

LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA Y LOS SERVICIOS DE INSPECCION

331.115.4:65.012.7

Por JULIAN CARRASCO BELINCHÓN

Después de presentar la realidad actual de los servicios de inspección, el autor del tema expone la concepción moderna de dichos servicios, señalando el importante papel que el conocimiento, aceptación y aplicación de las técnicas de entrevista pueden tener en la reforma de la actuación de los órganos de control.

I. INTRODUCCIÓN

1. *Planteamiento:*

Del conjunto de técnicas y procedimientos utilizados con éxito en el campo de la empresa privada merece destacarse la entrevista como instrumento de información que permite la obtención de datos y la apreciación de rasgos que no pueden conseguirse o estimarse por otros medios, o que no se alcanzan tan fácilmente.

En el ámbito industrial, los dos supuestos en los que más se utiliza es o como medio de selección, para captar la correspondencia entre las aptitudes del candidato y los requerimientos del puesto de trabajo, o como instrumento de análisis en la valoración de dichos puestos de trabajo y en la calificación de aptitudes del personal.

En ambos supuestos, con las limitaciones o restricciones impuestas por las regulaciones legales, puede aplicarse la entrevista en la esfera de la Administración pública.

Pero en ésta, la entrevista puede ser, además, un factor sumamente interesante dentro de la política general de revalorización del factor humano, tanto en el ámbito interno de los organismos—relaciones humanas—como en la proyección de estos organismos en la Sociedad—relaciones públicas.

En efecto, en el actuar de la Administración reviste cada día más importancia el funcionamiento de sus servicios fiscalizadores: órganos de inspección de las respectivas unidades administrativas y técnicas y órganos de inspección encargados de vigilar el exacto cumplimiento por los administrados de sus obligaciones legales.

2. *Realidad actual de los servicios de inspección:*

Si es un hecho cierto y fácilmente comprobable el de la ampliación de los servicios, también lo es que a veces los órganos de control no alcanzan plenamente sus objetivos, quizá a causa de un fallo en el planteamiento y actuación de dichos órganos.

En efecto puede observarse:

A) Que el fiscalizado, ya sea funcionario, ya sea particular, mira con animosidad a los mencionados servicios de inspección por entender que lo único que éstos persiguen es el descubrimiento de errores y la consiguiente exigencia de responsabilidades. En consecuencia, los considera como enemigos y se limita a cumplir sin ningún entusiasmo ni deseo de cooperación.

B) Que el órgano de control piensa que su misión se circunscribe a descubrir faltas, ponerlas de manifiesto, identificar a los responsables y hacerles pagar su culpa.

Se piensa, a veces, que el órgano debe limitarse a comparar el ser con el deber ser. Esta comparación, restringida a la consideración de los efectos, raramente se adentra en la búsqueda de la causa.

De esta forma se ignora la motivación de las conductas, con lo cual, al no eliminarse los móviles de éstas y tratarlos adecuadamente, queda viva la causa determinante de la infracción, que dará lugar, en un futuro más o menos próximo, a la repetición de la falta, y a su subsiguiente descubrimiento y sanción.

Esta manera de actuar quizá se deba a una razón de índole defensiva por parte de los órganos de control, por cuanto piensen que si hiciesen desaparecer rápidamente las causas de las infracciones cuya vigilancia les compete, su función fiscalizadora quedaría vacía de contenido.

3. *Tendencia moderna:*

Frente a esta mentalidad arcaica, surge la nueva concepción, según la cual, los órganos de fiscalización tienen atribuidas las siguientes funciones:

A) Básicas:

a) Asesorar, ayudar y cooperar con los servicios sujetos a control, prestándoles asistencia para que así puedan cumplir mejor sus cometidos.

b) Ser cauce de información en un doble sentido:

- Descendente: permitiendo llegar las instrucciones, directivas e interpretaciones de los órganos de mando a los inferiores y a los particulares, sin perjuicio de la vía jerárquica, a través de la cual llegan aquéllas de un modo más formalista.
- Ascendente: ofreciendo un camino breve y eficaz, para elevar a los planos superiores las inquietudes, aspiraciones y necesidades de los niveles inferiores y de los particulares.

c) Comprobar el funcionamiento de los respectivos servicios.

La fiscalización no puede limitarse a la comprobación puramente formal del cumplimiento del deber. Es preciso analizar si el funcionamiento normal de los servicios es adecuado a las necesidades sociales, pues en caso contrario hay que advertir la falta de sincronización entre aquél y éstas, para adaptarlos en todo momento al fin al que se deben.

