

El proceso de la entrevista

conceptos y modelos

ALEJANDRO ACEVEDO IBÁÑEZ
ALBA FLORENCIA A. LÓPEZ M.

LIMUSA



ACEVEDO Y ASOCIADOS

Acerca del autor:

Director general de su propia firma consultora, Acevedo y Asociados, Consultores en Desarrollo Integral, S.A. de C.V., Alejandro Acevedo Ibáñez es ampliamente conocido por su labor de asesoramiento y consultoría en materia de organizaciones institucionales o empresariales, proporcionando los medios necesarios para lograr un desarrollo auténtico, integral y autónomo.

Además, ha impartido cursos y programas de capacitación y adiestramiento en diversas dependencias. Entre sus obras publicadas se destacan Aprender jugando, tomos 1,2 y 3.

El proceso de la entrevista

conceptos y modelos

El proceso de la entrevista

conceptos y modelos

ALEJANDRO ACEVEDO IBÁÑEZ
ALBA FLORENCIA A. LÓPEZ M.



MÉXICO • España • Venezuela • Colombia

Acevedo, Alejandro

El proceso de la entrevista : Conceptos y modelos / Alejandro

Acevedo Ibañez. -- 4a. ed. -- México : Limusa, 2007.

208 p. ; 14 x 21 cm.

ISBN-13: 978-968-18-2738-0

Rústica.

1. Empleados, Selección de 2. Empleados - Reclutamiento

LC: HF5549.5

Dewey: 658.111'1 – dc21

© ALEJANDRO ACEVEDO IBÁÑEZ Y
ALBA FLORENCIA A. LÓPEZ MARTÍN.

LA PRESENTACIÓN Y DISPOSICIÓN EN CONJUNTO DE

EL PROCESO DE LA ENTREVISTA

SON PROPIEDAD DEL EDITOR. NINGUNA PARTE DE ESTA OBRA PUEDE SER REPRODUCIDA O TRANSMITIDA, MEDIANTE NINGÚN SISTEMA O MÉTODO, ELECTRÓNICO O MECÁNICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, LA GRABACIÓN O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN), SIN CONSENTIMIENTO POR ESCRITO DEL EDITOR.

DERECHOS RESERVADOS:

© 2007, EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE C.V.
GRUPO NORIEGA EDITORES
BALDERAS 95, MÉXICO, D.F.
C.P. 06040

 5130 0700

 5512 2903

 limusa@noriega.com.mx

 www.noriega.com.mx

CANIEM Núm. 121

HECHO EN MÉXICO
ISBN-13: 978-968-18-2738-0
17.4



El proceso de la entrevista

conceptos y modelos

INDICE

| | |
|---|----|
| Presentación | 13 |
| I.—Generalidades | 7 |
| Definición de la entrevista (7). Conversación (8). Interrogatorio (9). Discurso (10). | |
| II.—Tipos de entrevista | 25 |
| Según su propósito(25): admisión o selección (26); promoción o evaluación (27); consejo (27); salida (28); confrontación (28). Según su condición (29): planificada (29); semilibre (29); libre (29); de tensión (30); individual (30); grupal (30); panel (30). | |
| III.— Pasos de la entrevista | 33 |
| Preparación de la entrevista (33): inicio (34); establecimiento del rapport (34), primeras impresiones (37). Proceso o desarrollo de la entrevista (40): dirigida vs. no dirigida (40), cima (42); cierre (42); reporte final (43). Objetividad de la entrevista (44). Cualidades necesarias en el entrevistador para lograr dicha objetividad (46). Consejos técnicos para mejorar el grado de fiabilidad de la técnica de la entrevista (47). | |
| IV.— Comunicación | 51 |
| El proceso de comunicación, generalidades (51). Dos tipos de comunicación: verbal y no verbal (52). Su importancia (52). Areas de estudio en el análisis de la comunicación no verbal (66). | |
| V.— Tres grandes artes: preguntar, escuchar, observar | 69 |
| A) El arte de preguntar (69). Tipos de preguntas (70): cerradas (de identificación, de selección, definitivas) (70); abiertas (de clarificación, de prueba, sugerentes, proyectivas, situacionales o hipotéticas) (71). Observaciones para lograr un manejo efectivo de las preguntas (76): nivel de información del entrevistado (76); orden de las preguntas | |

(76); guía y control de preguntas (77); suposición de la aceptación por parte del entrevistado (79); sondeo de información (80), formulación de las preguntas (81); utilización de preguntas directas (81).

B) El arte de escuchar (82). Habilidades requeridas para escuchar eficazmente (84): atención (84); percepción (84), concentración (85), retención (86). Obstáculos que impiden escuchar eficazmente (86): intolerancia (86); impulsividad (86); anticipación (87); indolencia (87); sugestibilidad (87). Algunos consejos para mejorar la capacidad de escuchar (89).

C) El arte de observar (89). Generalidades (89). Categorías de comportamiento observables durante la entrevista (96): el lenguaje y los conceptos utilizados (96); el rostro (97); las manos y los desplazamientos del cuerpo (99).

VI.— Técnicas para manejar la entrevista 103

Importancia de la aplicación de la técnica correcta, de acuerdo a la información que se pretende recabar (103). Presentación de las principales técnicas (105): de observación (105); del eco (106); del silencio (106); del juego de papeles (107); de confrontación (108); de dejar que el entrevistado establezca el rapport (108); del uso del agrado (109), del uso del desagrado (109); de presión emocional (110), de presión de tiempo (110).

VII.— Rasgos del entrevistado 113

Clasificación operativa de los entrevistados, de acuerdo a sus características, en 4 grandes grupos (113): el tímido (114); el agresivo (116); el manipulador (117); el embustero (119). Validez del testimonio del entrevistado (121).

VIII.— Características del entrevistador 125

Conocimientos requeridos en el entrevistador (125): conocimiento de su trabajo y la cultura del mismo (125); la ciencia del comportamiento humano (126). Principales categorías de habilidades precisadas en el entrevistador (126): sociales (126), comunicativas (126); analíticas e interpretativas (126); de toma de decisión (126). Rasgos de personalidad propios del buen entrevistador (127):

análisis de ellas (128). Papeles que el entrevistador tiene a su cargo dentro de la empresa (128). Errores que deben evitarse en el transcurso de una entrevista (138). Actitudes que debe presentar el entrevistador ante las exigencias de las técnicas modernas de entrevista (141).

IX.— Desarrollo de la personalidad 145

Generalidades sobre la conducta humana (145). Conocimiento que de ella debe tener el entrevistador (149). Estudio sobre la formación de la individualidad: confrontación de rasgos que se refuerzan en la infancia y se presentan maduros en la edad adulta (149). Presentación sinóptica de las diferentes teorías prevaletentes sobre la conducta humana (155).

X.— Entrevista de selección 159

Presentación de algunos “métodos” que suelen sustituir, erróneamente, a la entrevista de selección (159). Información que se precisa para la preparación de la entrevista (164): conocimiento del puesto (164); hoja de solicitud (165). Pasos a seguir durante el proceso de la entrevista de selección (167): establecimiento del rapport (167); obtención de información (168): historia personal (170), historia académica (171), historia laboral (173), salud (174), tiempo libre (174), planes futuros (174).

XI.— Otros tipos de entrevista usados en las organizaciones 177

La entrevista como herramienta para evaluar acciones pasadas (177).

A) Entrevista de evaluación (177): definición, errores y aciertos al evaluar desempeño (177); proceso de la entrevista de evaluación (182); elaboración del plan de la entrevista (182), secuencia de la entrevista (183), seguimiento de las resoluciones (186).

B) Entrevista de consejo (187): definición y objetivo de la misma (187), planeación de una guía de acción (187), búsqueda de cambios de conducta (188).

C) Entrevista de confrontación (188): ubicación de la misma dentro de la escala de entrevistas (189), la confrontación como último recurso del supervisor (188).

D) Entrevista de salida (189): definición, ubicación y objetivo de la misma (189), causas que llevan a tomar la decisión de reacomodar personal (189), la entrevista de salida como fuente de retroalimentación para la Organización (190).

| | |
|---|-----|
| XII.— Ubicación de la entrevista dentro de la Organización | 191 |
| Panorama general de la Organización vista como un conjunto de conjuntos interactuantes, donde la entrevista lleva a cabo funciones de catalizador de la comunicación (191). | |
| Bibliografía | 197 |

I.— GENERALIDADES

Dentro de la organización empresarial moderna, cada día resulta más importante el manejo adecuado de la información; tanto en su obtención, como en su distribución. El acopio de datos en todas las áreas de una empresa o de una institución está demandando una mayor atención de parte de los niveles normativos y funcionales de las mismas, justo en la medida en que existe un crecimiento del acervo informativo, a nivel mundial, del cien por ciento cada lustro.

En toda organización existen ciertas funciones en donde hay que poner especial cuidado en el adecuado manejo de la obtención y distribución de la información; ejemplos claros de esto son: la función de entrenamiento de personal y los momentos en los que se requiere emplear la técnica de la entrevista. Estos momentos se ubican en varias posiciones y varios niveles de una organización. En relación a los eventos formativos, la distribución de la información al personal es un proceso que salta a la vista y del cual se ha hablado mucho en trabajos especializados en este tema. En relación a la entrevista, se hace necesaria una sistematización en el método de acopio de datos, el cual suscita una atención especial. De una u otra manera, en las organizaciones hay momentos en los que es imprescindible impartir información, y momentos en los que es indispensable recoger información. De la precisión con que estos diferentes momentos se lleven a cabo, depende en gran medida el desarrollo y el crecimiento de las empresas y/o instituciones. El correcto manejo de la información es, pues, básico para la retroalimentación organizacional (1).

