

CHARLES NAHOUM

La entrevista psicológica



EDITORIAL
KAPELUSZ

60406

**LA ENTREVISTA
PSICOLÓGICA**

BIBLIOTECA DE PSICOLOGÍA CONTEMPORÁNEA

LA ENTREVISTA
PSICOLÓGICA

CHARLES NAHOUM



EDITORIAL KAPELUSZ

Moreno 372 • Buenos Aires

Título de la edición original:

L'ENTRETIEN PSYCHOLOGIQUE

Publicada por *Presses Universitaires de France*, París (©, 1958)

Todos los derechos reservados por (©, 1961)
EDITORIAL KAPELUSZ, S. A. - Buenos Aires.
Hecho el depósito que establece la ley 11.723.

Publicado en junio de 1961.

LIBRO DE EDICIÓN ARGENTINA

Í N D I C E

	Pág.
<i>Prólogo</i>	1
 CAP.	
I. Introducción	3
1. Quién utiliza la entrevista como técnica profesional	3
2. Definición de la entrevista. Técnicas conexas	6
3. Clasificación de los tipos generales de entrevista	8
4. Criterios de clasificación funcional y significación de los factores sociales	10
5. Origen de las motivaciones propias de la entrevista	15
II. La entrevista de encuesta o de investigación	21
1. La entrevista en la encuesta de opinión pública	21
2. La legitimidad de la entrevista de encuesta	22
3. La mejor estrategia en la entrevista de encuesta	28
4. El cuestionario o entrevista estrictamente normalizada	30
5. La entrevista clínica de investigación	37
6. Ejemplos de aplicación	44
III. La entrevista de orientación. Problemas generales	49
1. La actitud no directiva	55
2. La actitud directiva	61
3. Discusión	66
IV. La entrevista de orientación. Problemas prácticos	75
1. Cómo estructurar la entrevista	75
2. Estudio biográfico	82
3. Observar al sujeto	92
4. Examen de la situación actual	96
5. Búsqueda de los significados	98
6. Búsqueda de solución	102

CAP.	Pág.
V. Las entrevistas de selección y de contrato de trabajo	107
1. Ámbito social y personaje principal en los exámenes de selección	107
2. Validez y función de la entrevista de selección y para contrato de trabajo: estudio crítico	111
3. Principios de la entrevista de selección y de contrato de trabajo	124
4. Un ejemplo de entrevista de selección extraído de una novela ...	132
VI. Táctica y "errores" en el desarrollo de la entrevista	135
1. Condiciones variables de la situación de entrevista	135
2. Disposiciones materiales	138
3. Medios de grabación	140
4. Estado físico y psíquico del entrevistador	142
5. La situación de entrevista	143
6. Nerviosidad, emotividad o timidez del sujeto	144
7. La mentira	145
8. Valor del testimonio del sujeto	149
9. Evaluación sistemática de los rasgos psíquicos y efecto de halo ..	152
10. El problema del juicio basado en apariencias	153
11. La sugestión	157
12. La actitud del entrevistador	161
VII. El entrevistador y su formación	165
1. Características generales y selección	165
2. Formación	167

P R Ó L O G O

No es nuestra intención ofrecer al lector un manual del entrevistador ni una compilación de recetas que le permitan obtener, con certeza, buenas entrevistas psicológicas. Como trataremos de demostrar, la entrevista psicológica no es un test; por consiguiente, no puede haber "consigna" para su aplicación.

Nuestra intención es presentar al lector los diferentes problemas planteados por la técnica de la entrevista psicológica para que le sea posible analizar correctamente su propia actividad profesional como indagador, comprender lo que ocurre y realizar entrevistas fecundas.

En cuanto al plan de nuestra exposición, podía concebirse formal estudiándose separadamente cada aspecto de la entrevista (lenguaje, actitud, preguntas, etc.). Hemos preferido un plan menos estructurado, pero tal vez más claro, en donde los diferentes tipos de entrevistas se estudian en función de las situaciones psicosociales en cuyo marco se desarrollan. La multiplicidad de los factores que intervienen en la situación de entrevista nos hizo difícil, ciertamente, nuestra tentativa de análisis, pero nos pareció necesario reaccionar contra la idea harto difundida de que la entrevista está determinada únicamente por factores psíquicos de pura relación interpersonal.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Antes de emprender el estudio de la entrevista psicológica como técnica utilizada por ciertos profesionales, queremos plantar algunos jalones; nos permitirá eso delimitar nuestro campo y apreciar su importancia.

I. QUIÉN UTILIZA LA ENTREVISTA COMO TÉCNICA PROFESIONAL.

En principio, todos los profesionales que tratan problemas humanos y deben, por eso, tener un contacto directo con individuos. Puede hacerse, sin embargo, una distinción.

La expresión “entrevista psicológica” puede, en efecto, entenderse en dos sentidos diferentes. En primer lugar, se trata de la entrevista conducida psicológicamente: durante la misma los profesionales pueden tender a objetivos diversos (vender, juzgar, curar, etc.), pero guían la conversación de acuerdo con ciertas reglas, de índole psicológica y teniendo en cuenta factores psicológicos de la situación. Pero es posible limitar la noción, sosteniendo que la entrevista psicológica es la que llevan a cabo los psicólogos prácticos. Estos últimos, ciertamente, tienen en cuenta las reglas y los factores psicológicos anotados previamente, pero su propósito es resolver problemas que normalmente caben en el marco de

la psicología (selección y orientación profesionales, investigaciones psicológicas, examen de la personalidad, etc.).

Podemos distinguir, pues, un primer grupo de profesionales, para quienes la entrevista es psicológica, en el primer sentido antes señalado:

El médico, antes de concretar su diagnóstico, además de los exámenes clínicos y de laboratorio que efectúa, interroga al paciente sobre los síntomas que éste puede expresar, apelando así a sus sensaciones y su memoria (recuerdos de síntomas comparables que a veces es preciso situar en su historia clínica). Le interesan también, a veces, las condiciones de vida y trabajo. Debe tranquilizar, en ocasiones inquietar, al enfermo, teniendo en cuenta su inteligencia.

El juez interroga a individuos, sean sólo sospechosos o acusados de crímenes o delitos. El interrogatorio de los testigos es particularmente importante y plantea problemas psicológicos delicados.

El sacerdote escucha las confesiones de otra categoría de culpables. La situación está cargada de afectividad y se necesita tacto y un agudo sentido psicológico para amonestar o apaciguar las conciencias inquietas.

El vendedor debe averiguar los deseos del cliente, elogiar su mercadería y convencerlo de efectuar la compra.

Citemos además:

- los representantes de sindicatos;*
- los agentes de oficinas de ocupaciones;*
- los gestores y representantes;*
- los periodistas, etc.*

El segundo grupo de profesionales incluye más bien a aquellos para quienes la entrevista es psicológica en el segundo sentido antes señalado; es decir, la entrevista, por su finalidad psicológica, o por lo menos psicosocial. Puede decirse, de manera un poco formal acaso, que la entrevista psicológica es para ellos una técnica de estudio y observación del comportamiento humano con miras a la solución

de problemas que atañen a la psicología, la sociología o la medicina mental. Estos problemas pueden concernir tanto a los individuos como a los grupos de individuos.

Los profesionales interesados son, principalmente:

los asistentes sociales;

los entrevistadores (de opiniones y actitudes políticas, religiosas, económicas, etc.);

los sociólogos investigadores, cuando deben recoger informaciones sobre grupos culturales, geográficos, profesionales, etc.;

los psiquiatras;

los psicoterapeutas;

los psicólogos, investigadores y prácticos (que trabajan en medios escolares o universitarios, en centros de aprendizaje, hospitales o establecimientos de tratamiento, etc.).

Las múltiples aplicaciones de la técnica de la entrevista (ciertamente omitimos algunas de ellas) demuestran que se trata de una situación muy común.

Inmediatamente se plantea, entonces, esta pregunta: ¿Es posible tratar, en forma general, la entrevista? ¿Es posible dar una definición y reglas generales valederas para todas las situaciones descritas más arriba? A primera vista parece que fuese posible inmediatamente. En efecto, se trata siempre de una "situación" de conversación (de dos o varias personas) en la cual, si difieren los objetivos, son idénticos los medios: intercambio de opiniones, de hechos, de actitudes, etc. Así, por ejemplo, algunas de las precauciones que deben tomarse para consignar un testimonio son válidas tanto para el juez o el médico, como para el psicólogo práctico. Igualmente, y volveremos a esto detalladamente más adelante, las fórmulas interrogativas que podría sugerir la naturaleza de la respuesta deben ser vigiladas por todos los profesionales.

Estos aspectos comunes son importantes, ciertamente, pero secundarios en relación a otros aspectos más fundamenta-

les y que distinguen a los profesionales interesados. En efecto, los ámbitos de trabajo son diferentes: el médico está a la cabecera del enfermo, el sociólogo “sobre el terreno”, el periodista en el salón o entre dos puertas y el vendedor en el negocio o en la calle. Las posibilidades de utilizar otras técnicas especiales para cada uno de los profesionales, el tiempo de que disponen y los objetivos propuestos, no pueden dejar de influir en la técnica y el desarrollo de la entrevista, así como en la actitud de quien la conduce. Además, los móviles de los sujetos son también muy diferentes. Un acusado o un testigo a quienes se interroga (cualquiera sea su personalidad particular) no se comportan, ni tienen las mismas razones para comportarse, de igual manera que un comprador que vacila entre dos actitudes o un enfermo mental cuya biografía debe recordar y relatar. Así, pues, objetivos perseguidos, ámbitos materiales y sociales, y situaciones psicológicas, son todos aspectos diferentes. Parece, pues, que no se puede describir un método de entrevista válido para todas estas situaciones.

Existe, en efecto, una especie de psicología diferencial de las situaciones de entrevistas cuyos grandes rasgos se propone trazar nuestro estudio y deben tomarse precauciones cuando se quiere trasponer un resultado o una manera de proceder de una situación a otra.

2. DEFINICIÓN DE LA ENTREVISTA. TÉCNICAS CONEXAS.

Las observaciones que preceden explican por qué es difícil, si no imposible, dar una definición completa de la técnica de la entrevista, y por qué las definiciones que ahora recordamos aparecen un tanto formales.

La primera es de Bingham y Moore¹: “La entrevista es una conversación seria, que se propone un fin determinado, distinto del simple placer de la conversación”. Le reconocen estos autores tres funciones: recoger datos, informar y motivar.

¹ BINGHAM (W. V. D.) y MOORE (B. V.), *How to Interview*, 3a. ed., 1941.

La segunda es de Symonds ¹, quien escribe: ‘La entrevista es un método para reunir datos durante una consulta privada o una reunión; una persona, que se dirige al entrevistador, cuenta su historia, da su versión de los hechos o responde a las preguntas relacionadas con el problema estudiado o con la encuesta emprendida... Este método puede comportar la aplicación de las técnicas de observación y del *rating* (estimación) y tiene aspectos comunes con la técnica del cuestionario’.

Esta última definición nos permitirá señalar sucintamente, para distinguirlas de la entrevista, cierto número de técnicas de estudio del comportamiento que tienen con ella, sin embargo, relaciones estrechas desde dos puntos de vista. En primer término, el entrevistador debe observar cierto número de reglas emanadas de esas técnicas. En segundo lugar, en el desarrollo de la entrevista, puede llegar a utilizar esas mismas técnicas como complemento.

Las técnicas de observación son un buen ejemplo del primer tipo de relaciones. Para observar bien es preciso gozar de buena salud (buena vista, buena audición, ningún trastorno nervioso o digestivo, etc.) y poseer cierta vivacidad de espíritu que permita efectuar comparaciones, distingos y advertir los cambios de situación que puedan producirse. Es preciso consignar inmediatamente y de manera precisa; es necesario caracterizar la situación evitando interpretarla inmediatamente; hay que tener los conocimientos necesarios para comprender lo que ocurre; hay que elegir y definir lo que debe ser observado, etc. Todas estas reglas son válidas para la técnica de la entrevista, y algunas hasta fundamentales, como la separación de la observación y la interpretación. Lo veremos en el curso de la exposición.

Las escalas de estimación (rating) ² son un buen ejemplo del segundo tipo de relaciones antes señaladas. En efecto,

¹ SYMONDS (P. S.), *Diagnosing Personality and Conduct*, Nueva York.

² Véase el capítulo VI.

puede pedirse al entrevistador que haga, durante las entrevistas o después de ellas, dentro de una escala de valoración, una especie de balance de las informaciones recogidas y las apreciaciones consignadas. Este procedimiento tiene ventajas e inconvenientes. El entrevistador trabaja en un marco preciso, lo que evita pérdidas de tiempo y digresiones. Pero ese marco restringe su iniciativa y, si está obligado a ceñirse estrictamente a él, le veda el descubrimiento de fenómenos inesperados.

Las técnicas de estimación ofrecen al entrevistador otro interés: pueden observarse, en efecto, durante las entrevistas, los fenómenos de halo, secundarios o circundantes, que ellas permitieron destacar.

La técnica del cuestionario escrito tiene también estrecha relación con la entrevista, a tal punto que hay quienes quisieron limitar esta última a una especie de cuestionario oral. Esta posición extrema reduce las posibilidades de la entrevista. No es por ello menos cierto que las reglas de la técnica del cuestionario intervienen en el desarrollo de la entrevista.

No insistimos por el momento porque volveremos a considerar los aspectos más importantes de estas cuestiones.

3. CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS GENERALES DE ENTREVISTA.

Las siguientes observaciones de Bingham y Moore¹ indican los límites de todo intento de clasificación de los tipos de entrevista: “La naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se la destina. Esos usos son diversos, pero en rigor, pueden reducirse a tres: *recoger hechos, informar y motivar* o influir. En otros términos, se utiliza la entrevista sea para averiguar algo acerca de un sujeto, para enseñarle algo, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos. Generalmente, en una entrevista domina una de estas intervenciones, pero sin

¹ BINGHAM y MOORE, *op. cit.*

excluir las otras dos. Por ejemplo, si el fin principal es recoger hechos, el entrevistador debe a menudo influir en el sujeto para llevarlo a cooperar en el descubrimiento de los hechos; igualmente, cuando se trata principalmente de influir en el sujeto, por ejemplo, en el proceso de la venta o en un consejo disciplinario, el entrevistador debe recoger ciertos hechos relativos al sujeto antes de intentar influir en él y debe, a la vez, darle ciertas informaciones. Pero lo que distingue entre sí los tres tipos principales de entrevista, es que uno de los tres objetivos predomina.”

Es posible utilizar también otras nociones y distinguir:

La entrevista de diagnóstico, cuyo propósito es recoger la biografía del sujeto y determinar, a través de lo que dice, sus opiniones, actitudes y características personales.

La entrevista de investigación (por ejemplo, la que se encuentra en los análisis de puestos de trabajo), que procura reunir, entre personas competentes, los datos útiles para la investigación emprendida.

La entrevista terapéutica o de consejo, que procura readaptar socialmente al sujeto y reorganizar su afectividad.

Es preciso hacer notar aquí, igualmente con respecto a las distinciones que preceden, que si para el entrevistador predomina uno de los objetivos de la entrevista, en la práctica, diagnóstico e investigación no pueden separarse del tratamiento o del consejo.

Así, por ejemplo, para diagnosticar la aptitud para un cargo es preciso buscar cierto número de datos y facilitar el ingreso explicando al candidato las particularidades del cargo y de la empresa; las informaciones proporcionadas contribuyen a motivar las decisiones del interesado.

Igualmente, cuando se trata de reunir hechos, por ejemplo, en el análisis de un puesto (entrevistas con personas competentes) o en los estudios de opiniones, intervienen siempre elementos de diagnóstico. En el primer caso consistirán en ver si la persona interrogada está suficientemente capacitada para responder a las preguntas (su formación, su experiencia

profesional, etc.), y en el segundo caso, en interrogar al sujeto sobre cierto número de características (edad, nivel economicosocial, etc.), que permitan formar grupos significativos. Más aún, sin que se pueda hablar estrictamente de un tratamiento, el desarrollo de la entrevista lleva frecuentemente a finalizar con consejos, apreciaciones ajenas a la encuesta, pero que el sujeto pregunta porque el entrevistador es una persona informada; y esto tanto más cuanto más positivamente influye en el sujeto el objeto de la encuesta.

Así, pues, los objetivos generales perseguidos pueden, para el práctico, diferenciar los diversos tipos de entrevista, pero, en la aplicación de la técnica, las funciones que hemos distinguido coexisten con una constante propia de cada situación.

Lo que acabamos de decir ocurre cuando el problema se trata en una o en varias sesiones de entrevista. Un problema de orientación profesional de un joven o un deficiente puede requerir varias sesiones de entrevista. Puede considerarse globalmente el conjunto de ellas, pero cada una, tomada aisladamente, puede cumplir una función especial: la primera servirá de introducción, se establecerá contacto, y la última estará destinada a aconsejar. Pero durante las sesiones han intervenido hechos nuevos que es preciso recoger (diagnóstico), lo cual es necesario aun en caso de tratamiento, para cuya circunstancia se debe, en cada sesión, reanudar el contacto y ver en qué punto de su evolución se halla el sujeto.

Diremos, en conclusión, que *la entrevista es una situación psicosocial compleja cuyas diferentes funciones, aunque formalmente analizables, se disocian difícilmente en la práctica profesional.*

4. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN FUNCIONAL Y SIGNIFICACIÓN DE LOS FACTORES SOCIALES.

Por nuestra parte, si debiéramos absolutamente ofrecer una clasificación de los diferentes tipos de entrevista, nos

parece que habría que confeccionar una lista de las situaciones psicosociales en las cuales se utiliza la técnica de la entrevista, partiendo tanto de los marcos sociales (estructura y función del organismo en cuyo marco se desarrolla la entrevista; función social del entrevistador) como de los objetivos específicos perseguidos (encuesta, orientación, contrata, etc.). Veremos, durante el desarrollo de nuestra exposición, que esas características inciden psicológicamente en el desarrollo de las entrevistas.

No obstante, queremos hacer inmediatamente algunas observaciones: El hecho de que un profesional comprenda exactamente la naturaleza de la función social que cumple lo llevará a analizar correctamente las particularidades de la situación psicosocial de la entrevista y, si es competente, a aplicar técnicas correctas y eficaces. De hecho, en la medida en que las personas interrogadas cooperan seriamente, tratan de saber por qué se las interroga; salvo, tal vez, los profundamente débiles o los enfermos mentales desorientados, se forman una opinión del papel y funciones del interlocutor y sus respuestas reflejan en parte ese contexto. Si el profesional no se preocupa por este aspecto y no lo explica correctamente al sujeto, pueden alterarse los resultados de la entrevista. Toda introducción de entrevista debe comportar igualmente una exposición, a veces muy simple, de las principales características del organismo en cuyo marco se desarrolla. Haciendo esto el profesional caracteriza a la vez la naturaleza de los recursos a que puede apelar para obtener lo que suele considerarse como condición necesaria (aunque no suficiente) de toda entrevista eficaz: la cooperación del sujeto.

Analicemos, para ser bien explícitos, una situación que nos es familiar: la de un servicio de readaptación profesional de deficientes físicos y mentales instituidos por la Seguridad social. Se practican exámenes, tanto para orientación profesional como médica, y encuestas sociales. Las decisiones emanan de una comisión. El servicio abarca, además, una

sección de ubicación en un empleador y una sección de ubicación para reeducación. La Caja de Seguridad social tiene a su cargo los gastos de readaptación y reeducación.

El deficiente que se nos presenta a veces sólo conoce la denominación del servicio. Considera nuestra misión exclusivamente en relación con lo que le interesa, es decir, con respecto a su manera de considerar su propio problema de readaptación. Uno nos dice que viene para "ser ubicado" (cuando puede pedir, siendo incapaz de hacerlo, el emprender una reeducación profesional), otro sabe que puede aprender un oficio nuevo pero cree que debe costear los gastos y por ello sólo pide una ubicación con un empleador. Por último, un tercero sabe todo lo que precede, ha decidido una orientación precisa y viene a someterse a un "examen psicotécnico" que interpreta como un examen de selección. En realidad, su elección era, además, poco razonable porque no conocía toda la gradación de oficios de reeducación. Exponerle la naturaleza de nuestro servicio equivale en este caso a reexaminar el problema de la orientación que parecía ya resuelto y al mismo tiempo influir en el sujeto con miras a la entrevista.

He aquí una observación característica: se me presenta un hombre de 25 años, bastante tosco. Se resiste desde el principio a toda incursión en su vida profesional y familiar anterior y presente. Todo lo que consiente en decir es que es peón albañil, que está "enfermo del corazón" y que necesita trabajar. Le explico la naturaleza y el funcionamiento del servicio pero sin resultado. Le digo entonces, en síntesis, lo siguiente: "Estoy a sus órdenes, puesto que se me paga con las cuotas de los asegurados. Soy el encargado de ayudarlo a descubrir qué trabajo es capaz de hacer. Si no desea ayudarme, es usted muy dueño de hacerlo así, pero, en ese caso, es más difícil mi tarea y acaso no nos sea posible ubicarlo útilmente". No formula ninguna objeción en cuanto a la legitimidad de mis investigaciones pero pone en duda mi capacidad personal para procurarle alguna ayuda: "Ya conté

mi vida muchas veces y no vi venir nada”, dice. “No siempre logramos éxito, pero intentémoslo otra vez, ¿quiere?”. Advierte mi buena voluntad y responde a mis preguntas yendo mucho más allá de mis esperanzas.

Los factores sociales y psicológicos son aquí tan intrincados que es difícil decir cuáles son los decisivos; pero es indudable que la buena voluntad no hubiera bastado, y que en el punto de partida existen factores sociales. La misma naturaleza de la Seguridad social como institución me permitió situar socialmente mi función y tornarla legítima ante los ojos del asegurado.

He aquí, ahora, el ejemplo de otra situación, con resultado negativo esta vez, que se presentó hace algunos años. Un instituto quiso indagar las actitudes políticas de los miembros de la enseñanza. Los resultados fueron de limitado interés, las negativas a responder numerosas y las respuestas obtenidas parciales. El objeto de la encuesta era en sí legítimo, pero el instituto en cuestión no tenía justificativo social suficiente como para tratar el problema; eso impidió que los entrevistadores se sobrepusieran a las siguientes circunstancias desfavorables, que vinieron a complicar la situación: recientemente, se habían efectuado movimientos de huelga y parte de la prensa atacaba particularmente a los docentes por su laicismo y su comportamiento político de izquierda.

Tales hechos implicados en esta situación de entrevista nos inducen a considerar como criterio de clasificación significativo las características y la función social de los organismos en cuyo marco actúa el entrevistador.

Es fastidioso, sin embargo, confeccionar una lista de todos los organismos y los profesionales que pueden estar interesados. En nuestro primer apartado hemos tratado de distinguir algunos profesionales que utilizan la entrevista y de caracterizar brevemente su función social. Presentamos a continuación, con carácter de hipótesis, un esquema de clasificación en el cual podrán situarse los diferentes psicólogos profesionales, y para cuya confección nos atuvimos particu-

larmente al aspecto esencial de la función social de los organismos y nos interesamos sólo en las actividades de los psicólogos prácticos:

A. Psicólogos que trabajan en el ámbito de la *formación (enseñanza y formación profesional)*. Tienen cabida aquí: la orientación escolar, la orientación profesional de jóvenes y adultos, los problemas de inadaptación, etc.

B. Psicólogos que trabajan en el ámbito de los servicios de *tratamiento y ayuda social*. Tienen cabida aquí: la psicología clínica, la orientación de los deficientes, etc.

C. Psicólogos que trabajan en el ámbito de las empresas privadas y públicas cuya función social es *producir*. Tienen cabida aquí: los psicotécnicos que trabajan en fábricas, comercios, administración, etc.

D. Ciertos investigadores psicólogos que trabajan en el ámbito de los organismos que acabamos de distinguir. Otros constituyen una categoría social distinta cuando trabajan en el ámbito de institutos estatales de investigación.

Pueden considerarse también otras categorías.

Conviene que todo psicólogo analice de esta manera su misión, porque los sujetos se plantean desde el principio esta pregunta: ¿qué quiere esta persona que me interroga y qué función tiene? Es preciso contestar aunque la pregunta no se formule, y la mejor manera de responder es situarse socialmente.

Insistimos en los aspectos propiamente sociales porque encauzan no sólo la introducción a toda entrevista profesional sino también las diferentes direcciones de la investigación y la aplicación de la técnica de la entrevista. Hemos querido también señalar el hecho de que la aplicación de la técnica de la entrevista pone en acción factores sociales de los cuales debe tener conciencia el entrevistador. Roethlisberger y Dickson¹ escriben: “El técnico no debe olvidar que la en-

¹ *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard y University Press, 1939.

entrevista misma es una situación social y que por consiguiente las relaciones sociales entre el entrevistador y el sujeto determinan, en parte, lo que se dice en el transcurso de ella”.

5. ORIGEN DE LAS MOTIVACIONES PROPIAS DE LA ENTREVISTA.

Toda situación psicosocial puede ser caracterizada y estudiada desde el punto de vista de las motivaciones que provocan y orientan su desarrollo.

La palabra “motivación” tiene aquí, para nosotros, el sentido más amplio. Trátase tanto de las necesidades fisiológicas o sociales como de los intereses intelectuales o los factores afectivos que estructuran la personalidad de los personajes enfrentados.

Tratamos de mostrar, anteriormente, que las situaciones psicosociales de la entrevista no podían ser consideradas como simples situaciones de observación del comportamiento humano y que reflejaban factores sociales importantes. Desde este último punto de vista intentamos hacer un análisis diferencial de las situaciones de la entrevista. Pero puede uno preguntarse si no existe un centro de gravedad de índole más psicológica en torno al cual se organice la entrevista; de manera más precisa, podemos preguntarnos dónde se halla el origen de las motivaciones propias de la situación de entrevista.

El centro de gravedad no puede ser, en nuestra opinión, una característica abstracta o concreta de la situación de entrevista, sino un personaje central cuyas necesidades e intereses caracterizan el problema que se tratará.

Si llamamos “estrategia de la entrevista” al análisis del problema que se tratará y a la confección de un plan general de investigación y “táctica de la entrevista” a las reglas de aplicación de la estrategia a cada caso particular, pensamos que estrategia y táctica están manejadas principalmente por el personaje central del cual acabamos de hablar.

Desde este punto de vista pensamos poder distinguir tres situaciones que trataremos de definir brevemente.

I. La primera situación, sin duda la más compleja pero ciertamente también la más fecunda y estructurada, es aquella en que todos los pasos del psicólogo acuden a satisfacer las necesidades e intereses del sujeto: es preciso darle consejo, brindarle una ayuda psicológica, llevarlo a adoptar decisiones adecuadas, preparar con él un plan de acción, un plan para el porvenir que asegure su adaptación al medio, sea profesional, social o de otra índole. *El personaje principal es aquí el sujeto*; sus intereses y necesidades han provocado la entrevista. La estrategia consiste en poseer un plan que permita especificar correctamente el problema que aflige al sujeto y considerar con él las soluciones posibles. La táctica consiste en procurar que el sujeto adquiera conciencia cabal de esta situación; para ello, nunca deberá perderse de vista el hecho de que todos los medios de investigación empleados le son propuestos y son interpretados con él.

El desarrollo de la motivación propia de esta clase de entrevista centralizada en el sujeto debe ser la preocupación constante del indagador, pues es la condición para una cooperación completa del sujeto y para que asuma su responsabilidad en la realización de la solución.

II. La segunda situación es aquella cuyo punto de partida son los intereses y necesidades del entrevistador, es decir, el investigador se plantea un problema, por ejemplo, cuáles son las actitudes de tal grupo social con respecto al problema del alcoholismo; o bien, cuáles son las características de la creencia en el niño. En esta situación, la estrategia se concibe y prepara independientemente de las características y los problemas singulares que pueden existir en los diferentes sujetos, sea en el campo de la investigación emprendida o bien en otros. Tiende a obtener respuestas a las preguntas que se plantea *el investigador*, que es el personaje principal.

La táctica va a consistir aquí en provocar, a veces artificialmente y en el plano racional en general, una motivación

propia para la entrevista pero que responda a las necesidades del investigador. Se puede, por ejemplo, tratar de interesar a los sujetos con respecto al objeto mismo de la investigación, invocando el interés de la ciencia, cuyos progresos pueden repercutir sobre el grupo social considerado y, en consecuencia, sobre el sujeto que mantiene la entrevista.

En algunos sujetos, el mismo objeto de la investigación puede inducir a un contexto mental así como a motivaciones personales. Es importante por eso aclarar completamente estos puntos para no llegar a un resultado semejante al de Kinsey, quien declara no poder responder a la pregunta: ¿por qué sus sujetos consintieron en contestar las preguntas planteadas? De todos modos, siempre que sea posible (no lo es con los niños o con los enfermos mentales desorientados), es preciso indicar explícitamente los motivos de la investigación, así como sus características, y justificarla ante los sujetos. Por otra parte, las resistencias que puedan aparecer serán muy significativas para la investigación.

III. La tercera situación nos parece la más difícil de estructurar psicológicamente. Se trata de la situación en que el personaje principal no está presente. Así, por ejemplo, las entrevistas en los exámenes de empleo se organizan en función directa de las necesidades de quien empleará a los candidatos, es decir, del patrono o del capataz de taller que será jefe técnico y disciplinario del sujeto.

Puede señalarse, sin embargo, que el entrevistador ha de satisfacer tanto mejor las necesidades e intereses del capataz cuanto más vele por los intereses del sujeto. Pero no hay que olvidar que, sea cual fuere este deseo o preocupación, el entrevistador trabaja en un cuadro social y técnico más o menos estrecho que lo obliga a tener en cuenta realidades que se le imponen y a las cuales debe adaptar a sus sujetos. Si debe seleccionar, por ejemplo, un grupo de torneros, elegirá preferentemente los que presenten menos dificultades a los capataces y no a los que tengan mayor necesidad de trabajo. Si ha respondido a la exigencia principal que caracteriza su papel, puede tratar de preocuparse por los intereses de los

sujetos y hasta puede intentar elegir el puesto más adecuado para determinado sujeto en particular. Pero no hay que olvidar que esta preocupación sólo puede ser secundaria con respecto a la primera y que, sea cual fuere su habilidad psicológica, los candidatos saben eso desde el comienzo. Saben que algunos serán eliminados y que otros obtendrán, tal vez, soluciones poco interesantes. Esta situación provoca, pues, una atmósfera de competencia, de lucha, que hace intervenir mecanismos de defensa, más o menos adaptados. Esta situación altera los exámenes clínicos tales como las pruebas de carácter, las discusiones de grupo y particularmente la entrevista. Es difícil obtener cooperación porque deben superarse resistencias importantes. Para ello el entrevistador puede intentar convencer a los sujetos de su independencia con respecto a los intereses de la empresa, o componer un “personaje” amistoso y comprensivo. Pero hay gran peligro de errores porque algunos sujetos entregan fácilmente su confianza pero otros son más reticentes, lo que puede hacer que se los juzgue mal. Esta situación explica en parte las dificultades comprobadas frecuentemente para valorar las entrevistas de selección.

Formulemos algunas observaciones sobre este intento de análisis:

a) Consignemos, ante todo, que nuestras distinciones recuerdan las que establecimos al principio del capítulo, sin repetir las totalmente. Reconocimos, en efecto, diferentes categorías de entrevista, cuyo objetivo era en el primer caso el diagnóstico, en el segundo la investigación y en el tercero el tratamiento o el consejo. Reconocimos igualmente distintos aspectos sociales de aplicación: el ámbito de la formación, el de la ayuda social y el tratamiento, el de la investigación y el de la producción. Esos criterios parecen, sin embargo, exteriores a la técnica propia de la entrevista y pueden caracterizar toda clase de técnicas psicológicas.

Pero el punto de vista en el cual nos colocamos luego caracteriza la procedencia de la motivación que domina la

entrevista, situando al personaje principal. En eso es interno, en cuanto a la técnica que constituye el objeto de nuestro estudio.

b) Las distinciones formuladas no agotan las posibilidades de análisis de las situaciones psicosociales de entrevista; constituyen características situaciones-límite. Es, pues, importante captarlas bien, porque se resisten al manipuleo por cuanto reflejan realidades objetivas diferentes.

Decimos que se trata de situaciones-límite; esto significa en particular que la actitud, ya del sujeto ya del entrevistador, puede transformar psicológicamente la situación. Un sujeto joven, confiado, poco combativo, podrá en una situación de selección no tener plena conciencia de ella y "entregarse" durante la entrevista como si el psicólogo que selecciona se hubiese convertido de pronto en su amigo y consejero. Otro, deficiente y de carácter difícil, tardará en comprender que el examen de orientación practicado en el ámbito de la Seguridad social se hace para su bien, y se mostrará reticente y de mala voluntad. Esos casos discordantes, empero, no deben ocultar el hecho de que en el plano psicosocial y con respecto a la mayoría de los sujetos, las situaciones que hemos definido influyen profundamente en la estrategia y la táctica de la entrevista si se la quiere realizar teniendo en cuenta todas las características de la situación, y no simplemente en el marco de una interpsicología ajena a las circunstancias objetivas.

La concepción ingenua que quiere ver en toda situación de entrevista sólo la presencia de dos seres humanos entre los cuales se desarrollarían procesos psicológicos independientes del contexto social o material de la situación, es una concepción simplista, sea cual fuere la complejidad del lenguaje o de los hechos analizados. Existe, sin embargo, el riesgo de caer en una confusión, si se procura hallar, en el menor asomo de entrevista, el reflejo o el efecto de situaciones exteriores.

c) Si se admite nuestro punto de vista, es decir, si se tiene la preocupación de ubicar y desarrollar correctamente

la motivación propia de la entrevista, la misión del psicólogo como “provocador” del comportamiento del sujeto consistirá entonces en ayudarlo a adquirir clara conciencia de la situación.

Al considerar sucesivamente los profesionales interesados, los ámbitos sociales y el origen de las motivaciones, creemos haber demostrado cómo puede hacerse un análisis diferencial de las situaciones de entrevista psicológica.

Con esto queda determinado el método de nuestra exposición. Consideraremos, pues, sucesivamente: la entrevista de encuesta o de investigación (cuyo personaje principal es el investigador); la entrevista como técnica de resolución de un problema de orientación o adaptación (cuyo principal personaje es el sujeto); la entrevista de selección y contratación (cuyo personaje principal es la empresa a la cual debe ser adaptado inmediatamente el sujeto). Finalizaremos con las causas de “errores”, en la entrevista, y la formación de los entrevistadores.

CAPÍTULO II

LA ENTREVISTA DE ENCUESTA O DE INVESTIGACIÓN

I. LA ENTREVISTA EN LA ENCUESTA DE OPINIÓN PÚBLICA.

Se llama “encuesta de opinión pública” la técnica que consiste en recoger del “público” (población definida de manera más o menos precisa según la naturaleza de la encuesta) las opiniones o actitudes de un grupo de población representativo, sobre problemas llamados de interés general; así, por ejemplo, la técnica se aplicó para recoger opiniones sobre las diferentes medidas legislativas en estudio o la orientación de la política general del gobierno. En el caso de los estudios mercantiles, se trata de recoger opiniones, actitudes o rasgos psicológicos que permitan comprender y prever el comportamiento económico del público con respecto a un producto; se sacan conclusiones sobre la fabricación, la presentación, o bien, la publicidad que ha de efectuarse para vender mejor el producto.

La muestra de población que será entrevistada puede determinarse de diferentes maneras para que sea representativa de la opinión pública asunto que no discutiremos aquí. Pero cualquier persona puede ser elegida para una entrevista.

Esta situación crea al entrevistador una dificultad especial. El sujeto elegido no es un solicitante; el entrevistador es quien provoca la relación psicosocial de entrevista y debe justificarla ante los sujetos interrogados.

