

LA ENTREVISTA COMO PROCEDIMIENTO DE SELECCION

331.115.4

Por GREGORIO LASO VALLEJO

Entre los métodos de selección de personal, la entrevista con cada uno de los aspirantes es de gran eficacia. Los servicios de personal de las empresas privadas lo utilizan con frecuencia y con resultados óptimos. Este trabajo expone los requisitos y normas a que debe ajustarse la entrevista, deducidos de la experiencia que los expertos en esta materia han obtenido.

I. INTRODUCCION

De un modo u otro y en mayor o menor medida, todos los individuos tienden a formar una opinión adecuada sobre los demás. Mas ocurre a menudo que la falta de datos, la carencia de aptitudes o la ausencia de método son causa de que estas apreciaciones o juicios estén faltos de autenticidad.

Si de este fenómeno cotidiano pasamos al campo de la selección de personal, es evidente que la importancia de estos juicios sube de punto. En este caso, no es preciso encarecer la trascendencia de que sean evidentes y fundados.

Es muy posible que el defecto de algunos fallos se deba más bien a la ausencia de métodos adecuados.

Por eso cuando las apreciaciones o juicios de valor se basan en una ordenación pertinente de medios afines, en un método que permita enjuiciar globalmente al individuo, incluyendo su personalidad, la selección será más acertada y eficaz, y los resultados conseguidos, más satisfactorios para la Administración y para los propios aspirantes a ingreso en la misma.

Los trabajos experimentales sobre los factores integrantes de la personalidad permiten poder afirmar que hoy día es factible conseguir con una notable evidencia determinados datos de gran importancia, con los cuales se pueden predecir los resultados que obtendrá un individuo en un puesto de trabajo determinado en un futuro próximo, y caracterizar su personalidad.

La entrevista ocupa un lugar destacadísimo —casi único— como medio de anticipar esos resultados. Los múltiples ensayos psicológicos y las conclusiones resultantes de su aplicación a lo largo de varios años permiten hacer esta afirmación.

Con este valor figura dentro de los métodos de selección de personal, tanto en la empresa privada como en la Administración pública de varios países: Alemania, Estados Unidos, Inglaterra, etc. Unas veces aparece como única forma de selección—empresa privada—, y otras—Administración del Estado—, combinada con exámenes escritos y *tests* principalmente.

Nada más lejos de nuestra intención que considerar la entrevista como una panacea. Esto podrá comprobarse más adelante. Nos ocupamos de la misma porque consideramos que puede ser un elemento valioso, en ciertos aspectos imprescindible dentro del sistema de selección de funcionarios.

Con todo, queremos anticipar que la entrevista no debe aplicarse sin que existan entrevistadores competentes, porque sin ellos sólo serviría para complicar las cosas.

1. DEFINICIÓN.

La entrevista es una de las formas que se utilizan en la selección de personal. Es un modo de llegar a estimar el carácter y las aptitudes de un individuo a través de una conversación ordenada con unos propósitos concretos y determinados de antemano.

El valor de la entrevista radica, sobre todo, en poder predecir para un futuro inmediato el rendimiento, el éxito de una persona en el desempeño de un puesto de trabajo.

2. CONSIDERACIONES PREVIAS.

Hemos de empezar por decir que el entrevistar tiene algo de ciencia y mucho de arte, aunque descansa en unos conocimientos y reglas.

Expertos en la entrevista dicen que «no hay razón para que una persona inteligente que posea una regular habilidad en el trato y conozca las características y condiciones personales que requiere el puesto de trabajo no pueda desempeñar esta función, no pueda tener un éxito completo, si realiza la entrevista cuidadosamente».

Así como en empresas y organizaciones pequeñas suele ser ventajosa la selección del personal mediante la entrevista por sí sola, en empresas y organizaciones grandes es preferible combinarla con otros procedimientos, sobre todo con ejercicios escritos.

Para la Administración nos parecen imprescindibles los ejercicios escritos, y consideramos impropio utilizar la entrevista como único método de selección, porque—como ya hemos dicho—mediante la misma sólo pueden conocerse algunos factores—por otra parte muy importantes—de la personalidad del candidato y predecirse las posibilidades y resultados de éste en un futuro inmediato.

Confiar con exceso en las facultades personales de intuición para conocer a la gente es un error del que debe librarse el entrevistador sensato. A este respecto nos parece oportuno citar un ejemplo expresivo: «Un miembro de la Cámara de los Lores de Inglaterra recordaba haber oído decir a otro: —Yo sé, cuando un hombre entra por la puerta, si es el hombre que necesito.»