El impartir y obtener información son instancias ineludibles dentro de cualquier organización. La herramienta más

¹ Cf. Hawk, Roger H., *Reclutamiento y selección de personal*, pp. 61-67.

eficaz para la obtención de información es *la entrevista*, en tanto que se trata de un instrumento de precisión que nos ayuda en la medida en que se sostiene en la interrelación humana, o sea, en los hombres, y estos son la fuente de toda información.

La entrevista es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado. El término entrevista proviene del francés "entrevoir", que significa "verse uno al otro": Como en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística, se la ha venido definiendo como la visita que se hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos y, después, informar al público de sus respuestas. Sin embargo, a pesar de un origen tan específico, la entrevista ha devenido en una herramienta imprescindible para: médicos, abogados, maestros, trabajadores sociales, directores de empresa, etc. quienes la utilizan con el propósito de desarrollar un intercambio significativo de ideas dirigidas a una mutua ilustración. Quizá sea por esto que resulta particularmente difícil ubicarla en su auténtica dimensión, ya que, si bien en toda interrelación humana se dan intercambios significativos, sólo a veces, y sólo a condición de tener claramente definido el propósito de intercambio, se da la mutua ilustración. De aquí resulta que, naturalmente, la función de la técnica de entrevista en ocasiones sea desvirtuada, confundiéndose con otros tipos de intercambio personal, que se le asemejan mucho en su aspecto formal, pero nunca en sus aspectos de contenido y finalidad (2).

Cabe ahora analizar algunas de las situaciones de interrelación que se suelen confundir con la entrevista, dados los aspectos generales de las mismas:

1.—CONVERSACION:

Cuando dos personas se ven envueltas en un satisfactorio intercambio de ideas, disfrutando de uno de los más grandes

² Cf. Nahoum, Charles, *La entrevista psicológica*, pp. 3-10.

placeres de la vida, indudablemente hay comunicación, pero esta conversación no puede considerarse como una entrevista, ya que su propósito consiste en la obtención de placer por medio del juego verbal con otra persona, y es en esto mismo donde radica su recompensa. La entrevista exige mucho más que el mero intercambio verbal y la mera interacción personal: la entrevista debe satisfacer la necesidad de llegar a una mutua ilustración; el intercambio verbal es solamente un vehículo para alcanzar tal meta.

2.—INTERROGATORIO:

Cuando una persona se ve obligada a dar respuestas concretas a preguntas concretas (como sucede en una corte de justicia), sin ninguna libertad para ser espontánea y crear una real interacción con la persona que tiene enfrente, se trata de un interrogatorio. No cabe ninguna duda de que existe un intercambio significativo, pero, salta a la vista que no puede darse la mutua ilustración. El interrogatorio es una de las situaciones en la que recurrentemente cae la entrevista; son muchas las ocasiones en las que una entrevista se encamina únicamente a servir como tirabuzón de la información, desvirtuando substancialmente su condición de intercambio, provocando que se nulifique la espontaneidad, se pierda el respeto y se olvide la interacción.

3.—DISCURSO:

Cuando un supervisor explica el funcionamiento de una máquina a un obrero, ciertamente hay en juego un proceso de intercambio de información; sin embargo, no se puede afirmar que se trata de una entrevista, ya que es evidente que en esta comunicación no se da uno de los elementos esenciales de la entrevista: la oportunidad del que escucha para responder al que habla, para así indicar cómo está siendo recibido el mensaje o solicitar mayor información. Cuando una de las partes habla y la otra sólo escucha, se da la comunicación entre ellas, pero no se da una entrevista (3).

³Para supra, Cf. López, Félix M., *Personnel interviewing*, pp. 3-14.

En base a lo antedicho, y en virtud de tener ya conceptualmente ubicada a la entrevista, se la puede definir de manera operacional de la siguiente forma:

“La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico” (4): mutua ilustración.

Expresado de manera sucinta:

LA ENTREVISTA ES UNA FORMA ORAL DE COMUNICACION INTERPERSONAL, QUE TIENE COMO FINALIDAD OBTENER INFORMACION EN RELACION A UN OBJETIVO.

Ahora bien, es evidente que el manejo de la técnica de la entrevista demanda una cierta claridad con relación a su propio contexto, y éste es el de la comunicación. El ocurrir comunicante se expresa dentro de la entrevista en su más amplia dimensión, tanto en su aspecto verbal, como en el no verbal. El intercambio no se efectúa únicamente por medio de palabras, sino también en el manejo de abundantes indicadores, como son: la postura del cuerpo, la compostura y modales, el control personal, las reacciones emocionales, etc. Incluso la palabra se maneja bajo una perspectiva logística, en tanto que se quieren satisfacer unos objetivos claros y precisos. Sin embargo, a pesar de este requisito, aparentemente frío y calculado, de la entrevista como vehículo de comunicación, el intercambio debe ser asentado en una sólida interacción humana, la cual se sustenta en el paulatino incremento de relaciones socio-emocionales, ya que el acopio de datos deviene, por sí mismo, en un proceso de aprendizaje, un proceso en el que las partes, al involucrarse, aprenden.

⁴Nahoum. Charles, *Op. cit.*, p. 7.

Es por ello que la comunicación debe ser propiciada a través de un adecuado manejo del juego existente entre *causa* y *efecto* en base al patrón de la conducta humana. Dicho con otras palabras, la comunicación se puede estimular para que adquiera una determinada dirección, y así provocar respuestas que serán percibidas con la mayor objetividad posible.

La objetividad es un requisito de la entrevista que suele no cumplirse totalmente, en la medida en que las partes involucradas toman partido; o lo que es lo mismo, en el momento en que nuestros prejuicios nos cierran las puertas de la comprensión y se erigen como barreras que nos impiden arribar a la deseada reciprocidad dentro del ámbito de la entrevista; ámbito que debe ser considerado, en cada caso particular, como un experimento totalmente controlado (5).

Para lograr el control absoluto de cada situación de las que frecuentemente se presentan en las entrevistas, habrá que analizar y conocer perfectamente los tipos de entrevista con los cuales podemos contar, así como los diversos tipos de conducción de las mismas que podemos instrumentar, dado que tanto los unos como los otros son los vectores a través de los cuales se realiza la adecuada consecución de los objetivos de una buena entrevista.

La entrevista, al ser una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad la obtención de información en relación a un objetivo, se ubica como una forma estructurada de interacción en donde la conducta del hombre se polariza justamente entre la solidez del intercambio y la dinámica de la reciprocidad; por ello, cuando se da realmente, sus resultados, expresados en un sistemático acopio de datos, nos sirven para tomar ciertas decisiones, como pueden ser: la evaluación, la contratación o el despido de un empleado, o cambiar el equipo de una área de producción, o tomar medidas preventivas para abatir los índices de accidentes, etc.

⁵ Cf. Blanco Cohen, C., *Cómo seleccionar nuestro personal*, pp. 141-144.

Cada caso es particular dado que se lleva a cabo en circunstancias únicas e irrepetibles, por lo tanto, se nos presenta como un reto creativo, en donde, si queremos ser verdaderamente profesionales y eficaces como entrevistadores, tenemos que anticiparnos al hecho, determinando el objetivo de la entrevista, planeando su procedimiento, previendo un ambiente adecuado y elaborando una estrategia conducente acorde a nuestro proyecto. Desde luego, tomando en cuenta que cada vez que tengamos que recurrir a la construcción de la entrevista como un fenómeno concreto y vivencial, nos vemos obligados a aplicar todo nuestro esfuerzo heurístico y de esta manera poder visualizar con antelación todo el proceso de la entrevista misma (6).

Pero, si el entrevistador se ciñe a un procedimiento rígido y mecánico (como efectivamente suele suceder) minimiza los resultados de la entrevista; incluso se llega a dar el caso de nulificar toda su validez, puesto que se olvida de solidificar el intercambio negando la dinámica de la reciprocidad. La polaridad llega a perderse al no percatarse de que, en el seno del desarrollo de una entrevista, encontramos una multitud de factores que, cuando son ignorados, obstaculizan la intercomunicación, que es en lo que esencialmente consiste la entrevista. Estos factores emanan de la polaridad antes mencionada y funcionan como indicadores, por medio de los cuales podemos ubicar el decurso de esta forma estructurada de comunicación e interacción. Es en la medida en que se van integrando, no dejándolos sueltos o dispersos, que el objetivo puede ser logrado por el entrevistador.

En el proceso de una entrevista resulta inevitable la interacción entre el entrevistador y el entrevistado porque toda persona emite estímulos y responde a los estímulos producidos por otros, siendo a este constante flujo a lo que se le denomina interacción. El entrevistador debe estar totalmente consciente de que su actitud impacta de una manera definiti-

⁶Cf. Nahoum, Charles, *Op. cit.*, pp. 53-57.

va en la conducta del entrevistado, y que este último también ejerce una afección en su propio proceder. Si el entrevistador es capaz de controlar y conducir esta interacción, podrá dirigirla a la consecución de información a partir de cualquier entrevistado y en cualquier situación.

No obstante la evidente dirección que debe imprimirle el entrevistador a esta forma estructurada de interacción, nunca debe pasársele por alto que este tipo de encuentros tienen que ser considerados, por las dos partes que concurren en él, como el establecimiento de una relación esencialmente humana. Es obvio que puede parecerse contradictorio, pero si tomamos en cuenta que el hecho mismo tiene una razón de ser, justo en la medida en que es una interacción estructurada por habersele fijado objetivos precisos; no puede existir manipulación dentro de la relación en tanto que ambas partes conocen el por qué de la entrevista.

