



# DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFIA

1

## PSICOLOGÍA DEL TRABAJO: LA ENTREVISTA

331.115.4

En la obra de ROGER M. BEL-  
lows, profesor de Psicología de  
la Rutgers University y de su  
ayudante M. FRANCES STEP, *En-  
ployment Psychology: The in-  
terview* (Rinehart and Co. New  
York, 1959.—XXII+295 páginas)  
se recogen las modernas aporta-  
ciones a las técnicas de celebra-  
ción de entrevistas.

### 1. Introducción

La entrevista como método para el reclutamiento del personal de una organización es cada día más utilizada. Las primeras referencias a este sistema ya se encuentran en la literatura norteamericana especializada a fines del siglo XIX. Pero el gran auge de la entrevista como sistema de selección y sobre la gran atención dedicada al mismo desde un punto de vista científico (en revistas, libros, etc.) surge durante los años de la segunda guerra mundial, época en la que el ejército de los Estados Unidos recurrió ampliamente a este sistema para reclutar personal especializado para la gran fase de rearme iniciada después de Pearl Harbour.

Sin embargo, la entrevista sigue presentando una serie de problemas en su realización práctica y en la valoración de sus resultados que debilitan la eficacia del sistema. Como dicen los autores de la obra que comentamos, no vivimos, afortunadamente, en el *breve new world* de Huxley, en el que los ciudadanos podrían ser clasificados desde su nacimiento, en alguna de las categorías A, B, C, D, en que se dividiría su población. Detrás del aspecto exterior de cada persona, hay un mundo de contradicciones que no se ajustan a este aspecto externo y que son sin embargo las que crean su carácter. Una persona que parece ser tímida en ese momento de la entrevista, puede resultar osada en la vida de trabajo. Hay quien puede producir una sensación halagüeña pero artificial durante los veinte minutos que dure la conversación, incluso si tiene enfrente al más avezado psicólogo.

De modo más sistemático, los principales problemas de la entrevista, son por lo menos los siguientes:

- El entrevistador sólo conoce segmentos o jirones aislados de la personalidad del entrevistado.
- Si bien la presencia, el autocontrol y el modo de hablar o de responder pueden ser conocidas por medio de la entrevista, ésta resulta casi absolutamente ineficaz para calibrar la inteligencia de una persona, sobre todo desde que existen *test* de inteligencia, ya muy perfeccionados.
- Las conclusiones de la entrevista, a diferencia del *test*, son inevitablemente subjetivas.
- La valoración de los resultados resulta por ello muy difícil de realizar.

Cabría pensar que, vistos tales inconvenientes, parece aconsejable abandonar este sistema como método de selección. Pero la confianza de los jefes en su capacidad para conocer lo más hondo de las personas a través de una conversación directa con ellas no está injustificada en absoluto. Lo que hace falta es perfeccionar estas técnicas para que el margen sea el menor posible.

Por supuesto, se entiende la entrevista aquí como parte de un proceso (en el que también aparecen los *test* y toda clase de pruebas tradicionales). La entrevista como único dato para la selección podría ser extremadamente aleatoria.

## 2. Criterios falsos o poco útiles

Existen muchos criterios falsos para conocer la psicología de una persona. Así, hay muchos entrevistadores que —lo confiesen o no— conceden importancia a criterios tan discutibles como los que facilitan la fisionomía, la frenología, la grafología cuando recurren a la astrología para asegurarse de la capacidad de un nuevo empleado. Aunque este caso sea extremo, hay sin embargo muchos jefes de empresa que consideran útil el tener en cuenta si la mandíbula del nuevo empleado es vigorosa o no (como criterio para conocer su fuerza de voluntad), o si su mirada es directa o huidiza (dato precioso para conocer su sinceridad y su lealtad). La frenología es otra de estas pseudo-ciencias que nos da cuenta, a través de la forma del cráneo, de las «treinta y siete facultades» o rasgos conformadores de la personalidad. Finalmente, también la grafología hace estragos entre más de una persona consciente.

Junto a estos criterios falsos hay otros de carácter más científico, pero cuya utilidad para una breve entrevista es cuestionable. Los modernos estudios psicológicos sobre la «personalidad» y sus «rasgos» conformadores han llegado a estudiar esta materia con verdadero rigor científico. Sin embargo, parece casi imposible que una entrevista, por muy perfeccionada que sea (e incluso un «proceso» completo de selección, en el que la entrevista es sólo una de las

pruebas) pueda arrojar un veredicto exacto sobre tales rasgos y, por lo tanto, sobre la personalidad completa del individuo examinado. Trabajo delicado que por el momento no es realizable en la esfera de las organizaciones y empresas.

