

UN PROCEDIMIENTO
DE SELECCION
DE DIRECTIVOS:
LA ENTREVISTA EN GRUPO

331.115.4 : 65.012.4

Por GREGORIO LASO VALLEJO

Sumario: 1. Introducción.—
2. Antecedentes.—3. Tiempo.—
4. El director de la reunión.—5. El
tema de discusión.—6. Los facto-
res de la entrevista en grupo.—
7. Crítica del sistema.—8. La en-
trevista en grupo en el «Civil Ser-
vice» británico.

1. Introducción

La entrevista en grupo es una modalidad de entrevista en la que se examina simultáneamente a varios individuos mientras discuten un tema que se les ha asignado o que ellos mismos han elegido entre varios propuestos. Los observadores-entrevistadores, transcurrido el tiempo previsto, valoran a cada uno de los individuos respecto a la influencia que han ejercido sobre el grupo y la que éste a su vez ha ejercido sobre cada uno de los componentes.

La entrevista en grupo facilita la observación de factores tales como iniciativa, agresividad, equilibrio, tacto, dominio de sí mismo, condiciones para el mando y para hablar en público y, por último, modo de reaccionar frente a un grupo (1).

2. Antecedentes

El fundamento de esta modalidad de entrevista es de carácter psico-sociológico. Todo grupo en actividad acaba por estratificarse. Esto significa que todo individuo dentro del grupo se sitúa en seguida en un plano, en el que adopta un perfil más o menos definido. Cuando se encomienda a un grupo de individuos una tarea, sin designar a ninguno para que lo dirija, no suele tardar en suscitarse la emulación por situarse en los mejores puestos. Uno de ellos acaba sobreponiéndose a los demás con más o menos competición. Si así ocurre, siempre que se gane la confianza y el asenso del grupo, se dice que posee condiciones nativas para el mando.

(1) BERNARD M. BASS : *Selecting personnel by observation*, «Personnel» (American Management Association), núm. 26, 1950, págs. 270-271.

Esta técnica de la entrevista en grupo se debe al que fué director de psicología militar alemana de 1920 a 1921, J. B. RIEFFERT. ANSBACHER y FARAGO (2) dicen que los psicólogos alemanes esperaban poder seleccionar a los oficiales que fueran más aptos y eficientes mediante la «valoración de la total personalidad» de los individuos en situaciones no ficticias, sino reales. Creían que la entrevista en grupo serviría para seleccionar a los candidatos a oficiales (3). En 1941, este procedimiento dejó de aplicarse en la selección militar de Alemania, aunque continuó utilizándose dentro de los sistemas de selección civil.

En Inglaterra y Australia, los ejércitos adoptaron técnicas alemanas, aunque introduciendo algunas modificaciones.

En Gran Bretaña fué donde por primera vez se seleccionaron oficiales mediante entrevista sin dirigente. Se elegía para ello a un grupo de oficiales al que se le encargaba del cumplimiento de un determinado cometido, pero sin designar a ninguno de ellos como dirigente. Dentro del grupo, figuraban algunos observadores desconocidos por los demás. Esos observadores trataban de averiguar al mismo tiempo el módulo que permitiera conocer cuáles eran las condiciones necesarias en un dirigente.

Estos fueron en síntesis los antecedentes de esta modalidad de selección (4).

Una adaptación de la técnica de este tipo de entrevista que se utilizaba por la Junta de Selección de la Marina británica para la selección de altos puestos administrativos de determinadas empresas de tamaño medio (5) servirá para comprender el procedimiento de la entrevista en grupo.

El puesto que se habría de cubrir era de ingeniero experto, con suficiente imaginación para poder proyectar nuevas máquinas o adaptar las anticuadas de la fábrica y que fuera capaz de mecanizar los procesos que se venían realizando a mano. Los candidatos entrevistados fueron ocho; los entrevistadores, cuatro; un psicólogo, el director ge-

(2) L. FARAGO (sd.): *German psychological warfare*, Committee for National Morale, Nueva York, 1941, 133 págs.