Dicho de otra manera, si graficásemos a la entrevista, la podríamos ubicar en base a dos vectores constantes: el horizontal es el que nos conduce a la tarea (objetivo), y el vertical es el que nos dirige hacia el plano socio-emocional. En la medida en que uno de los dos prevalezca sobre el otro, la entrevista pierde su eficacia y finalidad. Es pues, la proyección diagonal ascendente la que le proporciona su dimensión más satisfactoria al encuentro, porque el avance en la obtención de la información está determinado por la consolidación de la relación socio-emocional, consolidación que sólo se alcanza con el establecimiento de un genuino "rapport", o sea, la identificación total de ambas personas como individuos pertenecientes y ubicables en un grupo social definible por medio de las señales que constantemente emanan de nuestro comportamiento, y de las cuales no nos podemos sustraer, dado que no hay persona que viva o actúe en el vacío, ya que todo comportamiento humano se manifiesta como un cúmulo de emociones, sentimientos y experiencias, todo lo cual puede o no devenir en conocimientos, pero que sin lugar a dudas son adquiridos en el seno de una sociedad particular.

Así enfocado el concepto de la relación humana, ésta no es una realidad sensiblera que nos “hermana” con el hombre en tanto una abstracción del “humanismo” decimonónico, sino, específicamente, es la significación de un encuentro en el cual se perfilan las identidades de los recurrentes en ella. De ahí que la entrevista sea una de las muchas oportunidades de interacción que se nos presentan a diario, unas de ellas son ocasionales o momentáneas, otras son algo más permanentes, pero todas satisfacen uno de los más vitales requerimientos del ser social: la necesidad de ubicar la identidad propia que se nos proporciona con el contacto con nuestros semejantes. Si se acepta este aspecto de la entrevista, todo lo que dentro de ella se puede vivir se reviste de un significado muy personal.

La personalización inherente a toda entrevista satisfactoria conduce a un cambio conductual de los concurrentes (entrevistador y entrevistado), haciéndolos caer en el terreno del aprendizaje. Este cambio, que puede ser muy sutil y pasar desapercibido, es inevitable en todo encuentro interpersonal. En la entrevista, el intercambio significativo se expresa por medio de un deseo consciente de presentar una imagen (“identidad”) favorable de nosotros mismos. Depende de en qué grado ambas partes perciban este esfuerzo, lo que les permitirá acrecentar la comprensión, tanto de sí mismos, como del encuentro en sí. Esta comprensión es el requisito indispensable del crecimiento humano, porque es a través de ella, que el proceso de individualización se lleva a cabo; de este poder ubicarnos en la realidad y distinguirnos de nuestros semejantes y de las cosas que nos rodean, depende la consolidación de la identidad personal, que, en último análisis, se entiende como el crecimiento al cual aludimos antes.

La comprensión y el crecimiento son elementos que se mantienen íntimamente relacionados. Cuando los participantes en una entrevista se aceptan, distinguen e identifican, los canales de la comunicación se establecen, de tal modo que la información es susceptible de transmitirse con facilidad y

efectividad, puesto que se da una apertura a nuevos estímulos y percepciones que apoyen el cambio en nuestro modo de pensar, y es esto lo que permite que aparezca el aprendizaje, ya que la interacción se da en un definido ámbito de respeto mutuo. Dicho de otra manera, la interacción generada entre entrevistador y entrevistado sigue un cierto patrón, dentro del cual la concordancia de significados va y viene entre la intención de ambas partes y las conductas que manifiestan, en base a una rápida codificación y decodificación simultánea que permite delinear las respuestas; desde luego que si alguna falla irrumpe dentro del proceso de recepción, cualquiera de los dos podrá responder de manera distractiva tendiendo a minimizar el significado por medio de la confusión, y ésta es una sutileza contra la cual hay que estar luchando continuamente porque una entrevista debe descubrir si hay congruencia entre las intenciones y las conductas, aunque el proceso se centre más en las conductas que en las intenciones.

Las intenciones de cualquier individuo son privadas; aunque se dan casos en los cuales las personas las explican, un observador sólo puede hacer conjeturas sobre ellas. Uno de los aspectos que más pueden confundir en una entrevista es el tratar de ver intenciones, en vez de proponerse percibir exclusivamente conductas. Si se intenta dilucidar sobre las posibles intenciones de las personas, se puede incurrir en el grave error de no respetar la individualidad de nuestros interlocutores. Esta situación se da con bastante frecuencia, sobre todo en aquellos sujetos que viven la vida sin preocuparse por conocerse a sí mismos, más que a un nivel meramente superficial, y consideran que su conducta está siempre fuera de cualquier discusión sobre ella; piensan que cada acción está determinada en forma racional e independiente, se indignan ante la sola idea de que ellos, que se toman a sí mismos como adultos, puedan dejar ver en su vida diaria emociones y necesidades que acarrear desde su infancia. Estas son personas que suelen percibir a los demás como “buenos” o “malos”, preciándose de la precisión de sus juicios. Dentro del encuentro que se lleva a cabo en la entrevista, estas personas estarán incapacitadas

para comprender al entrevistado, ya que no son capaces de entenderse y comprenderse a sí mismos de una manera total.

Podríamos plantear al hombre de una manera metafórica en términos matemáticos y de esta manera decir que el hombre es una típica forma indeterminada, o más bien, un conjunto de conjuntos indeterminados. Esta percepción nos sugeriría una sucesión de totalidades provisionales, o lo que sería lo mismo, de totalidades “abiertas” *ad infinitum*, de tal suerte que la posible aprehensión del concepto siempre se presentará diferida en el tiempo, puesto que, realmente, nunca acabaríamos por fijar un contenido estable a la palabra, con un significado preciso. Es, pues, nuestra capacidad de totalización, la que nos puede permitir adentrarnos en el concepto, ejerciendo esta percepción totalizadora del hombre y su historicidad en particular. Quizá todo esto se pueda tratar de un subterfugio, pero no cabe duda de que, lo que realmente podemos llegar a conocer del hombre, se nos hace presente a través de la observación de su comportamiento, y éste no es más que un conjunto de conductas que tiene su razón de ser en relación directa con los temores, deseos e insatisfacciones de cada individuo acumulados en el transcurso de su experiencia vital.

La causa y el efecto de los patrones de conducta de un individuo se encuentran determinados por la historia previa de la persona. Sus relaciones intrapersonales e interpersonales se encuentran íntimamente ligadas a sus realidades fisiológicas y psicológicas, siendo lo más importante el manejo que les ha venido dando a través del tiempo, en tanto necesidades. Este manejo depende del entrenamiento que se le ha dado al individuo durante sus primeros años de vida, los que corresponden a una serie de influencias impuestas en forma arbitraria y que son determinantes en la formación de la actitud básica. Por ejemplo: un niño que ha sido rechazado por sus padres se sentirá despreciado, incapaz de ser querido, inaceptable en un mundo hostil.

III. — PASOS DE LA ENTREVISTA

Antes de llevar a cabo una entrevista, el entrevistador deberá adoptar un cierto número de disposiciones materiales que le faciliten el trabajo al proporcionarle un ambiente físico agradable para el entrevistado. En realidad, la importancia de las disposiciones materiales es muy relativa. Lo único imprescindible es asegurarse del carácter íntimo y privado de la entrevista. El mínimo necesario es, pues, que el entrevistador esté a solas con el o los interesados y que tenga la completa certeza de que no será molestado. Sin embargo, ciertos factores facilitan la creación de un ambiente tranquilo y sin tensión. A continuación se enlistan estos factores, así como sus condiciones óptimas en vistas al desarrollo de una entrevista satisfactoria para ambas partes:

- a) **EL LOCAL.**— Debe procurarse que éste no sea ni muy grande ni muy chico, para de esta manera evitar provocar temores o angustia en el entrevistado; la sensibilidad al medio ambiente está dada en función de las dificultades psíquicas del sujeto.
- b) **LA ILUMINACION.**— De preferencia debe ser neutra y bien distribuida por todo el espacio. Por lo mismo, es conveniente que el local tenga una ventana.
- c) **EL MOBILIARIO.**— Entrevistado y entrevistador deben estar ubicados al mismo nivel. Una mesa y una silla son suficientes para permitir una conveniente evolución en el entrevistado. Por otro lado es recomendable que, durante el encuentro, el entrevistador no tenga ningún obstáculo que le impida la total observación de los movimientos y actitudes que el entrevistado manifestará, ya que los mensajes no verbales que constantemente estará transmitiendo son elementos de suma importancia que el entrevista-

dor no debe descuidar en ningún momento, si pretende llegar a conclusiones serias sobre el entrevistado.

- d) EL RUIDO.— El aislamiento sonoro del local debe procurarse al máximo. Lo ideal es que no se oigan las voces y ruidos provenientes de la calle o de los cuartos aledaños.
- e) EL VESTIDO.— Indiscutiblemente debe evitarse todo exceso en la presencia del entrevistador. Siempre se debe tender a la corrección y adaptar la vestimenta al nivel de las personas recibidas.
- f) EL LENGUAJE Y LOS MODALES.— Al igual que el vestido, el lenguaje y los modales del entrevistador ayudarán a determinar la atmósfera prevaleciente. Además, el lenguaje y los modales del entrevistador deben adaptarse a la realidad del entrevistado para evitar choques de personalidad o retraimiento por parte del sujeto recibido, y de esta manera neutralizar la posición expectante del entrevistado. (11).

