndonos sólo a la entrevista como método de selección y atendiendo especialmente a su forma hay que indicar dos variedades importantes: la *entrevista libre* o no dirigida y la *entrevista planificada* ("planned or patterned interview"), que puede llegar a estar totalmente tipificada ("standard interview"), convirtiéndose entonces en una especie de cuestionario oral. Ambas presentan ciertas ventajas y ciertos inconvenientes que conviene analizar, pues estarán o no indicados, según los casos.

La *entrevista libre* consiste en una charla espontánea entre entrevistador y entrevistado, en la que se discuten, según van surgiendo, temas que tienen relación con la aptitud y disposición del sujeto para realizar un determinado trabajo. Las *ventajas* que presenta son:

- 1) Da más confianza y permite al sujeto expresarse con mayor espontaneidad.
- 2) El entrevistador puede irse adaptando al modo de ver del sujeto, teniendo en cuenta las diferencias individuales de cada uno.

## INCONVENIENTES

- 1) Se pueden dejar sin tratar puntos importantes.
- 2) Se emplea mucho más tiempo, divagando y repitiendo materias.
- 3) Depende mucho de la habilidad y experiencia del entrevistador.
- 4) Existe el peligro de que los prejuicios desempeñen un importante papel.
- 5) No se presta tanto a calificación numérica.

## LA ENTREVISTA PLANIFICADA

En este tipo de entrevista se han establecido de antemano las áreas de factores que hay que ir cubriendo sistemáticamente para recoger la información necesaria.

A veces se usa un formulario impreso donde se especifican incluso las preguntas y el orden en que hay que formularlas. El empleo de estos formularios impresos facilita enormemente la labor del entrevistador, permitiéndole obtener rápidamente una calificación. Algunos de éstos, con las alternativas de respuestas ya señaladas, se pueden considerar verdaderos cuestionarios, poseyendo con ellos plantillas de corrección y claves de puntuación e interpretación.

Si en vez de haber un entrevistador hay varios, tenemos la "panel" o "board interview", que suelen dar más garantía a las apreciaciones; los jueces deben calificar cada uno por su cuenta y luego discutir entre sí, razonando estas calificaciones.

Cuando un entrevistador o varios dialogan a la vez con varios sujetos, tenemos la entrevista de grupo, que además de ahorrar tiempo, pone al sujeto en una situación más parecida a la real, pudiéndose observar entonces su actuación y la postura que adopta respecto a sus compañeros, lo que puede tener un especial interés en relación con los problemas de dirección.

Una modalidad, muy usada en clínica, pero que también puede resultar muy interesante en selección, es la "stress interview", que consiste en provocar durante el curso de la entrevista una situación de tensión que rompa el control y la reserva que el sujeto a veces adopta, como mecanismo de defensa, impidiendo explorar ciertos aspectos que se consideran importantes. Esto se puede lograr de muchas maneras, como por ejemplo mediante una brusca interrupción cuando el sujeto está hablando con todo interés, o bien cambiándole de golpe el tema de su conversación, o mostrando desagrado o indiferencia por algo que él considera primordial, o preguntándole repen-

tinamente cosas difíciles o desagradables, de forma que se encuentre en un apuro, perdiendo el dominio de la conversación. Salta a la vista que el uso de esta técnica exige un tacto especial y no debe en ningún caso utilizarse con sujetos propensos a perturbaciones emocionales. Tampoco conviene emplearla al principio ni al final de la entrevista.

## PREPARACION DE LA ENTREVISTA

El trabajo del entrevistador empieza antes del momento en que comienza la entrevista; además de la preparación general y formación del entrevistador (conocimiento de mecanismos psíquicos que entran en juego en el curso de la entrevista, diferencias individuales, procedimientos para motivar, técnicas de calificación, etc.), cada entrevista concreta exige una dedicación previa especial.

Por un lado están, en principio, las condiciones generales que tienden a crear un clima psíquico y físico agradable y propicio a la confianza, tales como disponer de un local adecuado, tranquilo y confortable, fijar la fecha y hora, de modo que se disponga del tiempo necesario, sin prisas y no se haga esperar al sujeto, etc.

