

ENTREVISTA

"SELECCIÓN de PERSONAL"

WIS. LESGO MONTUZZI - ED. ALHUVI.

Capítulo V

ENTREVISTA

La entrevista constituye una etapa muy importante de la selección. Mediante ella completamos los datos obtenidos en las fases anteriores a la vez que adquirimos información sobre la presencia personal del candidato, sus conocimientos, sus opiniones, su modo de desenvolverse, etc.

1. Su importancia

La entrevista ha sido durante mucho tiempo, el método de selección comúnmente empleado. Posteriormente, el desarrollo de los tests la fue dejando en un segundo plano ya que, empleando menos tiempo - pues se podían aplicar a varios candidatos simultáneamente -, facilitaban la mayoría de los datos que podía proporcionar la entrevista. En ocasiones, incluso con mayor exactitud, como en la medida del nivel intelectual. No obstante hay una serie de características que los tests difícilmente pueden detectar y sin embargo si lo hace la entrevista: aptitud del candidato para los contactos sociales, motivaciones, aspecto personal, madurez emotiva, etc., aspectos todos que hacen que no se deba prescindir de ella en una selección bien llevada.

Rundquist, en un trabajo sobre la selección de candidatos a continuar como oficiales en el Ejército de la postguerra, demostró que se podían obtener con suficiente objetividad todos los rasgos que se precisaban para dicha selección excepto los relativos a la "interacción social" -capacidad para relacionarse con los demás- aspecto que sólo a través de la entrevista se obtenía con suficiente fiabilidad.

La entrevista tiene una función integradora del conjunto de datos que han sido proporcionados aisladamente por otra prueba. Escribe Newell:

"Los estudios hechos sobre la correlación entre aptitudes aisladas y el éxito en el trabajo indican, de modo general, que mientras que tal relación puede

ENTREVISTA

centaje de estos últimos casos el problema consiste en ver cuál sea la interacción entre las diferentes aptitudes. Esta es diferente en el caso de aquellos sujetos en que puede demostrarse una cierta correlación entre las aptitudes y el éxito en el trabajo. Si las otras condiciones permanecen constantes puede afirmarse la correlación, pero en un porcentaje significativo de casos las demás condiciones no permanecen constantes. Uno de los problemas de la entrevista es ponderar todos los datos obtenidos en términos de un conjunto total del individuo y, a partir de este porcentaje de ponderación, determinar si efectivamente las demás condiciones permanecen o no constantes. Si un entrevistador tiene que realizar esta función ha de poseer todos los datos necesarios y ser capaz de contrastar objetivamente unos aspectos de la información con otros para llegar a obtener un cuadro total" (1).

Junto a esta función integradora de todos los datos que hasta ese momento se poseen -y que lleva a un más profundo conocimiento del candidato- la entrevista cumple también una función informativa: a través de ella el candidato recibe datos acerca de la Empresa en la que pretender entrar y del puesto de trabajo al que aspira, lo que le llevará a aceptar o rechazarlo con mayor conocimiento de causa. Por otra parte, la entrevista -si es correctamente llevada- puede producir en el candidato una impresión favorable en relación con el modo de ser tratado, lo cual es siempre conveniente para la buena imagen de la Empresa con independencia de que llegue o no a ser admitido.

Por supuesto, como más adelante veremos, no debemos confiar en la entrevista más allá de ciertos límites y sus resultados deben ser complementados con otras técnicas. Pero, pese a sus limitaciones, la entrevista, especialmente si se dirige a profundizar en determinados aspectos psicológicos y a investigar en las "actitudes" y las "motivaciones" del sujeto, puede ser de extraordinaria utilidad para la selección.

2. Clases de entrevistas

Según la finalidad pretendida, la entrevista puede ser de admisión, de consejo, de promoción y de salida. La de admisión -que es la que en este momento nos interesa- puede ser "preliminar", esto es, ligera y rápida -sobre todo si son muchos los candidatos- a fin de obtener una rápida criba de los mismos, y "amplia", para profundizar en el conocimiento de determinados aspectos de aquellos cara a una buena selección.