Es importante recordar que, según los especialistas, no existen características anatómicas de la cabeza, de la faz, etc., mediante las cuales puedan determinarse el carácter o los rasgos de la personalidad de un individuo con el grado de exactitud que requiere no sólo la ciencia, sino las necesidades prácticas de la vida diaria.

Debido precisamente a que los aspectos morfológicos tienen una pequeña relación, en el mejor de los casos, con las características personales, los investigadores han encaminado sus estudios hacia la conducta actual como el índice más seguro de conocer la personalidad de un individuo.

La profesión de entrevistar no suele producir muchas satisfacciones, porque si bien es verdad que no requiere a menudo un gran esfuerzo físico, en cambio, exige un alto grado de atención y poder selectivo.

El entrevistador necesita poseer un conocimiento completo de los puestos de trabajo que han de cubrirse con el personal seleccionado. Si no tiene experiencia personal sobre ese trabajo, lo mejor es que un funcionario de la unidad administrativa de que se trate se incorpore a la entrevista.

Siempre son preferibles como entrevistadores los individuos que tienden a ser objetivos y razonan de un modo crítico. Es mejor escoger a un entrevistador con práctica que al que no la tiene y, desde luego, debe poseer un nivel cultural e intelectual igual por lo menos al de los candidatos que va a entrevistar.

La entrevista es un método muy delicado para dejarlo en manos de un inexperto.

3. CLASES DE ENTREVISTA.

Existen varias clases de entrevista como método de selección. A todas se las puede caracterizar por el número de sujetos. Así, tenemos la entrevista individual o de un solo sujeto por ambas partes; el Tribunal entrevistador, o de varios entrevistadores y un solo entrevistado; y por último, la entrevista en grupo, o de pluralidad de sujetos (varios entrevistadores y varios entrevistados).

También se distingue la entrevista preliminar, de carácter meramente asesor, de la entrevista final o decisiva.

Pero cualquiera que sea la clase de entrevista, se destacan varias etapas. Las principales son las siguientes:

- a) Examen y estudio de la solicitud del candidato.
- b) Conocimiento acabado de las características (deberes y responsabilidades) del puesto vacante.
- c) Consiguiente determinación de las condiciones que debe reunir el candidato o candidatos que se seleccionen para ese puesto.
- d) Plan de desarrollo de la propia entrevista.

II. PLANTEAMIENTO DE LA ENTREVISTA

Cuando se considera la entrevista como una de las formas de selección dentro del sistema, es preciso que los solicitantes formulen su petición en un impreso especial que contenga una serie de datos sobre los cuales se pueda empezar a planear la entrevista.

Aparte de los datos que se recojan en este impreso, es conveniente reunir todos cuantos sean posibles, cualquiera que sea su procedencia, puesto que de este modo se puede elaborar un bosquejo que habrá que detallar y perfilar durante la entrevista. El entrevistador necesitará a veces precisar algunos de esos datos o concretar otros.

Con el examen y estudio cuidadoso del contenido del impreso de solicitud y de los demás datos que se posean sobre el candidato, se habrá realizado una parte importante de la labor y allanado sensiblemente la que resta.

En esta primera etapa deberá consultarse y tener en cuenta el resultado de los exámenes escritos o de cualesquiera otras pruebas anteriores.

1. CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO VACANTE.

Es necesario disponer de una especificación del puesto de trabajo (*job specification*) que se pretende cubrir.

Para conocer debidamente el puesto, lo mejor es caracterizarlo por los factores más sobresalientes que lo distinguen. De este modo se dispone ya de una determinación de las condiciones, requisitos y aptitudes que debe reunir el candidato que se seleccione.

En la práctica, esta especificación del puesto suele hacerse en varios apartados y en otros tantos las condiciones de la persona que se busque. Así, puesto de trabajo y persona que lo desempeñe quedan emparejados.

Mediante esos apartados se da a la tarea del entrevistador un orden y se la simplifica. Esa especificación del puesto es bastante para conseguir un análisis característico lo suficientemente amplio y diferenciado, que, a su vez, resulta fácil de seguir y recordar durante la entrevista.

Cuando se emplea la entrevista con otros modos de selección, como los exámenes escritos, los datos que se reservan a aquélla son más reducidos y, por tanto, más sencillos de lograr.

2. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES DEL CANDIDATO QUE SE SELECCIONE.

Una vez que se dispone de ese estudio del puesto de trabajo conocemos ya los requisitos, condiciones y características que debe reunir la persona que se busca para desempeñarlo.