Estamos aquí ante la primera situación descrita en el capítulo primero. El técnico, con respecto al objeto de la encuesta, se encuentra como único generador de la motivación adecuada y constante para el conjunto de la población interrogada; salvo, claro está, que se trate de entrevistadores que sean aficionados o atraídos sólo por un interés económico y que no se interesen por su tarea. Los sujetos interrogados tendrán muy diversas reacciones: algunos se interesarán por el objeto de la encuesta, tendrán una opinión y desearán expresarla claramente. Pero la mayoría, si responden a las preguntas, lo harán por razones diversas: a veces por motivos muy personales (siendo la entrevista una especie de desahogo); a veces, porque no se atreven a negar su colaboración, o, a veces, por pueril orgullo de ser entrevistados; y en tal caso, tratarán de tener una opinión aunque nunca hayan meditado sobre el problema. Ciertos sujetos se negarán a contestar o se mostrarán reticentes por no estar convencidos de la legitimidad de esas encuestas. Temerán que se vean dañados sus intereses o se dirán que se trata de publicidad y propaganda. No tomamos en cuenta las personalidades marginales (neuróticos, débiles, etc.), ni tampoco, las circunstancias de la entrevista, que puede producirse en un mal momento de la vida de determinado sujeto. Es evidente que se pueden imaginar eventualidades muy numerosas.

Con este rápido cuadro pueden distinguirse ya, a juicio nuestro, diversos problemas que tienen una importancia práctica para la aplicación de la técnica de la entrevista en las encuestas de opiniones. Estos problemas sitúan diversas fuentes de errores que pueden explicar la precariedad de los resultados. Las consideraremos sucesivamente.

2. LA LEGITIMIDAD DE LA ENTREVISTA DE ENCUESTA.

Tratamos este punto porque en la práctica se traduce en diversas medidas: así se recomienda eliminar a los entrevistadores no convencidos del interés y la legitimidad de las encuestas en general o, más particularmente, del objeto del

interrogatorio que se realiza. Su tarea se torna pronto fatigosa y monótona (pese a lo que pueda imaginar el profano), y si el entrevistador no se halla sostenido por una motivación adecuada, ajena a la de ganar un salario, desatendería los detalles, no cuidaría su trabajo y podría informar de manera completamente insuficiente. En la misma forma en que se debe eliminar (luego se verá por qué) a los entrevistadores locuaces que hallan un interés muy personal en tratar a mucha gente y “mantener conversaciones”, es necesario convencer a los que entrevistan del interés y la legitimidad de su tarea.

Esto es tanto más necesario cuanto el entrevistador, además de presentar documentos oficiales por los cuales se le encomienda el interrogatorio, deba justificar la entrevista ante los sujetos. En los casos de encuestas de opiniones políticas, en Estados Unidos, se recomienda apelar a nociones de interés general y de democracia; así P. B. Sheatly¹ dirá a los sujetos: “En una democracia, es esencial saber lo que la gente piensa sobre los problemas importantes y la única manera de conocerlo es preguntárselo”.

Es indudable que en los Estados Unidos el concepto de “democracia” provoca en el norteamericano medio reflejos propios de esa sociedad. Las encuestas de opiniones públicas, en efecto, aparecen en el contexto norteamericano y ante los ojos de los promotores como una institución, y su desarrollo como una manifestación de democracia política. Esto explica la índole de los argumentos intercambiados entre partidarios y adversarios de las encuestas de opinión pública. El sociólogo Herbert Blumer² declara que la opinión pública no se capta por medio de un muestrario eventual de opiniones individuales dispares y de equivalente importancia. Debe analizarse en sus contextos económicos, sociales e históricos un conjunto orgánico complejo y una concepción sociológi-

¹ SHEATLY (P. B.) en María JAHODA y colab., *Research Methods in social Relations*, Nueva York, 1953.

² En Daniel KATZ (edit.), *Public opinion and Propaganda*, Nueva York, 1954, pág. 70.

ca; pero J. Woodward, entre otros, justifica así el método (pág. 82): “Después de todo, la democracia política está basada aún en la apelación final ante la urna en la cual los votos no son discriminados... Afirmo la importancia de este principio básico de la teoría democrática. La encuesta de opinión pública desempeña el papel muy importante de una urna auxiliar, más flexible que la urna oficial de las elecciones, demasiado poco frecuentes, por otra parte. Tarde o temprano, la encuesta de opinión pública será utilizada por el gobierno como medio cotidiano de expresión de la opinión pública”.

Este concepto de democracia merecería que se lo desarrollase; lo que de él hemos dicho permite comprender con qué orientación se invita al público de los Estados Unidos a contestar a las encuestas y por qué el entrevistador no convencido aparecería discordante. Notemos también que esta manera de justificar la encuesta es específica del público norteamericano; es posible que en otro país este procedimiento parezca artificial.

La noción equivalente a la de “democracia” sería en Francia la de “república”, que pone en primer plano las nociones de libertad individual antes que las de “gobierno por el pueblo” o solidaridad. Con este ejemplo hemos querido mostrar que el contexto cultural y social en el cual se desarrolla el interrogatorio desempeña un papel en la aplicación de la técnica de la entrevista y que, según las sociedades y los ambientes, los resortes psicológicos a los cuales se recurre deben ser diferentes.

Notemos también que, al parecer, el francés debe reaccionar bien si las justificaciones dadas demuestran que la encuesta le atañe personalmente; en especial, sería necesario informar a los sujetos sobre el provecho que indirectamente podrían obtener de los resultados de la encuesta. Pero debe hacerse sólo cuando sea cierto. En efecto, una buena cantidad de las personas interrogadas terminará por “percibir” el engaño o la demostración demasiado elaborada pero poco convincente.

A ese problema de la justificación se vinculan diversas cuestiones que debemos examinar.

Primeramente, ¿puede el organismo, en cuyo nombre se presenta el entrevistador, ser considerado como legítimo organizador de la encuesta?

Para dar un ejemplo, puede parecerle concebible a un técnico que un instituto de sociología lance encuestas sobre la opinión política del público o de diversos grupos sociales. Pero el público no está convencido; él expresa su opinión política en instantes solemnes (las votaciones) y, en Francia al menos, la opinión política parece ser considerada como de índole privada. Ciertas personas pueden temer por sus intereses y las garantías de anonimato en la encuesta no tienen validez sino en función de la confianza que se otorga al entrevistador y al organismo responsable. La posición del organismo parece desempeñar un papel menos importante cuando se trata de estudios mercantiles, si se han tomado las precauciones necesarias; en especial es preciso indicar que no se trata de publicidad ni de una forma disimulada de venta o representación comercial. Hay que observar, en efecto, que los vendedores a domicilio, que se presentan en nombre de asociaciones diversas y todas míticas, han proliferado; hay quien se presenta (ejemplo vivido) en nombre de la Asociación de amas de casa de Lausana para “ofrecer o probar un nuevo aspirador de concepción totalmente nueva”. En los hechos, se trata de una venta a crédito. La confusión con las encuestas es fácil. Para evitarlo es preferible callar el nombre de la firma para la cual se efectúa la encuesta y señalar que no se trata de publicidad sino de un problema: las mejoras que pueden introducirse en la estructura, en el funcionamiento o en la presentación. Planteando muy precisamente el problema, se excitará en el francés medio una fibra muy desarrollada, la del gusto de resolver pequeños problemas, y sus sugerencias serán abundantes. Una exitosa encuesta mercantil es, en el fondo, la que transforma a los sujetos en colaboradores que, cada cual con su experiencia y su inteligencia, contribuyen a confeccionar el balance final.

Nos habíamos colocado hasta ahora en el caso en que a los sujetos se los entera correctamente del objeto de la encuesta y las intenciones de los que la realizan. Para algunos, esta manera de proceder parece inadecuada por diversas razones. Es preciso suponer, en efecto, que las personas están informadas e intelectualmente capacitadas para captar los problemas de psicología social. Y, se agrega, lo que importa conocer no es tanto su modo de encarar un problema de psicología sino cómo se comportan ante afirmaciones de opiniones o en determinada situación específica descrita en la pregunta. Descubrirles exactamente el propósito de la encuesta es llevarlos a racionalizar su respuesta más que a reaccionar. Y como de todos modos hay que justificar la encuesta ante ellos, puede elaborarse una justificación artificial de tal modo que sea más “aceptable” o inmediatamente legítima. Se presentará uno en nombre de una asociación privada, “La protección de la familia”, para interrogar sobre los accidentes provocados por el gas y se aprovechará para realizar un estudio mercantil sobre los factores que determinan la compra de tal o cual tipo de artefacto para gas. Un estudio sociológico sobre la elección matrimonial por parte de los neuróticos y enfermos mentales se presentará como un estudio sobre “el matrimonio en general y el porcentaje de natalidad”.

Es difícil aconsejar una estrategia válida en todos los casos, pero nos parece conveniente aconsejar el máximo de veracidad. En efecto, los problemas humanos poseen la particularidad de no haber alcanzado todavía un desarrollo tal que no puedan ser formulados en términos simples y bastante satisfactorios, al menos para permitir una entrevista sobre bases sólidas. Además, no es nada seguro que al presentar una imagen inexacta del problema que se estudia se influya implícitamente en las respuestas orientando el ánimo de los sujetos en cierta dirección. Finalmente, es seguro que la psicología aplicada halló tropiezos todas las veces que quiso “manejar” a los hombres en lugar de transformarlos en colaboradores. La orientación reciente de los métodos de la orga-

nización del trabajo lo demuestra ampliamente. Agreguemos que una parte de los sujetos puede dejarse engañar; otros, más inteligentes, descubrirán el embuste, y esto con más frecuencia de lo que se cree.

Un argumento más elaborado contra esta sinceridad que preconizamos puede formularse así: lo que el psicólogo busca no son las respuestas a preguntas o las reacciones ante situaciones concretas descritas por las preguntas de la entrevista y en el plano de la conciencia inmediata; él intenta, sobre todo, partiendo de esas respuestas o reacciones, encontrar o reencontrar *actitudes* más generales, más constantes, que motivan de manera más global conjuntos de comportamientos y en esa forma permiten pronosticar. Pero no es posible aprehender *directamente* esas actitudes sino deducirlas *indirectamente* del conjunto de comportamientos verbales que constituyen las respuestas al cuestionario de entrevista. La racionalización que provocaría la revelación del objetivo exacto de la entrevista podría introducir una importante fuente de error.

Sin querer dar una respuesta completa sobre este punto, recordemos que las fuentes de errores en la entrevista se refieren ya sea a la “percepción” de la situación de entrevista y del sujeto por el entrevistador, o bien a la “percepción” de la situación de entrevista y del entrevistador por el sujeto. Parte de esas percepciones está formada por racionalizaciones que interesan al entrevistador dominar. No se debe permitir al sujeto que escape a la situación dejándolo en la incertidumbre o proponiéndole explicaciones inadecuadas que constituirán su contexto mental. Las creerá, o fingirá creerlas, lo que introducirá variaciones en sus respuestas. En síntesis, pensamos que *la mejor estrategia es la que considera la entrevista como un proceso —vigilado por el entrevistador— de exacta toma de conciencia de la situación por el sujeto.*

3. LA MEJOR ESTRATEGIA EN LA ENTREVISTA DE ENCUESTA.

Recordemos que la encuesta con cuestionario o entrevista tiende a recoger informaciones sobre las opiniones o actitudes de cierto grupo humano, con el propósito de predecir comportamientos psicosociales. Pero entre lo que se recoge y el fenómeno que se ha de pronosticar existen diferencias importantes.

Primeramente, no se toman sino *comportamientos verbales*, que sólo representan un aspecto de los comportamientos psicosociales. Esos comportamientos verbales son, por su misma naturaleza, relativamente racionalizados y pertenecen al campo de la conciencia clara. Además, esos comportamientos verbales son recogidos en una situación de entrevista que, por definición, es privada y anónima, aparentemente libre de “presiones sociales” de la vida diaria; o, a lo sumo, sólo las reflejan indirectamente. Pero todo comportamiento psicosocial integrado en una realidad concreta hace intervenir fuerzas y motivaciones que cada individuo debe tener en cuenta si quiere mantenerse adaptado. Finalmente, y sobre todo, un comportamiento psicosocial no exige que con anterioridad el sujeto haya formulado *verbalmente* la opinión o actitud que expresa por medio de ese comportamiento. Más aún, un mismo comportamiento psicosocial, expresado verbalmente en la vida real o en situación de entrevista, puede serlo diferentemente por el mismo individuo.

De las observaciones precedentes puede inferirse que distintas maneras de organizar y conducir la entrevista para la encuesta pueden dar resultados diferentes acerca del mismo problema. Ello se debe a que el comportamiento que se observe y anote durante la entrevista no es un dato listo para ser recogido. Se produce, o por lo menos toma forma, durante la entrevista y sus manifestaciones son influidas inmediatamente por leves variantes en la manera de plantear las preguntas, su orden, etc. En consecuencia, no es fácil precisar

cada vez la significación que tiene una pregunta para las personas interrogadas.

Elmo Roger, encargado de encuesta de la revista *Fortune* probó dos preguntas, aparentemente con el mismo sentido, en dos poblaciones comparables:

“¿Los Estados Unidos deberían hacer todo lo que les fuese posible por asegurar la paz mundial?”.

“¿Los Estados Unidos deberían comprometerse en planes (*become involved in plans*) tendientes a asegurar la paz mundial?”.

Obtuvo, respectivamente, 97 % y 60 % de respuestas positivas.

El contexto de pensamiento correspondiente a esas dos preguntas es diferente. La segunda comporta compromisos internacionales precisos que pudieron no convenir a los “aislacionistas”.

Parece, pues, que una de las preocupaciones de los encargados de encuestas de opiniones es justificada. Se formula así: la estrategia y la técnica de la entrevista deben uniformarse o estandarizarse al máximo, para limitar los errores debidos al instrumento; significa esto que, estudiadas y experimentadas de antemano las preguntas que se han de plantear, las posibilidades de acción de los indagadores serán estrictamente previstas y catalogadas, y las respuestas deberán consignarse textualmente.

Pero puede pensarse que toda estandarización limita las posibilidades de expresión de los sujetos. El contexto mental que se quiso provocar en un sujeto por medio de tal pregunta no es forzosamente el mismo que el provocado en otro sujeto. Resulta de ello que no se captan todas las consecuencias de una opinión y por lo mismo la interpretación de los resultados se torna difícil y precaria. Estas observaciones conducen, pues, a organizar la entrevista en otra forma: habrá que proceder de tal modo que cada sujeto pueda expresar libre y enteramente su opinión, con todas sus relaciones.

He ahí dos estrategias de la entrevista dominadas por preocupaciones diferentes y que parecen contradictorias, si se

piensa que con respecto a un problema dado puede uno elegir libremente una u otra estrategia. De hecho, no ocurre así y la mejor es la que responde más exactamente al nivel de estructuración del objeto estudiado: puede utilizarse una entrevista estrictamente estandarizada cuando la opinión pública sobre el problema estudiado se halla marcadamente estructurada; por ejemplo, en caso de intentarse prever los votos políticos. Pero si se estudia el estado de la opinión y el comportamiento de un grupo con respecto al problema de la emancipación de la mujer, la entrevista, para ser fecunda, debe permitir que cada individuo se exprese libre y completamente en el contexto de su experiencia y su personalidad. La aplicación de la regla que antecede es difícil y requiere investigaciones previas.

Desde un punto de vista formal, los diferentes tipos de entrevista pueden caracterizarse por su grado de estandarización. Se diversifican, a partir del tipo más normalizado, en que las preguntas y las posibles respuestas se fijan previamente, hasta el tipo menos estandarizado en que las preguntas están libradas a la iniciativa del entrevistador y las respuestas son formuladas por el sujeto en su propio lenguaje con todos los desarrollos que desee darles. Entre estos dos tipos extremos pueden concebirse tipos intermedios y también tipos mixtos. Nos limitaremos, sin embargo, a describir los tipos más netamente caracterizados.

4. EL CUESTIONARIO O ENTREVISTA ESTRICTAMENTE NORMALIZADA.

En este tipo de entrevista, la estrategia y la táctica son distintas.

a) *La estrategia*

La mejor manera de describirla es anotando las diferentes etapas de elaboración del cuestionario. De esta exposición

retendremos algunas reglas generales que todo el que realice una entrevista debe tener presentes para adaptarlas a su situación de trabajo.

I. Primeramente, debe plantearse el problema, es decir, preguntarse qué categorías de información han de reunirse. El principal error en esta etapa consiste en plantear el problema de manera demasiado simplista. Por ejemplo, si se quiere indagar la actitud del público con respecto a las armas atómicas, no bastará con averiguar qué conocimientos tiene la gente acerca de las características y efectos de esas armas, y reunir sus reacciones: temor, despreocupación, ignorancia, etc. Es preciso también enterarse de su actitud con respecto a la guerra en general, a las relaciones entre el Este y el Oeste, a las perspectivas de paz y los medios para lograrla, etc. Dicho en otros términos, es preciso confeccionar un índice de todas las hipótesis de vinculaciones posibles entre los factores que pueden desempeñar un papel. En esta etapa se preocupará uno por agotar la materia.

II. La segunda etapa es la de elección y formulación de las preguntas, las cuales pueden ser directas (¿considera usted que la bomba atómica aumentó el peligro de guerra mundial?) o indirectas (¿temen sus padres la guerra?). Según la índole de la información deseada se preferirá uno u otro tipo. El segundo tipo coloca en situación al sujeto y lo lleva a verificar su respuesta por medio de hechos de experiencia personal. Otro tipo de pregunta indirecta sería el siguiente: si tuviese que comprar un artefacto de calefacción, ¿lo preferiría eléctrico, de gas, de butano o de carbón?

Las preguntas pueden originar respuestas ya formuladas y entre las cuales el sujeto debe escoger (ejemplo, ¿hay que prohibir el uso de la bomba atómica?, sí - no) o a respuestas libres (¿cuál es para usted el mejor sistema de calefacción y por qué?). Este segundo tipo de pregunta permite al sujeto indicar cómo entiende la pregunta e insistir sobre el aspecto que le parece decisivo. Sin embargo, el entrevistador deberá guardarse de las respuestas demasiado generales o de las

respuestas incompletas. El grado de estandarización de la entrevista le permitirá intervenciones más o menos libres para subsanar esas insuficiencias.

En esta etapa es preciso posesionarse de la idea de que la elección entre estos diferentes tipos de preguntas no es libre y debe adaptarse al modo de conducción del cuestionario, al contenido de la pregunta, a las características del grupo representativo de población y al tipo de análisis e interpretación que se quiere efectuar, con los resultados. Por eso cuando se prepara un cuestionario cabe preguntarse ante cada interrogante si se ha respetado cierto número de reglas que vamos a recordar. Esas reglas, obligadamente, deben hallarse siempre en la mente de todo entrevistador aun cuando se trate de entrevista no estandarizada. Pero en este caso su aplicación depende de la iniciativa del entrevistador; en otros términos, forman parte de su táctica y no de su estrategia; hay que preguntarse:

- si el punto que presenta la pregunta es necesario para la encuesta;
- si el punto presentado no requiere ser analizado y considerado por medio de varias preguntas;
- si los sujetos tienen los conocimientos necesarios para contestar a la pregunta;
- si la pregunta no sugiere una respuesta en un contexto demasiado personal o bien si es tan general que comporte respuestas estereotipadas;
- si el marco de referencia que la pregunta implica no orienta las respuestas en direcciones particulares;
- si la pregunta no es susceptible de provocar resistencias o una liberación de la expresión porque choca al sujeto o lo induce a desarrollos inútiles;
- si las palabras empleadas tienen una significación clara o son claramente definidas, y si la sintaxis no es ambigua. Las alternativas deben ser bien marcadas;

finalmente, si el orden de las preguntas lleva un orden psicológico y no uno lógico. Para pasar de una pregunta a la siguiente no debe estar obligado el sujeto a realizar un esfuerzo de análisis y reestructuración del pensamiento.

Volveremos sobre ciertos detalles de estas reglas (véase el capítulo VI). Por el momento, prosigamos el estudio del cuestionario por medio de entrevista y examinemos la tercera etapa de su elaboración.

III. La tercera etapa es la de la *prueba*. No debe creerse, en efecto, que la aplicación de las reglas precedentes sea inmediata y fácil. Se deben someter las preguntas a la crítica de personas de diferentes medios y cultura, y probarlas con un grupo de población pequeño, aunque sea éste apenas aproximadamente representativo.

Esta prueba debe ser realizada por entrevistadores muy hábiles y experimentados, psicólogos profesionales, a los que se debe informar sobre todos los aspectos de la investigación que se realiza. Deben ser capaces, no sólo de conducir la entrevista y analizar las reacciones de los sujetos, sino también de discutir con ellos el objeto de la investigación y puntos tales como los siguientes: ¿Qué dificultades tiene usted, o pueden tenerse, para contestar? ¿Cuáles son las diferentes maneras de interpretar la pregunta? ¿Cómo la hubiera formulado usted? ¿Piensa que se deben tratar otros puntos?, etc.

Se comprende inmediatamente que es preferible elegir, para tales entrevistas, sujetos con un buen nivel cultural. No se trata aquí de entrevista estandarizada sino de una entrevista libre, dejada para su desarrollo a la iniciativa del entrevistador, y en la cual el sujeto se halla colocado en situación de colaborador de la investigación.

b) *La táctica*

En el tipo de entrevista que estudiamos la táctica es “standard”, pero no puede serlo sino en ciertos límites.

Primeramente debe seleccionarse al entrevistador para eliminar a aquellos que, por características de su personalidad, podrían introducir errores en los resultados o imposibilitar una entrevista correcta. Citaremos especialmente: tener defectos de elocución; poseer una opinión muy definida con respecto al objeto de la encuesta; considerar la entrevista de encuesta como una situación terapéutica o pedagógica; tener un largo pasado de relaciones comerciales con la clientela (lo que implica cierta deformación profesional); ser muy conversador; ser tímido; tener un aspecto físico demasiado señalado o una presencia deficiente. Se comprenderán esas precauciones si recordamos que no se trata en este caso de psicólogos profesionales sino, en cierto modo, de entrevistadores operadores a los cuales se pide que formulen una serie de preguntas a ciertos sujetos. Deben obtener respuestas y consignarlas textualmente, pero para ello es preciso que introduzcan la entrevista.

Esa introducción debe ser corta y su objeto consistirá en poner a los sujetos en situación cómoda. Algunos autores norteamericanos piensan que las explicaciones demasiado largas podrían despertar curiosidad o suspicacia. Por nuestra parte, pensamos que si el objeto de la encuesta no está claramente definido y en forma tan completa como sea posible, se corre el riesgo de errores importantes.

Al formular las preguntas, que en lo posible debe conocer de memoria (es preciso evitar la lectura), se preocupará el entrevistador por formularlas exactamente como figuran en el cuestionario. Evitará toda explicación propia y podrá repetir una pregunta que no haya sido comprendida. Deberá formular todas las preguntas y nunca discutirá las opiniones emitidas.

Si a la pregunta corresponde una respuesta que debe elegirse entre varias posibilidades, debe verificar si lo que anota corresponde efectivamente a la opinión emitida. Debe ser, sobre todo, muy rápido para advertir que la respuesta (principalmente en el caso de preguntas con respuesta libre) es incompleta e insuficiente. En ese caso puede intervenir por

medio de diferentes fórmulas que, sin sugerir la respuesta, permitan al sujeto proseguir: ¿Cómo decía?... ¿Qué quiere usted decir con eso?... ¿Puede darme un ejemplo?... ¿En qué sentido piensa eso?... ¿Puede usted precisar?... Consignará textualmente las precisiones complementarias.

Es preciso conseguir que comprenda que ciertas declaraciones de ignorancia revelan a veces la incompreensión de la pregunta (y la resistencia a confesarlo), el temor de abordar el asunto, etc. Deben consignarse también esas reacciones.

Se comprende inmediatamente que con tal estandarización se puedan limitar los errores producidos por el entrevistador, puesto que se han limitado sus iniciativas. Pero, como dijimos, se limita al mismo tiempo la libertad de expresión de los sujetos. Si el cuestionario impone un marco de conceptos de referencia al cual se pide a los sujetos que contesten, la significación de esos conceptos no es la misma para todos los sujetos. La respuesta reflejará su modo de entender la pregunta, el contexto intelectual y la experiencia personal en los cuales los integran pese a todo. Y este conjunto de datos no se consigna en este tipo de entrevista. Su empleo no se justifica, pues, sino para problemas muy bien definidos, en situaciones bastante superficiales. No se puede ir muy lejos en la investigación de las motivaciones personales. Ciertos autores proponen, por lo tanto, complementar este tipo de entrevista en otras más libres, más flexibles y más adaptables a cada situación y a cada sujeto.

Pero actuar así resulta difícil a los que entrevistan y están habituados a comportarse de manera uniforme; además, muchos entrevistadores, principalmente los que se inician, tienden a respetar escrupulosamente ciertas reglas aprendidas, que consideran importantes y generales: hay que sonreír; recibir a la gente hablando, para que se sienta cómoda, del tiempo bueno o malo; tomar notas intermitentemente; remontar el curso del tiempo cuando se hace una biografía; cuidar el aspecto personal, el lenguaje, etc. Le atribuyen a esas reglas

un poder mágico capaz de crear y mantener la cooperación y asegurar la validez de la entrevista. Pero el entrevistador experimentado, si se le pide opinión, dirá: "Depende de los casos". Se llega a obtener la impresión de que la situación de entrevista es absolutamente única para cada individuo y cada momento dado. Pero si se insiste en saber cómo actúa, se advierte que, en una situación dada, se comporta más o menos en la misma forma con todos los sujetos o, más bien, deja de lado los detalles de pura técnica formal, para ir inmediatamente a lo esencial, el objeto de la entrevista, que por supuesto adquiere formas diferentes con cada sujeto. En suma, no hay estandarización sino estructuración psicológica de la entrevista.

Para dar un ejemplo, consideremos el problema de la formulación de las preguntas. He aquí cómo Cantril Hadley¹ expone la dificultad:

"Dos maneras de formular una pregunta proporcionan diferentes distribuciones de las respuestas, pero es raro que exista un medio de determinar la formulación más valedera, es decir, la que refleja de la manera más precisa el estado real de la opinión sobre ese asunto"... , y explica: "la importancia de los efectos que producen diferentes formulaciones de una misma pregunta, sobre la naturaleza de las respuestas obtenidas, es función casi enteramente del grado y la estabilidad de la estructuración del contexto mental de los sujetos. Si las personas poseen criterios de juicio que constituyan marcos estables de referencias, se obtiene una misma respuesta, cualquiera sea la manera de formular la pregunta. En cambio, si la gente carece de criterios de juicio fieles y de marco de referencias estables, se torna muy sensible a las implicaciones de la formulación de las preguntas, dado que las afirmaciones y los símbolos en ellas contenidos les sirven de punto de referencia para fijar su pensamiento".

Las reflexiones que preceden, en nuestra opinión, tienen un valor general con respecto a casi todas las precauciones

¹ Cantril HADLEY, edit., *Gauging Ruplic Opinion*, Princeton University Press, 1944.

y reglas emanadas de una estandarización puramente formal, que, llevada al extremo, transforma la entrevista en una especie de test. Justifican la tendencia de muchos investigadores a abandonar las entrevistas estrictamente uniformadas, en provecho de las entrevistas que llamamos clínicas, estructuradas psicológicamente y conducidas por entrevistadores hábiles.

5. LA ENTREVISTA CLÍNICA DE INVESTIGACIÓN.

Llamamos “entrevista clínica” a una técnica de entrevista que, según los autores y los ambientes, se ha llamado también entrevista no estructurada, entrevista profunda (*depth interview*), entrevista libre, no directiva, etc.

Observemos inmediatamente que la principal característica común es la ausencia de estandarización formal y la preocupación de estructurar psicológicamente la entrevista de tal modo que el sujeto llegue a expresar libre y completamente sus opiniones y actitudes con respecto al objeto de la encuesta, así como los hechos y móviles que constituyen su contexto.

El origen de esta técnica de entrevista es bastante difícil de situar. Se le puede reconocer un antecedente en las distintas formas de entrevista terapéutica, en particular, en la técnica de C. Rogers, de la cual trataremos. Antes de presentarla, en general, queremos recordar al lector algunas citas de Piaget¹, que pueden dar idea de ella.

“Para apreciar sus creencias (las de los niños) —escribe Piaget—, se requiere un método especial acerca del cual confesamos abiertamente que es difícil, trabajoso y exige una visión instantánea que supone, por lo menos, uno o dos años de entrenamiento”.

Para caracterizarlo, Piaget lo compara con la técnica psiquiátrica: “el arte del clínico no consiste en hacer responder, sino en hacer hablar libremente y en descubrir las ten-”

¹ PIAGET (J.): *La représentation du monde chez l'enfant*, 1928.

dencias espontáneas en lugar de canalizarlas y ponerles diques. Consiste en situar todo síntoma en un contexto mental, en lugar de abstraerse del contexto..."; "el clínico puede, a la vez conversar primeramente con el enfermo (un paranoico, por ejemplo), siguiéndolo en sus respuestas de modo que nada se pierda de lo que pudiese surgir en materia de ideas delirantes; y, en segundo lugar, conducirlo suavemente hacia las zonas críticas (su origen, raza, fortuna, títulos militares o políticos, talento, vida mística, etc.), sin saber, naturalmente, dónde surgirá la idea delirante, pero manteniendo constantemente la conversación en terreno fecundo"...; "el buen clínico se deja dirigir, a la vez que dirige, y tiene en cuenta todo el contexto mental en lugar de ser víctima de errores sistemáticos, como ocurre frecuentemente con el simple experimentador".

Señalando las dificultades de la técnica, Piaget escribe: "Es difícil no hablar demasiado cuando se interroga a un niño. Principalmente si uno es pedagogo; es tan difícil no sugerir, tan difícil, sobre todo, evitar la sistematización debido a la carencia de toda hipótesis directora". La técnica exige a su entender, dos cualidades principales: "saber observar (no detener nada, no desviar nada) y saber buscar algo preciso".

Evidentemente conducir entrevistas de investigación con niños es una actividad muy diferente de la que consiste en conducir entrevistas con adultos. El niño no tiene una idea muy clara de lo que es una "conversación seria" y su propio comportamiento verbal sólo se le puede presentar como juego. Le produce placer o cansancio. No puede tener la preocupación de tamizar su pensamiento para trasmitirlo exactamente. Es más, se trata de un pensamiento en formación; puede observarse, sin embargo, que en lo que respecta a ciertos adultos ocurre casi lo mismo. Sea como fuera, la técnica de Piaget es interesante porque define de manera muy sugestiva el papel del psicólogo: dominar la situación sin dejar de seguir las tendencias espontáneas del sujeto; es decir, en definitiva, situar cada respuesta en su contexto mental.

Cuando los promotores de la técnica clínica se proponen exponerla, la oponen generalmente a la táctica (es decir, a los aspectos formales) de la entrevista estandarizada y hacen pensar que lo esencial es esta diferencia de táctica. La táctica clínica o no directiva permitiría al sujeto expresarse libre y completamente en el marco de su experiencia y su personalidad.

Antes de discutir esta oposición, veamos en qué consiste esa táctica.

El entrevistador, que debe ser hábil y estar informado de todos los aspectos de la investigación, está provisto de una serie de preguntas (10 o 12) bastante generales, que se presentan en forma de temas de entrevista. La introducción será lo suficientemente larga como para justificar una entrevista que durará una hora o más. El sujeto debe interesarse por el objeto de la encuesta, pero se insiste principalmente en el hecho de que el establecimiento de la relación psicológica con el sujeto depende del entrevistador, quien deberá ser “amable, comprensivo y tolerante”. Se piensa que el sujeto, al hallarse a gusto, se expresará más libremente.

Al proponer sus temas de entrevista, el entrevistador utilizará diversos procedimientos para cumplir los objetivos siguientes:

a) *Dirigir lo menos posible el desarrollo de la entrevista*

Para ello es necesario:

- dejar que el sujeto aborde el tema como quiera;
- conceder tiempo al sujeto para que desarrolle su idea, con todos los detalles que desee, y, si corresponde, ayudarlo a seguirla por medio de frases como: “sí..., es interesante..., se puede pensar así”, etc., o cortos silencios;
- no discutir nunca una opinión ni argumentar, ni siquiera para justificar el punto de vista expuesto; principalmente, si se trata de sentimientos personales o actitudes afectivas;

las preguntas destinadas a incitar al sujeto a desarrollar sus ideas deben ser “neutras” y no acarrear ninguna sugestión en su tono; se dirá, por ejemplo: ¿cómo advirtió usted eso?, ¿por qué pensó que ocurre así?, ¿tiene algo más que decirme sobre ese punto?, etc.;

evitar que el sujeto fije la atención en conceptos o marcos de referencias mediante preguntas directas que reflejen la manera de pensar del entrevistador. No decir, por ejemplo: ¿la calefacción de carbón le parece más práctica que la calefacción de gas?; sino, luego de llevar al sujeto a que encare por sí el problema de la calefacción, esperar que trate, igualmente, las relaciones recíprocas entre los diferentes modos de calefacción. En efecto, es posible que conozca mal la calefacción de gas pero que conozca mejor el sistema eléctrico de calefacción. Igualmente, acaso no le parezca más importante el aspecto “práctico”, sino la “limpieza” o el “precio”. Sin embargo, una vez encarado el tema, se puede pedir al sujeto por medio de preguntas semiestructuradas, que precise su pensamiento, sin exigirselo. Es posible, en efecto, que no posea las informaciones ni la capacidad necesarias para hacerlo.

El entrevistador no es un educador, un consejero, ni un propagandista, sino un oyente benévolo. No debe expresar sus sentimientos y opiniones (no denotará sorpresa ni desaprobación), que podrían inhibir al sujeto o conducirlo a adoptar actitudes defensivas.

b) *Ampliar los temas*

Las precauciones precedentes habrán permitido ya al sujeto darse cuenta de que puede dirigir la entrevista sobre un tema dado. Pero es preciso también que se sienta con libertad para tratar otros temas que le parezcan relacionados con el

primero. Las intervenciones del entrevistador deben ser tales que el sujeto sienta no sólo que puede hacer digresiones, sino también que son apreciadas como puntos de vista nuevos e interesantes. La actitud del entrevistador, su mirada, su sonrisa, las inclinaciones de cabeza, etc., lo alentarán. Pero habrá que evitar la simple conversación inconsistente. El entrevistador deberá cuidar particularmente las transiciones de un tema a otro. Aquellas que provienen de la iniciativa del sujeto pueden indicar su orientación de pensamiento o reacciones afectivas, lo que, a veces, lleva a continuar rápidamente. Se traducirá esto por medio de silencios, frases inconclusas, gruñidos, etc. Se debe tomar nota de esos temas y volver luego a ellos diciendo, por ejemplo: “Me dijo usted hace un momento. . . Hace un momento hablábamos de. . .”. Esta libertad con respecto a la manera de enfocar los temas es necesaria. El cuestionario es entonces tan sólo una guía de la entrevista, cuyo orden y contenido pueden ser alterados. Una guía no puede prever todos los temas posibles. Durante las entrevistas pueden aparecer puntos de vista inesperados y el entrevistador debe poder encararlos y explotarlos.

Pero, para ello, es preciso no “bombardear” con preguntas al sujeto, especialmente con preguntas directas que trastornan el curso de su pensamiento y lo llevarían a refugiarse en la respuesta superficial o estereotipada. Por consiguiente, no se debe encarar un tema si no se tiene tiempo para explotarlo completamente.

c) *Especificar el marco de referencia*

Cuando se ha encarado un tema, lograr que el sujeto defina los conceptos o la situación de la cual habla. La reacción de tal sujeto particular puede referirse a un aspecto limitado del concepto o de la situación. Pedirle que defina ese aspecto, es pedirle que haga introspección, y es fácil advertir la posibilidad de errores de testimonio y distorsiones. Cuando sea posible, pues, no se debe vacilar en hacerle dibujar, escribir o aun en pedir al sujeto que vuelva a ubi-

carse en la situación. A un sujeto que habla sobre un puesto de trabajo, se le dirá: "Suponga que está allí y muéstreme los gestos que hacía". A un sujeto interrogado sobre la emancipación de la mujer, hacerle describir un día particular y esperar sus comentarios. Si se trata de un problema de calefacción, se le hará dibujar lo que resulta molesto en el aparato que actualmente utiliza.