Según su estructuración, o grado de rigidez en su desarrollo, la entrevista puede ser planificada, semi libre o libre. La planificada, que también podríamos llamar dirigida, respeta un esquema previamente trazado.

do lo que impide las divergencias y permite en todo momento el control de la situación por el entrevistador. Tiene el inconveniente de quitar espontaneidad pudiendo quedar sin explorarse aspectos muy importantes que el cuestionario de preguntas no recoge. La entrevista *semi libre* se realiza siguiendo un modo preestablecido pero sin necesidad de atenderse al mismo de una manera rígida. El entrevistador sabe que hay una serie de aspectos sobre los que ha de recoger datos — formación, experiencia, intereses, ambiente familiar, distracciones, etc. — pero una vez que el candidato ha iniciado la conversación sobre alguno de esos puntos le deja que hable libre y extensamente, manteniéndole en el terreno temas de carácter general y menos delicados se establece una fácil comunicación con el candidato pasando paulatinamente a los más personales e íntimos. Como se ve es más ágil que la dirigida o planificada y ofrece la posibilidad de aumentar los conocimientos que se poseen del aspirante sin que ello haya supuesto que nos quedemos sin conocer cosas importantes del mismo. La entrevista *libre*, finalmente, se desarrolla sobre la marcha y con gran fluidez, siendo invitado el candidato a expresarse espontáneamente. Su principal ventaja se halla en el respeto a la personalidad del entrevistado y en la creación de una atmósfera disrogatorio, lo que le predispone a exponer con mayor franqueza sus ideas, intereses y opiniones. Su principal inconveniente se halla en que puede desembocar en divagaciones sobre asuntos que no vienen a cuento. De ahí la importancia de la habilidad del entrevistador para no dejar se desbordar por el entrevistado, sobre todo si éste es un sujeto con gran personalidad o muy preparado profesional y culturalmente. Una ventaja de la entrevista libre es la entrevista *a fondo* que pretende sondear más detenidamente al candidato sobre determinados aspectos: salud, ambiente familiar, instrucción, simpatía, criterios sobre un punto determinado, entretamientos, etc.

La entrevista dirigida requiere menos tiempo y la libre más habilidad y experiencia, siendo ésta la preferida cuando se trata de candidatos de inteligencia elevada.

Según el modo de llevarlas a cabo las entrevistas pueden ser normales o duras. En la entrevista dura se trata de observar las reacciones del candidato ante situaciones de violencia, de tensión o de incomodidad. Es especialmente interesante para la selección de personal que trabaja cara al público. Por supuesto, es un tipo de entrevista que debe ser usada con gran cautela pues si bien, en ocasiones, ayuda a poner en evidencia determinadas características de una persona, también puede alterar, injustamente, el juicio sobre la misma: no olvidemos las reacciones tan

distintas que pueden presentar los sujetos según su temperamento, su estado emocional, la necesidad de trabajo, etc.

Según el número de personas que intervienen en ellas, las entrevistas pueden ser individuales o de grupo. En éstas, varios sujetos son entrevistados simultáneamente por uno o varios entrevistadores. Son útiles para seleccionar mandos (se observa quién tiene condiciones de líder) y para seleccionar vendedores (se ve quién se vende mejor a sí mismo). A la inversa, se dan también las *panel-interviews* que consisten en que varios entrevistadores interrogan simultáneamente a un candidato, cada uno desde su respectivo ángulo: jefe de personal, psicólogo, jefe del departamento para el que se pretende seleccionar, etc. Tanto en uno como en otro caso el fin pretendido no es tanto ver los conocimientos del candidato cuanto conocer su personalidad y dotes de relación.