(3) H. L. ANSBACHER: *German military psychology*, «Psychological Bulletin», núm. 38, págs. 370-392.

(4) Véase la exposición de la historia de este procedimiento en H. L. ANSBACHER: *The history of the leaderless group discussion technique*, «Psychological Bulletin», núm. 48, 1951, págs. 383-391.

(5) J. M. FRASER: *The group method of selecting... executives*, «Personnel» (American Management Association), núm. 26, 1949, págs. 50-53.

rente de la compañía, el ingeniero jefe y el gerente de la fábrica. El procedimiento de selección se dividió en diez etapas que, resumidas fueron las siguientes:

1.^a El director administrativo recibió a cada uno de los solicitantes.

2.^a El psicólogo examinó a los solicitantes.

3.^a Los solicitantes fueron entrevistados individualmente por el psicólogo, el director gerente y el jefe de ingenieros.

4.^a Durante las entrevistas, el gerente de la fábrica les llevó en dos grupos a visitar la misma, mostrándoles uno de los procesos en particular, sobre el que les advirtió que deberían más adelante discutir, proponiendo los medios de mejorarlo.

5.^a Más tarde, los solicitantes asistieron a una comida con los cuatro entrevistadores para continuar la observación durante ella.

6.^a Después se señaló a los candidatos el tema siguiente de discusión: «La productividad en la Industria del Reino Unido ¿alcanza un nivel satisfactorio? En caso contrario ¿cómo podría mejorarse?» (Esta fué la verdadera entrevista en grupo.)

Los cuatro entrevistadores observaron que durante la discusión algunos participantes trataron mejor el tema que sus compañeros; sus observaciones fueron más atinadas; escogieron el momento adecuado para intervenir; supieron atraerse la atención favorable de los demás; intervinieron en el momento adecuado o con alguna frase de humor; otros se expresaron pobremente y sus puntos de vista no tuvieron una acogida favorable; fracasaron en sus planes para atraerse al grupo e incluso los hubo que suscitaron oposición y antagonismo.

7.^a Después de la entrevista, cada uno de los solicitantes fué objeto de amplio examen por parte de los cuatro entrevistadores, reunidos al efecto.

8.^a Por la mañana, se convocó a los candidatos y se les señaló un caso práctico, del que se les había hablado cuando visitaron la fábrica el día anterior. Algunos tenían ya pensado el caso y la sesión empezó en seguida. Los niveles de aptitud técnica mostrados fueron diferentes. Unos supieron defender su opinión contra las críticas de los demás; otros no lo consiguieron y los hubo que mostraron más resolución que los restantes.

9.^a Concluido el anterior procedimiento de selección, se les pidió su opinión acerca del mismo. Se les preguntó sobre todo si creían ha-

ber tenido individualmente una buena oportunidad de demostrar sus aptitudes.

10. En una reunión final de los entrevistadores se seleccionó al candidato victorioso.

3. Tiempo

Para que se produzca la interacción social en que consiste la entrevista en grupo es preciso cierto tiempo. Menos de una hora es poco tiempo para averiguar todos los factores que pueden lograrse o apreciarse en esta situación. Más de dos horas es quizá demasiado, porque los observadores no concentrarían su atención en el desarrollo de la discusión.

El tiempo guarda una estrecha relación con el número de componentes del grupo. Puede ser menor la duración por individuo que en la entrevista individual, puesto que todos los candidatos entran en situación e inician el examen del tema al mismo tiempo.

Dado el mayor estímulo de la entrevista en grupo, se provocan respuestas menos cautelosas y más numerosas, ya que los candidatos no ponen tanto cuidado en las intervenciones y unas veces contestan de un modo instintivo, automático, y otras, pensadamente. El mínimo de duración debe ser de doce minutos por persona. Es conveniente establecer un descanso hacia la mitad del tiempo previsto, lo que permite dividir la entrevista en dos partes, una con dirigente y otra sin él.