Se ve, pues, que la libertad de expresión en la entrevista no es incompatible con cierta precisión. La regla es que no se debe vacilar, cuando se ha expresado una opinión o una actitud, en pedir al sujeto que precise las situaciones que, a su juicio, la provocaron, así como la información en virtud de la cual toma posición.

d) *Significación*

Un concepto, una situación o una actitud provocan reacciones personales; el sujeto les concede más o menos importancia, según su personalidad, su experiencia o su filosofía de la vida. Un rico industrial proveniente de una familia acomodada y que, probablemente, nunca tuvo que preocuparse por su calefacción doméstica considerará el problema superficialmente o, si le interesa, de manera poco racionalizada. Pero un obrero que vive en el quinto piso, sin ascensor, si tiene un artefacto de calefacción de carbón, se interesará por esta pregunta, de manera particular, si debe subir el carbón desde el sótano. Un sujeto que domine poco los problemas sociales y políticos explicará muy concretamente su voto o su punto de vista sobre la emancipación de la mujer, pero un sujeto con posiciones políticas generales definidas organizará su punto de vista en torno a temas personales, a veces externos con respecto al objeto preciso de la encuesta, pero que explican mejor las respuestas. Es necesario proceder de modo que el sujeto pueda expresar las motivaciones intelectuales o afectivas que lo impelen a contestar las preguntas formuladas en un sentido o en otro.

El entrevistador debe poder apreciar la "profundidad"

de las respuestas, distinguir las que están muy motivadas, de las circunstanciales o superficiales. Para ello:

- dirigir lo menos posible la evolución de la entrevista;
- preguntar al sujeto "lo que siente" en tal o cual situación y no lo que piensa o recuerda;
- volver a formular los "sentimientos" expresados y hacer notar por medio del tono de voz que el entrevistador "comprende" y "sigue"; de este modo el sujeto se inclina a un desarrollo más amplio.

La comparación que puede hacer el lector entre las dos técnicas (la estandarizada y la clínica) puede llevarlo a preferir la segunda como más fecunda e interesante.

Nos hemos formulado la misma comparación pero sin responder, porque pensamos que la línea divisoria que interesa trazar no es la que separa esas dos técnicas. Cada una tiene su empleo, según los objetivos perseguidos y el objeto de la entrevista.

Nos parece, en cambio, esencial situarse en otro plano, que nos retrotraería al problema tratado al comienzo de este capítulo.

En efecto, cualquiera sea la técnica de entrevista adoptada, es esencial para el entrevistador que adquiera conciencia de que trata con hombres o mujeres y no con "sujetos" de entrevista con los cuales no tiene más relación que la psicológica.

La situación psicosocial de entrevista es compleja y la dominan dos factores: el ámbito social, en primer término (relaciones sociales objetivas e instituciones), en el cual debe justificarse la entrevista. Insistimos en este punto y demostramos que esta "justificación" no es requerida sólo por razones morales o deontológicas sino que condiciona la adquisición de una conciencia exacta de la situación de entrevista, tanto por parte del entrevistador como de las personas entrevistadas. El segundo factor deriva del anterior: la conciencia exacta de la situación comporta, en efecto, la búsqueda

de las motivaciones inherentes a la entrevista, es decir, de las razones o motivos psicológicos por los cuales un sujeto consiente en conceder diez minutos o una hora al técnico, quien deberá proceder de manera tal que esa atención no le sea “arrancada” por medio de pequeñas astucias (personalidad del entrevistador que se impone, simpatía o amabilidad), ni resulte de debilidad de carácter del sujeto o del hecho de que se encuentre momentáneamente desocupado y con deseos de distraerse. Antes bien, es necesario que se esfuerce el entrevistador, después de haber justificado el principio de la encuesta o investigación, por describir y situar el objeto exacto de manera tal que incite al sujeto a hallar en ello un interés capaz de explicar ante él el esfuerzo que se le pide realizar. Ciertamente la técnica clínica se presta más a esos desarrollos, pero la técnica estandarizada, si se aplica con conocimiento, lo permite también. Pensamos que en este esfuerzo que se exige al entrevistador reside la condición necesaria de toda entrevista fecunda y valedera.

6. EJEMPLOS DE APLICACIÓN.

Al exponer las dos formas principales que puede adoptar la entrevista de encuesta o de investigación, tuvimos en cuenta principalmente la dirigida al público en general o a ciertos grupos sociales, cuyos puntos de vista o actitudes, con respecto a un problema de interés general, desea estudiar el investigador. La técnica de la entrevista de investigación puede ser útil, sin embargo, en otras situaciones. Optamos por caracterizar particularmente dos de ellas que presentan, según nos parece, cierto interés.

a) *La entrevista posterior a una experiencia*

Los sujetos entrevistados fueron colocados, o se hallaron en una situación concreta cuyas características objetivas se han podido analizar: leyeron un libro o un diario, asistieron a la proyección de una película, o se sometieron a una prueba

psicológica. Se los interroga luego sobre su experiencia subjetiva de la situación: lo que aprendieron, experimentaron y pensaron; los resultados de tal encuesta, así como los proyectos que elaboraron, etc., permiten, por una parte, señalar, entre todos los aspectos objetivos de la situación, aquellos que fueron eficaces y por otra parte caracterizar tipos de comportamiento, estudiando la variabilidad de las respuestas, de individuo a individuo.

En la situación precedente un cuestionario escrito puede ser de utilidad, pero una entrevista clínica profunda proporciona datos más ricos, principalmente al comienzo de una investigación.

Binet, al estudiar el problema de la inteligencia o el de la sensibilidad táctil, provocaba en los sujetos una introspección muy fecunda. Destacó que en la prueba de discriminación de dos puntas influye la manera en que el sujeto comprende lo que ocurre, y la idea que se forma del material y del desarrollo de la experiencia; esta entrevista permite también advertir el esfuerzo del sujeto por mejorar sus resultados, su confianza en sí, su prudencia, su atención, etc.

En psicología social, ese tipo de entrevista fue utilizado con frecuencia para investigar el aspecto significativo de una situación. Se proyectó, por ejemplo, ante un grupo de sujetos una película de propaganda extremista. Las respuestas al cuestionario revelaron reacciones negativas. Los extremistas aparecieron como “enemigos de la sociedad”. Las entrevistas permitieron precisar que el grupo reaccionó principalmente contra las numerosas escenas en que se presentaba a oradores que arengaban a multitudes excitadas y a desfiles de partidarios desafortunados.

Este empleo de la entrevista nos parece útil principalmente para elaborar hipótesis e interpretaciones que posteriormente sean estudiadas más sistemáticamente.

b) *La entrevista de investigación en un medio industrial*

Cuando se efectúa una encuesta por medio de entrevistas, el grupo de sujetos al cual uno se dirige se escoge en un

ámbito definido por relaciones sociales reales, más o menos afectadas por conflictos. La naturaleza de esas relaciones, de los conflictos y las “presiones” que se ejercen, y la política social o de salarios de la empresa se reflejan en el espíritu de los sujetos; y siempre contestan las preguntas en función de ese contexto; de allí surge un desplazamiento de la significación aparente de las preguntas. En efecto, a pesar de las garantías de anonimato, la función social o médica de los entrevistadores y el objetivo de la investigación, que puede no amenazar en nada a los empleados de la fábrica, los sujetos tenderán a desconfiar, a abrigar sospechas, a responder en el sentido que creen es el deseado por los que conducen la entrevista. Otra fuente de error proviene de los contactos que los sujetos, no entrevistados aún, pudieron tener con los que ya lo fueron, los cuales les cuentan el desarrollo de la entrevista; se forman así, con respecto al objeto de la investigación, actitudes de grupos de taller, de oficio, etc., principalmente si la encuesta dura varias semanas, como ocurre a menudo.

Queremos citar, como ejemplo de encuesta, la que realizaron Wyatt y Marriot¹ entre los obreros de tres fábricas, sobre las actitudes con respecto al trabajo y al sistema de pago.

El orden y la formulación de las preguntas eran los mismos para todos pero las preguntas eran “abiertas”, lo que debía permitir una expresión más libre. Se aseguraba a los sujetos el anonimato y la entrevista, desarrollada en el recinto de una oficina, duraba aproximadamente una hora. El hecho de que los encargados de la encuesta no formasen parte del personal de la fábrica era ciertamente un factor que favorecía la expresión libre, pero corresponde consignar las siguientes características de la situación, que hay que tener en cuenta para interpretar los resultados:

“Es lamentable —observan los autores—, que sólo algunos empleadores, más ilustrados, autoricen a efectuar semejantes encuestas; las tres fábricas en que se practicó esta

¹ WYATT (S.) y MARRIOTT (R.), *A study of Attitudes to Factory Work*, Medical Research Council, special report series, n° 292, Londres, 1956.

encuesta tienen fama de ser de las mejores del país desde ese punto de vista. Las direcciones, en particular en las fábricas A y C, concedieron mucha atención a las condiciones de trabajo y a las relaciones humanas y los resultados obtenidos, que se describen en este informe, pueden considerarse ejemplos particulares de los defectos de una organización moderna”.

Los autores notaron que al preguntar a los obreros lo que les gusta y lo que no les gusta en su trabajo, tienden éstos a expresarse no con respecto a su tarea, sino a la situación total de trabajo. Por ello prefirieron comenzar la entrevista pidiendo primeramente a los obreros que describieran su tarea; luego, que consignaran los aspectos que les gustaban y aquellos que no les gustaban con el fin de expresarse globalmente en el marco de una escala de estimación así concebida:

- + + Muy satisfecho.
- + Moderadamente satisfecho.
- * Ni satisfecho ni insatisfecho (*dissatisfied*).
- Moderadamente insatisfecho.
- — Muy insatisfecho.

De hecho, los autores no parecen muy convencidos de haber captado algo más que la actitud con respecto a la situación de trabajo *en general*; los comentarios obtenidos se refieren tanto a la tarea misma como a las condiciones físicas, sociales o económicas. Se reconoce en esto un efecto de “halo” característico cuya intervención es tanto más importante cuanto más “presente” y conflictual es el ambiente social en el que se desarrollan las entrevistas. Al preguntar a obreros en el ámbito de una empresa “si están satisfechos de su trabajo”, no puede esperarse captar la expresión de un sentimiento o una actitud simples, sino la de un juicio sobre su condición total. Una respuesta positiva responde a causas muy diferentes, según los individuos, y hay también efectos sistemáticos. Así, por ejemplo, comprueban los au-

tores que el grado de satisfacción aumenta con la edad de los obreros. Explican esto del siguiente modo: los insatisfechos dejaron la fábrica y la resignación acompaña al envejecimiento. Esta última explicación psicológica puede parecer irrisoria cuando se sabe que pasados los 40 años los obreros que dejan la fábrica pierden el derecho a la jubilación.

Parece, pues, que si la entrevista permite investigaciones interesantes en la empresa, los resultados deben ser cuidadosamente interpretados y criticados en función de todos los factores del medio.

CAPÍTULO III

LA ENTREVISTA DE ORIENTACIÓN PROBLEMAS GENERALES

Disipemos al instante una posible confusión. Ciertos entrevistadores sostendrán que es preciso considerar siempre al sujeto como principal personaje y proceder de tal manera que él se considere así; esto, independientemente de las circunstancias de la entrevista, del propósito perseguido y del ambiente social e institucional. El arte o la ciencia del que conduce una entrevista tendría el poder de disipar los factores circunstanciales susceptibles de impedir o deformar la relación psicológica de confianza, en el curso de la cual se expresará el sujeto completamente. No cabría, pues, distinguir al entrevistador investigador del entrevistador consultivo. Examinemos, sin embargo, más de cerca su relación.

Un entrevistador muy hábil, que por sí mismo provocó la entrevista con un propósito personal (investigaciones sobre el comportamiento de los individuos de un grupo social en determinada situación), puede obtener informaciones completas procedentes de los sujetos interrogados, luego de haberlos interesado por el buen desarrollo de la investigación emprendida. Habrá creado para ello todas las condiciones psicológicas necesarias para una entrevista fecunda. Pero, para juzgar esa misma fecundidad, así como el interés de los datos recogidos, es decir, para fijar los criterios de éxito,

deberá partir de las características de su investigación. Además, su método de entrevista como el objeto de ésta son dirigidos por sus propios intereses de investigador. Él es la fuente verdadera de las motivaciones básicas de la entrevista y queda él como personaje principal. Sean cuales fueren su habilidad y la buena voluntad de los sujetos, es ésta una condición objetiva que se le impone.

De hecho, la situación de entrevista es una situación real. El entrevistador investigador representa un organismo ante el cual el sujeto puede tener razones para reaccionar más o menos positivamente, posee un "prestigio social" igual, superior o inferior al suyo y características personales (edad, sexo, presentación, experiencias, etc.) que pueden tornarlo simpático, cercano, o bien, extraño y repulsivo. El investigador no tiene posibilidad de salir airoso sino dominando al máximo posible esos elementos y vigilando su propio personaje, en lugar de esperar manejar a voluntad, en virtud de quién sabe qué poder, cualquier sujeto en cualquier situación de entrevista.

Es, ciertamente, un experto, en el sentido de conocer los problemas sobre los cuales investiga, pero no es omnisapiente. Deberá evitar la condescendencia y la familiaridad. No buscará la amistad de sus informantes, sean éstos ocasionales o regulares. En efecto, se ha observado, a menudo, que los lazos afectivos levantan más barreras de las que sortean cuando se busca una información completa y objetiva. Convertido ostensiblemente en íntimo de una persona, es identificado por los otros sujetos ya con esa persona, ya con el grupo. Para ellos no es más un profesional, sino un personaje situado afectivamente con respecto a ellos.

Vigilará, particularmente, lo que ciertos autores llamaron la "distancia social"; debe evitar totalmente el hallarse en posición tal que pueda pensarse que está en su poder influir en las "presiones" y en las sanciones sociales que se ejercen sobre los sujetos; de no ocurrir esto, ellos buscarían su apoyo o rehuirían su juicio, de tal modo que la entrevista se hallaría orientada en cierta dirección. En el plano de las

relaciones psicológicas, sin repeler o rechazar a los sujetos, evitará contestar a los pedidos de ayuda o consejo, pues la situación de dependencia así creada deformaría el curso y los resultados de la entrevista.

Si al principio de este capítulo trazamos un rápido retrato del entrevistador investigador, lo hicimos para ubicarlo con respecto al entrevistador consultivo, que desempeña un papel en un proceso de examen o consejo. La actividad de este último consiste en procurar una ayuda o un consejo psicológico que el sujeto puede aceptar o rechazar. Las necesidades e intereses del sujeto dominan tanto la entrevista como el conjunto del examen. El problema que se tratará existe en el sujeto; él es el principal personaje y la fuente de las motivaciones que permitirán el desarrollo de la entrevista. Trátese de trastornos de comportamiento, de orientación profesional de niños o adultos, de normales o deficientes, el problema es siempre individual, el estudio de un caso con diversas soluciones posibles. Esta situación objetiva puede verse perturbada por actitudes inadecuadas tanto del sujeto como del entrevistador. El primero puede no tener conciencia de la situación, considerarse como un objeto de investigación y esperar todo de la ciencia o el arte del psicólogo. Éste, a su vez, puede conducirse como experto y dueño de la situación, y limitar el papel del sujeto al de objeto observado o de investigación. En ambos casos, por falta de análisis objetivo de la situación de entrevista, el comportamiento del sujeto se limitará a contestar preguntas. Su motivación se hallará caracterizada, a lo sumo, por el deseo de ayudar al psicólogo en su trabajo. Hablará, si tiene muy buena voluntad, de todo lo que piense pueda interesar al psicólogo y en función de la concepción que se forma de su papel. No tendrá iniciativa ni espontaneidad y recibirá las advertencias y consejos como elementos extraños, que asimilará con mucho esfuerzo.

Es, pues, muy importante que el psicólogo consultivo tenga conciencia exacta del objetivo de la entrevista (ayudar a

los sujetos) y estructure la relación psicológica de tal manera que el sujeto se mantenga y se considere como personaje principal.

El lector ha podido observar que con respecto a la encuesta o a la investigación notamos en el capítulo anterior cierta evolución, que va desde una estandarización bastante estricta hacia métodos que disponen mayor libertad de expresión de los sujetos. Se comprende en seguida que en la situación que consideramos ahora esta evolución tendrá que ser más señalada aún. La naturaleza exacta del problema que se trate será tanto mejor definida cuanto más aclarados se hallen los factores que determinan el comportamiento del sujeto. Decir que en el fondo se trata siempre de resolver el problema de la adaptación al medio y preparar un plan estricto de examen o entrevista que implique cierto número de preguntas estandarizadas, es concebir un proceso muy abstracto. De hecho, la necesidad práctica de definir lo más exactamente posible la naturaleza de los obstáculos para la adaptación del sujeto de la entrevista, obliga a mayor flexibilidad. No sólo es necesario permitirle que se exprese libremente, sino que es aun preciso permitirle que lo haga en el orden que desee adoptar, que insista en los puntos que le parecen más importantes, etc. Los planes de entrevistas enciclopédicas que se publican en todos los tratados de psicología aplicada y que tan frecuentemente impresionan como índices de la psicología, no deben ser seguidos por el psicólogo sino distraídamente. Son útiles para recordarle los diferentes campos que se deben encarar, pero no tiene que ser nunca su esclavo.

Con respecto al examen de los enfermos mentales, Jaspers escribe¹: "El observador ideal uniría al máximo posible, puntos de vista fijos, una aguda facultad de adaptación a los casos individuales, etc. No habría que acercarse al en-

¹ JASPERS: *Psychopathologie générale*, trad. franc., 1928.

fermo con un cuestionario esquemático, pero es preciso saber sobre qué puntos, de un modo u otro, hay que llegar a conocer la verdad y qué métodos deben tomarse en consideración. En el momento del examen... no se puede interrogar con conocimiento de causa sino cuando se dispone de una gran riqueza de conocimientos generales; los esquemas de concepción y el armazón de nuestros conocimientos abstractos son aquí verdaderos órganos de los sentidos”.

Esto se aplica perfectamente a nuestro objeto, porque, en suma, el consejo dado es concebir una estrategia de entrevista bien determinada, pero la táctica de aplicación será de gran flexibilidad. Las observaciones de Jaspers ayudan a ponernos en guardia contra las “guías de entrevistas” que producen la impresión falsa de que todas las dificultades están previstas y catalogadas y que basta con seguir simplemente la guía para realizar entrevistas fecundas.

Veremos, por otra parte, que el problema no es saber qué preguntas precisas deben formularse y en qué orden, sino analizar correctamente la situación de entrevista y escoger las técnicas adecuadas.

No es nuestro objeto exponer teorías psicológicas, pero no podríamos eludirlo completamente, salvo que considerásemos la entrevista como una técnica para recoger información, hechos bien definidos que luego habrá que interpretar, sea por medio de tratamientos estadísticos o bien en función de determinada concepción del comportamiento humano. Esta manera de concebir la entrevista la reduce a una especie de test, puesto que la naturaleza y el valor de ella se juzgan por los *resultados* obtenidos y proporcionados por el entrevistador, sea en forma de hechos recogidos, o bien en forma de apreciaciones formuladas por los sujetos.

Para obtener más homogeneidad y objetividad se han redactado “consejos a los entrevistadores”, con el fin de facilitarles el formular correctamente las preguntas, adoptar la adecuada actitud benévola, y advirtiéndoles, además, contra

los errores y las dificultades con que se tropieza cuando se quiere juzgar al prójimo. Al proceder así se tiene siempre presente la idea de que se trata de una técnica personal de cada entrevistador, cuyos límites y defectos hay que determinar.

Este concepto instrumental de la entrevista, en los exámenes psicológicos, no sólo constituye el origen de muchos malentendidos con los sujetos, sino que permite, además, la acumulación de errores de apreciación y, en todo caso, impide la prosecución de investigaciones sobre el problema de las relaciones interindividuales; dicho en otra forma, considera la entrevista sólo desde el exterior. Esto explica, tal vez, que algunos progresos que pudieron hacerse en el estudio del proceso mismo de entrevista lo fueron al margen de la psicotécnica clásica, dentro de la psicoterapia, la organización psicológica del medio de trabajo y la actividad de los trabajadores o asistentes sociales. Allí se hallan los elementos de una teoría de la entrevista, es decir, de un conjunto coherente de conceptos que explican la importancia y la función de ella cuando se busca una solución de adaptación del individuo a su medio.

Se verá allí que la manera de conducir la entrevista, su contenido y la actitud que el entrevistador adoptará con respecto al sujeto, se hallan íntimamente unidos no sólo a las finalidades de la consulta, sino también en parte, a los sistemas de referencias teóricas (concepciones psicológicas de los mecanismos de la adaptación) y al sistema de valores (deontología) profesados por el entrevistador. En función de esos sistemas el análisis es orientado hacia tal o cual campo, determinando esos sistemas, además, la manera de dar el consejo o la ayuda. Los trabajadores sociales, cuyo instrumento principal es la entrevista, llamaron la atención sobre estas cuestiones. Esto explica también que en la controversia que se produjo en los Estados Unidos de América entre las tendencias *directivas* y *no directivas*, los argumentos invocados comportan exposiciones completas de teorías psicológicas. Creemos, pues, útil dar a conocer al lector los diversos as-

pectos de esa confrontación, agrupados en torno al tema “actitud metodológica del entrevistador”.

1. LA ACTITUD NO DIRECTIVA.

Nos referimos, en particular, a los puntos de vista desarrollados por C. Rogers¹, que inspiran toda una corriente psicológica, no sólo en psicoterapia, sino también en el campo de los exámenes psicológicos en general.

C. Rogers insiste, primeramente, en la importancia de la orientación filosófica del entrevistador no directivo, es decir, respeto absoluto de la individualidad del sujeto. Éste no es un objeto de disección, de diagnóstico o manipulación. Ese respeto forma parte integrante de la personalidad del psicólogo. Para C. Rogers, esta actitud es paralela a cierta concepción de la democracia en que el psicólogo experto no desempeña ya el papel de juez de los comportamientos, necesidades y miras de los hombres sino el de un especialista en crear condiciones en las cuales la autodirección de cada individuo o de un grupo puede desplegarse. “Ese experto será hábil en el arte de facilitar el desenvolvimiento libre de las personas.”

De allí la actitud metodológica siguiente, adoptada como hipótesis de trabajo en cada caso: el individuo es capaz de considerar, de manera constructiva, todos los problemas que se le plantean y de los cuales puede tomar conciencia. Se conducirá la entrevista de tal modo que sea el momento y el lugar en que el sujeto, “aceptado” y considerado como persona capaz, adquiera conciencia exacta de la situación y, en consecuencia, desarrolle comportamientos constructivos y responsables.

Esta actitud no está caracterizada por la pasividad. El psicólogo no se contenta con escuchar, aun con benevolencia.

¹ Véanse, principalmente, ROGERS (C. R.): *Counseling and Psychotherapy*, Nueva York, Houghton Mifflin, 1942, y ROGERS (C. R.): *Client-centered Therapy*, Nueva York, Houghton Mifflin, 1951.

Eso podría ser interpretado como indiferencia, lo cual es muy distinto de la aceptación. Hasta las personas que necesitan hablar para comprenderse pueden considerarse rechazadas. Esta interpretación del papel del psicólogo proviene de que la técnica no directiva aconseja escuchar lo máximo posible al sujeto, evitando interrogarlo o presentarle interpretaciones de su comportamiento. Pero es necesario que esa actitud atenta y silenciosa le permita sentir que se lo sigue y comprende.

Otro aspecto de la técnica no directiva fue también destacado. En efecto, en base a los dichos del sujeto, el psicólogo debe “esclarecer y objetivar” los sentimientos expresados, formulándolos nuevamente. Pero Rogers señala que es preciso evitar que el sujeto considere eso como una especie de juicio pronunciado con respecto a sus sentimientos. Hay una diferencia sutil, pero que el sujeto debe percibir, entre la actitud “enunciativa” y la actitud comprensiva, que debe expresar el psicólogo por medio del tono de voz, la expresión del rostro y hasta la posición corporal.

Rogers considera esencial este último aspecto: el sujeto debe encontrar en el psicólogo un *alter ego* comprensivo, que le permita “percibirse” en un ambiente de seguridad. Observa así, inmediatamente, que lo importante, en definitiva, no son las actitudes, la técnica o la personalidad del psicólogo, analizadas en abstracto sino la manera en que ellas son percibidas por el sujeto durante la entrevista,

Esta observación tiene su importancia, ya que un número excesivo de psicólogos imaginan ser “no directivos” porque aplican algunas técnicas no directivas como, por ejemplo: se abstienen de interrogar, no interpretan al sujeto las situaciones, no aconsejan, no formulan ninguna apreciación o juicio sobre el sujeto; al recapitular los sentimientos del sujeto, ponen cuidado en no orientar la entrevista o sugestionar; saben callar y utilizar los silencios; son benévolos y comprensivos. Es verdad que el sujeto, al sentirse escuchado, habla más por medio de estas técnicas, pero si lo hace *al experto, cuya advertencia o consejo aguarda*, se crea una actitud de depen-

dencia, por ende una falta de iniciativa y pocos progresos personales.

No directivo en sus intervenciones, no directivo en su actitud, el psicólogo será también no directivo con respecto al problema que se plantea al sujeto. Se hallará allí, no para proponer una explicación o una solución, sino para permitir al sujeto que por sí mismo la encuentre.

La iniciativa, en el transcurso de la entrevista, pertenece al sujeto que expone el problema, juzga sus sentimientos, las ideas o los hechos que aporta. La hipótesis es que adquirir una responsabilidad conduce a adquirir una conciencia, la que permite la búsqueda activa de una solución. Esto es posible porque el sujeto, aceptado como persona madura y responsable, transforma consecuentemente sus actitudes y resuelve sus conflictos.

Durante la exposición que precede evitamos mencionar la teoría de la personalidad, de C. Rogers (teoría idealista y fenomenológica), o los problemas que encaró, problemas de inadaptación que él trata por medio de psicoterapia. Nos parece posible, en efecto, y eso es lo que nos interesa, considerar la actitud no directiva como una hipótesis metodológica de trabajo útil, toda vez que uno deba tratar problemas humanos que se plantean a grupos o a individuos. Por otra parte, Rogers no deja de citar en apoyo de su tesis, hechos o experiencias que no guardan relación con la psicoterapia de los neuróticos. Recordarlos, así como exponer algunos ejemplos de aplicación, nos permitirá completar el cuadro anterior.

I. El estudio de Lippitt y sus colaboradores sobre los grupos dirigidos de manera *autocrática*, *democrática* o *anárquica* (*laissez faire*), ha demostrado que el grupo democrático, en el cual la iniciativa y la preparación de la acción tendiente a resolver los problemas planteados al grupo se organizan democráticamente, es el grupo más eficaz y el más

equilibrado (sin conflictos agudos). La iniciativa y la responsabilidad de la acción quedan libradas al grupo.

II. Se cambia de puesto a dos grupos de obreros, manteniéndose constante la retribución. El primer grupo tiene instrucciones precisas con respecto a la manera de trabajar para aumentar la producción. El segundo grupo goza de iniciativa para discutir la tarea y organizarla completamente. Este último grupo demuestra mayor eficiencia, alcanzada en forma más rápida en un clima psicológico satisfactorio.

III. Exámenes médicos sistemáticos.

En ciertos casos, se proporcionan a los sujetos indicaciones precisas en cuanto a los tratamientos que deben seguirse y se les pide que se dirijan al médico que los atiende; en otros, el médico se contenta con dar el resultado completo de sus investigaciones y exámenes y explica su significación en términos comprensibles. No da ningún consejo. En la práctica se comprobó que en el primer caso los sujetos no se decidían a emprender tratamientos, mientras que en la mayoría de los casos en que se contó con la iniciativa e inteligencia de la gente, se inició un tratamiento.

IV. He aquí lo que escribe Vernon¹ con respecto a la orientación profesional: “Macrae (1932), Oakley (1937) y otros hicieron notar que una de las más importantes causas de inadaptación profesional es la ignorancia o la información errónea con respecto a la naturaleza de los diferentes tipos de oficios. La experiencia de la marina inglesa, en particular, ha demostrado que la mayor parte de la gente es capaz, en vasta medida, de autoorientación, siempre que tengan acceso a simples y precisas descripciones de los puestos y de todo lo que implican.”

En esa perspectiva, A. Léon² demuestra de manera convincente cómo puede el consejero de orientación profesional,

¹ VERNON (P. E.) y PARRY (J. B.): *Personnel Selection in the British Forces*, Londres, 1949.

² LÉON (A.): *Psychopédagogie de l'orientation professionnelle*, P.U.F., 1957

organizando la información profesional, contribuir a crear entre los adolescentes proyectos fundados y realistas.

V. En un artículo datado en 1943, C. Rogers indica el principio que rige esta manera de encarar los problemas de adaptación que plantean los niños.

La finalidad es “liberar el proceso normal de desarrollo... hacia la madurez...”. “No podemos hacer que la gente sea sociable, madura y afectuosa. Sólo podemos ayudar a los padres y a los niños a ver claro en ellos mismos, a examinar más atentamente sus proyectos, a efectuar una elección más consciente de la dirección que desean tomar y a tener una conducta concordante con sus intenciones más profundas”.

VI. He aquí un ejemplo de examen de orientación profesional organizado según los principios no directivos¹.

Los autores los oponen a los métodos muy directivos en que el principal personaje es el consejero. Se trata de aspirantes a realizar estudios universitarios.

Antes de toda entrevista, los aspirantes asisten a una conferencia de grupo. Se les informa lo que pueden esperar del proceso de orientación, sobre las ventajas e insuficiencias de los tests, el papel del consejero y el suyo propio.

Para que las entrevistas no degeneren en una sesión de acopio de información sobre los sujetos, se les hace llenar una ficha de datos.

Primera entrevista: el sujeto y el consejero eligen las pruebas y tests.

Segunda entrevista: los resultados de las pruebas son interpretados al sujeto y el consejero le pide que formule su orientación.

Apuntamos anteriormente que hemos evitado referirnos en forma demasiado precisa al campo en el cual trabajaron C. Rogers y su escuela, es decir, al dominio de la psicoterapia.

¹ BARAHAL (G. D.), BRAMMER (L. M.) y SHOSTROM (E. L.): *A client-centered approach to vocational counseling*, J. of consult. psychol., 1950, 14.

pia de las inadaptaciones, que tiende a mejorar el estado psicológico, las actitudes y los comportamientos sociales de los sujetos. Los ejemplos de aplicación que preceden demuestran que la actitud no directiva no es, tal vez, específica de ese campo y puede ser adaptada a otros problemas. A menos que se quiera llamar “psicoterapia” o *counseling* a toda actividad psicológica, aun cuando se trate de una simple orientación profesional, en que los sujetos enterados de todos los elementos del problema, escogen por sí mismos. Ciertos autores proponen otra solución y apelan a la noción de educación. R. M. Linders¹ escribe:

“La psicoterapia es un proceso de educación tanto o más que un proceso de tratamiento. Su clima es esencialmente educativo. Se pide al terapeuta que sea un pedagogo y al paciente que participe en el proceso que se ha iniciado para su bien”.

Es indudable que la actividad de los psicólogos se interpreta cada vez más en términos de educación, de formación y de *learning*, más que en términos de pericias y diagnósticos. En ciertos casos se trata de formación y educación de la personalidad profunda y de la afectividad de los sujetos; en otros casos se trata de una pedagogía menos especial, en la que el sujeto insuficientemente enterado de las elecciones posibles, lo mismo que de sus capacidades, se dirigirá al psicólogo para resolver su problema de orientación. Se ve, pues, la artificialidad que puede existir en la distinción burda entre entrevista terapéutica y entrevista psicológica, ya que en la perspectiva en que nos colocamos, toda entrevista es en cierta medida terapéutica.

Ampliando aun esta perspectiva podemos retomar lo formulado por Rogers al caracterizar la actitud metodológica no directiva en el tratamiento de problemas humanos:

si un individuo o un grupo tiene que resolver un problema;

¹ *Am. J. Psychotherap.*, 1950, 6, 432-42.

si un líder crea una atmósfera de libre expresión (*a permissive atmosphere*);

si se garantiza un respeto fundamental hacia la capacidad del individuo o del grupo.

Entonces:

el problema es analizado correctamente de manera responsable;

la iniciativa responsable se desarrolla;

con respecto a otros métodos, la actividad creadora, la productividad y la calidad son superiores;

se desarrollan tanto la moral del individuo y del grupo como su confianza.

Esta fórmula liga íntimamente los aspectos técnicos de la entrevista y el problema que por medio de ella se trate, y esta interdependencia aparece como muy notable.

2. LA ACTITUD DIRECTIVA.

Al oponer su concepción a las psicoterapias directivas, Rogers les reprocha adoptar la actitud metodológica de la medicina física cuyo principio podría formularse así: no se puede determinar y ejecutar el tratamiento racional de un caso sino cuando se ha podido realizar un diagnóstico preciso. Resulta de ello que antes de cualquier tratamiento hay que buscar las causas de la situación por medio de métodos científicos aplicados por un experto. Establecido el diagnóstico, se puede actuar directamente sobre las causas, utilizando productos o fuerzas manejados por el técnico o sus auxiliares. Si esta acción debe librarse a la iniciativa del paciente (dieta, actividad restringida, diversos tratamientos, etc.), debe emplearse un programa de educación, de tal manera que el paciente aprecie la situación total en la misma forma que el técnico.

Rogers reconoce que cuando se trata de trastornos orgánicos esa actitud es legítima, en el sentido de que no implica

ningún juicio de valor. Pero cuando se trata de apreciar los proyectos profesionales de un individuo o su mayor o menor madurez afectiva, el técnico que se erige en experto asume ilegítimamente una responsabilidad porque juzga en función de criterio de valores: se forma un concepto de lo que son los proyectos normales, de lo que es la adaptación, y aconseja al sujeto en ese sentido.

Hay que hacer notar, sin embargo, que presentada así la actitud directiva no es defendida sino por los psicólogos poco experimentados. “El buen psicólogo —escribe Vernon¹— no dicta nunca un plan de acción; antes bien, trata de esclarecer la situación que se presenta al sujeto y de atraer su atención hacia los factores importantes, de tal manera que el individuo pueda llegar por sí mismo a una solución prudente y satisfactoria”.

En esto aparece con mayor precisión la oposición de las tendencias. Ciertamente, el sujeto asume la responsabilidad de la decisión, con ayuda del psicólogo, pero antes éste habrá juzgado tanto la capacidad como las motivaciones del sujeto. Mas, para Rogers, el sujeto mismo, liberado de toda situación de examen, es conducido a desarrollar su personalidad en el sentido de adquirir conciencia y asumir una responsabilidad, no constituyendo la relación psicólogo-sujeto más que un vínculo y el momento favorable en que se produce esta evolución.

Para retomar los términos de Rogers, “la terapia es el diagnóstico y ese diagnóstico es un proceso que se desenvuelve en la experiencia del sujeto y no en el intelecto del práctico”; o aun, “la finalidad del terapeuta es crear las condiciones en las cuales el sujeto puede hacer, experimentar y aceptar el diagnóstico de los aspectos psicológicos de su inadaptación”.

Pero, entonces, se dirá, ¿cómo se presenta una entrevista no directiva que tiende a resolver un problema individual?

¹ *Op. cit.: Personnel Selection.*

Esquematizando se puede decir que el desarrollo es el siguiente:

I. El psicólogo expone su *papel* no directivo y pone los *medios de investigación a disposición* del sujeto.

II. El sujeto "habla" su problema y encuentra la solución.

De este esquema resulta:

I. Que el psicólogo no efectuará ninguna investigación *sistemática* ni de los antecedentes ni de la personalidad del sujeto. Éste dirá lo que él mismo juzgue necesario para ser comprendido.

II. El psicólogo no juzgará ni discutirá ninguno de los sentimientos ni las ideas expresadas por el sujeto. Se contentará con reflejarlos, manteniendo constantemente la actitud no directiva, y aplicando las técnicas de conversación que consignamos al comienzo de este capítulo.

Contrariamente a lo que podría pensarse, la actitud directiva, que parece ser históricamente anterior, se definió como tal por oposición a la actitud no directiva; al menos, tal como la formula Thorne.