Las principales ventajas de la entrevista de grupo, se hallan en la economía de tiempo, la igualdad de situación de todos los candidatos, la influencia mutua entre ellos y la mayor espontaneidad. Sus inconvenientes más notables radican en que proporciona una visión menos completa del candidato a la vez que puede desfigurar la opinión sobre él. Se obtiene —ya que la imagen que dé dependerá mucho de los compañeros que le hayan tocado en suerte. Por lo general, las entrevistas de grupo sólo son aconsejables cuando es muy importante llegar a poseer una idea de la capacidad de contacto humano y las dotes de convivencia del sujeto.

3. La personalidad del entrevistador.

Elemento clave para el éxito de la entrevista es el entrevistador. El entrevistador —dice Newell— debe estar familiarizado con las aptitudes que más corrientemente muestran los individuos y con los rasgos de conducta más comunes. Debe darse cuenta de la naturaleza de tales aptitudes y rasgos. Debe conocer las motivaciones y el modo de influir sobre ellas para mejorarlas. Para todo ello debe servirse de la psicología. Esta ciencia estudia la conducta humana, y al entrevistador le compete muy directamente todo lo que a la misma se refiere. También estará familiarizado con los procedimientos más corrientes de medida y estimación de aptitudes y personalidad. A tal respecto deberá conocer los tests más comunes, así como la interpretación de sus resultados.

Dedúzcase de esto el cuidado que se ha de poner en la elección de entrevistadores, personas que conviene se caractericen por:

SELECCION

- *Su espíritu de observación:* un detalle que a otro se escapa, un gesto, una observación, puede ser —para el entrevistador perspicaz— un punto de partida para nuevas preguntas, nuevas investigaciones, nuevos descubrimientos en la compleja personalidad del candidato.
- *Su objetividad:* no debe dejarse impresionar por la apariencia, modales o forma de hablar del candidato. Lo cual no significa que no tenga en cuenta estos aspectos sino que sepa situarlos en sus justos límites, sin dejar que esas maneras o apariencias puedan influir —negativa o positivamente— sobre el juicio que se forme del aspirante.
- *Su capacidad de síntesis* que le permitirá una visión de conjunto de las cualidades, la capacidad y los defectos de cada uno de los candidatos a fin de ponderarlos del modo más correcto.
- *Su nivel de inteligencia:* no sólo porque un bajo nivel intelectual suele ir unido a la escasa agudeza de juicio sino también porque tendrá que dialogar con personas de elevado nivel intelectual lo que puede llevarle a dejarse impresionar por ellas, o, por el contrario, a mostrarse mal dispuesto hacia esas personas mejor dotadas.
- *Su madurez y estabilidad emotiva,* de forma que el resultado de la entrevista no sea influido por los propios sentimientos, el estado de ánimo, las circunstancias personales, etc.
- *Su prudencia y flexibilidad de juicio,* pues —como dice Zenilli— "las personas con puntos de vista extremistas y rígidos en la confrontación de los individuos y las situaciones no son idóneas para la misión de entrevistadores ya que rechazar inmediatamente a quienes no comparten su forma de pensar" (2).
- *Su capacidad para aceptar a los candidatos tal como son,* sin pretender imponerles las propias convicciones aprobando solamente a aquellos cuyas ideas, comportamiento o personalidad sean afines a los del propio entrevistador.
- *Finalmente, su capacidad para escuchar.* Se ha de oír mucho y hablar poco para seleccionar debidamente.

Pero esto nos lleva de la mano a hacer unas reflexiones sobre el arte de escuchar.

Escuchar no es simplemente dejar hablar teniendo la mente alejada de lo que se dice. Escuchar es poner atención e interés, es intentar comprender el punto de vista del interlocutor, es colocarse en su lugar para comprender su manera de pensar —lo cual no quiere necesariamente de-

ENTREVISTA

cir que se comparten sus ideas—, es adoptar en todo instante una actitud positiva, es dar —en la medida de lo posible— respuestas claras y explícitas para eliminar toda posibilidad de mala inteligencia, es mostrar interés y tener paciencia y no atosigar al que habla.

No es fácil saber escuchar.