Pero junto a estas condiciones, la Entrevista de Selección requiere una especial preparación en dos puntos:

- 1.º Conocimiento claro y preciso de las condiciones y requisitos del trabajo o trabajos para los que se está seleccionando, así como de aquellos datos generales de la Compañía, de forma que se pueda responder a todas las preguntas que en relación a ellos se le ofrezcan al candidato: conocimientos, sueldo, horarios, sistema de promoción, relación con los jefes, etc.
- 2.º Análisis conjunto de todos los datos referentes al candidato que han sido obtenidos por otros medios: resultados de los tests o de los exámenes profesionales, datos del cuestionario de solicitud de empleo, informes y referencias, etc.

En función de estos análisis se decidirá y planeará la *clase de entrevista* que conviene hacer, determinándose los *factores o rasgos* que deben valorarse; en consecuencia, se irá preparando todo el material que vaya a utilizarse: impresos, hojas de puntuación, fichas, etc.

## EL PROCESO DE LA ENTREVISTA

### EL COMIENZO

La manera de abordar la entrevista tiene un peso determinante en el desarrollo posterior. La impresión que el entrevistador causa durante los cinco primeros minutos al candidato es definitiva, y de ella depende el grado de sinceridad y confianza que aquél adopte. Es aconsejable empezar con un tema agradable para que el aspirante se suelte a hablar y pierda la tensión y el nerviosismo habitual. Otra buena manera de empezar puede ser explicando al candidato el por qué de la entrevista, qué es lo que se presente obtener, pidiéndole su colaboración, dado el mutuo interés que pueden sacar de una información adecuada.

El hecho de que el entrevistador conozca de antemano los datos del cuestionario de solicitud y sus realizaciones en los exámenes pasados, anima y halaga al candidato, que se ve considerado objeto de una dedicación especial. El entrevistador debe abstenerse de hacer juicios definitivos en estos primeros momentos.

### FACTORES VALORADOS

Aun teniendo en cuenta que la entrevista como instrumento de medida no tiene valor en sí, sino que depende del fin a que se la destina, y en el caso de la Entrevista de Selección de la naturaleza y categoría del puesto o los puestos para los que se está eligiendo el personal, se pueden señalar ciertos grupos o áreas de factores cuya exploración y valoración suele resultar casi siempre de interés; son éstos:

1. Porte, apariencia y modales.
2. Expresión oral.
3. Situación familiar, económica y social.
4. Salud y vitalidad.
5. Estudios o aprendizaje.
6. Experiencia previa en el trabajo o trabajos análogos.
7. Estabilidad y madurez emocional.
8. Sistemas de valores y actitudes.
9. Grado de interés y aspiraciones.
10. Sociabilidad.

Sobre cada una de estas áreas, cuyo peso y valor es relativo, se formulan preguntas más o menos estereotipadas, que directa o indirectamente aportan, junto con la observación del comportamiento del candidato, la información deseada.

#### NORMAS RESPECTO A LA MANERA DE DESARROLLAR LA ENTREVISTA

Dentro de la flexibilidad que, como venimos señalando, debe caracterizar a la entrevista, según la manera de ser del sujeto, la importancia y categoría del puesto, el tipo de entrevista, su importancia dentro del proceso de selección, etc., existen unas ciertas normas que puede ser útil que el entrevistador tenga en cuenta para sacar el máximo partido de las contestaciones del sujeto.