En un artículo del año 1944, Thorne¹ reconoce que las concepciones de Rogers constituyen un progreso al destacar las relaciones sujeto-técnico que permiten el desarrollo autónomo de la personalidad del sujeto. Pero observa que el técnico o experto no directivo, al vedarse recurrir a otras fuentes de información fuera del sujeto, al no realizar una investigación sistemática de la historia del caso, al negarse a utilizar otros métodos y al encerrarse en una especie de ritual, aplica no una técnica sino un dogma. Las técnicas directivas, en cambio, permiten obtener una buena historia del caso. Cuando se lo aplica bien, un interrogatorio sistemático

¹ THORNE (F. C.): *A critique of non-directive methods of psychotherapy*, *N. cf. abnorm. Soc. psychol.,* oct. 1944.

es bien aceptado por el sujeto que incluso se siente tranquilizado porque advierte que el técnico efectúa una investigación completa y cuidadosa. En cuanto a la cooperación del sujeto en el curso de las entrevistas, Thorne piensa que no hay reglas absolutas. En qué medida debe dirigirse la entrevista, es una cuestión personal que cada técnico debe determinar por sí mismo. Lo que importa, en definitiva, son las necesidades del sujeto y todos los métodos (directivos, agresivos o no) son buenos.

En otro artículo escrito en 1947, Thorne¹ insiste en la necesidad de establecer un *diagnóstico* previo a todo tratamiento. Ese diagnóstico no debe limitarse a la identificación de síndromes clínicos. “En el estudio de la personalidad, el diagnóstico comporta la descripción de un proceso continuado más que de la identificación de una enfermedad. De allí la necesidad de un estudio sistemático y cronológico de la historia del sujeto”.

Thorne, en un artículo del año 1948² da una definición de la actitud metodológica “directiva”, que él llama así, dice, para distinguirla de la “invasora” técnica no directiva: “El nuevo método tiene por objeto valorar sistemáticamente, y modificar si es preciso, todo rasgo importante de la personalidad por medio de la utilización ecléctica de todas las técnicas disponibles, teniendo en cuenta sus indicaciones y contraindicaciones”. En efecto, para Thorne toda psicoterapia es directiva (el psicólogo está para *curar*, él *escoge* el método, etc.); hay sólo diferentes “grados de dirección” y todos los grados pueden utilizarse en un mismo caso según las indicaciones de cada situación particular.

Thorne observa que “la necesidad de dirección que manifiesta un sujeto está en relación inversa con su capacidad de dirigirse efectivamente por sí mismo”, que puede ser deficiente o limitada. Además, las técnicas no directivas no

¹ THORNE (F. C.): *The clinical method in Science*, The Amer. psychol., 1947, 2.

² THORNE (F. C.): *Principles of directive counseling and Psychotherapy*, The American Psychol., 1948, 3.

son los únicos medios de “centrar” la entrevista en el sujeto. Pero Thorne dirige a Rogers una acusación aún más importante: le reprocha no tomar en cuenta los factores intelectuales. Criticando una fórmula de Snyder (influido por Rogers), que declara que el propósito de la psicoterapia es “modificar las actitudes emocionales socialmente inadaptadas”, escribe: “Aunque los componentes afectivos e impulsivos de la personalidad sean biológicamente más primarios y actúen constantemente durante la vida, la maduración de la corteza y el desarrollo de las funciones mentales superiores tienen como consecuencia el establecimiento de un control intelectual por medio de inhibiciones de las funciones inferiores y la adquisición de posibilidades de aprendizaje extraordinariamente desarrolladas”. Parece, pues, que las capacidades intelectuales constituyen el recurso principal de la adaptación.

En el contexto que se acaba de exponer, puede considerarse *la entrevista como un método clínico de diagnóstico distinto de la entrevista terapéutica*. La actitud del psicólogo es la de un experto que emprende una investigación sistemática y utiliza para ello una técnica cuyas reglas y dificultades debe conocer. De ahí cierto número de problemas, que adquieren aquí toda su importancia: ¿Cómo inducir al sujeto a cooperar? ¿Cómo obtener una buena biografía? ¿Cómo plantear correctamente el problema del sujeto? ¿Qué preguntas formular y cómo plantearlas?, etc. Mientras que la entrevista no directiva esencialmente está constituida por una especial relación psicólogo-sujeto, que implica en el técnico una actitud y concepciones psicológicas, la entrevista directiva es una situación manejada por el técnico, la que le permite actitudes variadas y eclécticas; pero plantea también problemas. Como escribe Thorne: “La entrevista estructurada exige una mayor habilidad técnica que la entrevista no estructurada; es necesario evitar, como se hace comúnmente, influir en el sujeto, sugerir respuestas por medio de preguntas orientadas o introducir en la situación efectos debidos únicamente al prestigio del técnico”.

Estas dificultades, superadas en la actitud no directiva, constituyen problemas en la actitud directiva.

3. DISCUSIÓN.

Se observará, ante todo, que la actitud directiva no proporciona respuesta terminante a la pregunta: ¿cómo dar un consejo psicológico? (suponiendo, claro está, que se haya podido juzgar sanamente la capacidad y las motivaciones del sujeto). Distinguir diagnóstico y tratamiento, aun concebido como educación, es propio de la actitud directiva en psicología. Esa misma educación puede concebirse, sea en forma de pedagogía directiva (“¡Sería conveniente que usted aprendiese contabilidad!; es un oficio adecuado y estable”; o aun, “Aprenda electrónica; es un oficio de porvenir”) o en forma de pedagogía no directiva, la cual cuenta con la preferencia de los psicólogos experimentados (“Veamos los oficios posibles, estudiemos en conjunto sus características; luego, elegirá usted”). Es indudable que esta última manera de proceder es más satisfactoria y responde al argumento de ineficacia al que se recurrió frecuentemente contra la “prescripción” en psicología. El consejo psicológico proporcionado en forma de prescripciones, si no concuerda con los proyectos que el sujeto concibió al margen de todo examen y si obliga al sujeto a un esfuerzo, es completamente ineficaz. Ejerce la misma acción que los pareceres o consejos de amigos o parientes más o menos informados o aun de su portera. Igualmente, actuar por sugestión sólo surte efecto sobre personalidades débiles y sin dinamismo y cuando el psicólogo es la última persona que les habla. La solución, consistente en hacer que el sujeto adopte la decisión, es más valedera psicológicamente. Pero es aún necesario que la forma del examen haya conducido al sujeto al punto en que asumir esa responsabilidad le es fácil y posible. Mas, en la medida en que el examen y las entrevistas fueron marcadamente directivos, el sujeto se encuentra despojado de su capacidad de decisión en pro-

vecho del experto-consultivo, puesto que no fue llevado a juzgar por sí mismo la situación desde el comienzo. Hay en ello una fuente de malentendidos: el psicólogo tiene la impresión de haber cumplido su trabajo y el sujeto, liberado al fin del examinador, cree que le es posible no tener en cuenta los consejos recibidos y tendrá la impresión de no haber "sacado" nada del examen. Eso proviene, a nuestro parecer, de que la distinción de diagnóstico y tratamiento, en lo que concierne a problemas humanos, es muy relativa. Encarar problemas humanos es ya una forma de tratarlos. La actitud no directiva permite encararlos tratándolos según su naturaleza, en el sentido de las líneas de fuerza que comportan. Los ejemplos de aplicación de la actitud no directiva que citamos son probatorios, en particular la organización de un servicio de orientación profesional.

Se observará que ese servicio examinaba a los aspirantes a ingresar a la universidad. Un argumento que surge inmediatamente contra la actitud no directiva es que no se pueden tratar así todos los casos. Sólo podría hacerse con sujetos de cierto nivel y en ciertas situaciones, lo cual es cierto, y el mismo Rogers indicó los límites de la psicoterapia no directiva (y acaso, agregamos nosotros, hasta de todo consejo psicológico): 1) es necesario que los sujetos tengan una edad, un nivel intelectual y una estabilidad convenientes; así, los psicóticos, los traumatizados craneanos y los niños, en razón de su comportamiento inestable e hiperactivo, no pueden obtener provecho de entrevistas no directivas; 2) es necesario que el sujeto tenga cierta independencia con respecto a su medio familiar; 3) es preciso que exista en el sujeto el deseo profundo de ser ayudado y, en particular, que sus conflictos con el medio le sean más penosos que el doloroso esfuerzo necesario para la búsqueda de solución; 4) finalmente, es preciso que el sujeto sea capaz de dominar su situación. Las observaciones de Rogers sobre este punto nos parecen de gran importancia: "Basta con un momento de reflexión para darse cuenta de que ciertos individuos se hallan a tal punto agobiados por las circunstancias o disminuidos por deficiencias

personales que ninguna reorganización de sus actitudes puede permitirles encarar una vida normal. He aquí un joven delincuente, que vive en lo que se llama “una zona de delincuencia”, donde las fuerzas sociales alientan los actos delictuosos; en su familia se lo posterga y se prefiere a su hermano menor; en la escuela a la cual concurre no se tiene en cuenta su retraso mental sino que se le hace notar continuamente sus fracasos. En un caso tal, ninguna psicoterapia puede dar verosímilmente resultado. La importancia de los factores destructores es tal que una simple reorganización de las actitudes del joven delincuente es insuficiente para posibilitar las satisfacciones de una vida normal. Aunque fuese capaz de progresar, adquiriendo conciencia de su situación, no puede controlar sino un reducido número de elementos que dominan su vida. Aquí debe cambiarse el medio. La psicoterapia desempeña un papel secundario”. Rogers recuerda la experiencia psicoanalítica en once criminales efectuada por Healy y Alexander en 1931-32, cuyos resultados fueron negativos a pesar de los progresos psicológicos de los sujetos. Healy reconoció que, sin mejores condiciones sociales y económicas, esos progresos no tienen ningún efecto práctico sobre la delincuencia. Y Rogers observa: “una inestabilidad profundamente arraigada, agrupaciones de delincuentes, la desocupación y la falta de capacidad utilizable socialmente crean una situación en que los progresos psicológicos parciales que algunos individuos hayan podido hacer carecen de efecto”.

En suma, para que un consejo psicológico pueda tener eficacia, hace falta no sólo que el sujeto sea capaz de cambiar, sino que el medio permita cierta libertad de elección entre diversas maneras de comportarse.

Dadas las limitaciones que preceden, en todos los casos en que un consejo psicológico o una psicoterapia no son posibles, un examen psicológico con propósito de diagnóstico puede ser indicado; y en ese caso, las técnicas directivas se justifican, a pesar de sus insuficiencias.

Otra limitación de la actitud no directiva adoptada de lleno, es para nosotros una experiencia cotidiana. En el ám-

bito de la Seguridad social un número importante de sujetos se presenta a la orientación profesional con proyectos nítidamente formulados y considera el examen como una verificación. Se someten al examen pero no sienten, en manera alguna, la necesidad de considerar el conjunto del problema. Quieren, por ejemplo, ser contadores o electricistas. Mas un rápido interrogatorio muestra, a menudo, que son incapaces de efectuar las cuatro operaciones (con respecto al contador) o que ignoran todo sobre el oficio de electricista. Se decidieron en función del prestigio de la palabra. Llevarlos a considerar que para ellos se plantea un problema de orientación y proceder de tal modo que sientan deseo o necesidad de ser orientados, es una primera etapa importante previa a toda orientación no directiva. Es necesario, en efecto, interesarlos y prestigiar ante ellos el examen; hay que demostrarles que sus proyectos están insuficientemente estudiados; que no consideraron, por ejemplo, sus capacidades o sus gustos por tal o cual actividad profesional. Se descubre, entonces, que su determinación no es más que aparente y que en el fondo están muy desorientados. El consejero de orientación erigió obstáculos y provocó inquietudes; en eso puede considerarse que se mostró agresivo o muy directivo. Sin embargo, en la medida en que el sujeto llega a concebir que el consejero trabaja para su provecho y que los obstáculos que señala son datos objetivos (características de los sujetos o de la situación exterior), su inquietud se desarrollará en una atmósfera de *seguridad y objetividad*. Esto es posible porque el examen de orientación puede ser el lugar y momento de la búsqueda de solución.

Comprobamos en cambio que una inteligencia limitada no constituía un obstáculo para una orientación no directiva. La preocupación de su propio interés y un simple buen sentido permiten a todo sujeto normalmente equilibrado rechazar proyectos que sobrepasan su capacidad. A menudo interrogamos a tales sujetos preguntándoles por qué no solicitaban el beneficio de una reeducación profesional, indicada, sin embargo, en el plano médico. Las respuestas son diversas

pero todas caracterizadas por un sólido buen sentido: "Sabe, soy un poco cabeza dura y no me entra fácilmente"; o aun, "no tengo memoria y no me veo volviendo a la escuela". Pero, cuando les explicamos que disponemos de cursos de readaptación estrictamente manuales, aceptan gustosos.

Queremos formular finalmente dos observaciones:

Hemos apuntado que Thorne reprochaba a Rogers no tener en cuenta las capacidades intelectuales, consideradas como funciones de adaptación. El reproche se dirige contra cierta concepción de la inadaptación que sólo sería resultado de conflictos afectivos, que dominan, de manera permanente, todo el comportamiento en ciertos neuróticos. La inteligencia aparece como obnubilada por actitudes inadecuadas. Pero, en la medida en que se concede a la conciencia y a la adquisición de conciencia algún papel en el proceso de readaptación, no se puede eliminar el papel de las capacidades intelectuales. De todos modos, en el ámbito del tratamiento de casos no patológicos, las capacidades intelectuales, en la medida en que ejercen su actividad de control, constituyen medios de adaptación. Nos parece, pues, que la actitud no directiva no está ligada estrictamente a una concepción de la personalidad centrada en los problemas afectivos y que puede efectivamente desarrollarse, como actitud metodológica, de manera independiente.

La segunda observación se refiere a un aspecto de la actitud del entrevistador, que creemos esencial. El punto de vista de Rogers parece bastante exclusivo porque está inspirado en una actitud fundamental de confianza en la capacidad de desarrollo del individuo, dado que el examen se conduce de tal modo que el sujeto experimenta verdaderamente esa confianza y el respeto que se tiene por su autonomía personal. Las técnicas de conversación que propone sólo tienen por objeto poner en acción esta actitud, que se le aparece como la única valedera en el plano de la psicología. Adoptar estas técnicas y "centrar" las entrevistas o los exámenes en el sujeto, favorece, pues, el desarrollo de la actitud no directiva; pero si esos medios son considerados por el psicólogo

como “astucias” que no comprometen en nada la eficacia de su actividad, se verá disminuida. Inversamente, si esa confianza es real y parte integrante de su personalidad, podrá, a nuestro parecer, dirigir sin riesgo las entrevistas y efectuar investigaciones sistemáticas, pues lo hará con pleno conocimiento y sabrá juzgar la oportunidad de tal o cual intervención. La línea de demarcación, desde este punto de vista, no aparece entre las técnicas directivas y las técnicas no directivas, sino entre los psicólogos experimentados y aquellos que nunca serán psicólogos prácticos.

La encuesta de Fiedler¹ nos parece concluyente desde ese punto de vista. F. E. Fiedler se planteó el siguiente problema: Los psicoterapeutas con posiciones teóricas y que aplican técnicas diferentes (adleriana, freudiana, directivas o no directivas), ¿conciben de distinta manera la “relación terapéutica ideal”? Además, ¿la relación terapéutica es específica de la psicoterapia o se asemeja a la noción común de buenas relaciones interpersonales? Para contestar estas preguntas, Fiedler presenta a diferentes psicoterapeutas (de distintas tendencias y desigual experiencia) una serie de descripciones breves de la relación terapéutica y les pide que las clasifiquen en categorías a partir de la más característica hasta la menos característica de la relación terapéutica ideal. Las clasificaciones obtenidas se ordenan correlativamente (siguiendo la técnica — Q, que permite hacerlo con sujetos a partir de sus rasgos) y el cuadro de los resultados se somete a un análisis factorial. He aquí sus conclusiones: “Los dos análisis proporcionan sólo un factor general. Los psicoterapeutas más experimentados, de las diferentes escuelas, aparecen más de acuerdo entre sí que con los terapeutas menos experimentados de sus escuelas respectivas. Algunos no prácticos (*naive subjects*) se muestran capaces de describir correctamente la relación terapéutica ideal... (por consiguiente):

¹ FIEDLER (F. E.): *The Concept of an ideal therapeutic relationship*, *J of consult. psychol.*, 1950, 14.

I. Los terapeutas de las distintas escuelas no describen en forma diferente su concepto de la relación terapéutica ideal.

II. La habilidad para describir ese concepto resulta probablemente de la experiencia más que de las posiciones doctrinarias.

III. Los no prácticos pueden describir la relación terapéutica ideal del mismo modo y tan bien como los terapeutas. La relación terapéutica puede ser considerada, pues, como una variante del concepto general de buenas relaciones interpersonales.

He aquí, ahora, los rasgos considerados como menos característicos de la relación terapéutica:

el terapeuta como castigo (*a punitive therapist*);
el terapeuta provoca en el sujeto el sentimiento de ser rechazado;

el terapeuta parece no tener ningún respeto por el sujeto;
la relación es impersonal, "fría";

el terapeuta "pone, a menudo, al sujeto en su sitio";

el terapeuta busca el favor del sujeto;

el terapeuta trata de impresionar al sujeto con su capacidad o sus conocimientos;

el terapeuta trata al sujeto como a un niño.

El rasgo más característico es: el terapeuta participa completamente en lo que dice el sujeto.

Los rasgos considerados como muy característicos son:
en sus comentarios, el terapeuta se mantiene siempre en la línea de pensamiento del sujeto;

el terapeuta es totalmente apto para comprender los sentimientos del sujeto;

el terapeuta intenta realmente comprender los sentimientos del sujeto;

el tono de voz del terapeuta debe indicar su aptitud para compartir los sentimientos del sujeto;

el terapeuta considera al sujeto como colaborador suyo en la resolución de un problema común;

el terapeuta trata al sujeto como su igual.

Si tratamos de resumir nuestro punto de vista, aplicándolo a la situación de entrevista, diremos que el entrevistador consultivo debe estructurar la relación psicológica de tal modo que asegure al sujeto seguridad y objetividad, no sólo con respecto a su situación social, sino también con respecto a su personalidad. Para lograrlo, los consejos de Fiedler son importantes porque permiten al sujeto expresar libremente su problema, en el sentido en que sus propias dificultades constituyen la fuente de las motivaciones propias de la entrevista.

En la medida en que logra crear esta atmósfera, el psicólogo es no directivo; las técnicas de conversación, preconizadas por Rogers, pueden ayudar al desarrollo de la entrevista; pero, un interrogatorio sistemático bien organizado no es obstáculo para ello, si el sujeto no se siente frustrado en parte de su iniciativa.

CAPÍTULO IV

LA ENTREVISTA DE ORIENTACIÓN PROBLEMAS PRÁCTICOS

El capítulo anterior constituye, en cierto sentido, un análisis psicológico del indagador o entrevistador en situación de entrevista. Hemos insistido en las actitudes que nos parecen más adecuadas para favorecer el desarrollo de la entrevista. Pero junto a esos problemas generales hay cierto número de cuestiones prácticas que debemos considerar ahora.

1. CÓMO ESTRUCTURAR LA ENTREVISTA.

Depende esto, ante todo, de las circunstancias y los objetivos del examen. Es evidente que no puede obtenerse la cooperación de los sujetos y estructurar la entrevista, de igual manera, si la finalidad es:

juzgar la capacidad del sujeto, con miras a un consejo psicológico o una orientación profesional;
diagnosticar y tratar dificultades psicológicas;
juzgar la responsabilidad del sujeto en un conflicto con la sociedad (delincuencia, crimen, etc.).

Otros problemas son, por ejemplo: ¿aceptó el sujeto espontáneamente el examen o bien se debió tratar de convencerlo para ello? ¿Le fue presentado correctamente, o bien,

por temor de resistencias, se le redujo su importancia o deformó su naturaleza?

Y aun: ¿cuál es la situación actual del sujeto con respecto al problema que se trata o a otros aspectos que pueden perturbar gravemente la situación de entrevista? Así, por ejemplo, es una aberración considerar la orientación profesional de un deficiente, cuya esposa está embarazada (caso que ha ocurrido), o cuyos sufrimientos físicos le impiden toda libertad de espíritu. Y queda una última cuestión previa: ¿qué espera hallar el sujeto? y ¿conoce exactamente el objetivo de la entrevista y los exámenes?

Teniendo en cuenta esos factores, el psicólogo va a tratar de estructurar la situación explicando, como escribe Thorne ¹, que “su responsabilidad (la del psicólogo) consiste sólo en apreciar los hechos imparcialmente y que no intentará, en manera alguna, censurar ni tomar partido, sino simplemente analizar científicamente la situación. Como es natural, este esfuerzo por establecer su relación con el sujeto proseguirá hasta que éste admita que sus intereses se verán protegidos y que puede confiar al examinador sus confidencias más íntimas”. Es indudable que formulada así esta explicación aparece más como un programa o una declaración de intenciones que como un medio psicológico.

Por ello muchos autores, principalmente profesores norteamericanos de ciencia social, trataron de reunir cierto número de reglas empíricas, presentadas en forma de consejos, para obtener la cooperación de los sujetos:

- el sujeto debe sentirse cómodo, y seguro de que no será molestado;
- el entrevistador debe dar la impresión de que dispone de todo el tiempo necesario y que ese tiempo está consagrado exclusivamente al sujeto;
- el entrevistador debe expresar algunas “relaciones” con el sujeto (por ejemplo: conocimientos o experiencias comunes);

¹ THORNE (F. C.): *Principles of psychological examining*, Vermont, 1955, Cap. VI.

todas las vacilaciones y todas las ideas o sentimientos expresados son recibidos con interés y en forma tolerante;
ningún juicio (condena o aprobación) debe ser manifestado;
el entrevistador debe lograr que se advierta su sincero deseo de dar ayuda o de mostrarse competente para aconsejar, etc.

Como se ve, se trata siempre de crear una atmósfera de *seguridad y objetividad* que tranquilice al sujeto. Pero, como escribe P. Young¹, “la relación de entrevista al parecer crea una situación en que se enfrentan términos contradictorios: proximidad (*nearness*) y distancia (*remoteness*), vivacidad y libertad de ritmo, intimidad e impersonalidad, relación personal y “distancia” profesional, comprensión y no exteriorización de la simpatía”.

Sin embargo, no debe olvidarse que para el sujeto el entrevistador es un medio para alcanzar ciertos objetivos. Es preciso que el segundo, luego de estimarlos, explique al sujeto cómo la situación de entrevista le permite satisfacerlos. Es necesario, pues, que en cierto sentido el sujeto pueda llegar a considerar que quien lo entrevista persigue los mismos objetivos que él y, además, reconozca efectivamente, en cada uno de los actos y en las preguntas efectuadas, el vínculo con la finalidad perseguida. Así, es preciso estar en condiciones de responder a las preguntas que el sujeto se formula, más o menos claramente, con respecto al contenido de la entrevista. “¿Qué facultas a esta persona a interrogarme acerca de mi infancia y mi educación cuando tengo treinta años y por no poder practicar más mi oficio de albañil solicito aprender electricidad?”, se dirá, por ejemplo, cierta víctima de un accidente de trabajo. O bien, en un centro médico-pedagógico, cierta madre de familia puede inquietarse por las preguntas que se le formulan sobre sus propias dificultades, cuando viene a consultar acerca de su hijo. Evidente-

¹ YOUNG (P. W.): *Interviewing in social Work*, Nueva York, 1935.

mente no es posible dictar un curso de psicología a cada sujeto, que por otra parte no está preparado para asimilarlo. Sin embargo, él siente, más o menos confusamente, que todo eso tiene un nexo. Mientras más progresos haga el sujeto en esta especie de conexión, más se sentirá llevado a ser completo y hallará en sí mismo el origen de las motivaciones para proseguir la entrevista. Llegará a hablar espontáneamente, porque tendrá ocasión de exponer su problema en forma completa. Fuera de la situación de entrevista halló dificultades, pero no pudo formularlas sino parcialmente, en determinados momentos. En la entrevista podrá, tal vez, realizar una síntesis.

Algunos técnicos se inclinan a desarrollar esta situación de entrevista como situación de confesión; intentan, por medio de cierta sugestión, de inculcar al sujeto la idea de que debe “decir todo”, o de que el entrevistador “necesita saber todo”. En verdad, algunos sujetos tienden a pensar así, pero la mayoría se resiste a esa sugestión. Además, “decir todo” no es una consigna bien clara. Nunca puede decirse todo; siempre se elige, en función de ciertas racionalizaciones de la situación. Es, pues, preferible para el entrevistador, dirigir esas racionalizaciones en lugar de sugerir consignas vagas.

¿Qué racionalizaciones proponer, para que originen motivaciones e induzcan al sujeto a cooperar en el examen de su problema?

Deben considerarse aquí dos puntos: la presentación de la entrevista y su organización.

Ciertos entrevistadores tienden a descuidar la presentación de la entrevista, en la creencia de que la redacción de la convocatoria y el nombre del servicio bastan para informar a los sujetos. Nos parece esto un error originado en su dificultad para considerar la situación desde el punto de vista del sujeto. Con frecuencia, preguntamos a los asegurados sociales que son deficientes y fueron citados por nuestro servicio de reubicación profesional para su orientación: “¿Sabe usted para qué lo hemos citado?” Las respuestas más nume-

rosas y completas son del tipo siguiente: "Para someterme a un examen...". "Para buscarme trabajo...".

Ciertamente, con tal contexto mental mis sujetos no están preparados para cooperar en una entrevista psicológica profunda, cuyo interés no advierten en el primer momento. Hemos sentido por eso la necesidad de presentar la entrevista a todos los sujetos. Les decimos, en síntesis, lo siguiente:

"Se encuentra usted en el servicio de reubicación profesional de la Seguridad social. Este servicio está compuesto por personas que atienden el legajo, médicos, asistentes sociales y psicotécnicos. El servicio trata, en lo posible, de conseguir un puesto o de hacer aprender un oficio a los que, por haber padecido una enfermedad o un accidente, no pueden volver a sus actividades profesionales anteriores.

"Para ello se requieren diversos exámenes. Acaba de ver usted al médico, y se encuentra ahora con el psicotécnico. Mi tarea consiste en examinar con usted su situación y proponer una solución a una comisión que se reúne semanalmente y adopta las decisiones. Usted comprende que no se puede proponer una solución si no se conoce bien a la gente; por eso, previamente a todo examen, trataremos de trabar conocimiento. Hablaremos de sus años de escuela, de los oficios que ejerció, del período de su enfermedad y de su situación actual. Examinaremos también sus proyectos y veremos cómo se los puede realizar".

Antes de iniciar el estudio biográfico es necesario que se haya dicho todo esto, pero no como se lo ha presentado aquí, en forma de discurso, sino como diálogo. Desde el primer momento, el sujeto habla de su situación o expresa su temor de someterse a un examen, o bien formula inmediatamente su proyecto. Hay que dejarlo hablar, pero aprovechar la menor ocasión para insistir en los aspectos importantes que sitúan la entrevista y el examen, es decir:

Ámbito social: la Seguridad social.

Objeto del servicio: la reubicación profesional.

Mi misión: el examen sistemático y serio de los casos de

sus intereses y que los obstáculos que pueden surgir en su camino no dependen de él, sino que constituyen aspectos objetivos de la situación.

La riqueza de los datos recogidos se halla, pues, en parte, en función del esfuerzo constante del entrevistador para que el sujeto adquiriera conciencia de la situación, en la forma más completa y exacta.

Otro medio de obtener que el sujeto adquiriera conciencia de la situación consiste en describir uno o dos casos que fueron tratados por el entrevistador. Es tendencia natural de las personas que tienen dificultades la de creerse únicas y pensar que no se puede comprender su situación. Hay, sin embargo, sujetos que piensan que su situación es tan común que no necesitan explicarla enteramente. Puede, pues, ser útil para unos y otros narrar brevemente uno o dos casos y cómo fueron tratados. Pero hay que elegir los casos muy esmeradamente; en efecto, la gente no se interesa por otras personas sino en la medida en que éstas se encuentran más o menos en su misma situación, con dificultades similares.

Esta manera de proceder permite mostrar al sujeto que efectivamente el organismo en cuyo ámbito se desarrolla la entrevista encuentra y realiza las soluciones de casos análogos; permite también especificar concretamente los medios de que dispone el organismo e incitar así al sujeto a expresar completamente su situación para aprovechar al máximo las posibilidades brindadas.

Interpretando estrechamente las técnicas no directivas, se puede tender a pensar que la relación no directiva no es más que un informe psicológico. Luego de haber formulado la regla de libre expresión y de haber dado al sujeto una idea clara de lo que se espera de él, haciéndole comprender que la responsabilidad del desarrollo de la entrevista le pertenece, el psicólogo se contentaría con mantener la actitud no directiva por medio de diversas técnicas de conversación. Esto es posible en el consultorio de un psicólogo privado, quien no interviene en los factores sociales que actuarán en la evolución y las decisiones del sujeto. Pero, en la medida en

que el entrevistador se halla socialmente ubicado en el ámbito de un organismo que propicia la búsqueda y la realización de decisiones (medios de investigación, de información, pecuniarios para asumir cargas, etc.), el sujeto no reaccionará exclusivamente con relación al psicólogo sino con respecto a la situación total. Al poner en claro esas determinaciones el psicólogo ayudará al sujeto a adquirir clara conciencia de ellas y a reaccionar en forma adecuada.

La objetividad de la situación de entrevista no depende sólo de la actitud del entrevistador, que se abstendrá de juzgar abiertamente y de limitar así la asunción de responsabilidad, sino también del ámbito social y técnico en el cual se desarrolla la entrevista.

Tal estructuración de la situación de entrevista no se opera en la misma forma con todos los sujetos. Su estado psicológico desempeña un papel importante, pues están desigualmente capacitados para asumir en cierta forma la situación de entrevista, ya sea en razón de la insuficiencia de sus medios expresivos, o bien por un estado patológico que reduce sus medios. De cualquier manera, primeramente se les debe ofrecer la posibilidad de hacerlo, antes de adoptar una actitud más directiva y formular preguntas directas. No sólo porque la actitud no directiva permite una búsqueda más eficaz que la solución, sino también porque "se expresan más ideas y de manera más precisa cuando se deja que el sujeto cuente libremente su historia y luego se lo interroga sobre ciertos detalles". (Williamson y Folley¹).

2. ESTUDIO BIOGRÁFICO.

a) *El problema*

Hemos observado ya que toda entrevista orientada hacia el estudio de un caso y la búsqueda de una solución de adap-

¹ WILLIAMSON (E. G.) y FOLLEY (J.): *Counseling in student Personal Work*, en HARRIMAN (P. L.): *The Encyclopedia of Psychology*.

tación al medio es, en cierta medida, terapéutica. En un grado mayor aún toda entrevista es biográfica.

Dos posiciones extremas son posibles en este caso. El primer punto de vista puede formularse del siguiente modo: lo que importa en el estudio de un caso no es el pasado sino la situación actual del individuo. No quiere decir esto, por supuesto, que el pasado no influya en el presente, pero, en la medida en que influye, es decir, en el grado en que tiene significación actual, forma parte de la situación presente. En consecuencia, basta con que el sujeto exponga completamente su situación actual. Si ese informe parte de él, esa presentación de su pasado será psicológicamente significativa. Por ejemplo, al hablar de su falta de cultura e instrucción, el sujeto por sí mismo se inclinará a hablar de su período escolar y lo hará con cierta perspectiva; lamentará el haber sido desaplicado o que sus padres no vigilasen más sus estudios, etc. Los hechos no aparecerán secamente presentados sino que reflejarán actitudes psicológicas significativas actualmente. Otro ejemplo sería el siguiente: al hablar de su intención de casarse y constituir un hogar, el sujeto comparará diversas situaciones y, en particular, puede pensar en las disputas entre sus propios padres o en la conducta de su madre.

Es indudable que encarado así, el estudio biográfico es parcial; ciertos períodos se conocerán muy bien, pero otros quedarán en la sombra. Además, ese estudio se hallará distribuido a lo largo de las entrevistas y el psicólogo tendrá dificultad en formarse una idea de conjunto. Pero, en cambio, el sujeto, al decir de su pasado lo que es útil para su progreso personal, permanecerá continuamente siendo dueño tanto de la entrevista como de sus proyectos. Por supuesto, para este estudio uno se dirigirá solamente al sujeto.

Para la concepción no directiva esta manera de proceder es legítima y psicológicamente útil.

El segundo punto de vista puede formularse así: el estudio sistemático del pasado de un individuo es de fundamental importancia. El pasado de una persona es la más rica

fuente de información cuando se quiere saber lo que ella es y comprender por qué se encuentra así en la situación presente. La vida de un individuo constituye el criterio final de todas las investigaciones que se quiere emprender. Comporta la manifestación en la acción de las capacidades y los modos de adaptación del sujeto, y, por consiguiente, permite buscar soluciones adecuadas.

Debe, pues, intentarse todo para confeccionar el informe más exacto y completo de la biografía del sujeto. Para ello se acudirá a todas las fuentes: la escuela, la familia, el médico, el asistente social y, naturalmente el mismo sujeto con quien debe mantenerse una entrevista biográfica sistemática. Se trata en este caso de un interrogatorio detallado en que no se deja en sombra ninguno de los períodos de la vida del sujeto. Tal estudio puede desarrollarse cronológicamente, ya sea comenzando por el nacimiento para terminar con la situación actual, o bien siguiendo el orden inverso.

No es forzoso escoger entre los dos puntos de vista expuestos; ya que existe la posibilidad de una solución intermedia, impuesta, por otra parte, por las condiciones prácticas de trabajo.

Observemos, en efecto, que el primer procedimiento exige condiciones de realización muy especiales; es necesario que el sujeto haya aceptado voluntariamente la consulta y que atribuya a las entrevistas una importancia fundamental; debe ser un tanto psicólogo como para haberse analizado y estudiado con frecuencia; y es preciso que puedan realizarse múltiples entrevistas. Mas, prácticamente, la mayoría de los psicólogos trabajan en organismos que exigen cierto rendimiento y no comprenderían fácilmente la multiplicidad de entrevistas, a menos que se trate, claro está, de psicoterapia propiamente dicha. El psicólogo debe obtener rápidamente una visión de conjunto bastante detallada del pasado del individuo. Pero, por lo demás, el segundo procedimiento, aplicado estrictamente, es antipsicológico: la entrevista puede transformarse rápidamente en interrogatorio, con importantes fuentes de errores en razón de la insuficiencia de la me-

moria de los sujetos y su incapacidad de manifestar. Esos errores, que siempre deben tenerse en cuenta, se agravan con el interrogatorio directo. Además, es posible que los sujetos informen acerca de los hechos en forma seca, despojada de su contenido afectivo y se pierdan así informaciones interesantes.

b) *Cómo actuar. El comienzo*

Nos situamos en el momento en que, tras la presentación del organismo y de sí mismo, y explicado ya el objeto de la entrevista, el entrevistador ha conseguido efectivamente crear cierta relación psicológica con el sujeto, el cual ha sonreído, comentó positivamente las explicaciones recibidas o formuló algunas reservas que el entrevistador logró despejar. Hemos visto también, anteriormente, que este último ha presentado un breve plan, con los diferentes temas de la entrevista. En ese momento, no es posible seguir sin antes adoptar cierto número de decisiones y disposiciones.

Es preciso haber decidido un plan. No se trata del orden en que se desarrollará la entrevista, sino de una visión general ordenada de los puntos y aspectos que se estudiarán.

Puede concebirse este plan de distintas maneras; he aquí, por ejemplo, un plan que llamaremos “temático”:

- I. Vida familiar (nombres, fecha de nacimiento, oficio, instrucción, salud, personalidad de los diversos miembros de la familia, etc.).
- II. Nacimiento y primera infancia (edad en que el sujeto empezó a sentarse, a caminar, a hablar, a controlar su esfínter, etc.).
- III. Salud (enfermedades, heridas, accidentes, etc., actitudes con respecto a su salud).
- IV. Educación (escolaridad, materias preferidas, actitud con respecto a la escuela, y la disciplina, etc.).
- V. Afectividad (emotividad, inestabilidad, problemas especiales, actitudes).

- VI. Vida sexual.
- VII. Sociabilidad (contacto social, esparcimientos, tendencias asociales, inadaptación).
- VIII. Vida profesional.
- IX. Vida familiar personal.
- X. Nivel economicosocial.

Para nuestro trabajo hemos preferido un plan más fácilmente cronológico y adecuado a los problemas que tratamos. He aquí un esquema:

I D E N T I D A D .