El entrevistador que, para cumplir su misión, precisa dedicar gran parte de su tiempo a este difícil arte, deberá procurar:

- Crear desde el primer momento una atmósfera cordial, favorable, en la que el interlocutor se encuentre a gusto.
 - Mostrar una confianza que invite al diálogo, aun cuando no se desembogue en la familiaridad.
 - Ser en todo instante amable, flexible, lleno de tacto y de paciencia.
 - Tranquilizar a los nerviosos, estimular a los tímidos, templar a los airados.
 - Evitar toda observación que pueda despertar en el entrevistado tanto la reacción agresiva y de defensa como el repliegue sobre sí mismo.
 - Canalizar la conversación de modo tranquilo, natural, teniendo siempre a la vista el fin perseguido.
 - Dejar hablar, hablando lo menos posible y evitando aparecer más inteligente que el interlocutor.
 - Mirar al entrevistado, hacerle sonreír y no criticarle.
- Con mucha frecuencia queremos que se nos diga lo que nosotros deseamos y eso no es saber escuchar. Otras veces deseamos justificarnos, dar nuestras propias razones, y eso tampoco es saber escuchar. O buscamos el personal lucimiento, y eso menos aún es saber escuchar.

4. Algunos aspectos prácticos

Previamente a la entrevista se ha de cuidar:

El ambiente físico. El lugar donde se ha de llevar a cabo la entrevista ha de ser confortable y estar bien ventilado, sin destimulamientos desagradables, sin ruidos que perturben, sin personas que distraigan. Es preferible un local más pequeño pero independiente que una habitación grande con varias personas. La sala de espera con-

largo rato en una habitación sucia, incómoda y alborrada de gente.

En la sala de espera debe haber una persona que reciba, que informe, que vaya haciendo —con cortésia y eficiencia— que cada candidato sea entrevistado cuando le corresponde. Todo ello dispone favorablemente para la entrevista y beneficia el prestigio de la Empresa.

Los horarios. Problema difícil pero al que conviene dar solución. Téngase en cuenta que los candidatos tienen su trabajo y que no se les deben imponer fechas u horas que les causen trastornos. Ocasiones hay en que para una entrevista de 30 minutos el candidato ha de perder horas o quizás su jornada laboral. Lo ideal sería con venir mutuamente la cita para lo cual en la cara de respuesta a la solicitud del interesado se le puede indicar que se ponga en contacto con determinada persona —el mismo entrevistador, una secretaria, un empleado del servicio de personal, etc.— para fijar día y hora aceptable para ambas partes. Verdad es que esto puede llevar consigo tener que realizar entrevistas a últimas horas de la tarde o en sábados, pero se trata de facilitar las cosas al candidato y de mejorar el proceso selectivo y es justo que también el entrevistador comparta los inconvenientes.

La puntualidad. Se le exige al candidato pero suele descuidarse en el entrevistador. Y no es justo. También el aspirante tiene sus compromisos y se le ha citado a tal hora. Por otra parte no favorece el clima ni la fiabilidad de la entrevista el hacer esperar a una persona que se encuentra en una tensa situación emotiva de ansiedad y de nerviosismo. Si surge un compromiso insoslayable presentarse al candidato las disculpas convenientes explicándole las razones de no poder recibirle inmediatamente.

Los datos, bien que debe traer el candidato: "curriculum", referencias, certificado de penales, etc., bien que debe tener el entrevistador: organigrama de la Empresa, contrato de trabajo, información sobre el puesto, folleto de acogida, etc. Innecesario es decir la necesidad de que el entrevistador tenga un conocimiento claro de la tarea que ha de realizar el sujeto, del salario a percibir, de la información a facilitar, etc.

Durante la entrevista téngase en cuenta:

El modo de comenzarla: Se trata de colocar al sujeto en un ambiente de confianza y relajación que le permita expresarse con confianza. De una manera sincera y directa explíquese la razón de la entrevista.

ta a fin de superar cuanto antes la tensión que pueda tener. Comenzar con una frase amable y hacerle ver que se conocen sus antecedentes —lo que le da la impresión de haber sido objeto de una especial atención— puede ser muy útil. Los primeros minutos de una entrevista son decisivos para su éxito o fracaso.