- 1) El entrevistador debe *saber escuchar* de una manera amistosa, pero a la vez crítica. Esto supone:
  - a) Saber guardar silencio.
  - b) Estar “sinceramente” interesado por los problemas y opiniones de su interlocutor; este interés no puede fingirse y ha de tener una base real.
  - c) No cortar ni interrumpir bruscamente cuando se hace una digresión.
- 2) El entrevistador no debe argüir, ni discutir, ni aconsejar imponiendo su autoridad.
- 3) El entrevistador no debe criticar.
- 4) El entrevistador sólo debe intervenir para:
  - a) Ayudar al sujeto a hablar (presentar la entrevista, suscitar nuevos temas, salvar los puntos muertos de la conversación, etc.).
  - b) Disipar los miedos o inquietudes del sujeto sobre sus manifestaciones.
  - c) Estimularle, alabarle, darle las gracias, etc.Estos tres apartados, *a)*, *b)* y *c)*, se pueden condensar diciendo que el entrevistador sólo ha de intervenir para crear un *clima de confianza*.
  - d) Para volver la conversación a un punto que se ha dejado a un lado.
  - e) Para aclarar o sacar a la superficie opiniones implícitas del sujeto (a condición de no herir su susceptibilidad).

- 5) El entrevistador ha de estar familiarizado con los temas de que se hable, y cuando no esté de acuerdo con el sujeto, ha de guardarse su opinión.
- 6) Ha de procurar adaptarse al plan a seguir, que se ha trazado previamente, sobre los temas de interés.
- 7) Ha de emplear un lenguaje y una terminología al nivel del candidato.
- 8) En la formulación y el tono de sus preguntas no dejará entrever cuál considera la respuesta indicada.
- 9) No preguntará cuestiones delicadas o íntimas, por lo menos hasta que el *rapport* haya sido establecido.
- 10) Evitará hacer preguntas que puedan contestarse con monosílabos.
- 11) Cuando el candidato termine de hablar, hará una pausa por si quiere aún añadir algo más.
- 12) A veces conviene repetir con otras palabras lo que acaba de decir el candidato para confirmar que se ha entendido bien y que aquél está de acuerdo con la interpretación.
- 13) No mostrarse impaciente ni apurado de tiempo.
- 14) Inmediatamente después de terminar la entrevista, poner por escrito todo lo dicho, procurando conservar la viveza del diálogo.

En resumen, para obtener una información lo más completa y pertinente posible, hay que procurar que el candidato diga el mayor número de cosas interesantes dentro del factor-límite de tiempo. Para esto ayudará seguir un esquema, establecer una actitud comprensiva y condescendiente, evitar con tacto disgresiones y repeticiones, anotar las formas de respuesta, tono de voz, ademanes, etc., y a veces puede ser útil concretar las contestaciones mediante la utilización sistemática de las fórmulas interrogativas: ¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Cómo?

#### EL TOMAR NOTAS

No es aconsejable que el entrevistador escriba durante toda la entrevista; esto distrae la atención y puede crear una actitud de recelo al candidato que le impida expresarse libremente. Ahora bien: hay ciertos datos que son convenientes anotar sobre la marcha. En este caso convendrá usar un sistema de abreviaturas o aprovechar formularios impresos que faciliten y simplifiquen las anotaciones para apreviar, pero siempre cuidando de hacerlo "abiertamente". En todo caso, habrá que evitar escribir en período de crisis o tensión, cuando se trata de cosas embarazosas o violentas.

## DURACIÓN

No puede fijarse un tiempo-tipo, aun tratándose de entrevistas *standardizadas* y para un mismo empleo. La inteligencia y fluidez verbal del candidato, su actitud abierta o no, etc., producen modificaciones sensibles.

El tenerla preparada y planeada de antemano simplifica y ahorra tiempo, pero es necesario evitar producir la impresión de que se tiene prisa.

Creemos que, dentro de la variabilidad indicada, tratándose de un puesto de operario calificado o de auxiliar administrativo, y habiendo pasado las otras etapas del proceso de selección, una duración de veinte minutos a media hora como término medio suele ser suficiente.

## EL FINAL

La terminación de la entrevista es también un momento importante. Hay que asegurarse que no se ha dejado nada importante por tratar y que el candidato no tiene más que añadir.

Conviene acentuar el tono cordial y amistoso, asegurándose que ha desaparecido la atención que durante la entrevista haya podido producirse.