	<i>Fecha</i>	<i>Enfermedades</i>
I. <i>De la infancia hasta comienzos de la vida profesional:</i>		
<i>a) Vida familiar</i>		
<i>b) Escolaridad</i>		
II. <i>Vida profesional</i>		
III. <i>Situación actual:</i>		
<i>a) Situación pecuniaria</i>		
<i>b) Familiar y social</i>		
<i>c) Esparcimientos</i>		

Es evidente que esos dos planes fueron confeccionados con distintas miras, pero que el segundo, menos sistemático, permite al sujeto expresarse más libremente.

Debe decidirse ahora por dónde empezar. Puede pensarse que es más fácil para los sujetos partir de la situación actual y remontar el curso del tiempo, lo cual en realidad es más sencillo para el entrevistador que no se ve obligado a justificar, al principio, su interés por la familia y la infancia del sujeto. Nuestra experiencia nos ha demostrado, sin embargo, que se puede partir perfectamente de la infancia y seguir los acontecimientos de manera estrictamente cronológica. Si la entrevista biográfica les parece justificada, los sujetos

no hallan más dificultad en descender el curso de los tiempos que en remontarlo. Incluso, hemos advertido cierta ventaja en que los sujetos midan la distancia con respecto a su situación actual. Al comenzar por lo primero, su infancia, se les hace notorio que realizan una especie de recapitulación de su vida, de la cual, en cierto modo, deriva su situación actual. Casi nunca debimos justificarnos al proceder así; nos bastó siempre con decir “vamos a empezar por el principio”. Además, comenzando por la infancia del sujeto, se puede examinar al mismo tiempo el grupo familiar (padres, hermanos y hermanas). Trátase de terceros y, generalmente, resulta más fácil a los sujetos hablar al principio de otras personas y no de ellos mismos.

Pueden, sin embargo, presentarse algunas dificultades. Ciertos sujetos protestan: “No se trata de mis padres, sino de mi situación actual”. Nos ha parecido que eso se debía a dos causas posibles: fue insuficiente la presentación de la entrevista, o bien influye en los sujetos una alarmante situación social actual. En ambos casos, no llegaron a concebir que la entrevista será un estudio largo, minucioso y serio de los acontecimientos de su vida. En éste, como en otros momentos de la entrevista, debe aplicarse la siguiente regla: seguir la línea de menor resistencia, pasando rápidamente, para luego rever los puntos que no fue posible examinar.

c) Desarrollo del estudio biográfico

Para continuar, se pueden concebir dos procedimientos. El primer procedimiento es anunciar los temas (“Hábleme ahora de la educación que recibió”; o bien, “¿Cuál fue su vida profesional?”), dejar que el sujeto hable libremente; luego, por medio de preguntas, hacer precisar los acontecimientos, las fechas y reacciones del sujeto. Este interrogatorio puede efectuarse ya sea después de cada tema, o bien después de que el sujeto los haya tratado a todos libremente.

El segundo procedimiento consiste en decir: “De modo

que usted nació en 19.., en... Sin duda, ¿usted pasó allí su infancia con sus padres?”. En ese momento el sujeto empieza a hablar de su infancia y su escolaridad; no formulamos entonces más preguntas sino que nos limitamos a ayudarlo con nuestras intervenciones para que prosiga cronológicamente: “¿Y entonces?... ¿Luego?... ¿Después?...”. Las únicas precisiones que pedimos en ese momento son las fechas o la duración de los períodos (“¿En qué fecha?... ¿Cuánto tiempo duró eso?”). Lo dejamos hablar así hasta el final de la exposición de la situación actual.

Sólo más tarde se pedirán aclaraciones sobre la biografía, con respecto a los diferentes aspectos de los proyectos del sujeto. Por ejemplo: “Ingresar en un centro de aprendizaje es un poco volver a los bancos de la escuela. ¿Fue usted buen alumno?... ¿En qué materia se desenvolvía mejor?... ¿En qué circunstancias se decidió la interrupción de sus estudios?...”.

Una variante de este segundo procedimiento, que también aplicamos, consiste en pedir inmediatamente, con respecto a cada período de la vida, las precisiones necesarias; luego, encaminamos al sujeto hacia el período posterior y así sucesivamente. Esto puede llevarlo a ser, espontáneamente, cada vez más preciso en su informe. Pero, en lo posible, se respeta el orden cronológico.

¿Cómo elegir entre estas diferentes maneras de proceder? Por supuesto no hay regla valedera para todos los casos y hay que decidir según las preferencias que manifiestan los sujetos. Algunos, que poseen en general cierto grado de cultura, prefieren tratar temas: al empezar a hablar de sus padres exponen la historia de su familia hasta el período actual; o bien, al referirse a sus estudios, abarcan el conjunto de su vida e indican los esfuerzos que realizaron después de egresar de la escuela (cursos nocturnos, lecturas, perfeccionamiento profesional, etc.). En otros casos, los más frecuentes, los sujetos tienen mayor dificultad para encarar conjuntos y es necesario ayudarlos a seguir cronológicamente. Los casos más difíciles son, contrariamente a lo que se puede creer, los que

hablan demasiado, ya que repiten la misma idea o describen el mismo hecho de distintas maneras, sin aportar nada nuevo. Su verbosidad manifiesta cierta ansiedad que se encuentra a lo largo de toda la entrevista; confunden los períodos, son muy imprecisos, sumergen al entrevistador en un oleaje de palabras y pueden hacerle perder la conducción de la entrevista. Su atención debe, pues, reforzarse y sobre todo desconfiará de sus propias reacciones: si intenta encauzar al sujeto bruscamente corre el riesgo de provocar nuevas olas de palabras cada vez más inconsistentes y no, como se podría creer, de hacerlo enmudecer. Primeramente, debe dejar hablar y escuchar atentamente. En general, la rapidez de la elocución decrece, lo que indica cierta disminución de la ansiedad; la favorecerá definiendo nuevamente su misión y volviendo a situar el ámbito social de la entrevista; en sus preguntas se mostrará preocupado por la precisión y la objetividad y señalará claramente que no le incumbe juzgar, por lo cual el sujeto no debe defenderse. Sólo en ese momento podrá proseguir la entrevista biográfica.

Existe otra categoría de sujetos difíciles: los que hablan poco y enuncian escuetamente los hechos, tanto pasados como actuales; el entrevistador a menudo cree ver en ello reticencia, cuando se trata simplemente de sujetos con poca fluidez verbal a quienes les cuesta contar su vida. No consideran interesante hacerlo. Han vivido sumergidos en grupos sociales y no distinguen bien su individualidad. Se debe entonces insistir más en el hecho de que la entrevista está totalmente consagrada al sujeto, que es su personaje principal, y en que el consejero está a su servicio. No hablarán mucho más por ello, pero cada una de sus frases será significativa y aportará informes. El entrevistador estará muy atento, preguntará poco y utilizará al máximo los silencios. En algún momento, con respecto a algún aspecto de su vida, se los ve más locuaces, pero eso dura poco. No se trata aquí de sujetos con graves problemas afectivos y en los cuales la inhibición plantea al entrevistador otros problemas.

d) *Extensión de la investigación biográfica*

Hemos presentado tan sólo planes muy esquemáticos del estudio biográfico e indicado sucintamente los puntos que se deben examinar. Ir más lejos hubiese sido trazar un índice de los conocimientos del psicólogo práctico.

En efecto, no es posible dar una respuesta general a la pregunta: ¿qué datos históricos es preciso conocer para la comprensión de un caso? Se podría contestar, por supuesto, que habría que conocer “todo”. Pero esta respuesta carece de sentido preciso aun cuando se considere esta perspectiva como un objetivo ideal.

Podría, tal vez, enunciarse una regla sobre este punto: la extensión de los datos biográficos, así como la naturaleza de los detalles que conviene obtener, se hallan en función del problema que se trata. La palabra problema se interpreta aquí en dos sentidos: se trata primeramente del tipo de problemas que reconocidamente estudia el psicólogo (reorientación de deficientes, adaptación escolar o problemas medico-pedagógicos, etc.) y, por otra parte, del problema particular que plantea determinado caso.

Examinamos a asegurados sociales deficientes con la intención de reubicarlos. Prever, por ejemplo, que su estudio biográfico debe comportar sistemáticamente un apartado sobre sus problemas sexuales o sobre las relaciones entre hermanos y hermanas durante su infancia, es no tener en cuenta el marco social en el cual se desarrolla la entrevista y perder de vista el objetivo de los exámenes. Los sujetos no comprenderán en absoluto tales curiosidades y el conjunto del servicio se desvalorizará muy pronto. No significa esto, por supuesto, que esas cuestiones no se consideren nunca, pero sí tienen importancia para la reubicación profesional de un caso particular; la entrevista se orienta de manera tal que los sujetos mismos proporcionen espontáneamente los informes necesarios.

He aquí un ejemplo: un hombre de treinta años, casado,

me explica que ha perdido el gusto por el trabajo y está muy deprimido. Callo y escucho atentamente; agrega en un susurro: "Hace tres meses que no estoy con mi mujer; piensa divorciarse". Las preguntas que siguieron a ese detalle presentado espontáneamente fueron recibidas como emanadas de un profesional que trataba de entender un caso.

He aquí otro ejemplo, el de una muchacha, tuberculosa, que vivía sola en un hotel, aunque tenía a su padre en París. Traté de averiguar si en su estado alguna persona de su familia podía socorrerla (lo que hubiese permitido mejores condiciones de reubicación). Me explica entonces que su madre murió, que su padre no la quiso nunca y que siempre prefirió a sus otros dos hijos varones. Mis preguntas detalladas sobre la infancia de la interesada parecieron normales.

Para obtener esos resultados se requieren, según nuestra opinión, dos condiciones: la primera es que la entrevista biográfica resulte justificada ante el sujeto; pero, además, es necesario que no le parezca un interrogatorio sistemático que le impida toda iniciativa. Habría que recordar aquí todo lo que dijimos sobre la actitud no directiva.

Pero es ésta la segunda condición; el entrevistador, que en cierta forma ha advertido problemas psicológicos particulares, debe ser competente, en virtud de sus conocimientos profesionales, para emprender su investigación sistemática. Dado su conocimiento teórico del aspecto con que se presentan esos problemas, orientará la entrevista, por medio de preguntas, de modo que se hallen sometidas a prueba las hipótesis que pudo formar.

La relación entre la actitud no directiva y el interrogatorio directivo deben entenderse aquí como una relación de jerarquía, siendo la actitud directiva fundamental y el interrogatorio directivo una técnica posible, válida en ciertas condiciones.

3. OBSERVAR AL SUJETO.

Observar al sujeto es, ante todo, observarse a sí mismo, vigilando estrictamente las propias reacciones y vedándose las interpretaciones inmediatas. Por ejemplo, al ver entrar con vacilación a un sujeto que tímidamente se sienta en el borde de la silla, abstenerse de pensar: he aquí a un tímido introvertido. O aun, al ver sus uñas sucias, abstenerse de pensar: desprolijo, no hará nada esmerado en su trabajo. Podrían multiplicarse los ejemplos.

Si el entrevistador llega a dominarse suficientemente, obtendrá dos beneficios: en primer lugar, no deformará la actitud psicológica de objetividad que debe mantener a lo largo de toda la entrevista. Juzgar a alguien conduce a adoptar con respecto a él comportamientos concomitantes y el sujeto, principalmente cuando se siente despreciado, no dejará a menudo de experimentarlo. La segunda ventaja que deparará al entrevistador su reserva es justamente la libertad de espíritu para juzgar correctamente.

Esta reserva no impide que el entrevistador anote su primera impresión, sabiendo que es suya. En la vida diaria se juzga frecuentemente a las personas por la primera impresión que causan. Tal individuo impresiona como anciano, como limpio, como alto, como dinámico. Pero esta primera impresión, que en la adaptación tiene un papel secundario, va a ser criticada por el psicólogo, quien sabe que es generalmente falsa y no corresponde a características fundamentales de la personalidad. Será, pues, objetivo con respecto a sus propias reacciones.

Durante la entrevista, el psicólogo recordará también que a menudo no hay nada, o muy poco, que observar. Debe evitarse caer en el defecto de querer convertir forzosamente a cada sujeto en un tipo digno de ser descrito con entusiasmo. Debe, finalmente, evitarse querer hallar, absolutamente, en el aspecto físico del sujeto los rasgos psicológicos que se dedujeron a partir de los datos de la entrevista.

¿Qué se debe observar?

Se ha señalado con frecuencia que el observador no entrenado puede mirar todo muy bien sin observar nada significativo, por carecer de los marcos de referencia necesarios. En el transcurso de la entrevista el entrevistador deberá observar y anotar tres categorías de comportamientos:

a) *El lenguaje y los conceptos utilizados por el sujeto*

El lenguaje es un medio social de comunicación y refleja, a menudo, más que la personalidad del sujeto, los medios sociales en que ha vivido. Las palabras y conceptos que emplea, sin embargo, no se hallan definidos en forma absoluta. Cada sujeto le atribuye significados que es preciso dilucidar si no se quiere caer en error. Así, por ejemplo, la palabra “nervioso” en la frase “soy muy nervioso” significa, según los sujetos, comportamientos muy diferentes: cólera y arrebatto, impaciencia y agitación cuando el sujeto está contrariado; ensimismamiento en caso de preocupaciones o manifestaciones orgánicas (la garganta se contrae, el cuerpo se crispa, etc.), a pesar de una apariencia muy calma (agregan: “todo va por dentro”), o hasta temblor de las manos e imprecisión de los movimientos pequeños. Durante nuestros desplazamientos profesionales al norte de la región parisiense pude verificar que la frase *je suis pensif* (soy pensativo) significaba: “rumiar constantemente las mismas ideas”.

Toda vez que esas palabras u otra análogas, como tímido, emotivo, independiente, etc., son empleadas por un sujeto, hay que anotarlas y pensar en buscar su significado. Para conseguirlo, un procedimiento consiste en pedir al sujeto que describa un acontecimiento, preferentemente reciente, en que se manifestó tal como dice ser.

Puede ser también muy interesante observar la sintaxis utilizada. Su calidad manifiesta el empleo de un caudal cultural asimilado más o menos bien. Otros aspectos notables son la elocución y la pronunciación. ¿La elocución es lenta, la respuesta como “arrancada” después de un silencio en que

el sujeto busca las palabras, o bien la elocución es precipitada, la pronunciación casi indistinta? ¿o aun es la elocución vehemente, con intención de convencer? Es interesante anotar los cambios de elocución y ritmo durante la entrevista. Acerca de ciertas cuestiones que conmueven al sujeto o le son indiferentes, el relato varía, el tono de la voz se eleva o baja, las palabras se encuentran con facilidad o con dificultad. El observador atento reconocerá en esas manifestaciones la expresión de sentimientos y actitudes del sujeto.

b) *El rostro*

Tentados estamos de incitar a los psicólogos a desconfiar de las deducciones psicológicas que pueden hacer a partir de los rasgos de la cara. Pero sabemos que nuestra pretensión es vana si están convencidos del valor científico de la morfopsicología. No queremos decir que los rasgos del rostro no son significativos del conjunto de una personalidad; pero es muy difícil decir a qué comportamientos corresponden.

Pueden obtenerse, no obstante, datos interesantes. Es preciso apreciar primeramente el efecto que el rostro puede producir en la gente, sobre todo cuando los rasgos son muy acentuados: el tamaño de la cabeza puede sorprender, los rasgos pueden ser burdos o muy finos, la cabellera y el peinado pueden ser notables; el conjunto puede sorprender: fealdad acentuada, suavidad, equilibrio, etc.

A pesar de nosotros mismos somos muy sensibles a todos esos aspectos; para el entrevistador, el hecho mismo de anotarlos constituye una salvaguarda contra la intervención de esas reacciones personales que pueden perturbar la entrevista.

Se dice generalmente que las emociones o ideas se reflejan en los rasgos de la cara y que se los puede observar. No es verdad con respecto a todos. Hay rostros impassibles que no dicen nada y rostros vehementes que exageran y deforman las emociones verdaderas, del mismo modo que existen personalidades secretas que se exteriorizan mal y personalidades que se comportan como en un escenario de teatro. Sin em-

bargo, en ciertos momentos de la entrevista, cuando se tocan puntos que conmueven particularmente al sujeto, se nota que los rasgos se crispan, los párpados se bajan o se agitan y la cabeza se desvía. Al mismo tiempo se velan los ojos y el relato se torna incierto. Estos signos anuncian estallido de lágrimas, de impaciencia, de ansiedad. Si se prosigue por el mismo camino, si uno olvida observar esos signos, se puede perturbar gravemente la entrevista, que no tiene por objeto poner a prueba la emotividad del sujeto. Una crisis de lágrimas es inútil; desgraciadamente, no siempre se consigue evitarla.

c) *Las manos y los desplazamientos del cuerpo.*

Las manos pueden ser tan expresivas como el rostro y aun más a veces, puesto que no sólo los gestos acompañan pensamientos y sentimientos actuales, sino que revelan también, en ciertas oportunidades las actividades profesionales anteriores. La palma es ancha y fuerte o pequeña y gruesa. Los dedos son nudosos o afilados. Las uñas son cuidadas, bien trazadas, o anchas y chatas, etc. Todos esos rasgos no son significativos en sí (a menos, naturalmente, que se profese una morfopsicología particular) pero forman parte de un cuadro de conjunto cuyas grandes líneas no pueden analizarse sin haber llegado a observar los trazos pequeños, los detalles que forman parte de él.

Las manos se mueven. No siempre se lo advierte porque el sujeto, sentado ante nosotros, coloca las manos detrás de la mesa. Pero se las frota, las hace crujir a veces, las utiliza para subrayar una idea. Si está emocionado pueden percibirse crispaciones o leves temblores. Hay que ser muy discreto cuando se observan las manos porque la gente, en general, no sabe qué hacer con ellas y se siente incómoda.

Durante la entrevista el sujeto mueve la cabeza, el cuerpo y las piernas. Demasiado cómodamente sentado en un sillón profundo, estará como prisionero; una simple silla es más

indicada. Por su postura puede uno advertir si está a gusto y acepta proseguir la entrevista.

Al notar la febrilidad de sus movimientos, interrogamos a menudo a los sujetos y descubrimos preocupaciones actuales absorbentes que limitan las posibilidades de la entrevista: el sujeto tiene una cita y espera no faltar, no pudo dormir en toda la noche por un dolor de muelas, un miembro de su familia está muy enfermo, etc. Otras veces eso significa que no ha aceptado la situación de entrevista o que le es penoso permanecer sentado una hora o una hora y media hablando.

Notemos que la vestimenta y la atención que el sujeto preste a su aspecto personal deben consignarse pero no ser interpretados, sino en función de la situación de conjunto.

Hay que saber, finalmente, que es muy difícil escuchar al sujeto, observarlo y a la vez tomar notas. Sin embargo, con la práctica, se logra hacerlo.

4. EXAMEN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

En la medida en que el estudio biográfico constituyó una parte distinta en la entrevista (lo que aconsejamos), se llega en seguida al examen de la situación actual del sujeto. Se trata del ambiente material, social, familiar y profesional, en el cual se mueve. Es muy importante determinarlo con precisión porque es inútil intentar comprender al individuo si no se conocen los hechos que determinan, en parte, su comportamiento actual. Además, toda solución de su problema debe tener en cuenta, de forma muy especial, que una orientación profesional que exige un servicio externo no resulta posible porque el sujeto vive en condiciones de habitación deplorables o no se entiende con sus parientes; en otros casos, la solución es urgente o bien debe requerir tan sólo un tiempo de adaptación muy breve, etc. Cada caso presenta un conjunto de condiciones actuales tan particulares que no puede decirse casi nunca que una solución tenga el mismo significado en dos casos.

Como el estudio biográfico, el examen de la situación actual se halla en función directa del problema que se trata. Se puede imaginar un plan esquemático válido para las diferentes categorías de problemas, pero será preciso adaptarlo a cada caso particular. Así, por ejemplo, en un problema medicopedagógico se deben considerar las relaciones entre los diferentes miembros de la familia. Pero es imposible prever sistemáticamente lo que se encuentra bajo este amplio tema; no es posible, pues, preparar un plan detallado: un desacuerdo entre un hijo y su padre puede explicarse, en parte, por la historia del mismo padre, que aparece violento e impulsivo y no se puede pensar siempre en preguntar sistemáticamente si el padre ha padecido trauma craneano, por ejemplo. Un cuestionario que considerara todas las eventualidades sería demasiado largo y en gran parte inútil por inadaptado al caso que se examina. Es preferible dejar que el sujeto exponga libremente su situación actual, adoptando una actitud no directiva y luego tratar de obtener las precisiones necesarias.

La dificultad principal proviene, a nuestro parecer, de que los sujetos tienen dificultad para encarar espontáneamente todos los temas. Insisten en los aspectos que les parecen importantes (y eso es un factor favorable) pero olvidan o tratan muy rápidamente otros aspectos. Tal sujeto insistirá en el desacuerdo con el padre pero no hablará de las malas condiciones de vivienda. Para llevar al sujeto a mencionarlas puede ser torpe formular preguntas directas. Además, siendo la entrevista, por definición, un intercambio de ideas e informaciones, es preciso que la pregunta sea formulada no en forma aislada, sino como ligada al tema que el sujeto tuvo la iniciativa de tratar. En el ejemplo anterior se puede decir: "Sí, comprendo, pero, ¿cree usted que sus condiciones de alojamiento inciden en esa situación?"

Observemos finalmente que si a partir de cierto momento puede decirse que el estudio biográfico está terminado, el examen de la situación actual prosigue hasta el fin de las entrevistas, al estudiarse las diversas soluciones propuestas. En

efecto, la solución adoptada deberá tener en cuenta las condiciones actuales. Ciertos aspectos, que pueden ser importantes, aparecen sólo cuando se examinan las posibilidades de realización. He aquí un hombre de veinticinco años, epiléptico de resultas de un viejo traumatismo, cuyas crisis desaparecieron por acción del tratamiento, pero es lento, linfático, soñoliento, a veces con reacciones violentas y “cóleras perversas”. Ninguna solución de reeducación o de empleo en condiciones normales parece posible. Nunca trabajó, pero el padre tiene un comercio de calzado (por mayor y menor); su hijo habla fácilmente de ello, sin manifestar la menor animosidad, y no parece existir ningún conflicto. Le pregunto entonces si no puede su padre emplearlo en el negocio, lo cual puede ser una buena solución de readaptación. El sujeto lo acepta, hasta me dice que había pensado en esa solución y que le alegraría mucho; agrega, sin embargo, que el padre con seguridad no querrá, oposición que él no comprende. Interrogada la madre revela, con mucha reticencia por otra parte, un enorme conflicto de caracteres entre el padre y el hijo que torna infernal la vida de familia. Se niega a dar más detalles y termina: “Sabe, señor, ¡en las familias a veces hay cosas!...”. Durante esta entrevista la constelación familiar apareció muy distinta de como yo la había observado al comienzo de la entrevista: el hijo epiléptico era para la familia como una carga de la que desearía librarse lo antes posible; no se pudo obtener esta información sino al examinar una solución del caso.

5. BÚSQUEDA DE LOS SIGNIFICADOS.

El estudio biográfico y el examen de la situación actual proporcionan informaciones sin las cuales es evidentemente inútil pensar en proponer una solución para el caso examinado. Esta caza de los hechos, emprendida en común por el sujeto y el psicólogo, es encarada por los dos protagonistas con espíritu diferente. El sujeto efectúa una retrospectión

para hacerse entender; el psicólogo trata de hallar coherencia y significados, en función de conceptos psicológicos.

Examinemos una situación: un joven nos informa que su padre abandonó la casa y él fue educado por su abuela, en el campo. El psicólogo *sabe* que las rupturas en un hogar perturban el desarrollo psíquico de los niños. Varias preguntas se plantean entonces en su espíritu: ¿qué sabe el sujeto acerca de las causas de esa ruptura y cómo la sintió?, ¿lo apenó o permaneció indiferente?, ¿lo afectó profundamente? El psicólogo experimentado no se apresura ni a preguntar ni a contestar sus propias preguntas. Por sí mismo el sujeto insiste más o menos, da detalles o se muestra reticente; vuelve a hablar de ello repetidamente durante la entrevista, señalándolo como causa de ciertos acontecimientos posteriores: “nadie me aconsejó en mis estudios” o “yo era muy libre, hacía lo que quería”, etc.

Puede decirse que los acontecimientos de la vida del sujeto se ordenan y determinan recíprocamente de manera significativa para él. El psicólogo que quisiese ante cada acontecimiento de la vida del sujeto aplicar sus conceptos (hallar inestabilidad, falta de madurez afectiva o indicios de personalidad bien equilibrada, etc.), correría el riesgo de hallarse, a causa de los juicios que formula, como aprisionado en el cuadro psicológico de la personalidad del sujeto trazado por él en cierto momento de la entrevista. Por el contrario, si considera los conceptos psicológicos como hipótesis que deben ser verificadas y si es bastante competente como para darse cuenta del valor relativo de esos conceptos, podrá orientar la entrevista buscando todas las situaciones de la vida del sujeto que permitan ya sea verificar, ya desechar esas hipótesis.

He aquí un ejemplo típico: se nos presenta un joven de veintidós años, cardíaco, que nos cuenta haber tenido unos quince empleos desde el comienzo de su vida profesional (catorce años). Se estaría dispuesto a reconocer inestabilidad. Pero el examen detallado de sus diferentes empleos demuestra que se trata de trabajos de peón de albañil o de obrero especializado de fábrica, a los cuales no pudo adaptarse en

razón de su estado físico de cardíaco. Además, se ha podido observar que el sujeto padeció por esa inestabilidad, debida principalmente a su falta de idoneidad profesional. Pero hubiese sido posible equivocarse porque semejante iniciación en la vida no puede carecer de efectos sobre las actitudes y la personalidad del sujeto, que aparece nervioso, impaciente y atemorizado ante el porvenir. La verdadera cuestión que se plantea no es saber si la inestabilidad en él se convirtió en un modo definitivo de comportamiento (pregunta que no puede contestarse positivamente, salvo que la noción de inestabilidad fuese una noción descriptiva general), sino saber si, en buenas condiciones de trabajo, con posibilidades de perfeccionamiento, podrá estabilizarse. Habrá que examinar en qué medida el medio social, familiar y de aprendizaje en un centro de reeducación puede favorecer esa evolución. Este ejemplo demuestra que buscar la significación de los rasgos psicológicos que se observan en los sujetos no es un problema de “diagnóstico psicológico”, a partir del cual se buscará la solución. Hay que dejar que se desarrolle el problema del sujeto, sin juzgar. La resistencia del problema ante nuestros esfuerzos por mejorar la situación y, en particular, para que adquiera conciencia de ella, caracterizará más valientemente el estado del sujeto. Nuestras apreciaciones y nuestros juicios sobre el sujeto, en una palabra, nuestro diagnóstico, son datos precarios y relativos que no deben considerarse en manera alguna como realidades intangibles. Esta reserva, esta duda metódica que preconizamos, debe a nuestro entender ser la base de una verdadera actitud no directiva en el tratamiento de los problemas humanos. En la clínica se procede con comportamientos y las significaciones psicológicas son meramente deducidas y no observadas. Nosotros ni somos muy hábiles ni estamos muy enterados en este tipo de deducciones.

He aquí otro ejemplo de la especie de error que se puede cometer cuando se manejan imprudentemente los conceptos psicológicos: se nos presenta un hombre de treinta y dos años, tuberculoso, que pasó diez en sanatorios y se sometió a numerosos tratamientos. De timidez “patológica”, sufre casi desde

el momento en que debe dirigir la palabra a alguien, pero es a la vez impaciente y a veces impulsivo; excesiva lentitud de elocución e ideación; desde su salida del sanatorio lleva vida de soltero aislado, con una madre anciana y enferma. El caso podía aparecer a primera vista con los rasgos psicológicos del tuberculoso crónico. Parecía muy simple diagnosticar. Buscamos, sin embargo, otra explicación y descubrimos que el sujeto entre los catorce y los diecisiete años había sido epiléptico, con numerosas crisis, tratado por medio de fuertes dosis de gardenal que lo embrutecieron completamente. Las crisis desaparecieron pero las secuelas psíquicas se agravaron con los diez años de sanatorio. El examen médico, principalmente fisiológico, no mencionaba las crisis. Intentamos una readaptación profesional cuyo resultado fue mediocre, en razón de la lentitud del sujeto, lo que demostraba que la deficiencia más importante se debía a las secuelas de la epilepsia y no al período de sanatorio.

Este ejemplo demuestra además que el estudio minucioso de la biografía del sujeto, objeto esencial de la entrevista, es la condición requerida para todo estudio correcto del problema que se quiere resolver.

Puede causar sorpresa que no consideremos la entrevista para el estudio de un caso como organizada en torno a conceptos psicológicos tales como: estudio de los intereses, de las actitudes, de las motivaciones, del nivel de madurez de la personalidad, de las características de la adaptación social, etc. Lo hacemos porque el sujeto no se explica en función de los conceptos del psicólogo, sino que narra presentando los acontecimientos de su vida. Esos acontecimientos son para él "hechos", con respecto a los cuales reacciona actualmente de tal o cual manera; cada hecho tiene una causa y consecuencias que él puede señalar. Los diferentes aspectos de su personalidad no se destacan de los acontecimientos sino que se hallan implicados en ellos, y cuando él se analiza, esa actividad es intencional; refleja el ámbito del examen que tiende a lograr una solución; depende de todos los factores de la situación. Por ello, en el ámbito del estudio biográfico y del

examen de la situación actual puede el psicólogo destacar las características principales de la personalidad del sujeto.

Pero antes de interpretar la biografía del sujeto en función de conceptos psicológicos que gozan de su preferencia, el psicólogo debe practicar, con respecto a los datos recogidos, una especie de crítica histórica, interna y externa: coherencia interna y verosimilitud de los acontecimientos, detalles más o menos numerosos según los distintos períodos, explicación de ciertas contradicciones, posibles fuentes de errores de testimonio o de mentiras, etc. Sus conocimientos técnicos y su experiencia de los medios sociales y de la vida le ayudarán mucho en ese trabajo complejo. El cotejo con otras fuentes de información (exámenes médicos, encuesta social, pruebas psicotécnicas, etc.) es importante. Pero esos mismos documentos también deben ser criticados antes de utilizarlos: los exámenes médicos a menudo son parciales y orientados en función de la especialidad del médico, de sus preocupaciones o del objeto del examen médico. El informe de la encuesta social refleja en parte las reacciones afectivas de la asistenta a la cual se pide una opinión favorable o desfavorable y que, por tener a su cargo al sujeto, angustiada por su situación, que es "catastrófica", a menudo se preocupa más por la urgencia de una solución que por su adecuación. Los resultados de las pruebas psicotécnicas pueden sorprender y hallarse en contradicción con los elementos de la biografía; pueden ser perturbados por el estado del sujeto.

Si el psicólogo supo tomar todas esas precauciones, es decir, si tuvo en cuenta el máximo de datos y el máximo de sistemas de referencias, puede confiar en haber alcanzado cierta objetividad en sus apreciaciones y pensar que la solución que se elaborará tiene cierta validez.

6. BÚSQUEDA DE SOLUCIÓN.

Luego de haber considerado su pasado y su presente, será incitado el sujeto a tratar de su porvenir y de sus proyectos.

Ha venido a buscar un consejo o la confirmación de una orientación profesional que acaso haya formulado ya al comienzo de la entrevista; o bien, busca una explicación de su estado psíquico, que desea mejorar. Por otra parte, el psicólogo ha adquirido, a su vez, conocimiento de los aspectos importantes de la vida del sujeto. Hasta ha podido reconocer, acaso, algunas constantes de la personalidad del sujeto. Le fue dado, además, someterlo a algunas pruebas psicológicas destinadas a destacar su capacidad o sus modos de adaptación.

El momento en que la actitud no directiva es de mayor necesidad es el de la elaboración de la solución. El psicólogo, que hasta ese momento se abstuvo de juzgar, mantendrá esa reserva de la manera más estricta. A lo largo de la entrevista ha procurado que el sujeto tome y conserve la iniciativa. Éste ha expresado ya sus deseos, necesidades y esperanzas. El psicólogo le pedirá que las formule en forma de precisos planes de acción.

Volvamos aun a tomar como ejemplo nuestra propia situación de trabajo y examinemos una situación tipo, la más favorable, es decir, la entrevista que permitió que el sujeto efectúe un progreso, y, narrada su vida, resume muy claramente la situación por medio de frases como ésta: “Como usted ve no dispuse mayormente de medios para especializarme y no me preocupé por hacerlo; ahora que la Seguridad social me brinda los medios, quiero aprender un verdadero oficio, sobre todo porque después de mi enfermedad debo cuidarme”; o bien: “Aprendí un buen oficio, pero no puedo ya ejercerlo; es muy difícil abandonar un oficio que gusta”. Además, luego de las pruebas, tiene una especie de intuición, frecuentemente justa, de la medida en que ha salido airoso.

Pero, por otra parte, el psicólogo le habló de los tipos de reeducación posibles. Le informó sobre profesiones, explicó las condiciones de trabajo, etc. Volviendo a considerar las pruebas una por una le explicará, valiéndose de conceptos muy simples, su naturaleza y le indicará su grado de eficiencia en la prueba,

En este trabajo deberá cuidarse de dos escollos: por una

parte, producir al sujeto la impresión de que los tests son instrumentos de valor absoluto y, por otra parte, que los resultados constituyen algo así como un juicio de valor sobre sus condiciones. Propondrá sus explicaciones con carácter exclusivamente indicativo, concediendo a los sujetos la posibilidad de rechazarlas y, si les es posible, de justificar su rechazo. A veces, de esta manera los sujetos llegan a demostrar que el examen se desarrolló en malas condiciones.

En suma, todos los elementos del problema que se busca resolver se ponen a disposición del sujeto al cual se formulará finalmente esta pregunta: “¿Qué decide usted ahora?”.

A veces, el sujeto pide que se le permita completar su información o se preocupa por ciertos aspectos de las diferentes soluciones posibles, las analiza, etc. *Se lo observará mientras se decide en función de tal o cual motivación.* El psicólogo no discutirá la solución sino que “volverá a formular” las motivaciones; dirá por ejemplo: “Si no entendí mal, usted prefiere la contabilidad al ajuste eléctrico, porque piensa que un trabajo de escritorio conviene más a quienes estuvieron aquejados de tuberculosis”; o bien: “El dibujo industrial lo inquieta porque usted piensa que no será capaz de asimilar los conocimientos matemáticos necesarios”.

He aquí un ejemplo: es un tuberculoso de treinta y cinco años, que concurrió poco a la escuela, con condiciones familiares catastróficas, sin haber completado los estudios primarios, y que trabajó principalmente como peón de albañilería. Desde el principio nos pide con cierto fastidio, recibir una formación de dibujante de construcción. “Cuando se me mete algo en la cabeza, sabe —nos advierte— no abandono la idea”. Sin embargo, no habíamos presentado ninguna objeción. Pero su biografía nos reveló pronto que lamentaba amargamente no haber seguido estudios. El retraso cultural en que se hallaba era tal que en principio era muy difícil concebir su inmediato ingreso a una sección de dibujo de construcción. Nos abstenemos, sin embargo, de establecer un juicio definitivo y especialmente de presentar la menor dificultad. Nos contentamos con detallar el programa de formación, insistien-

do en las exigencias iniciales, y lo sometemos a tests. En el momento de decidir, pedimos al sujeto que adopte una determinación. Lo vemos vacilar entonces y pedirnos consejo. Nos negamos a hacerlo, pero, luego de haberle interpretado los tests (con resultados bastante pobres) le recordamos que existen otras orientaciones posibles y destacamos que le conviene elegir un oficio en que pueda salir airoso. El problema de su orientación, que al principio parecía resuelto, se hallaba ahora planteado completamente, pero sobre bases sanas.

Esta manera de ayudar a orientarse no carece de dificultades.

A pesar de todos sus esfuerzos, el psicólogo puede parecer al sujeto un juez contra el cual debe defenderse. La primitiva elección, inadecuada, puede revelar tal rigidez que se necesite una verdadera psicoterapia, es decir que sea necesario tratar la personalidad del sujeto. Por otra parte, el psicólogo debe considerar también la posibilidad de que sus propias apreciaciones y su punto de vista sean cuestionables y que convenga efectuar otro examen, con otro experimentador.