La actitud durante la misma: Hay que prestar atención, interesarse por el entrevistado, escuchar —sin que ello signifique aprobación o desaprobación sino simplemente deseo de conocer cuanto el candidato dice. Las interrupciones a destiempo, los comentarios críticos o burlescos pueden coartar la espontaneidad del entrevistado. La intervención del entrevistador debe limitarse, la mayoría de las veces, a encuzar las digresiones, a volver sobre puntos importantes no tocados, a estimular la conversación, etc., pudiendo valerse para ello de fórmulas tales como permanecer en silencio, a fin de facilitar que el sujeto hable, repetir textualmente lo que el sujeto acaba de decir: "Decía Vd. que...?", emplear preguntas tales como "¿Cómo ha llegado Vd. a esta conclusión?" "¿Qué le hace pensar así?" "¿Qué opinan de esto, su familia y sus amigos?" etc. Para cortar los monólogos interminables un procedimiento sencillo consiste en adelantarse a las conclusiones.

El escuchar mucho: De dos personas —escribe Blanco Cohen— la que más habla es la que menos se entera. El entrevistador debe hablar lo menos posible y siempre hablará demasiado. El entrevistado hablará tanto más cuanto más se le escuche. Pero no sólo hay que atender a sus palabras, sino también a sus gestos, a sus sentimientos, a las posturas que va adoptando al hablar: "No importa tanto lo que dice sino el cómo lo dice". También hay que atender a sus silencios, es decir, a lo que omite al hablar, cuando lo natural señala que lo dijera. E igualmente a las equivocaciones que, en opinión de muchos psicólogos, tienen una enorme importancia. Recordemos el antiguo refrán latino: "La lengua que se equivoca dice la verdad" (3).

En general, la aprobación del entrevistado estará en estrecha relación con la madurez, el tacto y el interés del entrevistador. Quien no sabe escuchar, quien interrumpe continuamente, quien sugiere el mismo la respuesta que le agrada escuchar, no es buen entrevistador.

El tomar notas: es muy conveniente, pues, de no hacerse, a la hora de redactar el informe se habrán olvidado puntos importantes. Pero tie-

(3) BLANCO COHEN, C.: *Cómo seleccionar nuestro personal*. Editorial Limusa, México, 1978. Pág. 144.

SELECCION

En sus dificultades: se distrae al candidato que no sabe si proseguir o si interrumpir lo que está diciendo, puede pensar que se tergiversa el sentido de sus palabras y mostrarse más cauto, etc. Zenilli sugiere que para evitar esos inconvenientes y, a la vez, evitar el riesgo de confiar sólo en la memoria, se puede interrumpir un instante la conversación y solicitar permiso del candidato para tomar nota de un punto que se considera importante ("esto es muy interesante y si no le molesta voy a anotarlo para recordarlo más adelante con un poco más exactitud"). De esta manera el entrevistador no toma notas como a hurtadillas y parece explicar al aspirante lo que está haciendo, mostrando un comportamiento franco y abierto, que refuerza en el candidato la impresión de honestidad y corrección de su interlocutor, al mismo tiempo que le asegura de que los puntos más esenciales tratados en la conversación no serán olvidados ni alterados.

La conclusión de la entrevista se ha de cuidar especialmente. Se debe terminar cuando se ha alcanzado lo que se buscaba, esto es: cuando se ha obtenido, por ambas partes, la información deseada. En cuanto al tiempo empleado debemos que cuarenta y cinco minutos por entrevista, como máximo, parece un tope razonable. Por supuesto no ha de ser un final brusco y deben usarse las reglas de la buena educación. Se puede llevar de nuevo la conversación a temas de interés general, ordenar el expediente, levantarse para colocarlo en una estantería y continuar de pie como indicando que la entrevista concluyó, etc. Detalles tales como acompañar al candidato a la puerta, despedirse con una sonrisa y un apretón de manos afectuoso y cordial deseándole sinceramente — buena suerte para el futuro; constituyen un buen cierre de la entrevista y pueden convertirse al candidato — sea cualquiera el resultado de la selección — en un amigo de la Empresa.