1.— INICIO DE LA ENTREVISTA.— El iniciar la entrevista con un apretón de manos, una frase amable y una clara explicación de la finalidad perseguida con la entrevista, ayudarán a reducir notablemente las tensiones provocadas por la situación de la entrevista, situación que es encarada por el entrevistado unas veces con miedo, otras con embarazo, otras con esperanza, pero siempre con gran expectación y con toda la intención de dar la impresión más favorable.

Lo que se ha dado en llamar RAPPORT o familiarización de la persona con la situación de la entrevista se establece en esta fase inicial. Los primeros minutos de una entrevista son decisivos para poder lograr el éxito, ya que este éxito depende, en gran medida, del rapport que establezca el entrevista-

¹¹ Cf. Morgan, Henry H. y John W. Cogger, *El manual del entrevistador*, pp. 11-12.

dor. Si las condiciones de la entrevista no son las mejores debido a una excesiva tensión por parte del entrevistado o a trastornos de tipo físico o anímico por parte del entrevistador, etc., es preferible que la entrevista se aplaze para una mejor ocasión.

En ocasiones sucede que el entrevistador se encuentra frente a personas agresivas, por lo tanto, conviene recordar que la agresividad siempre es la defensa de los que se sienten inferiores o dependientes o aquellos individuos que son inducidos a ella por faltas de respeto provenientes de las personas que los rodean.

Es debido a todo esto que el entrevistador debe tener disponibilidad absoluta para aceptar al entrevistado y también para comprender sus problemas. Una disponibilidad de este género conduce a lo que los psicólogos llaman EMPATIA, es decir, la posibilidad de asimilar la persona del otro, de penetrar en su afectividad, de sentir con él. La empatía, en principio, no siempre es recíproca, pero indudablemente invita a la reciprocidad.

Todo buen entrevistador sabe que un individuo no es solamente una combinación fortuita de características, sino que es una entidad viva, dinámica y funcional. La amplia comprensión de la dinámica del individuo le ayudará a percibirlo con más claridad en relación a los objetivos que persigue.

Ahora bien, la introducción a la entrevista requiere necesariamente de una gran experiencia por parte del entrevistador, ya que la noción global de la persona que se adquiere durante estos primeros minutos le da la oportunidad al observador profesional de ordenar rápidamente la estrategia a seguir (estrategia que, desde luego, ya debe estar marcada en sus lineamientos generales, aun antes de entrar en contacto físico con el entrevistado). Recalquemos, pues, que debe aprovecharse la oportunidad de observar a la persona antes de que la

entrevista se formalice y las defensas del entrevistado entren en acción.

A manera de colofón se mencionan a continuación ciertas clases de comportamiento de un entrevistador, recomendables porque ayudan a establecer un buen rapport:

- Tratar con cortesía.
- Interesarse al escuchar.
- Hacer preguntas extensas, en lugar de específicas.
- Seleccionar áreas familiares al solicitante para poder abrir la entrevista. También la descripción de las actividades del trabajo actual es segura, sin conflictos.
- Aclarar que la información íntima se tratará confidencialmente. Esta indicación será suficiente hacerla una o dos veces.

Claro que así como existen recomendaciones para establecer un buen rapport, es necesario indicar también aquellos comportamientos que lo obstaculizan o lo hacen inefectivo:

- Plantear en forma muy directa (básicamente, en preguntas) los objetivos que se pretenden.
- Plantear las preguntas de manera tal que, prácticamente, se estén sugiriendo las respuestas.
- Tratar con excesiva condescendencia o rudeza al entrevistado.
- Utilizar el sarcasmo para poner en ridículo a la persona en cuestión.
- Usar un lenguaje no adecuado a las circunstancias y a la persona.

- Insistir con preguntas sobre ciertas situaciones particulares que abiertamente provoquen resistencia en el sujeto.

Sin lugar a dudas, hay que considerar que si se toman en cuenta las anteriores indicaciones, el rapport quedará establecido y, por ende, el correcto desarrollo de la entrevista. Es por esto que si el nerviosismo, la timidez o la emotividad no quedan suprimidas rápidamente con estas providencias durante el inicio de la entrevista, reaparecerán en el transcurso de la entrevista; por lo tanto, habrá que poner mucha atención a su reaparición en relación con los tópicos tratados, ya que nos indicará particularidades importantes de la persona. Cabe decir que es posible toparse con un individuo en quien estas reacciones, al entrar en contacto con otras personas, sean habituales, en cuyo caso se deberá recurrir a la biografía para explicarlas (12).

2.— LAS PRIMERAS IMPRESIONES EN LA ENTREVISTA.— ¿Cuál es el valor real de las primeras impresiones? Esta es una buena pregunta que todo entrevistador serio debe plantearse antes de formular un juicio evaluativo sobre el entrevistado. La pregunta ha sido muy discutida y, finalmente, la mayoría ha llegado a la conclusión de que sólo ciertos tipos de impresión son precisos y que la tarea del entrevistador, en este sentido, debe ser la de escoger lo que cree que es información confiable, manteniendo una actitud de juicio demorado hasta que pueda obtener mayores datos. Es cierto que existen entrevistadores que pueden juzgar con más precisión que otros, pero esto de ninguna manera justifica que formen juicios completos basándose únicamente en estas primeras impresiones. Las primeras impresiones únicamente deben funcionar para formular algunas hipótesis que irá reafirmando o rechazando a lo largo de la entrevista.

Cuando la formulación del diagnóstico evaluativo se tiene que efectuar mediante la entrevista, el desarrollo de ésta pue-

¹² Cf. Nahoum, Charles, *Op. cit.*, pp. 144-145.

de deformarse, ya que el entrevistador intentará encontrar a lo largo del proceso los argumentos que necesite para reforzar sus primeras impresiones. Lo más prudente y confiable es simplemente anotar lo más sobresaliente y dejar las conclusiones finales para más tarde, cuando el entrevistado ya se ha retirado y el entrevistador tiene una impresión global.

Generalmente, las impresiones iniciales que recibe el entrevistador provienen de los rasgos expresivos que se manifiestan fácilmente en el comportamiento, como son: entusiasmo, emotividad, apatía, sumisión, calidad de voz, timidez, lenguaje, etc. Estas impresiones primarias, sobre todo cuando se presentan con claridad, son susceptibles de ser valuadas más correctamente que aquellos rasgos que están más ocultos, tales como la capacidad de objetividad en la percepción y el análisis de hechos.

Es importante estar atento para evitar las fuentes de error en estas impresiones primarias, ya que se corre el riesgo de caer en la generalización de ciertos rasgos específicos y tomar por signos objetivos, que permiten descubrir cualidades, aquellas características del entrevistado que son meramente exteriores; por ejemplo, la fisonomía, la apariencia personal, la manera de presentarse ante el entrevistador, etc.; y de esta manera suponer que el individuo que lleva un traje limpio trabajará pulcramente, o que el torpe para desarrollar la entrevista lo será también en su labor, etc. Las interpretaciones que el entrevistador profesional pueda desprender de la observación de todos los rasgos externos ciertamente tienen gran importancia para establecer hipótesis que después ser irán desechando o afirmando, pero nunca dejarán de ser sólo eso: hipótesis.

Otro factor que influye en gran manera en estas primeras impresiones es la tendencia de todo individuo a proyectar sus propias características (o sus contrarios) a otro. La mayoría de las veces este es un proceso que se da a nivel inconsciente en el entrevistador; es debido a esto mismo que se le exige

mucha atención y autoconocimiento al entrevistador. Sumamente relacionado con este error de apreciación se encuentra el de los juicios hechos en base a estereotipos; es decir, atribuirle al entrevistado, desde el primer contacto con él, una serie de características que se supone debe tener de acuerdo al grupo social o racial al que pertenece.

Un tipo más de juicio basado en apariencias es el que efectúa el entrevistador por medio del estudio superficial de los rasgos del rostro del entrevistado, pretendiendo reconocer, por medio de ellos, rasgos de personalidad y temperamento; cierto es que puede llegar a haber alguna relación entre ellos, sobre todo, la capacidad de expresión, pero hasta la fecha no se ha podido demostrar que alguna peculiaridad del rostro sea decisiva para la definición de un rasgo de carácter o personalidad (13).

Por lo tanto, se podría decir que la mejor forma de sacar provecho de estas primeras impresiones es mantener, constantemente, la más objetiva de las actitudes ante nuestras propias hipótesis, ya que esta es la única forma efectiva de evitar los errores arriba mencionados.

Finalizando con el tema se anotan a continuación algunas categorías amplias sobre las cuales el entrevistador puede aplicar sus apreciaciones para así basar sus juicios, y que no suelen ser utilizadas:

- Grado de alta percepción.
- Imagen poética.
- Disposición a experiencias nuevas.
- Tolerancia o ansiedad convencional

¹³ Cf. *Ibidem*, pp. 153-163.

Una riqueza de categorías puede conducir a impresiones iniciales más significativas.

3.— PROCESO O DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.— Con respecto a este tema sólo queda un aspecto por explicar y es el relativo al estilo de entrevista que el entrevistador utilizará durante el encuentro. Por *estilo de entrevista* se entiende el patrón de interacción usado para conversar con el entrevistado, y puede ser clasificado en dos grandes grupos: DIRIGIDA O NO DIRIGIDA. En algunos textos prefieren utilizar los términos de: ORIENTADA LIBRE, o ACTIVA-PASIVA, de acuerdo con el papel que desempeñe el entrevistador.

DIRIGIDA VS. NO DIRIGIDA

Si colocamos estos términos en extremos opuestos, veremos que las entrevistas que se lleven a cabo siempre estarán más cerca de un límite o de otro, según la técnica utilizada. Estos dos estilos diferentes pueden ser utilizados combinándolos o usando uno de ellos nada más; lo cual depende del tiempo disponible, los objetivos de la entrevista y el tipo de personalidades inmiscuidos en el proceso.