También ocurre que el sujeto se niegue a decidir. En lugar de ceder a la tentación de darle un consejo, el psicólogo debe remitirlo a otra sesión, solicitándole que reflexione.

No hay que disimularse, sin embargo, que no siempre es posible promover una autodeterminación. En algunos casos, el consejero deberá en definitiva decidir. Esta situación se presenta frecuentemente con los jóvenes de catorce años, cuyas decisiones son lábiles, sobre todo si no se los preparó largamente para la elección profesional. En todos estos casos, el psicólogo habrá procedido como experto. A pesar de todos sus esfuerzos, habrá efectuado sólo parte de su trabajo; habrá emitido un diagnóstico sin tratar el caso, propiamente hablando.

Si la entrevista destacó grandes dificultades psicológicas puede la psicoterapia parecer necesaria, pero el deseo de ser tratado debe partir del sujeto. Para ello es preciso que sepa que hay psicoterapeutas y qué misión cumplen. Nos limitamos, pues, a señalar su existencia. Al pedirnos por sí mismo seguir

tal tratamiento, se ve llevado a justificar su deseo describiéndonos, con más precisión, sus dificultades.

A través de las situaciones que acabamos de describir, pensamos haber caracterizado suficientemente la misión del psicólogo clínico en su faz final. En esta tarea, tal vez se ve con mayor claridad su aporte original al tratamiento de los problemas humanos en razón de su perspectiva histórica y dinámica y de la importancia que concede a la actitud metodológica no directiva.

CAPÍTULO V

LAS ENTREVISTAS DE SELECCIÓN Y DE CONTRATO DE TRABAJO

1. ÁMBITO SOCIAL Y PERSONAJE PRINCIPAL EN LOS EXÁMENES DE SELECCIÓN.

Creemos haber demostrado en los capítulos anteriores que no es correcto tratar la entrevista como una técnica general, que plantease los mismos problemas en todas las circunstancias. Se pueden distinguir, ciertamente, *formas de entrevista* (más o menos directivas), señalar las técnicas de conversación que permiten evitar errores y sugestionar al sujeto o provocarle resistencias, las que recuerdan la necesidad de establecer con él una relación psicológica. Pero todos esos medios no tienen la misma significación en todas las circunstancias y su utilización depende directamente, como hemos demostrado, del ámbito social en el cual se desarrolla la entrevista, de su objetivo y contenido. Estas circunstancias variables ubican también las fuentes de las motivaciones que constituyen la base de la entrevista e identifican a su personaje principal. Los aspectos formales se hallan así definidos más correctamente. Vimos, en particular, que ser no directivo en la situación de investigación y serlo en el estudio de un caso no tienen la misma significación psicológica y que no se lo logra en la misma forma.

Proseguiremos nuestra exposición analizando la técnica de

la entrevista aplicada al ámbito de las empresas y los exámenes de contrata.

¿En qué difiere esta situación de las anteriores?

El ámbito social es aquí la empresa cuyo objetivo es producir con mayor rendimiento. El sujeto viene a ofrecer su fuerza de trabajo; es aspirante a un puesto que conoce más o menos, para el cual se considera apto y en el cual espera tener éxito. Actualmente tiene empleo, o bien se halla desocupado; en ambos casos temerá la rivalidad de otros aspirantes. También en ambos casos siente que necesita presentarse en la forma más favorable, valiéndose de todas las técnicas sociales de que es capaz: cuidará su vestimenta, su presencia y tratará de convencer de sus condiciones. Lo hará en función de lo que conozca acerca de la empresa y de sus métodos de contrato; está más o menos enterado y sabe, por ejemplo, que la consulta médica puede ser causa de rechazo y pensará en callar ciertos incidentes médicos; en la misma forma, tratará de quitar importancia a los conflictos profesionales que haya podido tener. Hará todo lo posible por “triunfar” en su entrevista. El ámbito social tiende, pues, a provocar en el sujeto cierta actitud.

El objetivo de la entrevista es también muy característico. Para el entrevistador siempre es apreciar la adecuación de los aspirantes a los puestos disponibles; por ende, formular juicios. Los informes que recoja, las impresiones que intente traducir en apreciaciones, son para él sólo medios para llegar a una decisión: favorecer o no la contratación de tal sujeto. De ahí que sólo pueda abordar justificadamente los temas relacionados con esa finalidad: grado de instrucción, actividades profesionales anteriores, etc. Pero es difícil tratar la vida familiar, la vida social (vinculación con clubes, sindicatos o partidos políticos), la vida afectiva personal, etc.

El entrevistador hábil tratará de manejar la situación de entrevista como para ampliar al máximo sus fuentes de información: tratará de ser amistoso, llano. Adoptará técnicas de entrevista no directivas: hablará poco, acomodará los silencios, formulará preguntas muy generales que conduzcan al sujeto

a expresarse libremente, será tolerante y no pronunciará juicio ante el sujeto. Todas estas precauciones no pueden tender sino a eludir o atenuar los conflictos inherentes a esta situación de entrevista y no a resolverlos (como en el estudio de un caso en que el sujeto es principal personaje). H. W. Daniels¹ recuerda todas estas precauciones e indica, para terminar, que los entrevistadores deben ser seleccionados según su capacidad de inspirar confianza a la gente. Es indudable que todas estas medidas permiten obtener más informes de los que se tendría en el caso de desarrollar el conflicto impuesto por la situación, que se traduce en los aspirantes en un estado de tensión y hasta de angustia. Un interrogatorio de tipo netamente directivo daría al entrevistador el papel de miembro del servicio de personal que efectúa una encuesta, para conveniencia de la empresa. Se multiplicarían las resistencias; los sujetos recibidos así responderían secamente a las preguntas en lugar de desarrollarlas como hubiesen hecho en caso de brindarles esa posibilidad o de verse incitados a ello. (Sin embargo, cierto número de sujetos, en virtud de su intención de “presentarse” y de su capacidad social, tomando en sus manos la conducción de la entrevista darán, pese a todo, abundantes informes. Se impondrán al entrevistador directivo.)

Hemos definido, pues, dos categorías de actitudes. La opción entre una u otra no es simplemente asunto de técnica psicológica. La elección está condicionada por la definición que, de su propia misión profesional, se dé el entrevistador en función de la filosofía social que profesa e igualmente de la actitud deontológica que decide adoptar. Puede considerar, pese a lo engañoso que eso resulte, que lo bueno para la empresa lo es para él y para los sujetos que examina. Puede considerarse con derecho a utilizar todas las técnicas capaces de permitirle obtener el máximo de informes. Hasta es posible observar que muchos candidatos, influidos por las técnicas “muy humanas” que adopte el entrevistador, llegan a admitir ese punto de vista, al menos en lo relativo a ciertos aspectos.

¹ DANIELS (H. W.): *What are interviews made of?*, Personnel, 1953, 30 (3), 176-79.

El entrevistador es dueño de considerar también que sólo está obligado ante la empresa al empleo de ciertas técnicas; no le corresponde intentar resolver, en el plano psicológico, conflictos exteriores. Definirá su misión, en el marco de la entrevista, como la de un seleccionador remunerado para efectuar cierto trabajo, y no como la de un hombre que se encuentra con otro hombre y trata, para bien de este último, de establecer con él *buenas* relaciones recíprocas.

Entre estas dos actitudes extremas, existen otras intermedias; pero, ciertamente, la más detestable es la que lleva al entrevistador a considerarse, ignorando el problema, un psicólogo independiente que aplica técnicas que considera las más eficaces; es decir, sin ver en esta situación nada más que los aspectos técnicos.

Desde el punto de vista que adoptamos en nuestra introducción, la situación de entrevista está dominada aquí por un personaje ausente cuyas necesidades e intereses se imponen tanto al entrevistador como al sujeto; ese personaje es la empresa, a la que vienen a ofrecer sus servicios los aspirantes.

Al tratar de analizar la situación de entrevista para el contrato de trabajo, en el ámbito de las empresas, como acabamos de hacerlo, hemos ejemplificado la condición variable "ámbito social" que todo entrevistador debe tener en cuenta, más o menos conscientemente, por otra parte. Si corresponde al psicólogo aclarar para sí la situación de conflicto en la cual trabaja, es indudable que los sujetos, pasivos frecuentemente en esta situación, reaccionan según su personalidad, según lo que creen deber al patrón, y adquieren rara vez conciencia. En estas condiciones, ¿deberá el entrevistador tratar de hacerles tomar conciencia o deberá colocarse por encima del conflicto, ignorándolo, y atribuirse el papel de apreciador objetivo, preocupado sólo por lo que interesa al sujeto y carente de autoridad dentro de la empresa? Tal es el problema deontológico del psicotécnico de fábrica, problema que interviene de manera directa en el desarrollo de la técnica de la entrevista.

Nuestra definición de la entrevista, como proceso de adquisición de exacta conciencia de la situación, nos inclina a adoptar la primera solución que en verdad es psicológicamente difícil, pero que nos parece adecuada a la realidad. Los psicólogos en empresas reclaman y proclaman, en general, su independencia y piensan resguardarla exigiendo el secreto profesional y limitando al mínimo su informe sobre el examen. Estas últimas medidas serían ciertamente una mejora, pero de todos modos si los psicólogos no proporcionan, a los capaces de taller, productores eficientes, no podrán continuar su trabajo, y ello aunque no tengan ninguna autoridad. Quedan, pues, sometidos a los imperativos impuestos por la situación, que no les permite ser psicólogos sino dentro de ciertos límites, los del ambiente social en el cual trabajan.

2. VALIDEZ Y FUNCIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN Y PARA CONTRATO DE TRABAJO: ESTUDIO CRÍTICO.

Al estudiar la entrevista, por un lado como técnica psicosocial de encuesta o investigación, por otro, como técnica de estudio de casos, no hemos discutido la necesidad de la entrevista. En la primera situación, es evidente que se trata de una técnica de reunión de informes que, por medio de ciertas precauciones que hemos tratado, puede volverse bastante objetiva. El entrevistador, en principio, no tiene que formular apreciaciones sobre el sujeto. En la segunda situación, el problema del sujeto es expuesto y tratado durante la entrevista de tal manera que el psicólogo se formará el mínimo de juicios sobre el sujeto. Toda la habilidad del psicólogo consiste precisamente en mantener esa reserva durante los exámenes. Naturalmente, después de las entrevistas podrá anotar que tal sujeto le pareció “inteligente”, “dinámico” o bien “apático”, “poco culto”. Pero, construida en principio la solución del problema por el sujeto, estas apreciaciones llegan a posteriori y no deben influir en aquélla. Elaborará de hecho otros juicios, no sobre el sujeto, sino sobre el desa-

que una persona puede juzgar con precisión a otras personas —dice— se halla en función de su capacidad general para juzgar, de los factores específicos de la situación y las interacciones (que tiene con los sujetos); mientras mayor es su capacidad general menos importancia tiene la influencia relativa de los factores específicos que son: el tipo de sujeto, la relación existente entre el juez y el sujeto, el tipo de juicio que se pide, los rasgos que se debe juzgar y el material de que dispone el juez”. Pero, si se pregunta si hay cierta concordan-
cancia entre las experiencias y si se puede medir esta capacidad general, Taft responde que los resultados son contradictorios y dependen ciertamente de la fidelidad de las medidas pero también del efecto de los factores específicos. Señala que esa capacidad general puede reconocerse por ciertas características de la personalidad de los apreciadores: cierta edad, clara inteligencia, cultura científica, contacto social fácil y buen equilibrio afectivo y, según Allport, intereses estéticos (y no capacidad artística). Parece que esta capacidad general fuese justamente la que permite al apreciador o entrevistador tener en cuenta y dominar los factores específicos de la situación.

La cuestión del valor y de la función de la entrevista, como técnica de evaluación de los aspirantes para un puesto, es un aspecto particular del problema que acabamos de indicar. Algunos sostienen que se trata de una técnica poco fiel y poco válida, pero que se la puede conservar como una especie de “mal necesario”: de fácil aplicación, aceptada por los empleadores y los candidatos, permite además reunir ciertas informaciones biográficas. Otros autores, más clínicos que los precedentes, le otorgan un lugar preponderante. La opinión de Wagner¹ es la siguiente: “La validez y la fidelidad de la entrevista son específicas tanto de la situación en la cual se desarrolla como del entrevistador. No se puede dar ningún coeficiente de correlación que permita decidir que la entrevista sea muy útil o carezca totalmente de valor”.

¹ WAGNER (R.): *The employment Interview*, Personnel J., 1949, v. 2.

Esta situación debería llevar a los psicólogos a desechar la entrevista como técnica científica de apreciación de los rasgos de personalidad o de pronóstico de la adaptación profesional. Pero si se observa que no todos los resultados son negativos y que las causas de resultados negativos no parecen suficientemente analizadas, puede uno preguntarse si la anterior conclusión está verdaderamente probada. Creemos, por ello, necesario examinar la cuestión más de cerca.

a) *Cuál es el esquema experimental*

El principio de la experiencia es el siguiente:

Toda entrevista comporta como conclusión cierto número de apreciaciones formuladas acerca de los sujetos. La entrevista es válida en la medida en que esos resultados aparecen, tras control estadístico, fieles y valederos. Es necesario, pues:

a) **FIJAR CUANTITATIVAMENTE LAS APRECIACIONES**, para lo cual se debe pedir a los entrevistadores que clasifiquen a los sujetos o se expresen por medio de una escala de estimación.

b) **DEFINIR LA FIDELIDAD**: la fidelidad se define por el grado de concordancia verificado entre las apreciaciones formuladas independientemente, por distintos jueces, sobre los individuos de un grupo determinado de sujetos. En ciertos casos el consenso de los jueces se ha tomado como criterio de fidelidad.

c) **DEFINIR LA VALIDEZ**: la validez se define por el grado de concordancia verificado entre las apreciaciones formuladas y los rasgos que se busca apreciar. Se ha tomado como criterio verdadero de esos rasgos: a) las apreciaciones de antiguos amigos de los sujetos entrevistados; b) los resultados en exámenes clásicos o en tests de inteligencia o de carácter, y c) el comportamiento profesional (duración del empleo, salario, calidad del trabajo, etc.).

b) *Aplicación para la apreciación de rasgos de personalidad*

No corresponde que recordemos todas las experiencias realizadas, de las que se hallará noticia en el artículo de R. Wagner¹ ya citado, experiencias relativas a crecido número de rasgos apreciables durante las entrevistas: inteligencia, vivacidad mental, presentación, grado de instrucción, etc. El examen de esas experiencias nos permite formular las siguientes observaciones:

a) En general, los rasgos que interesa apreciar no son definidos suficientemente. Cuando lo son, se advierte que se pide a los entrevistadores que aprecien rasgos situados a distintos niveles de complejidad y casi nunca se dan indicaciones sobre la manera de apreciarlos. Los rasgos que actúan en el desarrollo de la entrevista y que se refieren a las relaciones sociales (“interacción social”, facilidad verbal, etc.) pueden ser observados, pero los otros rasgos deben ser deducidos por los entrevistadores. Algunos buscan apreciarlos partiendo de la biografía del sujeto; otros, generalizan partiendo de detalles de vestimenta, lenguaje empleado, etc. Agreguemos que la mayor parte de las experiencias fueron conducidas por “jueces” que no eran psicólogos profesionales y algunas entrevistas duraban sólo diez minutos. Los resultados contradictorios, obtenidos en esas condiciones, no sorprenden y nada prueban. Notemos, sin embargo, que cuando las experiencias se organizan bien (Spielman y Burt; Rundquist, etc.), los resultados son positivos y alentadores. Para nosotros eso se debe, en parte, a que los autores han tratado de eliminar los errores debidos al *rating* que el esquema experimental introduce explícitamente.

b) La conducción de la entrevista y la naturaleza de los temas encarados quedan libradas a la iniciativa y competencia de los entrevistadores, que, en general, no recibieron ninguna formación previa.

¹ WAGNER (R.): *The employment Interview* (art. cit.).

c) Los criterios adoptados son frágiles: la fidelidad aprecia, de hecho, el grado de conformidad de un juez con respecto al grupo de jueces. Pero se puede ser no conformista y juzgar bien. Así no se alcanza en ningún momento una verdadera objetividad puesto que las condiciones de desacuerdo no se formulan en términos concordantes¹. El criterio de validez es también muy frágil: la opinión general de los amigos de larga data o de compañeros de trabajo no es más objetiva que las apreciaciones de los jueces. Hasta se dice que mientras más se conoce a alguien, menos correctamente se lo juzga.

d) Admitidas las reservas que preceden, se comprueba que los mejores resultados se obtienen en las siguientes circunstancias: los entrevistadores poseen competencia y experiencia de psicólogos y entrevistadores, los rasgos que se busca apreciar son bien definidos y, sobre todo, forman parte del ámbito de las relaciones sociales; las entrevistas duran por lo menos media hora.

c) *Aplicación para la apreciación de las aptitudes profesionales de los vendedores*

La experiencia típica repetida en varias oportunidades es la siguiente: se hace que x jueces, generalmente *sales managers* (supervisores o promotores de ventas), entrevisten a x vendedores y se les pide que clasifiquen a los aspirantes desde el punto de vista de su capacidad profesional. Generalmente los desacuerdos son extremos, tanto entre los jueces como con respecto a los criterios exteriores (por ejemplo, el total de las cifras de venta de los candidatos seleccionados). Podemos, sin embargo, formular algunas observaciones:

a) Se admite en esas experiencias que los promotores de ventas o supervisores (*sales managers*) están facultados para apreciar la capacidad de venta. Pero así como todo profesional no es necesariamente un buen pedagogo, igualmente todo profesional no es necesariamente un buen seleccionador.

¹ GUILLAUME (P.): *Introduction à la psychologie*, Vrin, 1945, pág. 166

b) No se ha indicado si los jueces se pusieron de acuerdo sobre lo que consideran "un buen vendedor". Se sabe que las ideas de los vendedores sobre lo que es la venta son muy variables; se trata, por otra parte, de convencimientos profundamente arraigados procedentes de la experiencia personal, más que de conceptos. Los resultados uniformemente negativos de estas experiencias reflejan más la variabilidad de las concepciones de los jueces que la calidad del instrumento.

d) *Aplicación para el pronóstico de la adaptación profesional*

Citaremos dos experiencias.

a) EXPERIENCIAS EFECTUADAS EN EL EJÉRCITO INGLÉS.

Vernon¹ comprueba una fidelidad de $+ .50$ y en los mejores casos (entrevistas conducidas por oficiales formados especialmente) una fidelidad de $+ .80$. Insiste en la considerable inestabilidad de los juicios de los diferentes entrevistadores acerca de la misma persona. En cuanto a la validez, los resultados (luego de entrevistas de quince minutos) son inferiores a lo que se hubiese obtenido teniendo en cuenta exclusivamente los tests objetivos. Nos parece que esos resultados desfavorables deben apreciarse en función de las siguientes observaciones:

las diferencias individuales entre los P. S. O. (suboficiales encargados de los exámenes y entrevistas) son muy grandes (por ejemplo, uno obtiene el 18 % de fracasos y otro el 37 %);

las apreciaciones de los psicólogos y los psiquiatras son fieles y aparecen más valederas que los tests objetivos considerados aisladamente. Este resultado sugiere que los P.S.O. se hallaban insuficientemente preparados para efectuar las entrevistas;

se pedía a los P. S. O. que juzgasen el temperamento y el carácter por la expresión del rostro, los gestos, la manera

¹ VERNON (P. E.): *The Assessment of Personality*, The Advanc. of Sci., 1952, 9, 207-8.

de hablar, como así también por medio de una discusión dirigida sobre el pasado del sujeto y sus proyectos. Son instrucciones muy imprecisas, dado que cada entrevistador utiliza sus conceptos psicológicos personales para traducir los hechos observados o sus impresiones. Todo psicólogo lo hace, pero los P. S. O. no son psicólogos profesionales;

se les pedía un juicio global sobre el sujeto, que tuviese en cuenta "la experiencia, la educación, aptitudes, intereses, personalidad y las posibilidades de utilización en el ejército". Puede pensarse que tal síntesis no parece estar al alcance de un P. S. O., aun convenientemente entrenado; tanto más cuanto no se le indica cómo debe hacerse semejante síntesis.

La experiencia precedente parece indicar que la entrevista utilizada sin precauciones da malos resultados. Otro aspecto de la misma experiencia resulta favorable a la entrevista. Vernon verificó, en efecto, la positiva validez de cierto número de rasgos para puestos de responsabilidad en el ejército. Esos rasgos se reunieron partiendo de las respuestas escritas a un interrogatorio oral; pero su naturaleza puede orientar a los entrevistadores hacia lo que debe destacar una entrevista. Citemos: una vida profesional inestable o regresiva, teniéndose en cuenta la región del domicilio y la inteligencia del sujeto; haber tenido durante mucho tiempo un empleo poco conveniente para un hombre inteligente; incapacidad para describir correctamente su propio oficio; proyectos para la posguerra inferiores a las actividades anteriores y a las aptitudes; señalada preocupación por su salud; escaso interés por las ciencias durante la escolaridad, etc.

b) La experiencia de Kelley y Fiske¹ en un momento pareció constituir una condena definitiva de la entrevista. Comprendió a setecientos estudiantes de psicología clínica, distribuidos en cincuenta institutos y examinados por ochenta psicólogos y psiquiatras. El examen comportaba, entre otras pruebas, dos entrevistas de una y dos horas. No se precisaban

¹ KELLEY (E. L.) y FISKE (D. W.): *The Prediction of Performance in clinical psychology*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1951.

ni el contenido, ni la técnica. Cada entrevistador hacía lo que le parecía; pero, en cambio, debía formular sus apreciaciones en una escala de estimación con un número importante de rasgos (cuarenta) y luego confeccionar una síntesis personal del caso. Ninguna de las dos entrevistas se reveló válida y los resultados de los tests considerados aisladamente llevaron a mejores conclusiones (con promedios de correlación del tipo de $+ .30$).

Algunas observaciones, sumadas a las que formula A. Rodger¹ pueden, al parecer, enfriar el “fervor iconoclasta” (A. Rodger) de algunos:

los setecientos estudiantes habían comenzado sus estudios antes de las entrevistas y no se trataba en absoluto de buscar solución a ningún problema; no se trataba ni de selección, ni de orientación, ni de problemas de adaptación; los examinadores eran, de hecho, agentes de una investigación; no había por consiguiente ningún incentivo propio para la entrevista. Además, el grupo de sujetos era un grupo homogéneo puesto que se lo había seleccionado con anterioridad;

la segunda observación muestra las causas de los resultados negativos. En efecto, hubiese sido sorprendente que entrevistas conducidas con setecientos sujetos distribuidos en cincuenta instituciones por ochenta entrevistadores hubiesen dado resultados coherentes, cuando se trataba de entrevistas “no estructuradas”, en que cada entrevistador hacía lo que le parecía;

observemos que los mismos autores reconocían que el criterio de éxito había sido estudiado insuficientemente y que “muchos de los supuestos parecen no menos subjetivos que los juicios de los entrevistadores”. Agreguemos que el criterio estaba constituido por los resultados del período de formación y que no es nada sorprendente que, como ocurre siempre en este caso los tests de inteligencia no se revelasen;

estimando el conjunto de su experiencia y su pobre coefi-

¹ RODGER (A.): *The worthwhileness of the Interview*, *Occup. Psychol.*, 1952, 26, 101-6.

ciente de correlación, los autores escriben¹: “Nuestros resultados sugieren que cuando hay que seleccionar candidatos para una profesión superior (*professional training*) se debe prestar más atención al papel de las motivaciones. Puede pensarse que a la altura de las formaciones universitarias no debemos establecer sino un nivel mínimo de acceso, sobre la base de los tests de inteligencia; más allá de ese nivel, la fuerza de las motivaciones y la falta de tendencias de conflicto son tal vez los factores que determinan el éxito durante la formación e incluso el éxito en el ejercicio de la profesión”. Puede uno preguntarse si los entrevistadores, formados para apreciar esos factores, no habrían aportado datos complementarios utilizables para la selección de candidatos.

e) *Algunos progresos*

El examen de algunas mejoras técnicas en que se han esforzado por precisar las condiciones de la entrevista nos permitirá dilucidar algunos factores favorables a una entrevista fiel y valedera. Se verá que en ese terreno pueden reconocerse dos tendencias: una tiende a estandarizar estrictamente el proceso de entrevista para limitar las apreciaciones subjetivas; la otra, tiende más bien a escoger los entrevistadores y a proporcionarles los medios para que formulen apreciaciones consistentes.

Como se ha hecho notar a menudo, la mayoría de los entrevistadores proceden en forma totalmente empírica y, so pretexto de clínica, no siguen ningún plan definido. Resulta de ello que la entrevista es una conversación deshilvanada, desorganizada, durante la cual se intenta formular una opinión fundada en reacciones impulsivas.

Hovland y Wonderlic² proponen un tipo de entrevista estrictamente estandarizada. Se tratan en ella cuatro temas:

¹ *Americ. Psychol.*, 1950, 5, 395.

² HOVLAND (C. I.) y WONDERLIC (E. F.): *J. of applied psychol.*, 1939, pág. 539.

Historia profesional. (¿Progresó el sujeto en sus actividades anteriores? ¿Analiza correctamente su trabajo? ¿Cuáles son sus fracasos o éxitos profesionales?)

Historia familiar. (¿La educación recibida y el medio familiar, considerados desde el punto de vista de las posibilidades sociales, económicas y culturales, permitieron al sujeto desarrollar los rasgos de personalidad requeridos para tener éxito en el puesto al cual aspira?)

Historia social. (Intereses sociales y sociabilidad).

Historia personal. (Motivaciones para un trabajo permanente, deseos de trabajar “duramente”, ambición).

Las preguntas que han de formularse están preparadas (pero no en forma limitativa) y se distinguen de las preguntas (treinta y cuatro) que se plantea el entrevistador acerca de las respuestas, siempre en función del puesto que hay que cubrir. El entrevistador responde por + o por —, según que la respuesta favorezca o no la adaptabilidad del sujeto al puesto considerado. Se suman luego los + y los — y se retiene la anotación algebraica final. Se pide al entrevistador que juzgue hechos y no impresiones.

La fidelidad, en dos aplicaciones por parte de dos entrevistadores diferentes, es + .71 en un grupo y + .82 en otro grupo de sujetos. Hay independencia entre los terrenos considerados; por ejemplo, la correlación entre historia profesional e historia personal es + .14. Según el cuadro siguiente, presentado por los autores, la validez es satisfactoria:

<i>Notas de la entrevista</i>	0 a 10	12 a 16	18 a 22	24 a 28	30 a 34
$\frac{\%}{n \text{ sujetos}}$	$\frac{\%}{18}$	$\frac{\%}{35}$	$\frac{\%}{89}$	$\frac{\%}{109}$	$\frac{\%}{49}$
Permanecen en el empleo	38,9	42,9	47,2	48,6	59,2
Renunciantes	22,2	25,7	29,2	29,4	34,7
Despedidos	38,9	31,4	23,6	22,0	6,1

Una estandarización tan acentuada limita, ciertamente, el efecto de las apreciaciones inconsistentes pero se expone a críticas importantes. Puede uno preguntarse, por ejemplo, qué puede significar en el plano psicológico la suma algebraica de los + y los —, cada uno de los cuales se refiere a hechos sin ninguna relación. Puede haber, además, candidatos que se adapten mal a esta estandarización y a los cuales hay que acercarse con precauciones especiales. Algunos entrevistadores sin formación psicológica pueden, de resultados de esa misma estandarización conducirse como agentes demasiado rígidos.

Notemos que lo interesante, en tentativas de esta índole, no es la estandarización en sí misma, sino que el proceso y el contenido de la entrevista se hallen especificados, cuando en general se cuenta con una misteriosa aptitud especial para juzgar a la gente con sólo mirarla y hablando con ella sobre cualquier cosa.

Así, por ejemplo, Mac Murray¹, McQuaig² y otros proponen una *patterned interview* (entrevista organizada) mucho menos rígida pero especifican con más precisión las condiciones generales de aplicación: el entrevistador examina aspirantes a empleos bien definidos, cuyo estudio realizó, tiene un plan y sabe qué aspectos deben ser considerados; recibió una formación especial como entrevistador, posee medios de control exterior de la entrevista (encuesta, pruebas, etc.), una serie de conceptos clínicos que le permiten interpretar la información recogida y, por último, él mismo fue cuidadosamente seleccionado en lo que respecta a inteligencia y estabilidad afectiva. La entrevista, concebida así, da tan buenos resultados como las otras técnicas de selección. Resulta también que la capacidad individual para formular juicios sobre la gente, si en parte se debe a características personales de los entrevistadores, no se halla menos condicionada a su idoneidad, su formación para la entrevista y su experiencia profesional.

¹ MAC MURRAY: *Personnel*, 1947, 23 (4), 263-72.

² MCQUAIG: *Personnel J.*, 1949, 27, 377.

f) *La función de la entrevista dentro del contrato de trabajo*

Hemos tratado de precisar más arriba las condiciones en las cuales la entrevista, como instrumento de selección, puede ser valedera. Pero hay otro aspecto que deja en sombras la aplicación del esquema experimental que definimos. En efecto, los resultados negativos obtenidos desalientan a muchos psicólogos, principalmente a los investigadores y teóricos, quienes tienden, como Wagner, a no admitir la técnica sino en casos muy limitados, cuando basta con una clasificación burda o cuando el número de aspirantes no justifica la aplicación de métodos considerados como más científicos. Nosotros demostramos que con ciertas precauciones la entrevista de selección podía ser válida. Pero podemos decir también que por su función dentro del contrato de trabajo la entrevista es necesaria.

Bingham ¹, al leer la revisión, publicada por Wagner, de las cuestiones que él califica de “devastadoras”, responde de la siguiente manera a la pregunta: ¿por qué utilizar, pues, a los entrevistadores? Especifica primeramente algunas actividades del entrevistador para el contrato de trabajo:

a) Reunir datos precisos sobre el aspirante, pues la ficha de pedido de empleo casi nunca se llena bien;

b) Debe informar a los aspirantes acerca de los puestos;

c) Debe “vender” al candidato el empleo disponible demostrándole su interés y ventajas;

d) Orienta al candidato hacia el puesto que le conviene más.

Luego, agrega: “La entrevista para el contrato de trabajo es indispensable. Siempre será utilizada aun si se demostrase que un entrevistador con personalidad, bien seleccionado, bien formado y experimentado, no pudiese obtener de los aspirantes datos más valederos que los que se obtienen por

¹ BINGHAM (W. V. D.): *Personnel J.*, 1949, pág. 272.

otros medios". Quiere decir esto, en forma un tanto paradójal acaso, que no debe considerarse la entrevista, en el proceso de selección, como una especie de test en el cual la notación no fuese tan automática y objetiva como en otros, sino como *el ámbito en que el experimentador plantea para cada caso el problema que se ha de resolver, y en ese ámbito trata de resolverlo prácticamente*. Esto es verdadero en cuanto a la selección, en cuanto a la orientación o a cualquier otro problema psicológico toda vez que se trate la suerte de un individuo. Es el punto de partida de las hipótesis del técnico y mediante las informaciones recogidas y proporcionadas, mediante las reacciones que el sujeto manifiesta ante las diversas soluciones, es el emplazamiento de una intensa actividad psicológica tanto del sujeto como del investigador.

3. PRINCIPIOS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN Y DE CONTRATO DE TRABAJO.

a) *El objetivo de este tipo de entrevista* es brindar al entrevistador los medios de apreciar en qué medida el aspirante presente es capaz de ocupar el o los puestos disponibles. Es un objetivo limitado que puede justificar el empleo de entrevistadores sin formación de psicólogos (lo que sería absolutamente inadmisibile para tratar un problema de orientación o de inadaptación). Pero, en este caso, las entrevistas deben ser estandarizadas y limitarse al máximo las apreciaciones psicológicas. Es preferible pedir a tales entrevistadores que aprecien el rasgo esencial que es *la motivación para el empleo disponible*, justificando su opinión con hechos, sin esperar que tracen un retrato psicológico de los candidatos. Pese a ello, muchos manuales aconsejan juzgar a los candidatos según algunos conceptos psicológicos de los cuales se da al entrevistador una descripción vulgarizada; *inestabilidad, madurez afectiva, capacidad de mando y sociabilidad* les son presentados como puntos de referencia esenciales cuya investigación se les encomienda; pero tales entrevistadores, carentes de una

formación psicológica adecuada, se ven obligados a tratar de reconocerlos por características que concluyen por estereotiparse. Se encuentran, por ejemplo, en un manual muy difundido, indicaciones como éstas:

para juzgar la capacidad de promoción de un candidato hay que comparar el salario del comienzo y el salario del término de los diferentes períodos de empleo;

un gran deseo de ganar dinero capacita para ser vendedor; este deseo lleva a la gente a crear nuevos contactos para bien de la empresa;

cuatro o cinco empleos en seis años es indicio de inestabilidad;

salvo excepción, un hombre de treinta años que nunca haya ordenado no es apto para ser jefe;

la agresividad de un individuo se revela por la energía de la pronunciación.

Nunca se insistirá bastante en los peligros de esta mala vulgarización de la psicología. El hecho de que en ciertos casos se pueda verificar la relativa verdad de estos enunciados no permite en manera alguna convertirlos en indicios clínicos generales. De hecho, se proporciona así al entrevistador no psicólogo fórmulas apenas más valederas que sus propias impresiones subjetivas.

El entrevistador psicólogo sabe que interpretar en términos de conceptos psicológicos la vida de un individuo es una tarea muy delicada y requiere amplios conocimientos y años de experiencia. Por otra parte, no se pide eso al entrevistador para el contrato. Se le pide que en el transcurso de una entrevista de veinte a treinta minutos ponga en claro, por una parte, las aptitudes del candidato para ocupar el empleo disponible y, por otra, los móviles del candidato para ocupar ese empleo. Para lograrlo correctamente es necesario conducir la entrevista con claro sentido de que se es poco hábil para juzgar a la gente.

b) *Presentación de la entrevista al aspirante*

Hacer que se sienta cómodo, es decir, realizar las condiciones materiales de una conversación privada; levantarse, acoger cortésmente. El entrevistador debe estar convencido de que va a tratar un asunto con un cliente cuya personalidad debe respetar.

Al presentarse, indicar qué papel se desempeña en la entrevista. Los candidatos pueden saberlo, pero pueden también equivocarse acerca de la facultad de decisión del entrevistador. Sería útil, por otra parte, que el entrevistador no tuviese otra misión que la de dar un parecer. Decir por ejemplo:

“Se me ha encomendado examinar a los aspirantes para los puestos que se deben proveer y presentarlos al servicio de personal, quien decide”.

Al presentar la entrevista decir, por ejemplo:

“Vamos a ver juntos si su solicitud de empleo es aceptable para la empresa, pero también si los puestos que hay que proveer le convienen a usted. Sabe que buscamos..., pero usted no conoce bien las condiciones de trabajo de aquí ni las ventajas o posibilidades de promoción. Le diré todo eso y conversaremos; será, acaso, un poco largo pero las cosas serán más claras para todos”.

La presentación de la entrevista es de importancia muy grande. Las fórmulas que anteceden son sólo indicaciones que no pueden convenir a todos los sujetos y todas las circunstancias, pero su sentido es claro y debe permitir comenzar sanamente. Algunos autores aconsejan acoger amistosamente, sonreír, demostrar dinamismo, benevolencia, etc., como si el entrevistador acabase de descubrir de pronto a un amigo al cual va a ayudar o aconsejar. La mayoría de los candidatos no se dejarán engañar por ese desborde de afecto. Me parece mejor recomendar la simplicidad, la corrección y una franqueza que facilite una atmósfera de objetividad.

El entrevistador incitará adecuadamente al sujeto si puede agregar: "Por otra parte si los puestos libres actualmente no le convinieran, sería útil, pese a ello, que yo sepa todo lo que usted sabe hacer. Podríamos retener su solicitud pendiente para otros puestos".