Después de la entrevista conviene no olvidar. Utilizar una hoja de valoración, lo que evita al seleccionador fiarse de su memoria y desvirtuar sus impresiones por las obtenidas con entrevistas posteriores. En esa hoja — que debe ser cumplimentada inmediatamente, antes de recibir al siguiente entrevistado — se analizan metódicamente las características del candidato y se resume la opinión formada del mismo.

A modo de ejemplo traemos aquí una de estas hojas de valoración. Corresponde a la selección de empleados de comercio y almacén de la Casa "Perugini, S.A." (4).

5. Peligros que deben ser evitados

El efecto de "halo": dejándose impresionar, positiva o negativamente, por determinada circunstancia del candidato —por ejemplo su presencia personal, sus maneras, etc.— y extendiendo esa impresión a los demás aspectos. Otras veces el efecto de "halo" viene dado por causas ajenas al candidato y, así, después de varios aspirantes malos el mediocre parece bueno y, a la inversa, después de varios candidatos sobresalientes el bueno parece mediocre.

Los prejuicios: es el caso del entrevistador que no juzga al entrevistado con objetividad sino atendiendo a una serie de ideas preconcebidas, identificando, sin que haya suficiente razón para ello, determinadas circunstancias que se dan en el aspirante con cualidades positivas o negativas. Y, así, le considerará vago por proceder de determinada región, y agresivo por gesticular al hablar, y petulante por hablar con el cigarrillo en la boca, y —en el caso de la mujer— provocativa por entrecruzar las piernas o adoptar determinadas posturas, etc.

Los estereotipos: el ejecutivo dinámico, el empleado celoso, el vendedor eficiente, son imágenes o clichés que el entrevistador puede tener en su mente comparando inconscientemente con ese tipo ideal al candidato que entrevista y exponiéndose a lamentables errores.

Las generalizaciones excesivas: provocadas por la presunción de que determinado modo de proceder, en la entrevista o en una actuación anterior, es índice seguro de que se procederá de análogo modo en el puesto de trabajo.

La proyección: comparando las características observadas en el candidato con las propias, o con la de otras personas conocidas, y juzgando negativamente a quienes no tengan tales características.

El poco conocimiento del trabajo a realizar: con lo que las preguntas se mantienen en un nivel de generalización y superficialidad sin llegar a descubrir si el candidato posee o no las cualidades que se precisan para aquel puesto.

Muy posiblemente, todos estos factores negativos y el mismo escaso interés que a veces se pone en la entrevista influyen en la baja fiabilidad de la misma. Baja fiabilidad a que hacen referencia los estudios de Hollingworth: cada uno de los 57 solicitantes para una tarea comercial fue puesto en una escala por doce entrevistadores con mucha práctica en selección de personal. En conjunto, el lugar asignado a cada sujeto varió mucho y así mientras un aspirante fue calificado con el número 6 por un entrevistador se le dio el 56, el penúltimo, por otro. Un segundo obtuvo el número 1 con un entrevistador y el 57, ¡el último!, con otro. Y,

en general, hubo muy poco acuerdo entre las calificaciones de los distintos entrevistadores.