4. El director de la reunión

El grupo puede actuar sin dirigente o presidente; esto ha dado resultados satisfactorios, aunque la reunión suele pecar entonces de demasiada lentitud, bien porque pierda algún tiempo hasta iniciar la discusión, bien porque se enfrenten entre sí dos posibles dirigentes.

Si se le informa al grupo de que se les enjuiciará tanto en su actuación individual como formando parte del grupo, para que no se desviven del tema de discusión ni desvien a los demás, el grupo sin dirigente suele desenvolverse bien. Si en estas circunstancias un miembro destaca como jefe espontáneo, el resultado es convincente. Cuando se quiere descubrir al individuo que tiene mejores condiciones para el mando, el grupo sin dirigente es insustituible.

La modalidad de designar un presidente o dejar que lo elijan los propios componentes del grupo, se considera que no ha dado tan buenos resultados prácticos, además de que supone dar una cierta ventaja al elegido. Por otra parte, puede ocurrir que por su escasez de dotes de dirección desvirtúe la entrevista. Este mismo argumento refuerza nuestro parecer de que todos y cada uno actúen durante algún tiempo como presidentes. Es el modo de poder observar a cada candidato en un doble aspecto, como tal presidente y como un miembro más del grupo. La igualdad de oportunidades se cumple.

La actuación como presidente consiste en exponer y comentar el tema, preguntando a los compañeros sobre los extremos que considere más convenientes. A veces, se combinan estos dos tipos, de grupo con presidente o sin él, con el fin de alentar a los candidatos que en el grupo sin dirigente fueron calificados por bajo, debido a que intervinieron pocas veces o a que en el grupo uno o varios de los componentes fueron ayudados o anulados intencionadamente por determinados individuos.

El empleo de un moderador o encauzador es quizá un buen sistema. Mas existe el peligro de que se sobrepase y coarte la libertad y espontaneidad de las actuaciones.

En cuanto a que actúe de presidente un observador, nos parece que tendría primero que ganarse la total confianza del grupo para que éste pudiera manifestarse con absoluta espontaneidad. Su imparcialidad tendría que ser probada.

5. El tema de discusión

Aunque es muy conveniente que el tema que se plantee al grupo se relacione de algún modo con la función del puesto que se trata de cubrir, reviste aún más importancia que sea lo bastante sugerente para provocar la discusión, el interés de los participantes y que permita los razonamientos. Cuanto más animada sea la discusión, más posibilidades y facilidades tendrán los observadores de hallar las características de cada uno de los candidatos.

Por eso, la fijación de los temas es muy importante. A veces se escoge un tema que si bien guarda poca relación con el puesto, es en cambio de un valor grande para la discusión. El tema debe estar al alcance de todos. De ahí también que el grupo deba ser homogéneo

en cuanto a su nivel cultural. Si los conocimientos del grupo fueran muy heterogéneos, los temas tendrían que ser muy generales. Si el tema elegido puede ser tratado desde diferentes puntos de vista, conviene que el grupo concrete cuál de los enfoques prefiere mantener.

Los entrevistadores deben limitarse a prestar una cuidadosa atención y a retener mentalmente o por escrito las observaciones. Aunque se divida la tarea de cada entrevistador, asignándole uno o dos candidatos como máximo, deberá observar a todos ellos en la medida de lo posible.

Tan pronto como ha terminado la entrevista, cada observador califica a los participantes. Se reúnen todos después y examinan las distintas calificaciones. Para evitar la diferencia de prestigio entre los entrevistadores es conveniente que las valoraciones se hagan por escrito o individualmente antes de conocer las de los demás colegas. También es frecuente utilizar las escalas de calificación semejantes a las de la entrevista tradicional.