ENTREVISTA DIRIGIDA:

Este es el estilo que se utiliza con mayor frecuencia y por ello mismo se considera como el ejemplo típico de entrevista. La estructura de este estilo es muy rígida, depende de un plan preciso, con preguntas directas ya elaboradas, un preciso control de tiempo y listas de chequeo impresas donde ir evaluando la actuación del entrevistado. No se debe olvidar que este método limita en gran medida las respuestas, lo cual resulta ser una ventaja cuando se quiere forzar al sujeto a responder espontáneamente y sin premeditación.

Por otro lado, este estilo de entrevista facilita el cubrir el máximo de información en una sola entrevista, pues las pre-

guntas se formulan tan rápidamente como el sujeto las pueda comprender y responder.

ENTREVISTA NO DIRIGIDA:

Dentro de este estilo, el entrevistador no toma la responsabilidad de decidir cuáles temas deben ser discutidos, las metas que la entrevista deba alcanzar, o la solución a los conflictos del entrevistado. Todo esto debe ser responsabilidad del individuo entrevistado, y la función del entrevistador es únicamente la de ayudarlo a asumir su responsabilidad con una atmósfera de aceptación y garantizando total seguridad ante cualquier repercusión que sus opiniones puedan generar (14).

Mientras el entrevistado esté hablando espontáneamente, el entrevistador debe seguir sus ideas, mostrando sumo interés en lo que éste dice. No se le debe cambiar el tema de la conversación y sólo tomará parte cuando sea imprescindible para que el entrevistado continúe hablando. Cuando haga preguntas deberá ser en una forma no comprometida y sin sugerir la respuesta. El entrevistador tiene que ser sumamente pasivo.

Este estilo de entrevista es especialmente recomendable en entrevistas de confrontación o de resolución de conflictos dado su carácter libre y activo, aunque también es conveniente utilizarlo en el cierre de cualquier otro tipo de entrevista.

El completo éxito del proceso de la entrevista depende en gran medida del tacto del entrevistador para saber escuchar e interesarse por el entrevistado. Toda entrevista implica un gran esfuerzo de atención por ambas partes. Es por ello que se deben dar muestras inequívocas de que se está escuchando, sin que esto suponga demostración de rechazo o aprobación, sino únicamente de interés por el individuo y por lo que dice. El entrevistador nunca debe discutir, juzgar, apresurar o mos-

¹⁴Cf. López, Félix M., *Op. cit.*, pp. 51-52.

trar desinterés ya que esto puede inhibir fácilmente la espontaneidad del entrevistado. Las intervenciones deben limitarse a estimular o encauzar la plática. El entrevistado habla más cuanto más se les escuche, esta es una afirmación que jamás debe olvidar un entrevistador que desea alcanzar el éxito.

4.— CIMA DE LA ENTREVISTA.— La cima o punto alto de la entrevista es cuando el entrevistador ha obtenido datos suficientes como para tomar una decisión. Es el momento más adecuado para decidir si el candidato cumple o no con los requisitos de la situación. De aquí en adelante comenzará la etapa final, la cual estará exclusivamente determinada por la decisión tomada en el momento de la cima. El haber pasado por esta fase con éxito no asegura necesariamente al entrevistado que sus expectativas se cumplan, ya que puede haber más trámites a seguir dentro de la organización antes de dar el veredicto final; sin embargo, el hecho de fallar en la entrevista puede ser razón suficiente para poner punto final al trámite del candidato o sujeto entrevistado, tomando el entrevistador la responsabilidad del rechazo.

5.— CIERRE DE LA ENTREVISTA.— Esta fase es casi tan importante como la del inicio. Aquí conviene que el entrevistador acentúe el tono de cordialidad para así asegurarse de que ha desaparecido toda la tensión que pudiera haberse producido en el transcurso de la entrevista. Antes de terminar hay que verificar si no quedó ningún punto sin investigar y si el entrevistado no desea añadir algo más.

El mejor camino para finalizar el encuentro es anunciar cinco o diez minutos antes que el final se acerca. Frases como: “Antes de terminar voy a hacerle dos preguntas más”, “Nos estamos acercando al final, pero antes me gustaría que me dijera...”, o “Por último, desearía Ud. añadir algo más sobre...”, dichas amable y amistosamente, aun en el caso de que se haya decidido rechazarlo, ayudan al entrevistado a prepararse para terminar la entrevista.

Las personas que van a ser aceptadas en el caso de selección de personal, serán informadas ahora de los demás pasos que deben seguir, así como de los requisitos, salarios, políticas internas, etc. Aquellas que sean rechazadas tendrán que recibir orientación sobre otros lugares a donde recurrir. Es necesario respetar su dignidad y hacer sentir que la entrevista "valió la pena" para evitar la sensación de derrota que el rechazo puede acarrear (15).

6.— REPORTE DE LA ENTREVISTA.— Hacer un buen reporte de una entrevista, consiste en redactar un informe donde aparezcan las evaluaciones, conclusiones y resultados finales de la entrevista. Su redacción debe ser sencilla y clara, de manera que cualquiera pueda entenderlo y formarse una imagen clara, sin que posteriormente llegue a haber necesidad de pedir explicaciones a quien lo escribió. Esta redacción final pretende ayudar a comunicar claramente la imagen del entrevistado.

Por lo general, las entrevistas pretenden explorar y comprender mejor las características sociales, temperamentales y las motivaciones del entrevistado. La redacción del informe es una tarea realmente delicada y muy difícil debido a la necesidad de objetividad y de capacidad de análisis y síntesis que requiere del entrevistador, ya que el futuro del entrevistado depende, casi totalmente, de los datos y las opiniones que se vuelquen en el informe.

Una de las diferencias más notables que existen entre la redacción de un simple resumen de la entrevista y un reporte minucioso y preciso de ésta estriba, precisamente, en la correcta selección y evaluación de aquellos datos relevantes espigados de entre la masa de información obtenida durante la entrevista. Los datos relevantes son aquellos que son imprescindibles para alcanzar los objetivos específicos que se ha planteado el entrevistador.

¹⁵Cf. Blanco Cohen, C., *Op cit.*, pp. 143-148.

Es conveniente insistir aquí en la importancia que tiene el profesionalismo y el equilibrio emocional del entrevistador en la interpretación de estos datos.

Desde luego, el reporte tendrá que ser distinto según el tipo de entrevista que se haya realizado y la finalidad de ésta, es decir, se abocará a tocar los puntos que interesan destacar.

OBJETIVIDAD DE LA ENTREVISTA

Uno de los puntos más sensibles de la entrevista, en donde el entrevistador puede caer más fácilmente en error, se presenta al valorar, de una manera objetiva y real, el material que recoge del entrevistado; es justamente por esto que la persona que se dedica a entrevistar tiene el deber de considerar sus propias motivaciones, su escala de valores, su ideología, sus puntos débiles, sus prejuicios, para conocerlos y controlarlos y así poder diferenciar sus propias experiencias y sentimientos de los del entrevistado. Algunas emociones pasajeras pueden distorsionar la percepción; por ejemplo, el entrevistador que no se conoce a sí mismo puede estar muy molesto por una discusión que tuvo con su jefe, y durante la entrevista tratará de descargar su enojo contra el entrevistado. De acuerdo con la reacción del entrevistado clasificará a éste como sumiso o débil, o bien como hostil y agresivo; no se da cuenta de que él mismo está produciendo el comportamiento observado. La percepción no es una operación mecánica, más bien está afectada en forma continua por experiencias, actitudes, emociones y motivaciones personales.

El origen de la mayoría de las motivaciones de las personas es inconsciente, y en la entrevista, en la mayoría de los casos, sólo se observan y analizan las causas intelectuales del comportamiento humano, olvidándose de las causas psicológicas relacionadas con los sentimientos y emociones.

Es tarea del entrevistador analizar y profundizar en esos aspectos para encontrar las motivaciones inconscientes y no

quedarse sólo en la superficie y conformarse con los aspectos intelectuales que le presenten. El reconocer que existen motivaciones que son inconscientes hará que el entrevistador se muestre más tolerante y más capacitado para ayudar a entender los problemas del entrevistado.

La comunicación en la entrevista se lleva a cabo a través de mensajes en clave que se transmiten por medio de palabras, gestos y actitudes. Expresamos lo que pensamos, queremos o sentimos por medio de ellos, pero no siempre utilizamos la palabra adecuada para decirlo. Si el entrevistador no aclara el concepto que tiene de la otra persona sobre algunas palabras, su opinión final puede estar basada en un error.

La mayoría de las personas tienen prejuicios formados acerca de los demás, pero rara vez se tiene conciencia de esto. Se piensa que los prejuicios son actitudes muy exageradas y extremistas, como la discriminación racial, política o religiosa; pero al analizar las actitudes diarias nos damos cuenta de que estos prejuicios son mucho más simples; por ejemplo, se tiene antipatía o simpatía por la gente delgada o gorda, alta o baja, etc. y muchas veces es debido a estas características que se emiten juicios distorsionados. Estudios recientes sobre este tema han demostrado que realmente no existe una base científica que apoye el diagnóstico basado, exclusivamente, en características físicas externas.

Es indudable que la empatía juega un papel importante en el proceso de la entrevista y en su evaluación, por eso el problema se presenta al tratar de separar las experiencias internas del entrevistador de los datos reales que le ofrece el entrevistado.