Pero el motivo de tales resultados quizás no está tanto en el método mismo de la entrevista cuanto en el defectuoso modo de aplicarla. Como dice Newell, la falta de fiabilidad podría ser debida a la "tendencia a basar los resultados de la entrevista en impresiones e intuiciones más que en datos objetivos deducidos de la conducta inmediata del solicitante o de hechos pasados. Además, muchas de las entrevistas parecen haber sido llevadas a cabo un poco a lozas, y a lozas, dando muy poca importancia a la información clave para tomar la decisión final, o a los métodos por los que tal información debería haber sido detectada". (5)

Dos estudios para mejorar la técnica de la entrevista. —digamos a modo de resumen— han dado como resultado el establecimiento de una serie de *consejos técnicos que mejoran notablemente su fiabilidad*. Tales consejos los sintetiza así Blanco Cohen (6):

- 1º) La entrevista no debe utilizarse como medio único de selección.
- 2º) Tampoco debe emplearse para valorar rasgos (Inteligencia, habilidad, etc.), para los que existen medios de apreciación ya conocidos.
- 3º) Debe emplearse únicamente para la estimación de rasgos de presencia, modo de expresarse, etc., cuyas características escapan hoy por hoy, de los tests psicométricos o proyectivos ya establecidos.
- 4º) Los entrevistadores deben ser objeto de una selección cuidadosa. Es necesario que posean extensos conocimientos de psicología y realicen un aprendizaje en las técnicas de la entrevista.
- 5º) Los factores a explorar deben estar delimitados del modo más objetivo posible, pues varían de un trabajo a otro.
- 6º) Es conveniente emplear entrevistas normalizadas.
- 7º) Antes de comenzar la entrevista se deberán reparar las características del puesto de trabajo que trata de cubrirse.
- 8º) Al comenzar la entrevista se deben tener presentes todos los datos del candidato obtenidos en pruebas objetivas.
- 9º) Las preguntas se formularán cuidadosamente, de modo comprensible para el sujeto y de forma que no se presten a ambigüedades.

(5) NEWELL C. REPHART: *La entrevista y el examen de selección*, Rialp, S.A. Madrid, 1961. Pág. 38.

(6) DR. BLANCO COHEN: *Cómo seleccionar nuestro personal*, Editorial Limusa, México, 1972, p. 149.

SELECCIÓN

- 10°) El entrevistador debe saber escuchar mucho y hacer hablar mucho.
- 11°) Es necesario tranquilizar al sujeto, y atender a sus reacciones.
- 12°) Hay que registrar inmediatamente los datos y las impresiones.
- 13°) Es necesario saber distinguir los hechos reales de las interpretaciones que nos da el sujeto.
- 14°) La validez de la entrevista se mejora repitiéndola por el mismo entrevistador, o por otros diferentes, y comparando entre sí los resultados.
- 15°) La entrevista es irremplazable como ocasión de establecer el primer contacto humano entre el individuo y la Empresa.

Concluimos. Hay Empresas que seleccionan sólo a base de entrevistas, del mismo modo que las hay que seleccionan sólo a base de pruebas psicológicas. Sin embargo, ambos sistemas, aisladamente considerados, han de contemplarse con gran escepticismo. Bien es verdad que la entrevista es un medio excelente para obtener y completar datos, pero para poder conocer suficientemente al candidato a través de ella exige gran habilidad y mucha práctica. El buen entrevistador no se improvisa, y aún tratándose de buenos entrevistadores no es raro que sus juicios sobre una misma persona discrepen grandemente. Y no puede ser de otra manera: piénsese cuánto se juega el entrevistado y cómo procurará causar la mejor impresión, y disimular los aspectos que menos le favorecen. Por otra parte, el mundo interior de cada persona es algo tan extraordinariamente complejo que sería utópico pretender abarcarlo con una entrevista. No puede, pues, extrañarnos que el índice de fiabilidad de la entrevista — recordemos los estudios de Hollingworth — no sea elevado. Todo lo cual es interesante conocerlo para estar sobre aviso y no sobrevalorar la impresión obtenida en unos momentos de diálogo. Impresión tanto en sentido positivo como en sentido negativo. Dicho en otras palabras: seleccionar sólo a base de entrevistas puede ser una gran imprudencia. La entrevista es un elemento más a considerar en el conjunto de la selección. *Nunca deberá omitirse, porque nos puede proporcionar datos de gran valor, pero tampoco debe ser el único medio de que nos valgamos para seleccionar.*