Se aconseja, a veces, señalar a los aspirantes que la entrevista se desarrolla bajo secreto profesional. Creemos que en situación dentro del contrato de trabajo o de selección, eso es torpe. Cada candidato sabe que rivaliza con otros y en la medida en que alcanzó cierto grado de madurez, comprende que no se trata de explayarse en confidencias sino de hacerse valer. La principal cualidad del entrevistador objetivo es no dejarse llevar por ese juego y ayudar a los que, por falta de habilidad social, no llegan a demostrar sus aptitudes. Y eso puede conseguirse desde la presentación de la entrevista.

c) Contenido de la entrevista

Si se trata de selección, los temas que se toquen durante la entrevista dependen, ante todo, de la naturaleza y características de los puestos vacantes, que el entrevistador debe haber analizado previamente: naturaleza de las tareas, herramientas o máquinas utilizadas, naturaleza del material empleado, condiciones físicas de trabajo, responsabilidad, peligros, condiciones psicológicas de trabajo (en grupo, solo, monótono, etc.), todo eso debe conocerse. El principio de la entrevista de selección es, en efecto, el siguiente: la mejor indicación de lo que un individuo puede hacer en el futuro es lo que en el pasado hizo con éxito. Es un principio seguro pero sólo permite limitadas extrapolaciones: un candidato que efectuó tareas monótonas y las abandona por razones ajenas a la monotonía de las tareas tiene mayores probabilidades de adaptarse a ella que otro candidato que por no haberlas efectuado no ha podido habituarse a ello; un candidato que se ha adaptado a condiciones de trabajo difíciles (polvo, ruidos, trabajo nocturno, etc.), tiene mayores probabilidades de adaptarse a condiciones análogas que otro candidato no some-

tido nunca a ellas; un candidato que se adaptó a puestos con exigencias de reglas estrictas de seguridad será más seguro que otro candidato no sometido nunca a tal disciplina, etc. A través de estos ejemplos se advierte que la prueba profesional considera sólo una parte de las exigencias de un puesto y que por medio de la entrevista se puede encontrar en el pasado del candidato situaciones análogas a las que existen actualmente en la empresa. La encuesta sobre el pasado profesional del candidato constituye, pues, un aspecto esencial de la entrevista de selección. Mientras más minuciosa sea, más poseerán las apreciaciones formuladas acerca del sujeto una justificación basada en los hechos. Cada empleo desempeñado por el candidato debe ser objeto de un estudio, de modo que el entrevistador pueda formarse una idea clara que le permita establecer comparaciones útiles con los puestos de su empresa. Con esa mira es necesario poder anotar: la naturaleza de las tareas, las herramientas o máquinas utilizadas, las condiciones físicas y de ambiente de los puestos de trabajo, las posibilidades de iniciativa y la naturaleza de los controles a que estuvo sometido el candidato.

Si los puestos libres pertenecen al tipo calificado, se examinará atentamente el período de formación escolar (duración, diplomas obtenidos, preferencia para algunas materias, etc.), el período de aprendizaje (naturaleza de los conocimientos técnicos adquiridos, duración, diplomas obtenidos, etc.), lo mismo que los conocimientos profesionales adquiridos y los esfuerzos de cultura personal realizados desde que el candidato empezó a ganarse la vida. Si en la empresa existen medios de formación, los datos positivos recogidos permiten apreciar las posibilidades de adaptación de los candidatos. El entrevistador, si conoce bien las exigencias del puesto vacante y la empresa para la cual trabaja, podrá también tratar de apreciar si la presentación del candidato y su habilidad para presentarse convienen para ese puesto: una vestimenta descuidada o dudosa no recomienda para los puestos de vendedor o de empleado de oficina; podrá anotar la facilidad verbal, la elocución (fácil o embara-

zosa), la facilidad con que el sujeto destaca su valor, su postura, etc. Estos aspectos directamente “actuantes” en la situación de entrevista pueden ser anotados y utilizados valientemente en la medida en que intervienen directamente en el empleo disponible.

Las motivaciones para el empleo dependen de las necesidades e intereses del candidato, pero también de la naturaleza y características del empleo que a menudo él no conoce sino en general. Presentárselo con cierto detalle, insistiendo en los aspectos salario, horario, producción requerida, condiciones físicas, etc., es de gran interés: sus vacilaciones, sus pedidos de informes, las comparaciones que llegue a establecer con otros empleos que pueda encontrar en el mercado de trabajo, permiten juzgar las razones por las cuales confirma su deseo de ocupar el puesto o pide reflexionar. Ciertamente, si la necesidad de un salario es urgente y domina todas las otras motivaciones, el aspirante llega a aceptar sin discutir; pero si le queda cierto margen de elección, se ven aparecer otras motivaciones; por ejemplo, quiere dejar el empleo que ocupa actualmente porque teme la inseguridad o desea tener una promoción en la nueva empresa o bien el nuevo empleo le evitará desplazamientos, se presenta como más sano o menos duro, etc. El valor de las apreciaciones del entrevistador dependerá en mucho de la objetividad de su actitud: si lo que espera el aspirante no corresponde a la realidad del puesto (son limitadas las probabilidades de que gane más que actualmente, la promoción es mediocre o el trabajo efectivamente muy duro, etc.), el entrevistador procederá bien informando exactamente al aspirante. La estabilidad profesional se verá asegurada. Aquí como en otras situaciones la inadaptación profesional se halla en función de la insuficiencia de la información que poseían los aspirantes cuando tomaron su decisión.

Deben presentarse también las relaciones sociales durante el trabajo. Un taller pequeño (tipo artesanado o laboratorio) tiene poca relación con el gran local de una fábrica. Un puesto en que sólo se tiene relación con el capataz que da

las directivas y verifica el trabajo no impone las mismas sujeciones que el puesto en que se trabaja juntamente con otros dos o tres obreros en la misma tarea. Igualmente un control de fin de serie (cadena) se hallará como un emparejado entre la cadena y los servicios de reclamos si se muestra demasiado amplio o demasiado puntilloso. Se debe presentar los posibles conflictos. Se recomienda aun la visita del puesto de trabajo en compañía del sujeto.

Actuando así, se lleva al aspirante a considerar que verdaderamente se trata de un "mercado" que se debe estudiar seriamente y en detalle.

d) *La conducción de la entrevista*

No puede preverse la conducción de la entrevista en todos sus detalles. Eso sería redactar un cuestionario. Uno conoce ciertamente las materias sobre las cuales desea obtener datos así como el tipo de información; pero cada aspirante tiene una biografía y una personalidad a las cuales debe adaptarse el entrevistador. Debe disponer, pues, de un margen de iniciativa bastante amplio, si se quiere que los informes obtenidos sean numerosos y precisos. Sin embargo, deberá cumplir ciertas condiciones:

a) Haber transmitido correctamente las motivaciones al aspirante, como indicamos más arriba, desarrollando el marco y el objetivo de la entrevista.

b) Obtener la cooperación del aspirante adoptando su ritmo de conversación, dejándolo hablar sin intentar hacer observaciones a cada momento o mostrarse más inteligente o capaz, evitando formular preguntas que perturben o lo coloquen en estado de inferioridad y no formulando ningún juicio sobre su vida, salvo aquiescencias que no comprometan. Es posible discutir ciertos puntos pero nunca obligándolo a situaciones en que tenga la impresión de poseer sentimientos anormales, de ser ilógico o absurdo. Estas medidas ayudan a adaptarse a la situación de entrevista, a superar las inhibiciones que la gente puede tener para hablar de sí misma

en una situación social y para hacerse considerar. Una actitud agresiva provocaría en el aspirante mecanismos de defensa o de pánico, transformando la entrevista en interrogatorio policial fuera de lugar aquí.

c) El entrevistador debe vigilar cuidadosamente sus propias intervenciones y preguntas. No debe vacilar en pedir explicaciones complementarias si el aspirante es confuso. Pero se deben formular las preguntas sin sugerir la respuesta. Debe recordarse aquí lo que dijimos sobre ese problema en el capítulo segundo. No decir, por ejemplo: ¿Abandonó usted la escuela a los catorce años porque los estudios no le interesaban?, sino más bien: ¿Por qué se interrumpieron sus estudios en ese momento?

Los aspirantes, ante un entrevistador objetivo y comprensivo entenderán que no hay “buenas” o “malas” respuestas y que todas son aceptadas tal como son.

e) *Estandarización*

Es difícil establecer los límites de la estandarización o tipificación. Dependen de la idoneidad de los entrevistadores. Si sólo se dispone de entrevistadores poco experimentados y que no son psicólogos de profesión, conviene limitar al máximo, por lo menos al principio, su iniciativa. Los campos sometidos a estudio serán analizados previamente en un número limitado de puntos; se prepararán por anticipado modelos de preguntas que es posible formular y se confeccionarán fichas de informe analítico referentes a cada uno de los temas tratados. Los entrevistadores deberán interpretar las respuestas obtenidas no en función de una psicología vulgarizada o implícita, sino en función directa de lo que conocen acerca de los puestos vacantes.

Es necesario, pues, que los conozcan bien, que se encuentren preparados para la conducción de la entrevista y que durante esa preparación se haya concedido particular atención a los factores de error que pueden intervenir cuando hay que interpretar los resultados (véase capítulo VI).

Todas estas precauciones serán de utilidad al psicólogo profesional, pero él dispondrá de mayor iniciativa, tanto en la diversidad de las preguntas que formule como en la interpretación de las respuestas. El aspirante ha pasado por diferentes medios formadores de la personalidad, ha constituido perspectivas de vida, hábitos de trabajo, ha demostrado madurez o actitudes de dependencia con respecto al medio de vida, tiene necesidades culturales o sociales más o menos afirmadas, etc. El psicólogo profesional sabrá, con toda la prudencia necesaria, interrogar e interpretar los hechos y actitudes recogidos en función de conocimientos que haya adquirido en el curso de su propia formación profesional. Pero este análisis psicológico de la biografía del candidato se hace en función de las exigencias del puesto que hay que cubrir; es decir, que mientras más complejo y calificado sea el puesto, más cuidadosamente se efectuará este análisis.

4. UN EJEMPLO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN EXTRAÍDO DE UNA NOVELA.

El lector que quiera remitirse al capítulo xvi de *El anillo de amatista*, de Anatole France, hallará un informe de dos entrevistas que Monseñor Cima mantiene con el abate Guitrel y M. Lantaigne, ambos candidatos al obispado de Tourcoing. Son verdaderas entrevistas de selección, en el sentido de que los dos hombres de iglesia manifiestan, en la forma más clara para Monseñor Cima, sus actitudes y aptitudes con respecto al puesto que pretenden.

No hay parte biográfica, dado que se descuenta que Monseñor Cima está enterado. Se observará que recibe a los dos aspirantes en la misma forma, les formula exactamente las mismas preguntas y en el mismo orden, con los mismos comentarios. Podríamos, en efecto, analizar sus intervenciones en la siguiente forma:

El aspirante presenta su solicitud.

Pregunta 1. “¿Conoció usted al difunto obispo de Tourcoing?”.

- Pregunta 2. “¿De qué enfermedad murió?”.
 Pregunta 3. “¿Fue usted a Roma?”
 Pregunta 4. “¿Qué conoce usted de Tourcoing?”.
 Pregunta 5. Opinión del difunto obispo sobre las costumbres de la población de Tourcoing.

Ante este interrogatorio, que fácilmente se podría considerar tipificado, los dos candidatos reaccionan de una manera significativamente diferente, que queremos presentar aquí en forma de cuadro.

Abate Guitrel

M. Lantaigne

<i>La solicitud</i>	Discreción, modestia y verdadera sumisión ante la jerarquía.	Se presenta como un mártir, ciegamente obediente, pero en realidad lleno de orgullo (“un obispo es un gobierno”).
<i>Mons. Cima</i> com- prueba:		
Pregunta 1	Respuesta precisa y afirmativa.	Respuesta vaga y pretenciosa.
Pregunta 2	Respuesta precisa.	Respuesta negativa.
Pregunta 3	La estada en Roma (muy importante para un hombre de iglesia) es para él un “consuelo” que le fue negado. El abate Guitrel se interesa por la preocupación principal de Mons. Cima y la comenta.	Respuesta seca, como una reclamación... y deja que Mons. Cima “hable”.
Pregunta 4	Respuesta precisa, que muestra un conocimiento concreto del Tourcoing actual.	Habla de la historia como para “enseñar”... y no contesta la pregunta sobre la importancia de la población.
Pregunta 5	Modesto y caritativo con respecto a M. Duclou.	Critica la persona y la administración de M. Duclou; manifiesta violencia verbal de doctrinario rígido.

Sin que quepa duda, será elegido el abate Guitrel; ha sabido presentarse, demostrar conocimientos necesarios, modestia, tolerancia y obediencia.

Con este ejemplo, hemos querido indicar que una vez precisados el objetivo y el contenido de la entrevista, un entrevistador competente puede, aun dentro de los límites de una entrevista tipificada, destacar las condiciones de un aspirante para un puesto. Elegimos el ejemplo de la literatura porque nos pareció útil para nuestra demostración aprovechar la pluma de un narrador notable.

CAPÍTULO VI

TÁCTICA Y “ERRORES” EN EL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Hemos señalado el carácter complejo y específico de la situación de entrevista, que hace que todo análisis formal resulte azaroso mientras no se hayan dilucidado los aspectos funcionales (ámbito social, finalidad y motivaciones); tal lo que intentamos hacer al describir las tres situaciones de entrevista que nos parecen fundamentales. Pero hecho esto, contará el lector con un análisis detallado en que los errores de táctica y de apreciación se destacarán en forma más sistemática. Antes, nos parece útil trazar un cuadro esquemático de las condiciones variables de la situación de entrevista.

1. CONDICIONES VARIABLES DE LA SITUACIÓN DE ENTREVISTA.

No pudiendo establecer sus relaciones recíprocas reales, estas condiciones variables son clasificadas, acaso un poco artificialmente, para facilitar su presentación, bajo distintos rótulos. Algunas de esas condiciones variables sólo tienen significación en la relación entrevistador-sujeto: edad, sexo, etc., del entrevistador, sólo desempeñan un papel en relación con esas mismas condiciones en el sujeto. Además hay interacción entre esas diferentes condiciones variables.

El efecto de algunas de ellas fue objeto de varios estudios experimentales; pero los resultados son aún muy magros y parciales.

a) *Identidad de los personajes*

Edad, sexo, raza, inteligencia y cultura general, participación en una minoría nacional, tipo de educación, experiencia vivida de los diferentes medios sociales, nivel económico-social, filiación religiosa, política, etc.

b) *Condiciones variables inherentes al entrevistador*

Presentación (física, indumentaria), sociabilidad (actitud, modales, facilidad verbal y de elocución), motivación y afectividad (dinamismo, facilidad de contacto social, interés por los problemas humanos, equilibrio afectivo, facilidad para comprender las situaciones y problemas ajenos), prestigio personal (el entrevistador es más o menos conocido socialmente), competencia profesional (conocimientos técnicos y experiencia profesional de la entrevista), concepciones psicológicas que prefiere, tipología clínica personal, sus conceptos sobre el objeto de la entrevista y la índole de los datos que se buscan durante la entrevista, concepto sobre su propia misión social y deontológica, función de autoridad en el ambiente social en que trabaja y con respecto al sujeto, relaciones con el sujeto antes de la entrevista.

c) *Condiciones variables inherentes al sujeto*

Presentación (física, indumentaria), dotes de comunicación y sociabilidad (facilidad verbal, soltura en la actitud y los modales, etc.).

Situación social en el momento de la entrevista (principalmente, urgencia de satisfacer necesidades fundamentales).

Estado físico y psicopatológico (cansancio, hambre, sed, excitación o apatía, desorientación, etc.).

Percepción de la situación antes de la entrevista (naturalidad y grado de su información acerca del ámbito social).

de la entrevista, finalidad y motivos de la entrevista, función de autoridad, consejo de "confesor", etc., del entrevistador).

Mecanismos de defensa (actitud de reticencia, de mayor o menor cooperación, mentira, excitación o inhibición, emotividad, etc.).

Motivaciones propias de la entrevista (interés, necesidad de confiarse, de explicarse, etc.).

d) *Condiciones variables inherentes a la situación de entrevista.*

Ubicación de la entrevista en el proceso de examen o la serie de entrevistas.

Condiciones de la concertación de la cita y su carácter más o menos voluntario.

Disposiciones materiales (local, luz, ruido, carácter más o menos privado).

Otras fuentes de información de que dispone el entrevistador (encuesta social, examen médico, resultado de entrevista con allegados, pruebas psicotécnicas, etc.).

Organismo en el cual se desarrolla la entrevista (riesgo de sanciones o posibles ventajas para los sujetos).

e) *Condiciones variables relativas a la forma y el contenido de la entrevista*

Estructuración de la situación de entrevista (tipo de acogida, manifestación de la finalidad, definición de la misión del entrevistador, etc.).

Grado de planificación (entrevista - cuestionario estrictamente tipificada; investigación sistemática; entrevista no directiva, etc.).

Formas y contenidos de las preguntas.

Conducción de la entrevista (con mayor o menor iniciativa concedida al sujeto).

La acción del entrevistador (interpretación, sugestión, incitación a proseguir, etc.).

Las condiciones variables destacadas en el cuadro anterior son resultado de comprobaciones empíricas; lo que permite pensar que es posible concebir otras o presentarlas en distinta forma. Los supuestos experimentales son actualmente demasiado inconsistentes como para que permitan una exposición estructurada más científicamente. Sin embargo, el análisis propuesto en los capítulos anteriores permite trazar una especie de jerarquía de las condiciones variables de mayor importancia: ambiente social, finalidad de la entrevista, personaje principal y motivación propia de ésta, actitud más o menos directiva del entrevistador y grado de sistematización de la entrevista. Algunas, definen aspectos objetivos de la situación; otras, caracterizan la entrevista.

En los análisis anteriores indicamos técnicas de entrevista que nos parecen las de mayor eficacia. Sin embargo, durante la entrevista, el entrevistador deberá adoptar cierto número de disposiciones y evitar cierto número de errores que podría cometer anotando hechos o formulando apreciaciones. Este punto de vista instrumental nos ocupará en la parte siguiente de este capítulo.

2. DISPOSICIONES MATERIALES.

La importancia de las disposiciones materiales es muy relativa. Basta simplemente con que aseguren el carácter privado de la entrevista. El mínimo necesario es que el entrevistador esté a solas con el o los interesados (por ejemplo, si se debe confrontar a madre e hijo durante la entrevista) y que tenga la certeza de no ser molestado. Sin embargo, ciertas disposiciones facilitan la creación de un ambiente tranquilo y sin tensión. El local no debe ser ni muy grande ni muy chico; esto último podría resultar opresivo y un espacio demasiado grande podría provocar temores o angustia en algunos sujetos; la sensibilidad al medio material está en función de las dificultades psíquicas del sujeto.

La iluminación debe ser neutra, igualmente distribuida,

y sobre todo no debe pensar el entrevistador que colocando al sujeto bajo una luz enceguedora lo observará mejor. Podría provocar sentimientos de temor o angustia. Por la misma razón, es conveniente que el local tenga una ventana.

El mobiliario. Sujeto y entrevistador deben hallarse a igual nivel (sin tarima). Una simple mesa y una silla permiten al sujeto evolucionar más libremente. No hay que olvidar, en efecto, que a lo largo de la entrevista, en razón de los puntos encarados, el sujeto se mueve, se instala cómodamente o se acerca, desplaza el cuerpo y los miembros. Importa que pueda hacerlo fácilmente, corriendo la silla o estirando las piernas bajo la mesa si lo desea.

Naturalmente, la sala no debe estar cargada de muebles contra los cuales pueda tropezar o adornada en forma demasiado ostentosa.

No conviene que haya teléfono; se puede ser molestado o presentarse la tentación de tratar otro caso al contestar a la persona que llama.

El ruido. Un aislamiento sonoro absoluto es fastidioso, pero es necesario que no se escuchen los ruidos o el sonido de voces provenientes de la calle o de las salas contiguas. Efectuamos experiencias en esas condiciones de trabajo y comprobamos que ciertos sujetos bajaban la voz porque, como nos explicaron, no querían ser oídos desde el exterior. Puede pensarse que muchos otros hayan adoptado actitudes reticentes por esa razón.

La vestimenta. Hay oposición al guardapolvo blanco porque, según se dice, crea una "distancia" entre el sujeto y el entrevistador; sin embargo, es evidente que este último ejerce una profesión y que por ello una indumentaria de trabajo se explica y admite perfectamente. De cualquier manera, debe evitarse todo exceso en el cuidado y elegancia de la presentación. Debe tenderse a la corrección y adaptar la vestimenta al nivel social de las personas recibidas. Ropa de trabajo muy llamativa o muy personal (hay personas que gustan vestir íntegramente de negro) es inadecuada. Deben

proscribirse especialmente las alhajas y, en las mujeres, los cosméticos ostensibles.

3. MEDIOS DE GRABACIÓN.

El magnetófono. ¿Debe ser utilizado o no? Es asunto delicado. Indudablemente una entrevista íntegramente grabada permite un estudio más esmerado del caso y ulteriores investigaciones.

Comparando los informes redactados luego de entrevistas de *counseling* no directivas y el material grabado en magnetófono, B. J. Covner demuestra que si de 75 a 95 % de los datos anotados por el entrevistador son exactos, más del 70 % del material completo se ha omitido, lo que no puede sino alterar la imagen que se da de la entrevista. Hay alteraciones en la apreciación del tiempo consagrado a tal o cual punto así como al orden en el cual se los menciona. Hasta se observa que hay errores en la atribución de ciertas declaraciones, formuladas por el sujeto y presentadas, en cambio, como apreciaciones del entrevistador. También se produce lo contrario. Finalmente, y esto es para nosotros lo más grave, ocurre a veces que el entrevistador presente algo como un *hecho*, cuando se trata de una *interpretación*. También se produce lo contrario.

El interés de esta experiencia consiste en llamar la atención acerca de cierto número de errores importantes cuando no se anota y uno confía en su memoria. Pero, por otra parte, el empleo de un instrumento grabador puede producir, en ciertos sujetos, efectos psicológicamente desastrosos. Temerán contradecirse, ocultarán algunos hechos, evitarán expresar sus reacciones demasiado personales. La atmósfera creada, a pesar de todas las seguridades que se pueda dar, es la de una entrevista más pública que privada, puesto que la voz se graba y puede ser escuchada por terceros. Agreguemos finalmente que el ambiente social puede impedir esos procedimientos. Así, por ejemplo, no puede concebirse su

empleo en la Seguridad social. Lo más catastrófico sería utilizar esos medios sin enterar a los sujetos. Pronto se sabrá que las entrevistas son grabadas y se verá en ello un medio de inquisición policial contraria a todo tipo de entrevista psicológica. *Anotar* constituye una solución práctica y fácilmente aceptada por los sujetos. Pero es preciso saber tomar notas y asegurarse previamente de que eso no molesta a los sujetos. Se puede anunciar: "Tomaré algunas notas. Eso me permitirá comprender mejor su situación"; o hasta no decir nada, pero anotar ostensiblemente y observar las reacciones del sujeto. Por otra parte, los mismos sujetos, cuando tratan de algún punto muy personal, piden que no sea anotado. El entrevistador, por supuesto, se someterá a ello inmediatamente, pero aprovechará la circunstancia para recordar que el legajo será consultado exclusivamente por el técnico que se ocupa del caso.

Puede objetarse que el psicólogo, ocupado en anotar, observará mal al sujeto. Además, la entrevista puede hallarse interrumpida por silencios "vacíos", en los cuales el sujeto espera para continuar que el entrevistador levante la cabeza. Sin embargo, puede adecuarse la anotación de tal manera que no interrumpa el curso de la entrevista.

Hay que aprender a escribir rápido y adoptar abreviaturas. Con notas taquigráficas se podría necesitar, en caso de que el sujeto mirase la ficha, explicaciones suplementarias, y es posible despertar reticencias. Conviene evitarlo.

Hay que disponer de una ficha preparada especialmente, dividida en partes que correspondan a la categoría de los hechos y datos que se consignarán. Si se estudia la biografía, la ficha debe organizarse cronológicamente. El sujeto no hablará siguiendo forzosamente el orden cronológico, primero de su infancia, luego de su adolescencia y su período de adulto. Pero el entrevistador, a la par que anota por separado las inversiones o los retrocesos, debe poder situar y consignar en su lugar los hechos relativos a los diferentes períodos.

Generalmente, un entrevistador que trabaja desde hace

cierto tiempo en un medio determinado posee mentalmente el esquema de la entrevista adaptado al tipo de problemas que trata. Sin embargo, si llega a formular preguntas particulares, debe anotarlas y consignar la respuesta. Al tomar notas es preciso distinguir claramente las respuestas de los sujetos y las interpretaciones que el entrevistador puede dar inmediatamente (y que crea necesario anotar). Evítese consignar, por ejemplo: "X se sintió rechazado en el medio familiar", en lugar de: "Cuando yo estaba internado, a los siete años, mi madre no fue nunca a verme"; la primera fórmula es una apreciación que debe ser cotejada con otros datos, la segunda da el hecho neto, que puede tener otra significación. Hay que disponer las respuestas sin variación y buscar luego su significado.

4. ESTADO FÍSICO Y PSÍQUICO DEL ENTREVISTADOR.

Es necesario que el entrevistador tenga la mente despejada en el momento de la entrevista. Fatigado, preocupado por su salud o sus dificultades familiares o profesionales, no estará bien dispuesto; sus reacciones y su adaptación al caso carecerán de la necesaria flexibilidad. Podrá, seguramente, dominarse en cierta medida, pero a disgusto y será insuficiente.

Antes de la entrevista propiamente dicha hay que enterarse de los documentos disponibles: carpeta médica, encuesta social, correspondencia, exámenes psicotécnicos anteriores, etc. Cada uno de estos documentos presenta un punto de vista acerca del sujeto y puede haber contradicciones entre ellos. El examen de tales piezas puede originar cuestiones o permitir anotar puntos oscuros que el entrevistador se proponga aclarar. Pero debe éste evitar formarse una opinión con respecto al problema, opinión que podría influir en su manera de conducir la entrevista.

5. LA SITUACIÓN DE ENTREVISTA.

Una situación de entrevista mal definida y no estructurada psicológicamente puede ser fuente de errores.

El factor más perturbador de la entrevista, escribe Bingham, "es acaso el hecho de que los datos recogidos reflejan en cierta medida las reacciones afectivas de dos personas frente a frente, las actitudes de una con respecto a la otra y más particularmente su propio interés. Inversamente, la expresión, durante la entrevista, de las preferencias, gustos, actitudes y tendencias afectivas se complica por consideraciones intelectuales y racionalizaciones". Pero en la medida en que ese factor es dominado por el entrevistador, producirá por el contrario un material válido. Para eso debe tener en cuenta el ambiente social, que define el interés de los personajes, situar exactamente al personaje principal y la fuente de las motivaciones propias de la entrevista. No puede hacerlo en forma arbitraria y sólo puede manejar la situación dentro de los límites impuestos por el marco objetivo en el cual se desarrolla la entrevista. Dentro de esos límites, puede proponer al sujeto una racionalización de la situación de entrevista que no perturbe su desarrollo. Vimos que esto era posible en la situación de investigación o en situación de selección. En el estudio de un caso, lo más importante son los aspectos afectivos, pero la actitud no directiva, que asigna al sujeto el papel principal, le permite expresarse libremente. Generalizando nuestro análisis podemos decir que este dominio sobre los aspectos afectivos y racionales que aparecen en el desarrollo de la entrevista debe entenderse como un esfuerzo para adquirir conciencia, el entrevistador en primer término y el sujeto luego, de todos los factores de la situación total en la cual se hallan relacionados. Las motivaciones y racionalizaciones de los dos protagonistas se hallarán entonces en armonía, con lo cual se enriquecerán los resultados y disminuirán las "resistencias".

La dificultad proviene de que el proceso de adquisición

de conciencia puede fracasar o ser parcial, por diferentes razones: el entrevistador es incompetente, no analizó correctamente la situación o bien tiene características de personalidad que lo hacen inepto para conducir entrevistas (principalmente, desequilibrio afectivo que puede traducirse en tendencias dominadoras o en tendencias de identificación tan acentuadas que llegue a sentir todas las angustias del sujeto y pierda el manejo de la entrevista). El fracaso puede provenir también de insuficiencias del sujeto: trastornos mentales graves (desorientación, afectividad rígida, debilidad, etc.), que le hacen perder el sentido de sus intereses; situación social de trauma en la cual reacciona por pasividad, etc. En todos esos casos, el entrevistador competente puede aun, a pesar de la falta de cooperación del sujeto, conseguir que se exprese libremente, adoptando una actitud no directiva que reduce al mínimo las resistencias y aprovechando la satisfacción que pueda experimentar el sujeto al hablar de sí mismo.

6. NERVIOSIDAD, EMOTIVIDAD O TIMIDEZ DEL SUJETO.

Estas reacciones pueden perturbar el normal desarrollo de la entrevista.

El sujeto encara la entrevista con miedo, embarazo o esperanza. Además, no sabe todavía qué se espera de él y puede temer ser inferior o no saber responder.

Estrecharle la mano, decir dos palabras sobre el estado del tiempo y disculparse por no haber podido recibirlo inmediatamente, todo ello permite al sujeto penetrar en la sala, sentarse y reconocer el lugar. Hay que explicar después la finalidad de la entrevista. Se lo hará tranquila y simplemente, de manera tal que el sujeto pueda afirmar que entendió muy bien. En general, el sujeto asiente y si se consiguió hacerle sonreír agregando que "vamos a conocernos un poco", estará ya tranquilo.

Pero la nerviosidad o la emotividad pueden persistir. Para ayudarlo a sobreponerse es preferible comenzar la en-

entrevista hablando acerca de otras personas (los padres, por ejemplo) o interrogándolo sobre un punto que ya se conoce y que sólo tiene una lejana relación con el objeto de la entrevista (“Veo que usted vivió en X. . . , creo que es una linda ciudad”. “Lo trataron a usted en X. . . , creo que allí se atiende muy bien”).

Comenzada la entrevista, se podrán hacer algunas pausas para hablar de esparcimientos o de actividades profesionales que el entrevistador dirá conocer. En general, uno se siente tranquilizado cuando se dirige a una persona que tuvo, aunque sea en parte, las mismas experiencias o conocimientos que uno. Un medio eficaz, con mucha frecuencia, para vencer la emotividad o la timidez del sujeto es reconocerlas francamente y con benevolencia: “veo que es usted emotivo”, indicando con el tono de voz que no hay en verdad razones para ello.

Es importante que esas manifestaciones provocadas por la situación de entrevista se supriman rápidamente; su reaparición en el transcurso de la entrevista será significativa, en efecto, con respecto a los temas tratados y es necesario poder reconocerla.

Finalmente, observemos que la nerviosidad, timidez o emotividad pueden ser reacciones habituales del sujeto cuando trata con otros. En tal caso, se hallarán en la biografía esas manifestaciones.

7. LA MENTIRA.

Ocurre, a veces, que el sujeto no menciona ciertos hechos, indica motivos poco verosímiles de sus actos o aun disfraza los hechos en su favor. Este comportamiento es una importante causa de error.

Se sabe que el comportamiento engañoso, salvo en ciertos enfermos mentales, es un comportamiento específico y no un rasgo de la personalidad y que se lo debe considerar en relación con las circunstancias en las cuales se produce.

Veamos el caso en que el entrevistador está seguro de la simulación, es decir, en que por medio de verificaciones ajenas a la entrevista pudo asegurarse de que había una distancia entre los hechos reales y lo que dice el sujeto. ¿Hay efectivamente mentira, es decir, voluntad deliberada en disimular? Tal sujeto, por ejemplo, afirma que no “bebe”, pero en realidad es un alcoholista inveterado. Hay que recordar aquí que el alcoholismo disminuye las facultades de juicio y afloja la voluntad y que el alcoholista cuando afirma no beber puede estar convencido de decir la verdad. Cabe agregar que el alcoholismo es considerado socialmente un vicio y por ende al preguntar al sujeto si “bebe” no se lo interroga sobre un hecho, se lo invita a formular sobre sí mismo un juicio de valor desfavorable; la cantidad de alcohol absorbido se reduce, pues, al mínimo. Pero todo ese comportamiento no es independiente de la situación de entrevista. Si el sujeto viene a buscar trabajo, el disimulo es máximo, pero no en cualquier actividad profesional; un obrero de la construcción se mostrará más franco, ya que el hábito profesional es, a veces, imperioso y él debió luchar en ciertas oportunidades para mantenerse dentro de límites razonables. Pero, en una consulta antialcohólica, el bebedor que acude voluntariamente no tendrá motivos para disminuir su “vicio”.

Al mentir, el sujeto reacciona no sólo en función del concepto que se ha hecho de la entrevista y de la misión del entrevistador, sino también en función de la situación total. He aquí un ejemplo: Durante una consulta de orientación en un centro de convalecencia para tuberculosos, X..., de cuarenta años, nos declara haber sido *maquis* durante la Resistencia; su mujer lo abandonó por un miliciano, llevándose con ella sus dos hijos. Al margen de ese punto en que se ha extendido, se muestra muy reticente acerca de su vida profesional ulterior; dice haber trabajado como peón albañil por “toda Francia”. Sus reticencias nos habían llamado la atención, pero no dudamos ni un instante de su historia familiar. Pero el director del centro nos informó después que aquél había contado eso a quien quisiese oírlo, pero que

durante una averiguación policial provocada por un crimen local, se había enterado de que se debían invertir los papeles: él era el miliciano, condenado, por otra parte, después de la Liberación y el marido actual de su mujer era quien participó en la Resistencia. Además, X... es un ebrio inveterado, que no desea en absoluto corregirse. El director sabía, además, otra declaración de X: "Todo el mundo sabe que mi mujer y yo fuimos deportados políticos y, como usted comprende, no quería que se conociese la verdad".

Este último detalle explica que, al mentirnos, el sujeto reaccionó con respecto al medio en que se desarrollaba la entrevista. En otros lugares más neutros, por ejemplo, el consultorio del servicio de reorientación, con frecuencia no tuvimos ninguna dificultad en obtener historias tan desfavorables socialmente como ésa.

Así, en el ámbito recién definido, generalmente no tenemos ninguna dificultad para conocer las causas exactas que mueven a cambios de empleo, aun cuando se trata de riña con los capataces; algunos sujetos hasta lo atribuyen a su propio carácter, y a posteriori, ante nosotros, se declaran responsables. En cambio, es indudable que en situación de selección los candidatos hablarán más fácilmente de salario insuficiente o de cese de producción. Evitarán decir que se los despidió.

Veamos ahora la situación en que el indagador no posee ningún medio de verificación. Su habilidad profesional no impedirá que lo engañen. Valerse de astucia (preguntas que permiten las contradicciones, obligar al sujeto a incurrir en ellas precipitando el ritmo de las preguntas, etc.) sólo puede conmover a ciertos sujetos particularmente emotivos; en la mayoría de los casos el relato será falso pero coherente. Un medio generalmente válido consiste en estructurar la entrevista de tal manera que el sujeto sienta verdaderamente que sus intereses serán protegidos y que no formulará ningún juicio de valor sobre su comportamiento. Pero, no hay que hacerse ilusiones; esta estructuración psíquica está limitada por las características del ambiente social.

El entrevistador puede sospechar una mentira por omisión, mas rara vez la alteración de los hechos. Podrá verificar sus sospechas valiéndose de los factores de la situación. He aquí un ejemplo: una madre soltera de veintisiete años, tuberculosa que sale del sanatorio, de físico bastante curioso (largas trenzas muy esmeradamente peinadas, vestida extrañamente) nos cuenta haber obtenido su certificado escolar y diplomas comerciales, que nos presenta; haber ejercido el oficio de taquidactilógrafa, luego de vendedora de diarios y después de sirvienta. Explica esta caída social por dificultades en la vida familiar y el nacimiento de su hijo. Como siempre fechamos los distintos períodos, observamos un “blanco” de dos años; vacila al responder, lo que confirma nuestras sospechas. Recordamos entonces las características de la situación: la conveniencia personal de los asegurados es para nosotros preponderante; además, se observa escrupulosamente el secreto profesional. Nos dice: “Sí, naturalmente, vengo a pedir a la Seguridad que me permita capacitarme en contabilidad y si no le digo nada no podrá usted aconsejarme provechosamente”. Confiesa, entonces, un episodio psiquiátrico muy grave, provocado por una intoxicación con maxitón y que no había revelado al médico. “Siempre que cuento eso —agrega— se me niega el puesto”. Pudimos comprender mejor su caso y orientarla hacia un centro de reeducación para readaptarla a actividades de oficina.