El buen entrevistador debe escuchar todas las declaraciones que se le hacen con un cierto grado de duda, preguntándose si lo que le están diciendo es realmente lo que él ha entendido; este poner en duda lo que el entrevistador ha captado puede llevarlo a formular más preguntas, o a hacer al-

gún comentario que le aclare lo que realmente quiso decir el entrevistado. Claro que esto no quiere decir que deba dudar de todo lo que le dicen; hay que saber seleccionar aquellos datos que son obvios y objetivos de aquellos que pueden tener varias implicaciones y connotaciones. No hay que olvidar que toda situación tiene aspectos objetivos y subjetivos; por lo tanto, en una entrevista, estos dos componentes estarán presentes y es conveniente separarlos de tal modo que se pueda obtener una diferencia clara entre cada uno de ellos.

Los siguientes puntos reúnen las habilidades principales que hay que poner en práctica para lograr un buen grado de objetividad en la entrevista:

- 1.—El entrevistador respetará los puntos de vista del entrevistado; siempre debe adoptar una actitud imparcial y abierta frente a las ideas que exponga el otro, tratando de entenderlas y aceptarlas.
- 2.—No impondrá su ideología, influyendo en los conceptos del entrevistado.
- 3.—Analizará el material que se le presente, primero desde un punto de vista puramente racional y analítico y, segundo, enfocándolo hacia el aspecto humano y emocional.
- 4.—Separará los prejuicios establecidos de los datos reales que le da el entrevistado.
- 5.—Su atención debe estar totalmente enfocada a la situación de la entrevista, tratando de no divagar en otros temas.
- 6.—Debe conocer a fondo su personalidad para que pueda diferenciar entre sus experiencias y sentimientos y los de su entrevistado.

Es bien sabido que los valores subjetivos jamás pueden llegar a ser totalmente controlados. Por eso, el entrevistador, como ser humano que es, inevitablemente reaccionará en forma distinta ante cada entrevistado; y éste, consciente o inconscientemente, responderá de acuerdo con estas diferencias. Sin embargo, el entenderse a sí mismo y el ser consciente de la dinámica del proceso de la entrevista, ayudará al entrevista-

dor a tener la suficiente flexibilidad en el momento de hacer la evaluación final.

Ya para acabar, y un poco a manera de resumen podemos decir que: Para valorizar el potencial de la entrevista, el entrevistador controlará, hasta donde sea posible, su propia actitud y conducta. Así mismo, tratará de mostrar poca variedad en su persona según el tema que se trate, para observar las diferencias en las respuestas dadas a los mismos. De esta forma atribuirá tales diferencias a variaciones de la personalidad, experiencia, etc. del entrevistado, y no a su propia conducta.

Durante los primeros minutos, el entrevistador habrá obtenido suficiente material para formular una hipótesis tentativa respecto al carácter y potencial de su entrevistado.

Comprobará estas hipótesis con preguntas específicas, técnicas proyectivas, etc. durante el desarrollo del encuentro. Como buen científico, no dejará que su percepción de la información se vea influenciada por suposiciones. Las hipótesis serán tomadas como simple guía, no como conclusión. Si ésta no coincide con la información objetiva, debe rechazarse como falsa.

Hacia el fin de la entrevista deberá tenerse material suficiente sobre el cual basar una teoría. Es decir, una serie de ideas conectadas entre sí y que se sustenten unas a otras respecto al tipo de persona que es el entrevistado, cómo actúa en ciertas situaciones, su forma de reaccionar ante distintos tipos de personas, etc. Partiendo de esta teoría es posible hacer ciertas predicciones. Cualquier conclusión a la que lleguemos tendrá que ser comprobada posteriormente en la misma situación de trabajo.

Al respecto de esto, C. Blanco Cohen dice (16):
“Los estudios para mejorar la técnica de la entrevista han dado como resultado el establecimiento de una serie de consejos

¹⁶ *Ibidem*, pp. 149-150.

técnicos que mejoran notablemente su fiabilidad y su validez. Los que siguen son una selección de los más importantes:

- 1.— La entrevista no debe utilizarse como medio único de juicio.
- 2.— Tampoco debe emplearse para valorar rasgos (inteligencia, habilidad, etc.) para los cuales existen ya medios de apreciación de valor reconocido.
- 3.— Debe emplearse únicamente para las estimaciones de rasgos (presencia, modo de expresarse, etc.), cuyas características se escapan hoy por hoy de los “tests” psicométricos o proyectivos ya establecidos.
- 4.— Los entrevistadores deben ser objeto de una selección cuidadosa.
- 5.— Es necesario que los entrevistadores posean conocimientos extensos de psicología y realicen un aprendizaje de las técnicas de la entrevista.
- 6.— Los factores a explorar deben estar definidos del modo más objetivo posible, pues varían de un trabajo a otro.
- 7.— Es necesario definir también, cuidadosamente, las categorías o grados de cada factor.
- 8.— Es conveniente emplear entrevistas normalizadas.
- 9.— Al comenzar la entrevista se deben tener presentes todos los datos del entrevistado.
- 10.— Las preguntas se formularán cuidadosamente, de modo comprensible para el sujeto y que no admitan ambigüedades.
- 11.— El entrevistador debe saber escuchar mucho y hacer hablar mucho.
- 12.— Es necesario tranquilizar al sujeto y atender a sus reacciones.
- 13.— Hay que registrar rápidamente los datos y las impresiones.
- 14.— Es necesario saber distinguir los hechos reales de las interpretaciones que nos dé el sujeto.
- 15.— La validez de la entrevista se mejora repitiendo la entrevista por el mismo entrevistador y por otros diferentes y comparando entre sí los resultados.

16.— Finalmente, la entrevista es irremplazable, como ocasión de establecer el contacto humano entre el individuo y la empresa”.

IV.— COMUNICACION

Toda entrevista implica en mayor o menor grado, una constante corriente de información del entrevistado hacia el entrevistador, y viceversa; y es este intercambio de información el aspecto más importante de una entrevista.

Dado que la transmisión de ideas de una persona a otra sucede en forma cotidiana, se ha supuesto que es una transacción sencilla. Sin embargo, la evidencia proporcionada por los últimos estudios realizados en este campo demuestra lo contrario: una completa comunicación entre dos personas es muy rara y si, además, un factor emocional acompaña a la comunicación —como casi siempre sucede— las probabilidades de transmitir una idea intacta y sin distorsiones es considerablemente reducida.

Para que una persona pueda perfeccionar sus habilidades como entrevistadora, debe primero tomar conciencia de las complejidades que encierra el proceso de la comunicación; el factor que dificulta más este entendimiento es la presunción de que, si uno ha estado conversando durante casi toda su vida, entonces se domina el proceso.

Sin embargo, los hábitos personales, desafortunadamente, pueden inhibir la efectividad de un entrevistador, ya que se ve guiado por la creencia de que, cada vez que uno conversa con otra persona, ambos realmente se comprenden. Pero la realidad es muy diferente. Sólo cuando se aprecia qué envuelve el proceso de la comunicación, se empiezan a dejar a un lado los patrones cotidianos de conversación y se adopta un nuevo estilo, más difícil, cierto, pero más efectivo para intercambiar ideas con otra persona.

Son dos los elementos esenciales que intervienen en la entrevista y que al combinarse crean un poderoso y dinámico

vehículo para la comunicación humana: la interacción humana y la comunicación.

La palabra comunicación se utiliza en nuestro idioma con diferentes significados; por lo tanto, es necesario precisar y entender qué es realmente. De origen latino y teniendo raíz común con palabras como “comunidad” y “comuni6n”, la palabra “comunicaci6n” implica la idea de compartir *algo* con otro ser humano, y este *algo* lo mismo puede ser una casa, comida o informaci6n e ideas; porque el compartir una idea es algo m1s que el mero proceso de dar u obtener algo: enriquece a ambas partes de la transacci6n.

En el sentido m1s amplio del t6rmino, se puede hablar de comunicaci6n en relaci6n con todos los seres vivos, pero, en el sentido estricto que se maneja aqu6 (compartir una idea), solamente puede ocurrir entre seres humanos.

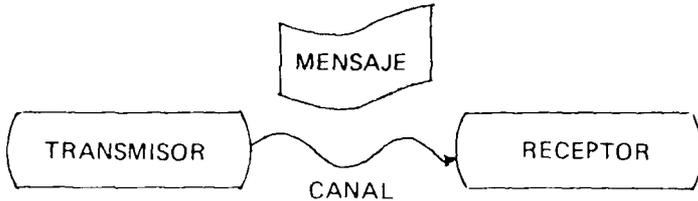
En este sentido, comunicaci6n se refiere a un complejo proceso que se ha llevado a cabo a trav6s de los siglos y que no siempre se refiere a lo real y concreto, sino que tambi6n ampl6a un extenso repertorio de s6mbolos abstractos.

Hay que hacer notar tambi6n que el medio al que socialmente se le da mayor reconocimiento es a la interacci6n oral entre los seres humanos.

Durante mucho tiempo, los estudios sobre comunicaci6n se centraban 6nicamente en sus aspectos art6stico y filos6fico; sin embargo, con la invenci6n del tel6fono, tel6grafo, televisi6n, etc. y las nuevas tendencias de los estudios lingüísticos, se ha podido enfocar el an1lisis de la comunicaci6n sobre la base de los elementos que intervienen activamente en ella.

Apoy1ndose en la nueva Teor6a de la informaci6n, se ha podido establecer que existen tres elementos insustituibles para que el proceso de comunicaci6n se lleve a cabo: transmi-

sor, mensaje y receptor; a los cuales se les conjugan elementos que podríamos llamar secundarios para que el proceso alcance toda su complejidad.



Transmisor: Es la persona que habla, que emite el mensaje.