Nada hay más lamentable que la contemplación de servicios que funcionan, e incluso funcionan bien, y que sin embargo, o han quedado desbordados, pues ya no satisfacen plenamente la necesidad social a la que han de atender, o han perdido contenido, pues ya no existe tal necesidad.

Un aspecto interesante de la reforma administrativa es el replanteamiento de muchos servicios y organismos que no tienen finalidad clara en el momento actual, replanteamiento que podría haberse efectuado de forma suave e imperceptible si los órganos fiscalizadores hubiesen asumido la función de descubrir las discrepancias con la realidad y de proponer los oportunos reajustes, sin limitarse a contrastaciones puramente formales.

B) Secundarias:

- a) Comparación de los procedimientos establecidos y de los resultados previstos, con los seguidos y obtenidos, respectivamente, pero no limitándose a poner de manifiesto los fallos o errores, sino descubriendo las causas de los mismos y eliminándolas.
- b) Coordinación de servicios y de comportamientos, para lograr cierta armonía.

Con respecto a los primeros, los servicios de inspección pueden realizar una función complementaria de la que incumbe a los órganos de

mando, permitiéndoles prolongarse en el espacio y permanecer en el tiempo.

En cuanto a los segundos, una eficaz actuación hace posible unificar parcialmente los comportamientos del administrado al conocer los factores de motivación.

4. *Exigencias de la transformación:*

Expuesta en síntesis cuál es la concepción moderna de los Servicios de Inspección y teniendo en cuenta que todavía no se aplica plenamente en todos los sectores de la Administración, procede examinar el camino a recorrer desde lo que hoy es, a lo que mañana debe ser, es decir, considerar los presupuestos de la reforma. Estos pueden reducirse a dos:

A) Uno de orden legal, sustituyendo la regulación vigente por la que permita llevar a cabo en debida forma las funciones enunciadas.

B) Otro que afecta a la actuación de dichos servicios, poniéndola a tono con los fines asignados.

Dentro de la actuación, ocupa un lugar preferente el conocimiento, aceptación y aplicación de las técnicas de la entrevista, para que aquélla pueda cumplir los objetivos que le son confiados.

Esto no significa, ni mucho menos, que con el simple conocimiento, aceptación y aplicación de estas técnicas se logre el éxito de esta nueva concepción. Sin embargo, el conocimiento, aceptación y aplicación de las mismas es requisito previo para salir triunfante en la actuación fiscalizadora.

Con este convencimiento exponemos a continuación las normas mínimas de la técnica de la entrevista, recogiendo en forma sintetizada la experiencia ajena y propia.

II. TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

1. *Concepto de entrevista:*

J. A. FORTEZA ha definido 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 distinto de la mera satisfacción que produce la conversación misma.»

2. *Fines:*

En síntesis, toda entrevista pretende, por una parte, obtener y dar información, y, por otra, ganar comprensión y simpatía:

A) **Obtener información:** Mediante la entrevista se aspira a que el entrevistado, tanto funcionario como particular, proporcione la información que interesa y ello de la forma más clara y completa posible.

Este es el fin que normalmente se asigna a la entrevista.

B) **Facilitar información:** La entrevista para ser completa no ha de limitarse a ser un instrumento mediante el cual se conocen datos o hechos que interesan, sino también un medio a través del cual se informe al interlocutor en los aspectos que le afectan o hacia los que siente curiosidad.

En este sentido la entrevista es medio coadyuvante de la función divulgadora de la política de relaciones —humanas o públicas—, según cual sea el sector interesado.

C) **Conseguir la comprensión y la simpatía hacia el organismo o servicio respectivo.** Esta comprensión y simpatía han de sustentarse en el previo conocimiento proporcionado por la propia entrevista, y en el convencimiento de la justificación del servicio u organismo de que se trate.

Esto significa que la información a facilitar será mayor o menor, según la curiosidad sentida por el interlocutor, pues únicamente cuando la misma es plenamente satisfecha se gana la comprensión y la simpatía, y con ellas, la colaboración deseada.

3. *Requisitos:*

A) **Subjetivos.**—Son las condiciones que debe reunir el entrevistador para cumplir eficazmente su cometido. Pueden ser:

a) **Personales:** El sujeto activo de la entrevista debe reunir, como mínimo, las siguientes cualidades:

- Dotes de observación y de análisis.
- Agilidad mental.
- Memoria.
- Actividad.
- Simpatía.
- Juicio crítico.
- Iniciativa.

b) Profesionales: El entrevistador requiere:

- Dominio profundo del trabajo fiscalizado.
- Conocimiento amplio de la realidad en la que se opera.
- Sentido de responsabilidad.
- Conocimientos elementales de psicología.

c) De conducta: El entrevistador al actuar precisa:

- Comprensión.
- Corrección.
- Sinceridad.
- Deseo de ayudar.
- Reflexión.
- Tacto para saber insistir, cuando sea preciso.