### 3. El «ojo clínico» y el método científico

Uno de los instrumentos más utilizados en la valoración de una entrevista se basa a menudo en las condiciones individuales del entrevistador. Muchas de las personas dedicadas a esta tarea consideran que poseen la suficiente «experiencia» e «intuición» para valorar según su leal saber y entender la personalidad del entrevistado. Esta facultad intuitiva u «ojo clínico» y esa experiencia de «perro viejo» en el trato con las personas tienen, en realidad, un cierto valor y pueden en ocasiones llegar a ser decisivas. Pero existe el peligro de supervalorar tales facultades, desatendiendo en exceso el aspecto científico del método de entrevista. El método de investigación o científico se basa en la comprobación estadística de la utilidad y de la validez de los métodos de entrevista, estudio estadístico de los resultados y de los fallos que se registran y elección de los métodos científicamente más seguros para el éxito de la entrevista, en lo que se refiere al conocimiento de la personalidad del entrevistado.

### 4. Análisis de los puestos de trabajo

Tanto si el encargado de realizar la entrevista es una persona casi exclusivamente dedicada a esta tarea por la sección de personal de una organización, como si se trata de uno de los dirigentes de la misma, es muy posible que tal persona no conozca con absoluto detalle el tipo de tareas que debe cumplir el candidato a ocupar un determinado puesto de trabajo. Y, sin embargo, es lógico que el tipo de preguntas y de información que se trata de obtener a través de la entrevista varíe, al menos en parte, en función de la tarea que se ha de cumplir. Por ello, es recomendable que el entrevistador posea una lista de los diferentes puestos de trabajo, en la que se analicen y describan las tareas propias de cada uno de ellos.

En este campo se han realizado trabajos muy ambiciosos entre los que los autores citan el *Dictionary of occupational titles*, publicado por el Servicio de Empleo de los Estados Unidos. En él se describen 22.028 tareas u «oficios» diferentes y es un instrumento precioso para las secciones de personal de las grandes organizaciones. Este tipo de obras sirve igualmente para orientar posteriormente el proceso de formación del candidato ya contratado.

## 5. Los formularios de instancia

Lo que sería deseable, en razón de lo dicho en el apartado anterior, sería redactar e imprimir un tipo de formulario diferente, según el tipo de puesto de trabajo, de modo que el candidato respondiese ya al llenar la instancia a las preguntas «propias de la tarea» que luego iba a cumplir. Esto en la práctica es casi imposible, dada la gran variedad de tareas que existen, incluso en la más pequeña organización (donde incluso a veces una persona cumple dos tareas diferentes). Por lo tanto esto debe dejarse para la entrevista, pero, sin embargo, el formulario nos puede dar ya ciertos datos si está hábilmente redactado. Algunas organizaciones han dividido las tareas en cinco grandes grupos y redactado formularios *ad hoc*, con lo cual ya se inicia la especialización en las preguntas, que luego se completará en la entrevista. Sin necesidad siquiera de llegar a esto, cualquier formulario puede ser útil, si se posee un buen sistema de valoración de datos. Preguntas al parecer tan inocuas y rutinarias como la edad o el número de personas que dependan del candidato, pueden ser esclarecedores si se poseen datos estadísticos sobre la correlación que existe por ejemplo entre una determinada edad y un mayor o menor grado de aplicación al trabajo.

Se reproduce en la presente obra el formulario-tipo elaborado por la American Management Association, que abarca las siguientes secciones:

- Educación y formación.
- Experiencia en el trabajo y aptitud.
- Preferencias en el trabajo.
- Intereses extraprofesionales y sociales.
- Servicio militar.
- Familia.
- Datos financieros.
- Salud física.
- Referencias e informes.
- Costumbres y carácter.
- Varios.

Cada una de estas secciones contiene un número variable de preguntas, que oscila de cinco a veinte, y en algunas de ellas se incluyen preguntas especiales, según que el formulario se destine a agentes de ventas o a empleados técnicos. El resto del formulario se considera válido para cualquier tipo de tarea.