La clasificación de estos datos personales conviene hacerla siguiendo el orden inverso de los apartados en los que se ha especificado el puesto de trabajo.

La importancia de la fijación de los datos (requisitos, condiciones y características) que se precisa averiguar mediante la entrevista—consecuencia de los deberes y responsabilidades del puesto—son tan importantes que el éxito de aquélla depende en gran parte de esa determinación.

A veces, al determinar los datos que se reservan a la entrevista se incluyen algunos que exceden de los propiamente necesarios para el buen desempeño del puesto de trabajo, pero que la naturaleza de la organización o del departamento lo requieren.

3. INICIACIÓN Y DURACIÓN DE LA ENTREVISTA.

La duración de la entrevista depende de la sencillez o complejidad de los datos que hay que obtener. Sin embargo, lo más frecuente es que oscile entre diez y veinte minutos.

Una vez fijada la duración, debe concederse a todos los candidatos igual tiempo.

Antes de iniciar la entrevista conviene cuidar algunos detalles; por ejemplo, debe evitarse que los candidatos tengan que hacer una larga espera antes de ser entrevistados, porque de otro modo se intranquilizan y disminuye su confianza en este modo de selección y en los propios entrevistadores. También hay que cuidar el ambiente. La sala de espera debe ser adecuada y conviene que en la misma dispongan de periódicos y revistas con que distraerse mientras les llega su turno.

El entrevistador tiene que acoger con afecto y naturalidad al candidato. Asimismo, una vez iniciado el diálogo, ha de procurar con habilidad que disminuyan la tensión y la desconfianza del candidato; los entrevistados sólo hablarán con libertad, franqueza y confianza si la persona que tienen delante se muestra afable, cortés y los escucha con simpatía.

El entrevistador, aunque aparentemente tranquilo y relajado, tiene que estar muy alerta y en atención constante para poder ir aventurando juicios, comprobándolos, aceptándolos o rechazándolos.

4. LAS PREGUNTAS Y SU FORMA.

Los entrevistadores deben familiarizarse con las formas peculiares de las preguntas que suelen facilitar respuestas concretas e informativas. Así, hay que evitar las preguntas interrogativas a las que se puede responder con un monosilabo. Por ejemplo: «¿Se encontraba usted a gusto en aquel trabajo?» Es una pregunta impropia. En su lugar, debe formularse de este otro modo: «¿Qué tal se encontraba usted en aquel trabajo?»

Desde hace mucho tiempo se reconoce que el modo en que se formula una pregunta ejerce una marcada influencia en la exactitud de la respuesta.

Las preguntas deben ser sencillas, comprensibles, y sólo han de hacerse las que requieran una sola contestación.

Antes de plantear la pregunta siguiente, el entrevistador debe estar seguro de que el entrevistado no tiene que añadir nada más, de que ha terminado.

El saber cuándo hay que «entrar» es tan importante como la destreza en el modo de hacer las preguntas. Esta «salida a escena» hay, pues, que cuidarla mucho.

Las preguntas muy personales no tienen que hacerse hasta que se haya establecido una corriente amistosa.

A veces conviene repetir las partes más importantes de las respuestas en tono interrogativo, para estar seguro de que se han comprendido rectamente, pero sin dar a entender lo que se piensa acerca de las mismas. A veces el entrevistado es reticente o premioso. Pues bien: en cualquier caso hay que tener paciencia y dejarle el tiempo necesario para que conteste, porque los resultados compensan el esfuerzo.

Hay que estar muy atento cuando el entrevistado pone un cierto énfasis en lo que dice, ya que puede ser la clave para conocer sus puntos fuertes o preferencias. El tono de voz, su discurso y sus movimientos son a veces de mayor significación que lo que nos dice.

El entrevistador debe intercalar de cuando en cuando alguna frase de simpatía o de aprobación. Desde luego, las notas de aspereza, de corrección o de crítica han de suprimirse. Sólo está justificada alguna contradicción con propósito muy concreto.

Cuando se dispone de tiempo, es muy conveniente invitar al entrevistado a que comente algún acontecimiento de actualidad que le haya impresionado.

5. ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA.

El desarrollo de la entrevista puede dividirse en tres partes. La primera es de introducción. En ella deben tratarse los aspectos más generales, tales como la presentación y las preguntas iniciales, es decir, aquellas que tratan de ayudar al entrevistado a «encontrar su voz», como dicen los anglosajones.