6. Los factores de la entrevista en grupo

Algunos de los factores que pueden delatarse a través de la entrevista en grupo se sintetizan seguidamente:

- La entrevista en grupo constituye una situación social de estímulo, mediante la cual se pueden conocer aspectos de los entrevistados difíciles de averiguar en una situación de menor tensión, como la entrevista individual. Esto es una ventaja y una oportunidad reveladora para los observadores.
- Permite que los individuos que tienen poco dominio de sí mismos para permanecer serenos y tranquilos se manifiesten con mayor plenitud.
- Es posible medir el grado de autoconciencia de los individuos, la cual se provoca por la doble tensión de la entrevista en grupo y la presencia del entrevistador. Sin embargo, algunos individuos se manifiestan indiferentes y apartados; otros, en cambio, se muestran dramáticos y exhibicionistas.
- La entrevista en grupo, por su carácter competitivo, hace que la persona que sea agresiva no pueda ocultarlo.

- Desarrolla las aptitudes de los participantes para adaptarse a nuevas situaciones.
- Es un medio de conocer a los individuos que saben granjearse la consideración de los demás. La manera peculiar de comportarse en equipo se manifiesta prontamente. Los observadores pueden darse cuenta de si un individuo no es aceptado de buen grado por los demás.
- Como las reacciones del grupo se producen con relativa rapidez, es posible observar el progreso de un individuo, en el sentido de que sabe cómo intercambiar ideas de un modo continuo y aceptar las actitudes de los demás miembros que componen el grupo.
- Algunos candidatos suelen mostrarse de acuerdo en todo en tanto que otros tratan por todos los medios de mostrarse originales. Es interesante observar que ciertos individuos aparecen tan deseosos de hacer constar su conformidad o disconformidad que sus razonamientos presentan fallos evidentes.
- Es importante señalar que los participantes de las entrevistas en grupo suelen mostrarse satisfechos del procedimiento y conformes en que se trata de una experiencia provechosa, incluso aquellos que no son seleccionados.

7. Crítica del sistema

Se critica a la entrevista en grupo de demasiado competitiva, de ser exclusivamente verbal y de no estar apenas relacionada con las tareas del puesto de trabajo.

Todo candidato tiene a su opositor delante y en actitud de emulación. La crítica de excesiva competencia se refiere sobre todo a la entrevista en grupo sin dirigente, en la que a veces un candidato un poco tímido no tiene ocasión de actuar. Por esto mismo nos parece que cada individuo en el grupo debe poder actuar también como presidente durante tres o cinco minutos.

La afirmación de que la entrevista en grupo es exclusivamente verbal entraña algo de cierto. La experiencia nos demuestra que al enjuiciar al grupo se tiende a favorecer a los individuos que hablaron más. Por

eso, en los casos en que el puesto de trabajo no requiera mucha habilidad o facilidad de expresión, el énfasis en lo discursivo resulta excesivo. También es cierto que el candidato cuya facilidad de palabra es menor que sus otras aptitudes, se halla en desventaja.

Que la situación de la entrevista en grupo no es precisamente la del puesto de trabajo, es también cierta, aunque esta afirmación es igualmente válida para otros procedimientos selectivos.

Por último, aunque los individuos escogidos a través de la entrevista en grupo han dado en muchos casos buenos resultados y 44 organismos de los Estados Unidos respondieron a una encuesta e investigación llevada a cabo por HAROLD FIELDS que piensan continuar utilizando este procedimiento, debe admitirse que la validez de la entrevista en grupo no ha sido comprobada con la amplitud que se requiere.

La utilización de la entrevista en grupo, junto con la entrevista individual y la entrevista por Tribunal, como se viene haciendo en Inglaterra en la selección para altos puestos del «Civil Service», suele mejorar los resultados.