## 6. El desarrollo de la entrevista

Es el momento esencial de todo el proceso. Sin embargo, hay que insistir en el hecho de que el proceso de la entrevista se entiende hoy, como ya se ha dicho antes, como una continuidad de actos, entre las cuales la entrevista en

sentido estricto no es más que uno de ellos. Los medios auxiliares o secundarios de obtener información (formularios, *test*, etc.) se han perfeccionado hoy de tal modo, que ellos por sí solos presentan en ocasiones más garantías de objetividad que la entrevista. Esta sin embargo no puede ser suprimida, pues llena perfectamente las lagunas que escapan a aquellos medios secundarios. En la entrevista, recomiendan los autores que se preste especial atención a los siguientes puntos:

*Planificación de la entrevista.*—Entendido esto en sentido general, no antes de cada entrevista concreta. Es el momento de decidir si se ha de contar con otros medios auxiliares de obtener información sobre el candidato, si ha de dedicar una persona exclusivamente a entrevistar, etc.

*Formación de entrevistadores o reclutamiento de personal con experiencia «técnica»*—no sólo con simple intuición—en este campo.

*Preparación de la entrevista.*—Es decir, de cada entrevista en concreto, que va desde el estudio de los datos que se hayan obtenido previamente acerca del candidato, hasta la preparación de un ambiente cordial en el lugar donde se vaya a celebrar la entrevista.

*Creación y mantenimiento del «contacto».*—Se quiere indicar con ello la necesidad de hacer surgir una atmósfera de comprensión y una corriente de simpatía que pueda producir en el entrevistado una sensación de comodidad durante la celebración de la entrevista. El asentimiento a lo que va diciendo el candidato puede cumplir la misma función que el monosílabo «sí» que, repetido en una conversación telefónica, hace saber que la persona que está al otro lado del hilo sigue las explicaciones que se le van dando.

*Control de la duración de la entrevista.*—En general la duración debe estar en función de la importancia del cargo que se quiere cubrir. También es aconsejable no alargar inútilmente una entrevista cuando se ha visto que el candidato no reúne las condiciones exigidas, pero no puede interrumpirse bruscamente la visita en ningún caso. Para crear el ambiente es necesario a veces desviar al principio la conversación hacia temas intrascendentes para el objeto de la entrevista, pero ésta no debe nunca degenerar en una charla inútil.

*Recopilación de la información.*—Los datos obtenidos en una entrevista (aparte de la «impresión general» que a veces es subjetiva e inexacta) se borran fácilmente de la memoria. Por ello conviene registrarlos lo antes posible. El tomar notas durante la charla puede contribuir a romper el ambiente de «contacto» antes citado. Quizá sea más aconsejable registrar los datos inmediatamente después que se ha terminado la entrevista (todo esto suponiendo que los meros datos de filiación, educación, familia, etc. se conocen ya de antemano por medio del formulario de instancia).

*Formulación de las preguntas.*—(A este problema se dedica especial atención más adelante.)

*Hacer pausas para evitar que la entrevista sea un disparo rápido de pre-*

gunta, que obligue a respuestas precipitadas. Incluso es muy importante mantener un pequeño silencio una vez que se ha obtenido ya la respuesta, pues es corriente que el entrevistado quiera añadir, unos segundos después, una rectificación o un comentario que a veces son más esclarecedores que la primera respuesta.

*Final de la entrevista.*—Cualquiera que sea el resultado previsible de ésta, el entrevistador cuidará de que el candidato abandone su despacho con una sensación agradable, si bien no se debe caer en dar esperanzas o hacer promesas exageradas.

### 7. El lenguaje de la entrevista

Reviste gran importancia el modo de formular las preguntas y el lenguaje usado para ello. En general hay que evitar el tipo de preguntas que pueden interpretarse en doble sentido y también el tipo de lenguaje que puede no ser claramente entendido por el candidato. Las preguntas deben hacerse en un orden lógico. La manera de formularlas es también decisivo: Una pregunta expuesta de modo negativo está en ocasiones pidiendo una respuesta negativa, con lo cual se coarta la libertad del entrevistado. También deben evitarse las preguntas que sólo dejan lugar a un «sí» o un «no», ya que es normal que el entrevistado quiere matizar su respuesta. Lo cual no debe conducir al extremo opuesto, de dejar al mismo contestar con una explicación larga y confusa, con la que en ocasiones está en realidad eludiendo conscientemente una respuesta clara.

### 8. La valoración de los datos

Terminada la entrevista se debe proceder a sopesar y valorar datos obtenidos. Nos encontramos aquí de nuevo con el peligro del excesivo subjetivismo, con la aplicación exclusiva de la escala de valores propia del entrevistador que entraña el peligro de estar mezclada con prejuicios. También existe la tendencia a subrayar un solo detalle que ha impresionado más al entrevistador por cualquier motivo, y en consecuencia a estudiar el resto de los datos a través de la lente de este detalle supervalorado.