La segunda—la más importante—consiste en explorar los conocimientos, características y aptitudes del entrevistado, su biografía y los trabajos que ha realizado o puestos de trabajo que ha desempeñado.

La tercera parte se dedica a preguntarle por sus distracciones favoritas y por sus planes de trabajo para el futuro.

En esta última parte de la entrevista debe permitirse al candidato hacer alguna pregunta o exponer lo que desee, a fin de que pueda tener la ocasión de aclarar o precisar algún aspecto o dato que se le olvidó o que no explicó como quiso.

En esta fase hay que asegurarse de que no ha quedado nada por preguntar. En caso contrario, antes que concluya la entrevista, conviene formularle las preguntas que restan.

Algunos entrevistadores dicen que la entrevista no termina hasta que el candidato haya abandonado la sala de examen, porque hasta ese momento existe la posibilidad de observar u oírle decir algo de interés.

Por cuanto antecede se comprenderá la importancia de elaborar un plan que comprenda los apartados que hay que tratar durante la realización de la entrevista, así como las preguntas fundamentales. De este modo se da un orden, una coherencia y una estructura a la tarea. En suma, se la simplifica y es la mejor manera de disponer de los datos necesarios para poder formular después el juicio o valoración sobre el entrevistado.

6. LA ANOTACIÓN DE LA ENTREVISTA.

Aunque es indispensable escuchar y observar atentamente al candidato, valorando *in mente* lo que dice, el tomar notas durante la entrevista es necesario.

En general, las notas deben ser breves, porque de otro modo la atención del entrevistador no podría estar pendiente de la actuación del candidato.

En todo caso, el mejor auxiliar en esta tarea es el cuestionario en el que se van anotando los juicios que el entrevistador se formula sobre el entrevistado.

El mejor momento para tomar las notas es aquel en que el candidato está hablando. Es también un momento oportuno mientras se formula una pregunta y el entrevistado piensa la respuesta.

No es preciso decir que las notas no deben tomarse cuando el candidato se muestre confidencial, porque es casi seguro que interrumpiría su exposición.

Las preguntas más importantes que han de tomarse son las relativas a las respuestas llenas de significación: por la rapidez en contestar,

dudas excesivas, respuestas disparatadas, contestaciones traídas por los pelos para evitar la respuesta correcta, etc.

7. EL CUESTIONARIO Y SUS CLASES.

El cuestionario que va a utilizar el entrevistador ha de estar muy estrechamente relacionado con el puesto de trabajo que se va a cubrir y con el plan de desarrollo del propio entrevistador. Y asimismo con la clase de informe que vaya a redactar después sobre el entrevistado.

El cuestionario puede utilizarse con tres propósitos:

- a) Para no olvidarse durante la entrevista de algún aspecto importante.
- b) Para anotar las impresiones de un modo ordenado y sistemático.
- c) Para simplificar y reducir al máximo las anotaciones durante la entrevista.

Existen cuestionarios muy detallados para entrevistadores poco expertos. Ante la falta de espacio para transcribir uno de ellos, hemos preferido referirnos, al menos, al que utilizan los entrevistadores expertos. Desde luego, mucho más simplificado.

1. Nombre, edad, sexo y estado.
2. Puesto y sueldo actuales.
3. Datos familiares.
4. Formación y aptitudes.
5. Empleo.
6. Gustos y preferencias.
7. Razones por las que solicita el puesto.
8. Otros aspectos generales.

Así, pues, la simplificación de este cuestionario se reduce a anotar los epígrafes más importantes, en los que el entrevistador apunte todas las características que interesan.

Esto no excluye, naturalmente, que durante la entrevista haya que tratar los distintos aspectos de interés. Entre ellos figuran los siguientes:

Experiencia en el trabajo:

- Deberes y responsabilidades de los trabajos que ha desarrollado anteriormente, así como los del actual.

- Trabajos que más le gustan y los que no le gustan.
- Razones por las que quiere cambiar de trabajo.
- Medios de que se ha valido para conseguir nuevos empleos y razones de su elección.
- Motivo por los que solicita el puesto (tipo de trabajo que prefiere, por lo que respecta a deberes, responsabilidad, sueldo, trabajo que aspira a realizar, etc.).

Formación:

- Instituto, Universidad, materias cursadas, grados obtenidos (fechas de los mismos) y calificaciones.

Otras actividades:

- Razones para elegir determinada Universidad y carrera.
- Materias que no le han gustado y por qué razones.