B) *Objetivos.*—El funcionario fiscalizador al ejercer su misión, normalmente tiene que actuar en un ambiente ajeno, por lo cual no es fácil que pueda atender en todo caso las exigencias materiales. No obstante, debe tenerlas presentes para satisfacerlas en lo posible.

Como más importantes, se han formulado las siguientes:

- Procurar una espera cómoda y lo más corta posible al entrevistado.
- Elegir un lugar aislado y apropiado para el desarrollo de la entrevista.
- Duración limitada a lo indispensable, intercalando descansos cuando deba prolongarse, para evitar la fatiga.
- Solicitar únicamente los datos que sean precisos para no cansar al interlocutor.
- Espaciar las entrevistas para evitar el agotamiento del entrevistado, y para permitirle recapitular los datos recogidos.

4. *Actuación:*

A) Preparación: El entrevistador precisa para llevar a cabo su misión en cada caso concreto:

a) Prepararse, conociendo a fondo las materias que va a revisar y el ambiente en el que va a actuar.

b) Documentarse sobre los extremos hacia los que normalmente puede sentir interés el entrevistado, para poder contestar adecuadamente a sus preguntas.

c) Elaborar el plan de las entrevistas, aunque éstas no tengan que efectuarse con estricta sujeción al mismo.

El plan debe servir para que no quede fuera de la entrevista nada que interese, pero no debe ser obstáculo para recoger datos que puedan ser valiosos aunque no estuviesen previstos.

d) Elegir el momento más conveniente desde el punto de vista de las necesidades del servicio, para la realización de la entrevista, procurando que sea también el más cómodo para el entrevistado.

B) Desarrollo:

a) **Iniciación:** La entrevista debe comenzarse con una fase de conversación preparatoria, en la que:

a') **El entrevistador:**

- Ha de poner de relieve la buena voluntad que le anima.
- Su propósito colaborador.
- Su deseo de ayudar.

b') **El entrevistado:**

- Ha de perder el miedo, adquiriendo confianza.
- Ha de convencerse de la voluntad, propósito y deseos del entrevistador.
- Ha de estar dispuesto a colaborar.

c') **Ambos han de reconocer que tienen un interés común:**

- El funcionario: la mejor actuación de los servicios.
- El particular: el mejor cumplimiento de sus obligaciones.

b) **Principios de actuación:** La experiencia aconseja se tengan en cuenta una serie de directivas, que por razón de claridad podemos dividir en los siguientes grupos:

a') **Normas de carácter general:**

- Toda entrevista debe tener claramente fijado un objetivo.
- Toda entrevista debe estar planeada en base a lo que con ella se pretende.

b') **Preguntas:**

- Las preguntas han de ser comprensibles. En consecuencia, han de emplearse términos sencillos y claros y un lenguaje apropiado a la mentalidad del entrevistado.
- Las preguntas deben formularse resaltando las palabras más importantes, pero sin dejar traslucir la respuesta correcta ni influyendo para que ésta se exprese.

— El número de preguntas a formular debe ser el adecuado para obtener la información que se pretende.

c') Respuestas: Tan importante, si no más, que la buena formulación de las preguntas, lo es la correcta interpretación de las respuestas que a ellas se den.

Se ha de prestar especial atención a los casos en los que el interlocutor contesta: «No sé», pues unas veces puede ser debido simplemente a pereza en exteriorizar una opinión, pero otras puede ocultar razones de diverso tipo, que el entrevistador debe intentar averiguar. Muchas veces un «no sé» es la válvula de escape de una situación de malestar, contraria a toda cooperación.

Las respuestas han de interpretarse globalmente, nunca de forma aislada, pues forman parte de un todo integral.

Todas las respuestas han de anotarse correctamente, bien acto seguido de exponerse, bien una vez concluida la entrevista, según los casos.

d') Exigencias positivas y negativas que ha de cumplir el entrevistador: Como complemento de lo expuesto, se pueden indicar una serie de reglas que la doctrina y los expertos consideran básicas.