Receptor: Es el punto de destino del mensaje, es la persona que escucha.

Sin embargo, el papel a desempeñar en esta relación varía, puesto que, dentro del marco de comunicación humana (conversación), el transmisor y el receptor intercambian sus papeles alternativamente, según quien habla y quien escucha.

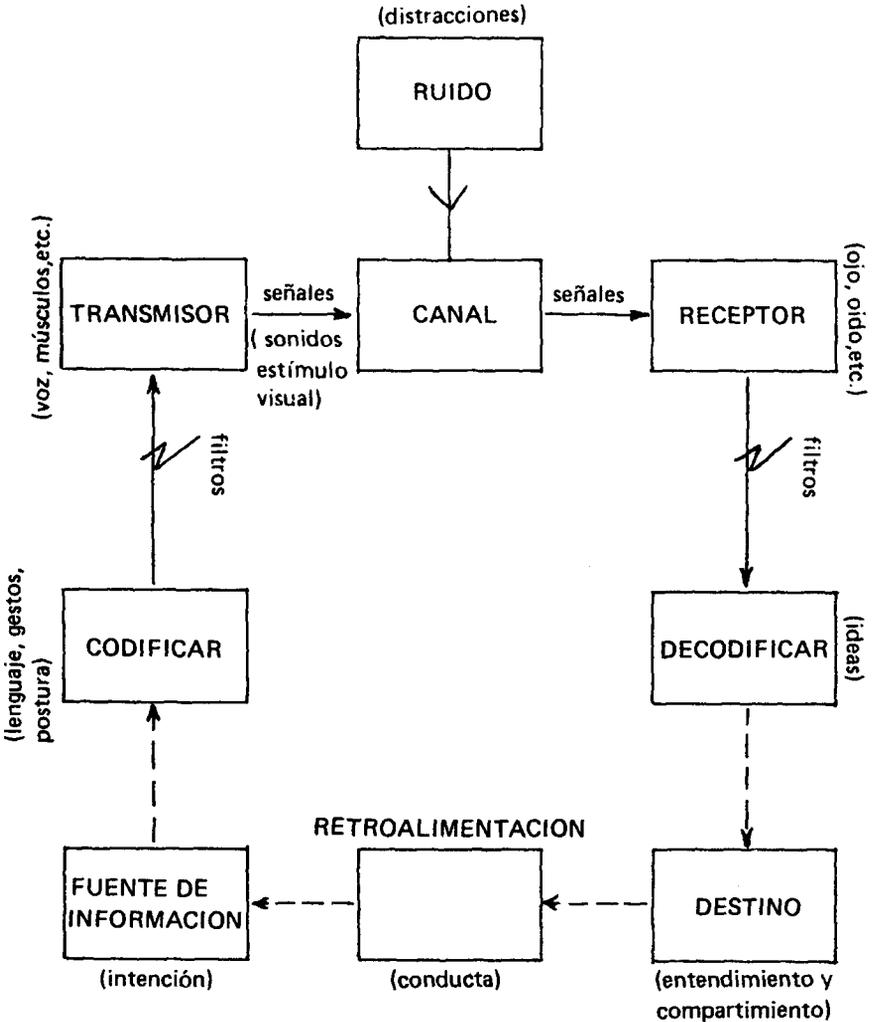
El *mensaje*, en el sentido más amplio, consiste en el potencial del lenguaje y conocimiento del ser humano; pero en el sentido más estricto, consiste en una cadena de manifestaciones verbales (palabras) con una intención y significado específicos para cada caso.

El *canal de comunicación* es el método que se utiliza para transmitir el mensaje. Puede ser oral, gráfico, mímico, etc., pero, indudablemente, el único que nos lleva a un proceso "coherente" y legitimizado de interacción es el *oral*.

Ahora bien, durante la comunicación puede haber interferencias (incomprensiones, equivocaciones, etc.) que hacen perder o disminuir la comprensión cabal de la información. La percepción consiste en la transformación que de la información hace el receptor. Cuando a este nivel se produce una confusión y el receptor percibe algo muy diferente de lo emitido, la comunicación resulta deficiente.

Sigue después el proceso de respuesta del que antes era emisor, proceso al cual se le llama retroalimentación o retrocomunicación.

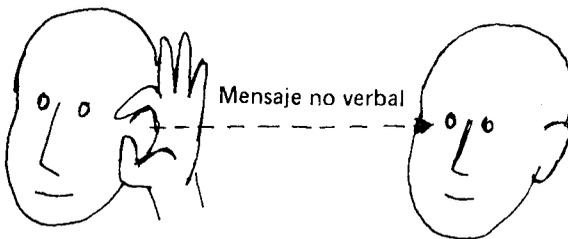
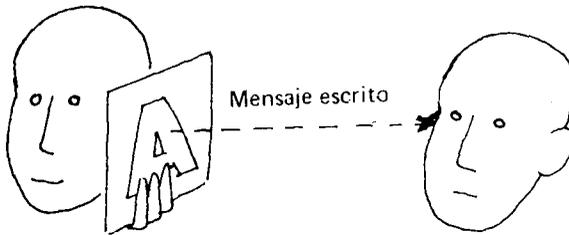
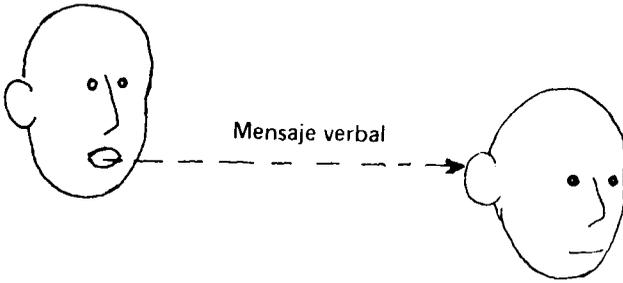
Es a este nivel donde se puede constatar si el proceso de percepción fue satisfactorio o si el mensaje real se perdió.



Tenemos entonces que si A desea transmitir una idea a B, primero la confronta con sus propias necesidades, experiencias, actitudes, etc.; después, transforma la idea en palabras o cualquier otro signo y lanza el mensaje; entonces B recoge los signos transmitidos, los transforma —en base a su sistema perceptual— y los reorganiza en base a sus experiencias pasadas. De esta manera, B estará en posición de reiniciar el proceso. (17).

Los factores adicionales a este proceso están representados por las influencias psicosociales que afectan al encuentro de dos seres humanos.

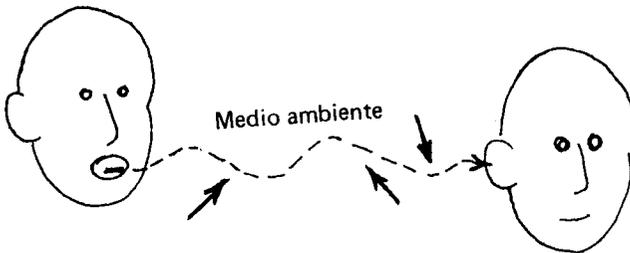
¹⁷ Cf. Mounin, Charles, *Claves para la lingüística*, pp. 41-53.



TRANSMISOR

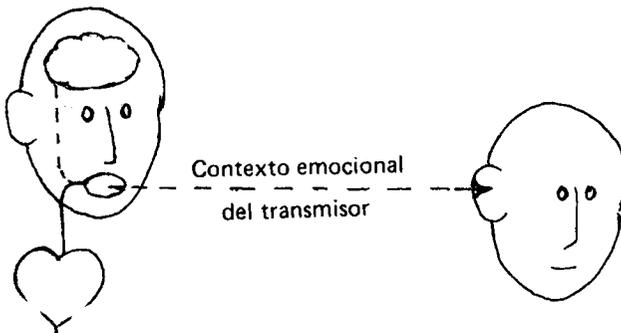
El transmisor puede empezar el proceso de la comunicación eligiendo uno de los tres canales diferentes de comunicación:

el lenguaje oral, el lenguaje escrito o el lenguaje no-verbal (tal como gestos, expresiones faciales, etc.) o alguna de sus posibles combinaciones.



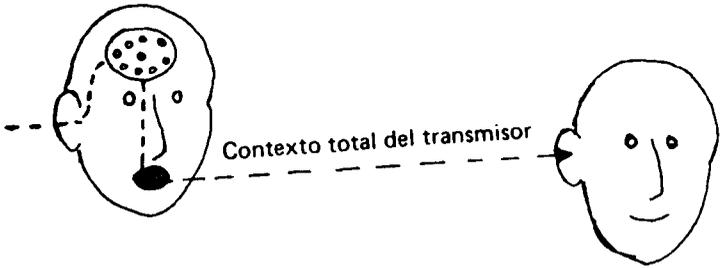
MENSAJE

No importa qué canal haya escogido el transmisor para enviar su mensaje; cuando este emerge a la realidad física en su camino hacia el receptor, sufre ciertas degeneraciones: puede bajar el volumen, puede tener que luchar con otros mensajes por el dominio del medio en el cual está viajando, puede ser distorsionado por condiciones adversas en el medio, etc. Su camino puede ser duro y, consecuentemente, puede llegar al receptor en malas condiciones.



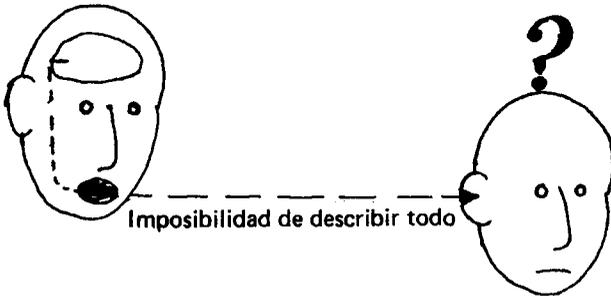
TRANSMISOR

Si en un sistema de comunicación el transmisor es un ser humano, las emociones juegan un papel muy importante en el proceso, cuando la idea emerge en forma de mensaje, éste está inevitablemente configurado según sus sentimientos y emociones.