8. La entrevista en grupo en el «Civil Service» británico

Dentro de las pruebas de selección de que consta el llamado Método II, la prueba 3.^a, llamada «Ejercicios análogos», escritos y orales, de carácter práctico, tiene por finalidad conocer las aptitudes de los aspirantes, su posible eficiencia en los altos puestos de la Administración (la naturaleza de los ejercicios es análoga a las tareas que realizan éstos) y sus condiciones para hablar y escribir. Estos ejercicios, cuya duración es de siete a ocho horas, consisten en lo siguiente:

a) PRIMER GRUPO DE DISCUSIONES

Se reúne a un grupo de aspirantes por primera vez para «romper el hielo». Es una oportunidad que se les da de relacionarse entre sí. El tema de discusión es sencillo. El juicio que aquí se forman los examinadores es provisional y sirve solamente de orientación de las facetas de la personalidad a las que deben prestar mayor atención en las siguientes pruebas.

b) HISTORIA DE UNA ISLA IMAGINARIA

Consiste en dos ejercicios escritos y varios orales. Se facilita un memorándum de unas doce a catorce páginas, de tamaño folio, que contiene la historia, condiciones y circunstancias de una isla imaginaria del imperio. Para su lectura y poder responder a una cualquiera de las cuestiones que plantea se concede una hora y media. A continuación, el grupo se reúne para hacerse preguntas sobre la isla, discutir las e intentar lograr un acuerdo final.

c) EJERCICIOS ESCRITOS

Después de la primera lectura del memorándum de historia del país imaginario se pide a los aspirantes que redacten una solución a uno de los problemas políticos existentes en aquél. Trátase de averiguar si tienen capacidad para captar los hechos más salientes, cómo los valoran y si las conclusiones que establecen son exactas, claras, concisas y ordenadas. Este ejercicio se llama de «apreciación por escrito», al que sigue el denominado «*test* ejecutivo», en el que el candidato debe redactar un informe esquemático sobre inspección de viviendas en el país imaginario, facilitando en él cuantos datos crea necesarios y puedan lograrse dadas las circunstancias, como número de funcionarios y créditos precisos para su realización. Este ejercicio permite conocer si el aspirante tiene facultades para establecer cálculos cuantitativos y la adopción y realización de medidas prácticas determinadas en una situación dada.

d) EJERCICIOS ORALES

Al día siguiente se vuelve a asignar a cada aspirante un problema, concediéndole una hora para su estudio y poder consultar al memorándum. Acto seguido, cada uno de ellos ocupa la presidencia de la reunión durante quince minutos para exponer el problema que le tocó en suerte, iniciándose después las discusiones sobre el mismo, el dirigente debe lograr que termine la discusión en un acuerdo.

En este *test* se estudia al candidato en dos momentos: primero, cuando actúa de presidente, para ver si muestra buen juicio, admite las críticas y se beneficia de ellas, es capaz de captar y resumir el sentido de la reunión y si su conducta es cortés y eficaz; segundo, cuando no es presidente, para conocer si capta lo más importante, si es rápido en

advertir los argumentos falaces y abundante en ideas y, por último, si colabora armoniosamente y de un modo eficaz con sus compañeros. Al mismo tiempo es fácil saber si es hombre de empuje, seguro de sí mismo o embustero y pretencioso.

El expediente personal y la edad de los candidatos se tiene muy en cuenta, especialmente ésta, en el momento de calificarlos, porque no puede ser igual la actuación de un aspirante joven que la de otro maduro y con experiencia de la vida.

e) CONVERSACIÓN BREVE

Después de veinte minutos de preparación, el aspirante charla diez minutos sobre un tema que escoge entre seis propuestos por él mismo. El ejercicio tiene lugar ante sus mismos compañeros, el presidente del grupo y el observador, funcionario público de la clase administrativa del Foreign Office o del Home Service. No pretende ser un *test* de oratoria pública, sino se trata de conocer si se expresa adecuadamente y expone el tema con claridad y convicción. Este ejercicio es muy poco popular por la aversión que, en general, sienten los ingleses hacia los discursos.

f) SEGUNDO GRUPO DE DISCUSIONES

Es el último de los ejercicios prácticos. El tema que se propone tiene un carácter abstracto, lo que permite al candidato demostrar que puede establecer principios generales.

Después vienen las entrevistas individuales y la apreciación global.