El entrevistador debe:

- Prevenirse contra sus propios prejuicios.
- Escuchar paciente y amablemente, adoptando una postura que indique atención.
- Formular preguntas para: ayudar a hablar al entrevistado, eliminar la desconfianza que pueda enturbiar su relación con el entrevistado, contrastar la correspondencia entre sentimientos, respuestas y actuación del entrevistado, y llevar el diálogo hacia los aspectos más interesantes que no hayan quedado suficientemente dilucidados.
- Evitar en todo caso el nerviosismo en el entrevistado, recurriendo a una disgregación que permita llevar la tranquilidad al ánimo de aquél.
- Mantener en todo momento una actitud sosegada y serena, aun cuando reciba alguna respuesta inapropiada.
- Animar al interlocutor a expresarse con libertad, a formular preguntas y a proponer mejoras.
- Demostrar un interés sincero por los problemas del entrevistado.
- Elogiar lo que merezca alabanza, lo mismo que criticar inmediatamente cuando sea preciso.

— Captar no sólo lo que el entrevistado quiere decir, sino también lo que el interlocutor no desea exponer.

El entrevistador no debe:

— Adoptar un tono de superioridad y de displicencia, ni tampoco unos modos serviles.

— Dar consejos.

— Polemizar.

— Inducir al interlocutor a adoptar una actitud defensiva y recelosa.

— Preguntar cuestiones delicadas o íntimas.

— Tener prisa.

— Manifestar contrariedad por lo que ve o escucha.

— Hacer promesas.

— Hacer interpretaciones anticipadas, dejándose llevar de las primeras impresiones.

— Efectuar la entrevista cuando se encuentra cansado.

— Apartarse de la finalidad de la entrevista.

c) Final de la entrevista: El entrevistador debe cuidar del término del diálogo:

— Por cuanto puede ser un puente tendido para futuras conversaciones.

— En cuanto la impresión final deja huella en el ánimo del interlocutor.

— Por cuanto las últimas palabras pueden ratificar la incipiente amistad surgida en el curso de la entrevista.

Respecto al momento de conclusión, parece que vendrá determinado por el propio objeto perseguido:

— Una vez obtenida la información que se busca.

— Facilitada la que se desea dar y la que pretende el interlocutor.

— Logrado un mínimo de comprensión y de simpatía.

En cuanto al final, existen dos posibles peligros que se deben evitar: la creencia infundada de que se han obtenido los fines señalados, con lo cual se corta la entrevista antes de su final adecuado; el prolongarla demasiado, perdiendo innecesariamente tiempo ambas partes.

III. CONCLUSIONES

Consideradas las exigencias a las que deben someter su actuación los Servicios de Inspección desde el punto de vista de los requerimientos

de la técnica de la entrevista, parece conveniente destacar, en forma de conclusiones, una serie de puntos-clave, en los que ha de sustentarse dicha actuación si se pretende alcanzar los objetivos que hemos enunciado:

1. El fin de los Servicios de Inspección no es buscar errores, sino facilitar el funcionamiento de los servicios o el más fácil cumplimiento de sus obligaciones por parte del administrado.

2. La eficacia de la inspección no radica en el número de errores que se encuentren, sino en el número de causas de los mismos que se eliminan.

Es evidente que no siempre el órgano fiscalizador podrá por sí corregir la causa, pues ello excedería de su competencia legal. Ahora bien, ésta ha de permitirle poner al descubierto las verdaderas causas y elevarlas a sus superiores, en propuesta de los cambios a introducir.

Propuesta que, para ser más eficaz, debe ser fruto no sólo de su iniciativa, sino también de la de los fiscalizados, los que con más conocimiento del detalle pueden sugerir las reformas a realizar.

En este sentido, los Servicios de Inspección pueden ser cauce complementario de las Oficinas de Iniciativas y Reclamaciones.

3. Las posibilidades de los Servicios de Inspección se encuentran no en la estricta comparación formal de los resultados obtenidos con las previsiones efectuadas, sino en la contrastación del impacto de estos resultados en la sociedad a la que sirven.

La aceptación de este imperativo llevaría a la supresión o reforma de servicios que formalmente funcionan bien, aunque materialmente, y desde el punto de vista social, no satisfacen ninguna necesidad pública, ni coadyuvan a su atención.

4. El éxito en la inspección se mide no por el número de errores descubiertos y de sanciones propuestas, sino por el grado de sincera colaboración que se consiga.

5. La supervisión acertada no sólo reside en saber ver, en saber captar la realidad, sino también, y sobre todo, en saber escuchar.

6. En definitiva, los Servicios de Inspección, si pretenden cumplir su función asesora, informativa y contrastadora, han de tener en cuenta que lo primero es conocer la realidad; lo segundo, ganarse la confianza del fiscalizado y, finalmente, orientarle y encauzarle para atender sus respectivos deberes.