Otros trabajos:

- Gustos y preferencias (razones y tiempo que les dedica).
- Actividades durante las vacaciones.
- Extensión y naturaleza de sus lecturas y estudios en materias no relacionadas con el trabajo.
- Deportes que practica, clase y extensión.
- Periódicos y revistas que lee, clases y con qué frecuencia.

Salud:

- Duración de los permisos por enfermedad (razones).
- Necesidad de cuidados médicos y quirúrgicos actuales y en el pasado.
- Necesidad de medicinas.

Familia:

(Antes del matrimonio.)

(Después del matrimonio.)

- Estado, número de hijos y edad.
- Lugares en que ha vivido.
- Naturaleza de las actividades sociales.

- Número de amigos y grado de sus amistades.
- Tipo de amigos (en el trabajo, vecinos, de la Universidad, etc.).
- Arrestos (¿por qué causas y por cuánto tiempo?).

8. EL INFORME Y VALORACIÓN DEL ENTREVISTADO.

Conviene recoger por escrito, en un informe, la impresión, o mejor aún, la estimación sobre el entrevistado. Esto debe hacerse cuanto antes. Estos informes disminuyen de valor en relación con el tiempo transcurrido desde que tuvo lugar la entrevista.

Si bien nos inclinamos a que la duración de la entrevista sea idéntica para todos los entrevistados, la extensión del informe consideramos que puede ser distinta.

El informe debe redactarse con esmero.

Cuando se vaya a redactar el informe definitivo sobre todos los candidatos que se hayan entrevistado, habrá que examinar de nuevo la estimación o valoración que se haya dado a cada candidato en particular, revisándola en caso necesario. Se trata de un ajuste de criterio.

El informe puede tener una estructura. Nos parece conveniente ésta que damos a continuación:

a) *El expediente.*—Comentar cómo es y cómo se ha desenvuelto el candidato respecto al medio en que ha vivido, calificando asimismo en qué medida ha sabido aprovechar las ocasiones u oportunidades que se le han ofrecido o presentado en la vida.

b) *Eficiencia actual.*—Valorar su capacidad en el trabajo que ahora desempeña.

c) *Personalidad.*—Describir de un modo completo y acabado su personalidad, mencionando sus gustos y preferencias, así como sus propósitos.

d) *Posibilidades.*—Opinión acerca de la eficiencia con que desempeñará las tareas que se le encomienden—las que requiere el puesto o la función—, indicando su aptitud y los motivos por los que desea ocupar el puesto, así como sus aspiraciones.

En suma, el entrevistador debe contestar a las siguientes interrogantes: «¿Cuáles son los puntos fuertes y destacados del solicitante?» «¿Cuáles sus debilidades más aparentes?» «¿Cuáles son, en general, sus características y posibilidades de progreso?» «¿Para qué puesto o clase de trabajo parece más adecuado?»

Los apartados que anteceden hay que redactarlos con claridad y separadamente. Cualquier afirmación que se haga en el informe hay que especificarla y razonarla con ejemplos concretos. Los datos objetivos y las deducciones del entrevistador deben aparecer claramente diferenciadas.

Cuando se trata de puestos de trabajo de carácter semitécnico, se suele preferir que las conclusiones del entrevistador sobre los candidatos se recojan en un impreso con notas o puntuación. Se suele utilizar una escala de cinco grados o notas y siete conceptos o apartados calificables. Mas para que en este caso los resultados sean valeros es preciso que se cumpla una serie de supuestos.

Se suele decir que cuanto mayor experiencia tenga el entrevistador más importantes le parecerán las limitaciones que tiene una escala de grados.

III. CONCLUSION

Los expertos dicen que una entrevista ha sido realizada bien cuando el entrevistador ha observado las siguientes normas:

- Conocer con detalle cuáles son las características que deben reunir las personas que mejor desempeñarán el puesto.
- Estudiar con detenimiento los resultados de las otras formas de selección e incluso el formulario de solicitud del candidato.
- Poseer una lista completa de preguntas adecuadas a cada solicitante y basada en el conocimiento de la documentación disponible sobre el mismo.
- Determinar el tipo de entrevista o entrevistas que se van a utilizar y disponer de una lista completa de temas de conversación.
- Lograr que el entrevistado hable con libertad y ajustándose a las preguntas. Escuchar atentamente lo que dice y observar al mismo tiempo su conducta y aspecto.
- Hablar menos del 35 por 100 del tiempo de duración de la entrevista. Actuar de modo que el solicitante se muestre de modo natural.
- Obtener datos ciertos y seguros sobre todos los factores que se incluyan en el cuestionario. Ocuparse de todos los apartados importantes.