En el caso en que se decida no admitir al candidato, conviene animarle y abrirle, si es posible, alguna otra oportunidad, orientándolo en otro sentido, pero sin engañarle, para que en todo caso se marche con la impresión de que no ha perdido el tiempo.

## INTERPRETACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA

Existen varias maneras de valorar la información obtenida en el curso de la entrevista, y aunque su valor principal y específico consiste quizá en la *impresión global* que del candidato nos proporciona, se emplean también procedimientos analíticos que tienden a convertirla en un instrumento de medida más objetivo.

Para ello hay que haber establecido, como queda dicho, una serie de factores, pero es importante que estos factores se formulen, o por lo menos se describan, en términos de *máxima operatividad* y de forma y manera que las diversas categorías o grados de la escala de cada factor también estén bien definidos.

Ejemplo: en el caso de un vendedor, tomamos como factor el *tono de voz*, y vamos a valorarlo conforme a una escala de 5 grados. En el primero

podríamos clasificar a los sujetos que presenten algunas de estas cualidades: voz desagradable, chillona o demasiado baja; así sucesivamente iríamos definiendo las características correspondientes a los grados 2, 3, 4 y 5:

FACTORES	ESCALA DE CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
Tono de voz .....			X		
Aspecto físico .....		X			
Salud .....				X	
Años de estudio .....		X			

Existen formularios escritos en los que basta con marcar una cruz en la casilla o subrayar la alternativa que mejor corresponda a la manera de ser del candidato. De este modo se obtendrá una puntuación total formada por las puntuaciones de los distintos factores considerados, puntuación que nos indicará el grado de éxito que el candidato puede esperar para aquel trabajo.

Naturalmente, los baremos de puntuación, así como la elección de los factores valorados, están en función de cada puesto de trabajo y no pueden usarse indistintamente para varios trabajos.

### CONCLUSIONES

Al tratar de los métodos de Selección hay que conceder una consideración especial a la Entrevista, que sigue siendo el procedimiento más empleado, ya sea como medio único para valorar a los candidatos o bien formando parte, como un paso más o menos importante, de un proceso más amplio de Admisión de Personal.

El usarla como medio único no nos parece adecuado. Sería insensato, por tanto, pretender valorar por medio de entrevistas rasgos o factores para los que existen instrumentos de probado valor, como sería el caso, por ejemplo, de los factores de inteligencia (espacial, verbal, numérica, etc.). Ahora bien: existen profesiones cuyas características más acusadas escapan a los exámenes y *tests* psicométricos más precisos y para los que puede seguir siendo de gran interés juzgarlos a través de la impresión personal obtenida en la Entrevista.

Para esto ayudará a servirse de un plan general que comprenda los pasos indicados de preparación, determinación de factores, formulación de preguntas y, sobre todo, el poseer unas escalas de calificación que permitan objetivar en cifras estas impresiones subjetivas. Otro punto de especial importancia estriba en la selección y formación de los entrevistadores, ya que

se ha probado que existen diferencias muy significativas entre los juicios emitidos por sujetos distintos; en este sentido, algunas grandes Entidades han iniciado cursos de formación y entrenamiento para todo su personal que tenga que entrevistar, cursos que comprenden nociones de Psicología general y diferencial, técnicas de calificación, análisis de trabajos y, sobre todo, práctica y discusión de casos bajo la vigilancia de expertos en la materia.

Pero, además, hay otra razón muy importante en favor de la utilización de la entrevista en el momento del ingreso, y es que considerando el proceso de admisión como la primera etapa de una política general de Relaciones Humanas, que tienda a lograr la mejor adaptación del binomio trabajador-trabajo en el seno de la Empresa, no puede prescindirse de este momento cuando el candidato va a tener ocasión de establecer por primera vez un contacto personal y dinámico con un miembro que representa a la Empresa y a partir del cual, pasados los otros trámites, va a ser tenido en cuenta no como uno más formando parte de un grupo, sino en función de su personalidad y problemática concreta, que requiere una consideración y un trato particulares.