Para evitar este subjetivismo, es hoy ya práctica generalmente aceptada el que el entrevistador use a su vez un formulario en el que conteste a las preguntas que éste hace acerca del sujeto entrevistado. Las preguntas son de este tipo: «Repase cuidadosamente lo hablado y conteste cuál es su opinión sobre la sociabilidad del entrevistado: Insociable, reservado, amistoso, abierto, extremadamente sociable», etc. De modo que el entrevistador se ve obligado:

- A hacer una serie de preguntas que le puedan dar información sobre el punto requerido, sin lo cual podría ocurrir que olvidase aclarar alguno de los aspectos más interesantes a conocer en el candidato.

- A responder de modo escueto y claro, subrayando simplemente la contestación adecuada.
- A una uniformidad en sus informes, lo que permitirá con más facilidad la comparación entre los distintos candidatos.

### 9. La decisión final

Con todo este material de datos se ha de pasar ya a la decisión, que recaerá lógicamente sobre el candidato que reúna mejores condiciones. Pero tampoco esto es tan sencillo en la práctica. En primer lugar «el hombre perfecto» no existe y, en segundo lugar, todos destacan en algún detalle, mientras que en otros son deficiarios. En todo caso, la decisión exige un conocimiento perfecto por parte de la sección de personal, de las condiciones que el cargo a ocupar exige y, una vez conocidas tales condiciones, hay que ir estudiando uno por uno los informes del entrevistador para ver cuál se adapta mejor.

Un sistema instrumental útil es el que propone Wendell F. Wood y que recogen los autores de esta obra. Se trata de una hoja o carpeta de cartulina en la que se indican las condiciones «ideales» a exigir. (Por ejemplo: edad, entre treinta y cuarenta años.) Al lado de cada uno de estos datos existen unas ventanillas practicadas en el lugar conveniente, para que poniendo debajo de la cartulina la ficha-informe que ha rellenado el entrevistador, se pueda ver a través de esta ventanilla el dato correspondiente, relativo al candidato en concreto. (En el ejemplo anterior, al final de la línea que dice «edad, entre treinta y cuarenta años», se podría leer a través de la ventanilla: treinta y cuatro años.) Con ello se pueden cotejar con mayor rapidez todos los datos interesantes de cada uno de los candidatos, con sólo ir pasando por debajo de la cartulina matriz las distintas fichas de informe, a la vista siempre de las condiciones «ideales» deseables.

### 10. Otros tipos de entrevista

Entre ellos se comentan en la presente obra los tres siguientes:

*La entrevista con dificultades.*—Usada por el ejército americano para reclutar personal para agentes secretos y cargos de gran responsabilidad, es en realidad más que una entrevista una verdadera carrera de obstáculos que puede durar tres o más días, y en la que el candidato debe realizar ejercicios físicos e intelectuales de gran dificultad o se le encarga preparar un proyecto ayudado por dos colaboradores, que en realidad han de procurar severamente el dificultar su tarea en lo posible, etc.

*La entrevista en grupo.*—En ella se forma una mesa redonda con candidatos, a los que se les hace discutir sobre un tema determinado durante cierto

tiempo. Los funcionarios de la sección de reclutamiento no intervienen en la discusión y sólo la presencian en silencio, observando las reacciones y modos de actuar de cada candidato.

*La entrevista de Tribunal.*—Usada también por el ejército americano. Los entrevistadores, que suelen ser cinco, no saben nada del candidato ni de sus datos personales—a diferencia de la entrevista clásica—y las preguntas que le formulan suelen ser relativas a decisiones a tomar en un momento dado, procurando imaginar supuestos de difícil solución, en los que no basta el responder «sí» o «no». Al final, cada miembro del tribunal rellena, «por separado», un formulario con sus opiniones sobre el candidato (en general sobre sus cualidades de decisión, imaginación, tacto, etc.).

### 11. Otros usos de la entrevista

Se recogen en el último capítulo las finalidades diferentes de la selección de candidatos que se pueden perseguir por el medio técnico de la entrevista. Entre ellas, cabe citar los siguientes tipos de entrevista, introducidos en general por las modernas técnicas de «relaciones humanas»:

- Entrevista como medio de comunicación interna.
- Entrevista como medio de formación «sobre el terreno».
- Entrevista como medio de atender y solucionar quejas de los empleados.
- Entrevista como medio de aconsejar a los empleados.
- Entrevista como medio para dar órdenes.—JOSÉ MANUEL ALLENDESALAZAR.