Este ejemplo demuestra que la benevolencia y la comprensión del entrevistador, para ser eficaces, no deben estar en contradicción con las características y los límites del ambiente social de la entrevista.

Si se quiere encarar correctamente el problema de la mentira en la situación de entrevista, no se debe albergar excesivas ilusiones sobre nuestra capacidad para descubrirla; la mejor táctica es demostrar confianza al sujeto, prestando gran atención a los posibles motivos de mentira implicados en la situación de entrevista.

8. VALOR DEL TESTIMONIO DEL SUJETO.

Se hablará de errores de testimonio cuando el sujeto, en forma involuntaria, informe incorrectamente sobre los hechos; puede haber testimonio falso por omisión de hechos o inversión en el orden de los hechos; su descripción puede ser incorrecta. Se produce esto, principalmente, cuando uno interroga con mucha insistencia acerca de todos los detalles. El sujeto, agotados sus recuerdos, está dispuesto a inventar, fabular y deducir.

Recordemos algunas nociones de psicología del testimonio. Se distingue el error variable (dispersión de los testimonios u observaciones emanadas de distintos testigos) y el error sistemático (las observaciones tienden a variar en cierta dirección con respecto a los hechos que se describen). Así, se tiende a aumentar la duración, en ciertas condiciones, cuando es breve. Un ejemplo de error variable lo constituyen las divergencias de opinión de distintas personas acerca de un mismo individuo. Se encuentra, en cambio, un error sistemático cuando se pide a la gente que se aprecie a sí misma: magnifican los rasgos que consideran deseables y disminuyen los no deseables. Pero es preciso insistir, sobre todo, en que la concordancia de los testigos no siempre es indicio de la objetividad del informe. En efecto, los sujetos interrogados o los entrevistadores, en quienes la situación originó una actitud general común con respecto al problema estudiado, producirán un error sistemático considerable y, ciertamente, es éste el error más peligroso. Así, durante encuestas efectuadas entre obreros textiles en huelga, la palabra "arbitraje" llegó a significar "traición, fracaso de la huelga", y la pregunta: "¿Es usted partidario del arbitraje?", significaba en realidad: "¿Desea usted estar completamente a merced de los patronos?".

Al resumir los resultados de esta encuesta, B. V. Moore ¹

¹ FRYER (D. H.) y HENRY (E. R.): *Handbook of Appl. Psychol.*, Rinehart, Nueva York, 1950.

escribe: “Este mismo estudio demuestra que las respuestas a preguntas referentes a hechos objetivos, tales como la fecha de iniciación de la huelga o el número de obreros que trabaja en la fábrica, tienen poco valor cuando se las compara con la realidad. Esos hechos objetivos carecen de sentido actual para los obreros y como no tienen ninguna razón o motivo que los incite a retenerlos, ya no se acuerdan. Las posiciones subjetivas sobre las actitudes de los obreros, en cuanto a los resultados de la huelga así como sus opiniones sobre los dos sindicatos rivales, son verificadas exactamente por medio de los resultados de las votaciones secretas y otros criterios exteriores. Parece, pues, que la entrevista es válida cuando se desea obtener datos subjetivos que no pueden lograrse en otra forma; pero carece relativamente de valor cuando se trata de obtener datos objetivos que los sujetos no tienen interés en retener. . .”.

Trátese de datos objetivos o datos subjetivos, las precauciones que se deben adoptar, principalmente cuando se trata de entrevista de encuesta o de investigación, son siempre las mismas y recuerdan las reglas de procedimiento de la justicia norteamericana cuando recibe un testimonio: es necesario que las preguntas formuladas se refieran al problema tratado, pertenezcan al campo de las competencias y los conocimientos del sujeto y posean cierta importancia en cuanto a ese problema, importancia que el sujeto debe apreciar correctamente.

Si aplicamos estas reglas al estudio de un caso, diremos que el olvido, error o testimonio falso se hallan en relación directa con la situación de entrevista y las motivaciones dominantes. Este problema es de gran importancia si se considera el relato biográfico proporcionado por los sujetos como una especie de testimonio.

¿Cuál es su validez?

Ciertos autores la consideran muy pobre; se recuerda que en el ejército norteamericano, durante la primera guerra mundial, entre los reclutas que se decían profesionales sólo el 6 % lo eran y el 30 % carecían de toda experiencia profe-

sional. En una oficina de ubicaciones de Nueva York, entre los que habían tenido dificultades con la justicia, sólo el 2 % lo había declarado. Pero experiencias bien efectuadas demostraron que esos hechos no significaban la falta de valor de los testimonios referentes a la vida profesional.

Así, Keating, Paterson y Stone, al estudiar la vida profesional de 385 desocupados (naturaleza, fecha y duración de los empleos desempeñados, paga, causas o motivos de alejamiento, nombre de los empleadores), con miras a su ubicación (por ende, buena motivación), pudieron verificar, por medio de una encuesta entre los empleadores la excelente validez de las declaraciones de los sujetos. Esta validez resultó muy buena hasta con respecto a empleos desempeñados seis años antes de las entrevistas. Igual validez, de $+ .90$, se obtuvo en una situación de selección (Mozel y Cozan): la única alteración se halló en cierto abultamiento de los salarios percibidos, lo que se comprende muy bien. Finalmente, otro autor, Harris, en una situación de diagnóstico psiquiátrico, observa una tendencia a desarrollar exageradamente, pero sin falsificación, los incidentes psiquiátricos anteriores.

Estos resultados parecen indicar que la gente sólo atestigua incorrectamente cuando su capacidad mental es deficiente o cuando le conviene y atestigua correctamente acerca de hechos que le atañen directamente, que le interesó retener y sobre los cuales le conviene informar.

Digamos, prácticamente, que todo entrevistador debe preguntarse si la situación es tal que el sujeto tenga razones para engañar o declarar falsamente acerca de sus antecedentes. Sólo en segundo término podrá atribuirlo a incapacidad psíquica de los sujetos.

Después del sujeto, estudiaremos ahora al entrevistador y trataremos de situar algunas de las fuentes de error que le son propias.

9. EVALUACIÓN SISTEMÁTICA DE LOS RASGOS PSÍQUICOS Y EFECTO DE HALO.

La técnica de las escalas de estimación (*rating scale*) consiste en pedir a uno o varios calificadores o jueces que aprecien en un grupo de sujetos la dimensión relativa de características o rasgos definidos previamente, considerando un solo rasgo por vez. Esta técnica adoptó varias formas: se puede pedir a los calificadores que distribuyan a X sujetos en N clases; por ejemplo, según su grado de inteligencia. Esas clases pueden darse en forma de gráfico o ser caracterizadas por medio de breves descripciones. Se puede también pedir a los calificadores que clasifiquen a X sujetos según su grado de inteligencia (sin ocuparse de dividirlos en grupos), etc.

Esta técnica de evaluación analítica de rasgos ha sido aplicada en múltiples campos; nos interesa, sobre todo, porque el estudio de los resultados destacó la dificultad existente para formular juicios específicos sobre individuos. Cualquiera sea la capacidad de un monitor, maestro o capataz, le es muy difícil considerar a un individuo como una combinación de cualidades analizables y estimar la importancia de cada una de esas cualidades independientemente de las otras. Puede subsanarse en cierta medida, definiendo los rasgos que se han de evaluar en forma muy clara, preparando a los calificadores y especificando los criterios de concordancia después de haber estudiado bien las condiciones de los desacuerdos comprobados. Sin embargo, quedan siempre rasgos de difícil evaluación y sujetos que son más o menos "misteriosos". Los mismos calificadores introducen una variabilidad por su tendencia a calificar en forma más o menos "dura" (asignan difícilmente una nota superior o una nota inferior; o bien, con excesiva frecuencia la nota media), o califican sistemáticamente en forma amplia cuando carecen de información.

Pero el efecto de halo es indudablemente el más perturbador: la impresión general que el sujeto produce al califi-

cador y que puede no guardar relación con los rasgos que se evalúan (a tal calificador, por ejemplo, no le gustan los pelirrojos o aprecia especialmente los modales corteses), influye en los juicios específicos formulados. Igualmente, luego de haber calificado favorable o desfavorablemente un rasgo (la inteligencia, si el calificador la aprecia mucho), esa impresión favorable se generaliza y extiende a otros rasgos que a priori no tienen ninguna relación con el primero. Estas reacciones pueden ser constantes o esporádicas, en relación con los momentos y circunstancias.

Cuando se dispone de varios calificadores que evalúan un mismo grupo, se puede, en cierta medida, corregir los errores que resultan de la aplicación de la técnica; pero, si se considera la situación de entrevista en que hay un solo sujeto y un solo calificador, se comprende que todas las fuentes de error pueden influir a la vez. La formación de los entrevistadores se torna entonces el más importante factor de mejoramiento.

Sin embargo, Bingham observó que hasta cuando se emplean entrevistadores poco capacitados y se tienen en cuenta las fuentes de error, existe, pese a todo, cierta correlación entre la apreciación global formulada acerca de los sujetos y las apreciaciones formuladas sobre los rasgos específicos. Esta correlación caracteriza el entrecruzamiento real de los rasgos, que es inherente a la naturaleza de la personalidad de los sujetos como a la naturaleza del proceso de percepción y al acto de juzgar las apreciaciones. Este halo "válido" no puede ni debe ser eliminado; pero se lo debe distinguir del juicio vago e impresionista, aceptado pasivamente por el calificador; no se manifiesta sino cuando los rasgos han sido ya estimados independientemente. Es un resultado sintético y no sincrético.

10. EL PROBLEMA DEL JUICIO BASADO EN APARIENCIAS.

Se pueden pedir juicios acerca de personas que los calificadores no conocen sino a través de una breve conversación

que no comporta ningún aspecto biográfico ni datos personales; también, se les pueden pedir juicios a raíz de muestras de comportamientos filmados o de fotos. Diremos, en todos esos casos, que se piden juicios de cualidades psíquicas basándose en apariencias. Algunas de esas situaciones fueron sometidas a experimentación y dieron resultados interesantes para el entrevistador.

Así, W. Spielman y C. Burt ¹, independientemente, entrevistaron a jóvenes de dieciséis años durante media hora y apuntaron diferentes rasgos en una escala de cinco puntos. La concordancia de las apreciaciones formuladas por ambos fue mayor con respecto a los rasgos que caracterizan relaciones sociales de persona a persona o reacciones emotivas o instintivas: sumisión y disciplina (+ .85), miedo (+ .75), confianza en sí (+ .77) y energía (+ .64). La fidelidad fue menor, si no mediocre, con respecto a los rasgos: curiosidad (+ .37), capacidad de asimilación (+ .23) y puntualidad (+ .44). Se puede concluir que si la entrevista tiene sólo un contenido general, no es posible anotar con cierta fidelidad, juzgando la manera de ser y de hablar, más que ciertos rasgos psicosociales que se manifiestan durante la entrevista.

Se encuentran análogos resultados en la clásica experiencia de S. G. Estes ², que hace proyectar dos veces, ante treinta y siete calificadores, durante dos minutos, películas que presentan sujetos mientras desarrollan actividades simples (vestirse, desvestirse, construir un castillo de naipes, etc.). Los calificadores aprecian cierto número de rasgos. Esos mismos sujetos fueron estudiados durante un año por otros veinte calificadores que disponían de importante información acerca de ellos. El valor de las apreciaciones formuladas reveló hallarse en función de tres factores:

a) Primeramente, la capacidad personal de los calificadores, que es variable: los diez mejores calificadores se mos-

¹ *Indust. Res. Bd.*, Ref. 196, n^o 33 (págs. 57-72).

² *The judgment of Personality on the basis of Brief Records of Behavior*, Harvard College Library, 1937.

traron en todos los rasgos y con todos los sujetos superiores en un 33 % con respecto a los diez calificadores mediocres, desde el punto de vista del acierto en sus apreciaciones. El mejor calificador es superior al peor en 62 %. Los calificadores eran todos asistentes sociales psiquiátricos (*psychiatric social workers*), es decir, profesionales competentes. Pero esas diferencias de capacidad para juzgar acerca de apariencias no deben ni sorprender ni alarmar, sino, principalmente, incitar a los entrevistadores a criticar las pretensiones de juzgar a una persona de un vistazo;

b) Los rasgos expresivos, es decir, los que se manifiestan fácilmente en los comportamientos observados (inhibición, impulso, apatía, energía, placidez, emotividad, ascendiente, sumisión), principalmente, cuando son bien definidos, se valúan uniformemente en forma más correcta que los rasgos más ocultos (capacidad de ser objetivo, necesidades afectivas, etc.);

c) Los mismos sujetos fueron considerados de fácil o difícil observación por todos los calificadores. Aquí interviene el carácter “abierto” o “enigmático” de los sujetos.

Al considerar los resultados que acabamos de recordar, no se los debe generalizar en exceso. Se trata de situaciones en que los calificadores disponen de muy escasa información sobre los sujetos e ignoran todos sus antecedentes personales. Sin embargo, el efecto del juicio basado en apariencias, si se cometió la imprudencia de formularlo al comienzo de las entrevistas (en lugar de anotar simplemente las apariencias, sin sacar conclusiones), puede persistir y viciar el conjunto de la entrevista, aun cuando el entrevistador posea una información más importante. Este efecto es también peligroso cuando el entrevistador, partiendo de las apariencias, cree hallar allí signos clínicos de una tipología más o menos inconsciente. Las características de la fisonomía, la presentación y la manera de ser, a las cuales personalmente es sensible, se convierten para él en signos objetivos que permiten descubrir cualidades: según los casos, tal candidato que se presenta vestido con mucha limpieza será considerado como

muy limpio en su trabajo; otro, de expresión viva y enérgica será considerado como un obrero rápido; un tercero, torpe en la situación de entrevista, será declarado poco hábil como obrero. Si el entrevistador tiene prejuicios acerca de la manera de vestirse de las mujeres, se inclinará fácilmente a juzgar su moralidad por la altura de sus tacones; o su inteligencia por la manera de pintarse. El entrevistador debe saber que, en general, todas esas características son específicas de un medio. Si se piensa que son reveladoras de rasgos psíquicos, hay que verificar, ante todo, la existencia de esos rasgos y demostrar que en verdad existe una relación.

La generalización de rasgos específicos no es la única fuente de error de los juicios basados en apariencias. Existen también los *tipos fijos* (*estereotipos*). Juzgar según tipos fijos es pensar que los individuos de un grupo social o racial dado tienen una apariencia identificable; inversamente, los que poseen cierto número de rasgos se presentan en forma característica. Stuart A. Rice imaginó la siguiente experiencia: Algunos estudiantes debían identificar las fotografías de un primer ministro europeo, un dirigente obrero, un bolchevique, un senador norteamericano, un director de un diario político, etc. Otro grupo, clasificar los mismos retratos por inteligencia e ingenio; pero, en este caso, se les indican identidades falsas. He aquí las principales conclusiones del autor:

a) El grupo de estudiantes posee ciertos tipos fijos que les son comunes: por ejemplo, la mayor parte de las identificaciones justas se refieren al *bottlegger* que estaba vestido como se lo representa generalmente; en cambio, nueve estudiantes identifican correctamente al bolchevique, contra cincuenta y nueve que lo creen senador norteamericano, porque lleva cuello duro, barba y bigotes a la manera de Van Dyck.

b) Las apreciaciones de inteligencia o ingenio, que debían referirse exclusivamente a los retratos (y por consiguiente, según parece, distribuirse al azar), sufren el influjo de las identidades falsas, es decir, del tipo fijo referido al nivel profesional o social tal como lo imaginan los estudiantes.

Es indudable que todo entrevistador debe prestar aten-

ción al efecto de los tipos fijos que puede poseer y, sobre todo, abstenerse de juzgar por las apariencias. Esto no significa, en absoluto, que no se tengan en cuenta las apariencias. El traje, la pulcritud en el vestir y las maneras de presentarse pueden tener mucha importancia para caracterizar el estado psíquico del sujeto o para orientarlo hacia determinado oficio que comporta exigencias específicas de presentación.

Otro tipo de juicio, basado en apariencias, proviene del concepto siguiente: ciertos psicólogos sostienen que los rasgos del rostro permiten reconocer rasgos de personalidad y temperamento. No negamos que pueda existir una relación entre ellos, pero podemos decir que no ha sido demostrada. No se ha encontrado ninguna característica del rostro o del cráneo que pueda considerarse como reveladora de un rasgo de carácter o de personalidad.

Observaremos aun aquí que no quiere decir esto que los rasgos del rostro y, sobre todo, su capacidad de expresión no tengan gran importancia en las relaciones sociales. En algunos sujetos, la energía o la inteligencia son manifiestas; un rostro armonioso u original es socialmente eficaz. Pero hay, con frecuencia, sujetos muy capaces cuyo rostro no expresa nada, y un mismo rasgo psíquico se encuentra en sujetos con rostros tan distintos que es preferible, al fin de cuentas, buscar directamente los rasgos psíquicos por otros medios y no pretender poder "leerlos" en el rostro.

Naturalmente, no nos dirigimos aquí a los fisonomistas profesionales, cuyo arte nos es ajeno.

11. LA SUGESTIÓN.

Existe sugestión cuando en la respuesta de los sujetos se advierte la influencia de los entrevistadores.

La sugestión más fácilmente notable es la que actúa por medio del lenguaje empleado. Así, por ejemplo, en el procedimiento judicial no se admite la pregunta: ¿Cuándo dejó

usted de golpear a su mujer? Son criticables las preguntas que no permiten más respuesta que *sí* o *no*, o las que sobrepasan la competencia o la comprensión de los sujetos. Igualmente, formular dos preguntas a la vez o una pregunta que por su forma invite a contestar vagamente. En el capítulo II expusimos las reglas a que debe someterse el entrevistador cuando interroga.

Debe habituarse también a evitar ciertas formas interrogativas que orientan las respuestas. Cabe dar aquí ciertos detalles, recordando las experiencias de Bernard Muscio¹. Ante veintiún mujeres y treinta y cinco hombres, B. Muscio hizo proyectar cinco películas de veinticinco a veintiocho segundos de duración. Repitió la proyección tantas veces como fue necesario para que cada persona tuviese una idea bastante precisa del contenido de las películas, lo que se apreció a través de los relatos que se les pidió hiciesen. Se les formuló luego un centenar de preguntas redactadas en distinta forma. Los resultados se consignan en cuadro siguiente.

Tipo de pregunta	Ejemplos	Orden de las preguntas según que:		
		Incitan a dudar	Sugieren la respuesta	Favorecen la fidelidad
Sentido subjetivo:				
A. Artículo indeterminado	¿Vio usted <i>un</i> ...?	2	2	1
B. Artículo determinado	¿Vio usted <i>el</i> ...?	4	5	4
C. Negación y art. indeterminado	¿No vio usted <i>un</i> ...?	3	1	6
D. Negación y art. determinado	¿No vio usted <i>el</i> ...?	1	3	3
Sentido objetivo:				
W. Artículo indeterminado	¿Había <i>un</i> ...?	5	7	2
X. Negación y art. indeterminado	¿No había <i>un</i> ...?	6	6	5
Y. Disyuntiva	¿Él... era... o...?	7	4	8
Z. Implicación	¿Él... era...?	8	8	7

La duda: número de veces en que el sujeto responde: "No sé".
La sugestión: número de veces en que influyó el sentido implícito en la formulación.
La fidelidad: número de respuestas correctas.

¹ MUSCIO (B.): *The Influence of The Form of a Question*, Brit. Jour. of Psychol., 1916, 8, 351-89.

Se pueden formular las siguientes observaciones:

La implicación es la forma menos fiel.

La más fiel es la formulación con sentido subjetivo, sin artículo determinado y sin negación.

Duda, sugestión y fidelidad decrecen cuando se pasa de las preguntas con artículo indeterminado a las preguntas con artículo determinado.

La forma negativa aumenta la *sugestión* y disminuye la duda y la fidelidad.

El entrevistador deberá meditar esos resultados y habituarse a plantear correctamente las preguntas. Pero no se debe exagerar la importancia de esas precauciones, cuyos límites trazamos en el capítulo II. Su efecto depende directamente del contexto mental de los sujetos.

Otra forma de sugestión, cuyo análisis es más sutil y cuyo efecto es más difícil combatir, fue destacada por Stuart A. Rice.

La municipalidad de Nueva York hizo efectuar, en 1914, el estudio de las características físicas, mentales y sociales de dos mil menesterosos alojados en un asilo nocturno. Doce asistentes sociales experimentados realizaron una encuesta que duró varias semanas. Cada uno de ellos debió dirigir entrevistas de veinte a treinta minutos con los individuos de un sector designado al azar en el grupo total. Disponía de una ficha-cuestionario relativa a la historia social y profesional. Se debían buscar, en particular, los hechos que los sujetos consideraban causas de su decadencia. Se pedía, además, opinión a los encargados de la encuesta. He aquí algunos resultados significativos:

Un asistente social, ferviente antialcoholista, atribuía la decadencia, al alcohol en el 62 % y a la desocupación, en el 7 % de los sujetos. Otro asistente, socialista, atribuía la decadencia, al alcohol en el 22 % y a las condiciones económicas en el 39 %.

El antialcoholista halló que el 34 % de los sujetos indicaban como causa el alcohol y el 42,5 % a las condiciones económicas. El socialista halló sólo el 11 % que diese como causa el alcohol y el 60 % las condiciones económicas.

Todos los encargados de la encuesta eran concienzudos y competentes. Se entiende que su propio juicio haya podido sufrir el influjo de sus preferencias y concepciones generales; pero, sobre todo, es interesante advertir un proceso casi inconsciente de sugestión, una sugestión involuntaria, que hace que las respuestas de los sujetos correspondan a lo que desea hallar quien practica la encuesta.

Muchas otras experiencias, principalmente en encuestas de opinión, confirman la existencia de este tipo de sugestión, que se ejerce, sin duda, por medio del tono de voz, la expresión del rostro, el gesto, etc. Todo entrevistador al que no se previene contra tales fuentes de error, puede influir sistemáticamente en las respuestas obtenidas.

El efecto de sugestión no es inherente a las entrevistas de encuesta o investigación. En principio, toda apreciación, juicio o formulación de un diagnóstico o consejo *durante la entrevista* puede deformar su desarrollo ulterior. Si el juicio es positivo, el entrevistador tenderá a buscar argumentos o hechos para confirmarlo y si es negativo, la entrevista se orientará negativamente. En la misma forma, si al comienzo de la entrevista el entrevistador piensa, por ejemplo, que está tratando con un "desequilibrado", ese diagnóstico puede orientar tanto la búsqueda de los hechos biográficos como el estudio psicológico. *Mantener una actitud objetiva constante con respecto a sus propias hipótesis o formulaciones* es, acaso, lo que mejor caracteriza al entrevistador experimentado y eficaz. De ahí la importante regla cuya aplicación, no obstante, es difícil: Distinguir sistemáticamente lo que es observación o declaración del sujeto y lo que es interpretación o impresión del entrevistador, y esto no sólo al final de la entrevista sino durante todo su desarrollo. Se trata, a nuestro parecer, de una técnica eficaz para protegerse de esta forma de la sugestión, que es particularmente difícil combatir.

Lo que antecede nos lleva, naturalmente, a considerar el factor más importante: la actitud del entrevistador.

12. LA ACTITUD DEL ENTREVISTADOR.

En los capítulos que anteceden la hemos tratado extensamente, mostrando, en particular, que esa actitud no es independiente del marco social de trabajo. En ese marco se desarrolla. Él permite situar al personaje principal en función del cual se organiza la entrevista; el análisis preciso de ese marco permite desarrollar las motivaciones propias de la entrevista. Indicamos, además, que definida la finalidad de la entrevista, se hallaba caracterizada la actitud del entrevistador respecto al problema estudiado y con respecto al sujeto. Hemos desarrollado particularmente tres situaciones-tipo.

Pero aun dentro de esas determinaciones, ciertos entrevistadores podrían creerse falsamente autorizados a adoptar técnicas contra las cuales conviene prevenirlos.

Hay que recordar aquí las distinciones hechas acerca de dos métodos de venta: el tradicional parte de que el vendedor, interesado en vender su mercancía, debe, por medio de la astucia, la "charla" o hasta la intimidación y el engaño (en situaciones particulares), "obligar" al cliente a efectuar la compra de un producto. Pero, en la medida en que desea conservar su clientela, el vendedor psicólogo debe comprender que el comprador no se interesa ni por él ni por su establecimiento. Busca simplemente comprar al mejor precio un objeto que le puede ser útil. El vendedor será más eficaz, en consecuencia, si advierte que la situación está determinada por el incentivo del comprador. El esquema del acto de venta se vuelve, entonces, estudio de la necesidad del comprador; luego, proposición del objeto que pueda satisfacerlo y, finalmente, la compra y satisfacción de la necesidad.

La situación de entrevista puede dar lugar a distinciones paralelas.

Algunos entrevistadores podrían pensar, en efecto, que deben mostrarse diplomáticos, astutos, capaces de "adivinar"

al interlocutor para sacarle la información deseada por medio de técnicas “inteligentes”; se valdrán de su debilidad, su timidez o sus contradicciones para obligarlo a explicarse. No serán “policías” dado que el ambiente de la entrevista no admite imposiciones materiales inmediatas porque el sujeto puede, en cualquier momento, rechazar la entrevista e irse, pero serán “detectives” y para ello les interesará disimular el ambiente social y el objetivo real de las entrevistas.

Parece, sin embargo, que esta actitud de “detective” crea más dificultades de las que permite resolver y que la única base sana de trabajo para reunir datos de un sujeto es explicarle francamente lo que se quiere obtener y por qué se lo quiere; al hacerlo, se intenta provocar en el sujeto los mismos motivos para exponer los hechos que tiene el entrevistador para buscarlos. Cuando el entrevistador intenta ser más inteligente o más hábil que el sujeto, olvida que éste hace lo mismo, lo que crea un efecto de *boomerang*; olvida también que la situación de entrevista no recuerda en nada las relaciones del gato y el ratón.

Un ejemplo, citado por Bingham, demuestra que la actitud franca y directa es la más eficaz:

Una psicóloga debía realizar entrevistas con obreros norteamericanos sobre su formación profesional. Intentó primero un cuestionario clásico, pero con resultados pobres. Dos meses después adoptó el método de entrevista libre, sin marco preciso; reunió al azar, en la conversación, los informes que necesitaba. Los resultados fueron mejores, pero la técnica era demasiado larga y sujeta a errores. Justamente al final de la conversación cierto sujeto le declaró: “Trabajé tres años en una hilandería, pero, naturalmente, eso no le interesa”. Era precisamente lo que más necesitaba. Volvió a adoptar entonces la técnica del cuestionario sistemático pero explicando la finalidad de su investigación: estudiaba la formación de los obreros mecánicos para conseguir que la experiencia de los adultos fuese aprovechada por los jóvenes. Obtuvo buenos resultados en forma rápida y más sistemática. “El principio —escribe Bingham— es que el sujeto es franco

cuando tiene la impresión de que su punto de vista es apreciado y respetado, de que el entrevistador tiene cierto derecho a enterarse y de que las preguntas son pertinentes y no sorprenden". Agregaremos que acaso no baste con dar la *impresión*, sino que hay que llenar efectivamente esas condiciones.

Si tuviésemos que resumir en dos palabras la actitud que nos parece más adecuada, es decir, la que reduce al mínimo los errores importantes, diremos que se debe pedir a todo entrevistador que adopte y ponga en práctica una *actitud profesional*. Si ha adquirido conciencia de su papel y sus medios, si definió claramente su finalidad, habrá adoptado una especie de criterio íntimo de lo que se debe y lo que no se debe hacer; y eso en la medida en que sienta plenamente que no tiene ante sí un *objeto* de estudio sino un *sujeto*, un ser humano.

Y esta *actitud profesional* puede enseñarse.

CAPÍTULO VII

EL ENTREVISTADOR Y SU FORMACIÓN

I. CARACTERÍSTICAS GENERALES Y SELECCIÓN.

Es relativamente fácil darse cuenta si un entrevistador es eficiente o no. Su soltura durante las entrevistas, la abundancia de los informes obtenidos, la verificación que puede efectuarse sobre las soluciones que propone, el hecho de que los sujetos estén satisfechos de las entrevistas que mantuvieron con él y vuelvan a verlo, en lo sucesivo, cuando tienen dificultades, etc., todos esos indicios permiten formular una apreciación más o menos correcta acerca de su eficacia. Pero nos parece mucho más difícil prever si tal persona será, al cabo de cierto tiempo de preparación y ejercicio de la profesión, un buen entrevistador. Puede compensar sus insuficiencias y desarrollar cualidades que no tenía al principio. Su éxito dependerá, también, evidentemente, de la índole de las entrevistas que deba efectuar; sin embargo, es posible considerar que debe exigirse un número limitado de características generales: un nivel intelectual bueno, una cultura general bastante completa y una experiencia vivida en diversos medios sociales; estas características implican que los candidatos tengan cierta edad (en principio, más de 25 años). Otras exigencias parecen más discutibles. Así, algunos autores prefieren que haya cierta "similitud" entre los sujetos y los entrevistadores. Es indudable que para juzgar a individuos per-

tenecientes a grupos religiosos, profesionales o étnicos determinados, obtendrán mejores resultados los entrevistadores provenientes de esos mismos grupos. Lo mismo ocurre cuando se trata de reunir información. Se ha comprobado que los niños juzgan a sus compañeros mejor que los maestros. Pero la experiencia que puede adquirir el entrevistador en sus contactos con los grupos sociales considerados puede subsanar las insuficiencias del comienzo. Por otra parte, su experiencia de diversos medios sociales debe permitirle adaptarse a individuos muy diferentes.

Se suele exigir también que los entrevistadores tiendan a interesarse por los "otros". Indudablemente una persona a quien le cueste preocuparse por la suerte de sus semejantes empezaría por no elegir la profesión de entrevistador; y si la iniciara, por equivocación, no perseveraría, ya que la actividad del entrevistador le resultaría rápidamente extenuante por el esfuerzo de concentración exigido. Pero cabe rechazar, sobre todo, a las personas animadas por una curiosidad "de portero" y cuyo interés es muy superficial. Aparentemente se adaptan muy bien a su actividad y no se cansan; hablan mucho; los sujetos están satisfechos de la entrevista, pero los datos recogidos son pobres y las soluciones propuestas discutibles. Por nuestra parte, preferimos elegir personas que no manifiesten en esos puntos ninguna tendencia señalada. Basta con que se den cuenta claramente de que van a ejercer una actividad que exige aguda conciencia profesional; la práctica permite adquirir actitudes y hábitos profesionales, siempre que los interesados perseveren.

Podemos señalar aún otras dos características, como simple indicación, porque nos parece difícil describirlas con precisión y descubrirlas en los probables candidatos. Puede pensarse, primeramente, que una *vida interior compleja* permite al entrevistador comprender mejor a los sujetos que se dirigen a él. Un psicólogo que sólo se hubiese planteado problemas personales simples y que no los hubiese padecido, parece poco apto para captar las dificultades que pueden experimentar sus interlocutores. Agreguemos, finalmente, que

ciertos autores exigen que el entrevistador tenga intereses **es-téticos** (y no necesariamente aptitudes artísticas) (Allport).

2. FORMACIÓN.

Nos parece difícil formular la pedagogía de la entrevista. Es indudable, en primer término, que no se instruye en la misma forma a entrevistadores novatos, a entrevistadores con experiencia que desean mejorar su capacitación, a entrevistadores operadores que deben seguir consignas estrictas, a responsables técnicos o administrativos cuyas relaciones con sus subordinados se desea mejorar o a entrevistadores psicólogos de profesión. Además, como muchos autores lo han hecho notar, no se pueden realizar entrevistas eficaces y efectuar investigaciones fructíferas si se tienen nociones insuficientes sobre el tipo de hechos y problemas ante los cuales puede uno hallarse. Vale decir que antes de pensar en enseñar la técnica de la entrevista, es preciso hacer que los futuros entrevistadores adquieran todos los conocimientos científicos necesarios para la comprensión de los problemas que deberán tratar. Un entrevistador psicólogo es, ante todo, alguien que realizó estudios de psicología o, por lo menos, que conoce los diferentes aspectos con que pueden presentarse los asuntos cuya investigación se propone. Hasta para los entrevistadores operadores será útil esta enseñanza previa, porque comprenderán mejor la significación de las consignas estrictas que se les den.

Pero, suponiendo a los aspirantes a entrevistadores correctamente seleccionados y preparados para su tarea, ¿qué medios pedagógicos hay que adoptar para iniciarlos en la técnica de la entrevista? Nos colocamos en la situación más general, dejando a los responsables de tal enseñanza el cuidado de adaptar los principios que recordamos aquí.

a) Señalemos, en primer término, la ineficacia de las "listas de consejos" que señalan en forma de cuadro sinóptico, por un lado *lo que hay que hacer* y por otro, *lo que no*

hay que hacer. He aquí algunos ejemplos de ese tipo de indicaciones:

No comience una entrevista si no se siente en condiciones de concluirla y si no se encuentra en un estado emocional adecuado.

No haga esperar a los interesados más de algunos segundos.

No formule preguntas que sugieran la respuesta.

No sea intolerante, agresivo.

No discuta.

No olvide sonreír.

Deje hablar al sujeto.

No trate al sujeto como no desearía ser tratado usted, etc.

Es indudable que presentados así esos consejos no significan nada para el entrevistador sin experiencia; en cuanto al entrevistador experimentado, le resultarán irrisorios y un tanto infantiles. Los que construyen esas listas (y a menudo son entrevistadores competentes) no siempre llegan a darse cuenta por qué medios ellos mismos adquirieron su técnica. La clave de tal enseñanza es, a nuestro parecer, la siguiente: hacer que el entrevistador novato medite su propia actividad y esto durante el aprendizaje efectuado con la dirección de un entrevistador experimentado que sea, a la vez, pedagogo.

b) Una enseñanza *ex cátedra* nos parece útil, pero también claramente insuficiente. No se trata de adquirir conocimientos necesarios para la comprensión de los asuntos tratados durante la entrevista, sino de exposiciones efectuadas durante el *stage* sobre los problemas que plantea la entrevista como técnica psicológica (su substancia podría ser justamente el contenido del presente libro).

c) La segunda etapa de esta iniciación a la entrevista deberá ser un estudio, por ejemplo, en forma de discusión de grupo, de la situación y el plan de entrevista que son presentados y analizados. Este estudio será seguido por demostraciones prácticas hechas por un entrevistador experimentado. (Habría que disponer, evidentemente, de locales instalados en tal forma que los asistentes pudiesen ver o por lo menos oír la entrevista sin molestar al sujeto.) Esas entrevistas, en lo

posible grabadas, serán luego discutidas en reuniones de grupo.

d) Se brindará luego, al entrevistador novato, la posibilidad de realizar sus propias entrevistas, siempre supervisadas por un entrevistador experimentado que luego discuta con él. Los progresos no serán verdaderamente visibles mientras el entrevistador no adquiriera la costumbre, inmediatamente después de cada entrevista, de pensar en ella un momento y buscar las faltas que pudo cometer. Al descubrirlas por sí mismo, estará mejor preparado para corregirse. En efecto, problemas de relaciones entre personas y problemas afectivos se plantean al entrevistador novato que para adquirir la soltura necesaria y dominar su actividad, deberá acostumbrarse primero a la situación de entrevista y dejar de temerla como una prueba. Lo que puede, desde el exterior, parecer una continua creación deberá transformarse para él en una especie de rutina, un proceso habitual cuya calidad se empeñará en mejorar con retoques sucesivos. En ese momento, descubriendo sus propias torpezas y errores, dominará suficientemente la situación como para poder mejorar su técnica.

Antes que un artista, al cual con excesiva facilidad se lo compara, el entrevistador es un profesional exigente para consigo mismo. El arte le será dado como complemento.

EDITORIAL KAPELUSZ, S. A.
dio término a la 5a. tirada de la
1a. edición de esta obra en el
mes de enero de 1973, en los
Talleres "Gráfica Alberdi",
Asunción 5125 Buenos Aires.-

K. 11242