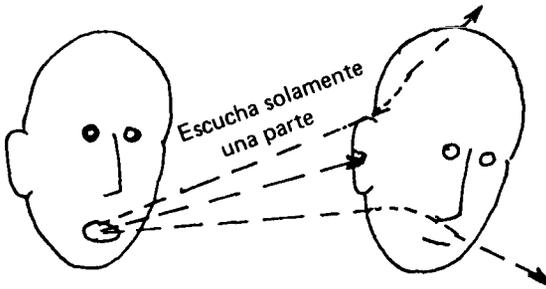
TRANSMISOR

Todas nuestras ideas están definitivamente influenciadas por las imágenes y pensamientos que se encuentran en nuestra mente: imágenes y pensamientos desarrollados por nuestra experiencia, por nuestra herencia y por nuestra educación.



TRANSMISOR

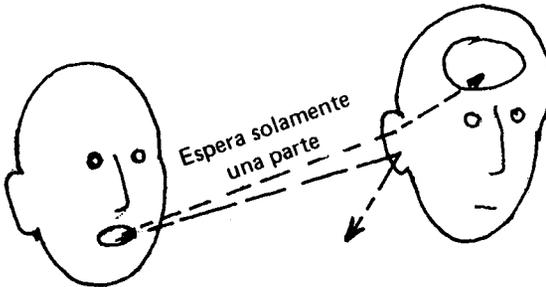
Un impedimento para el éxito de la comunicación puede ser la propia inhabilidad del transmisor para explicar sus pensamientos de una manera total. El proceso de describir una idea con palabras resulta casi siempre incompleto y, por lo tanto, imperfecto.



RECEPTOR

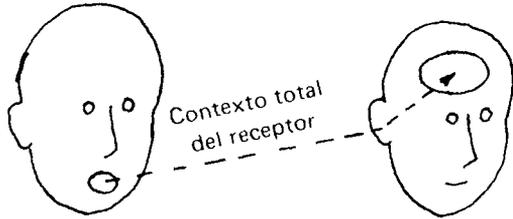
Quando el receptor percibe un mensaje, debe hacer lo posible por recopilar toda la información que constituye este mensaje. Sin embargo, no hay receptor perfecto. Todo receptor presta mayor interés a alguna parte del mensaje y no pone atención al resto del mensaje que está recibiendo.

Debido a estas diferencias en la recepción, no todo el mensaje logra llegar a su destino: el receptor oye solamente una parte.



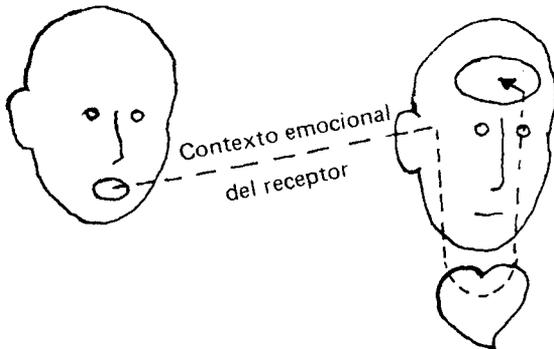
RECEPTOR

Quando un mensaje es parte de una conversación más larga y, como tal, ha sido precedido por otros mensajes, el receptor esperará percibir una cierta idea y, por lo tanto, no recibirá el mensaje total. Los mensajes anteriores han prejudicado al receptor con respecto a la clase de mensajes que puedan seguir. Consecuentemente, cuando el mensaje llega, alguna parte de éste no llena las expectativas que se tienen. Si sólo se espera una parte del mensaje, sólo se recibe una parte del mensaje.



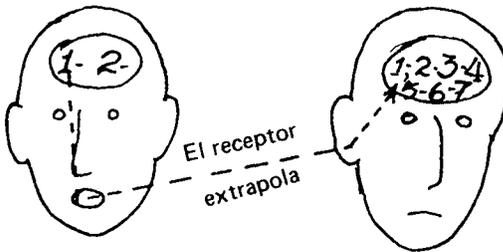
RECEPTOR

Así como las ideas del transmisor son afectadas por su contexto al irse convirtiendo en mensaje, así el receptor le transmite al mensaje que recibe las características de su propio contexto.



RECEPTOR

Así como el remitente influyó sus ideas de acuerdo con sus emociones, así el receptor impone a los mensajes que recibe sus propios sentimientos y su estado de ánimo actual.



RECEPTOR

Una vez que el receptor ha recibido el mensaje, trata de hacerlo encajar en su propio sistema de ideas. Para probar su validez o para explotar su valor, puede extrapolar esta idea y generar otras ideas similares. Esta extrapolación del mensaje no necesariamente representa las intenciones del transmisor. Incluso se llega a distorsionar el mensaje y a hacer que el receptor no pueda asimilar cualquier otra interpretación de la información que recibió.

Ahora bien, el análisis de la comunicación se comienza a complicar un poco más cuando nos adentramos en el terreno de la comunicación no verbal y, dejando las palabras a un lado, entramos en la gran dimensión de los intercambios significativos de ilustración recíproca. El entrevistador debe estar atento al hecho de que, si bien es cierto que la verbalización normalmente presupone un cierto grado de consciencia en el transmisor, ya que las palabras tienen un gran reconocimiento y valor social y están a la altura de la descripción de emociones y sentimientos de una manera mayor o menormente racional, también es cierto que su contenido de verdad siempre se nos presentará como altamente manipulable. De ahí que el entrevistador tenga que recurrir a un parámetro que le permita fijar el contenido de verdad de una forma más confiable y éste necesariamente tiene que ser el de la comunicación no verbal.

La comunicación no verbal es un proceso eminentemente inconsciente y no volitivo que, aunque su reconocimiento social no está totalmente legitimizado, pues nos describe emociones y sentimientos, *los actúa* en el ocurrir del comportamiento humano. No cabe duda de que puede llegar a ser manejada de una manera impropia y hasta subjetiva, pero, para evitarlo, el entrevistador cuenta con la posibilidad de ubicar áreas precisas de exploración, de las cuales hablaremos más adelante.

Vale la pena, en este momento, resaltar una realidad de la cual no nos podemos sustraer en tanto hombres contemporáneos del siglo XX occidental, y que es la siguiente: el enfrascarse en cualquier interacción es lo mismo que arribar al ámbito de la comunicación en el sentido más estricto, donde el poder ponernos de acuerdo con nuestros semejantes para alcanzar finalidades comunes ha devenido en una de las mayores dificultades con las que tropezamos en la actualidad. Para “superarla”, nuestra sociedad nos ha entrenado en la manipulación sistemática de los contenidos de verdad de los actos comunicantes; por ejemplo: al bebé se le festeja normalmente al darse a entender con los adultos; el hecho de que sus temores, sus deseos, sus satisfacciones o insatisfacciones sean percibidos le

proporciona los primeros elementos para hacerse una idea sobre la gratificación y/o frustración que conlleva todo intercambio social.

Es fácil observar que el juego en la infancia se presenta como un constante esfuerzo por combinar las cargas polisémicas del lenguaje con los enclaves de ambivalencias semánticas (18). Con la actividad lúdica, el niño desarrolla la habilidad necesaria para el manejo del intercambio de comunicados y, lo que es más importante, comienza a experimentar el placer de constatar cómo su interacción llega a solidificarse justo en la medida en que puede influir en los otros. Esta efectiva manipulación tiende a transformarse, cuando el niño se convierte en profesionalista incorporado a la producción, en su carta de legitimación social, o lo que es lo mismo, en su pasaporte al éxito, dado que al prolongarse esta manipulación, en el individuo se genera una actitud operatoria cuya excelencia de principios es evidente.

El hombre, al hacer uso de la comunicación, intenta satisfacer expectativas personales, mismas que han sido impuestas por su grupo de pertenencia y por sus propias necesidades individuales (conscientes o inconscientes). Es por ello que se puede llegar a la conclusión de que: "... el uso del lenguaje niega la neutralidad", según palabras de E. H. Carr (19). En una sociedad como la nuestra, dentro de la cual la comunicación por medio de palabras se ha considerado el pilar de los intercambios significativos, mientras mejor sea el dominio y el manejo que del lenguaje haga el hombre, más precisa será su ubicación en el contexto social, ya que el dominio de la comunicación interpersonal se nos presenta como el único vehículo de la realización personal. En otras palabras, es en la medida en la que el hombre maneje su discurso de manera integral (verbal y no

¹⁸ Cf. Autores varios, *La semiología*, pp. 141-189.

¹⁹ Carr, F. H., *¿Qué es la historia?*, p. 35.

verbal), que la sociedad le proporciona su lugar correspondiente en ella.

Es a la comunicación por medio de las palabras a la que se le ha venido dando mayor reconocimiento social; sin embargo, este tipo de comunicación resulta el más inexacto y ambiguo ya que, con las palabras el hombre puede ordenar su entorno de una manera totalmente volitiva. Este es el precio que tenemos que pagar por vivir en Occidente, como diría René Guenón (20), pues se lo debemos al famoso “milagro griego”, o sea, la individualización de la concepción, la legitimidad de cualquier opinión, de cualquier punto de vista, en tanto que “cada cabeza es un mundo” De aquí se desprende el por qué de la enorme dificultad para valorar y dar sentido a los mensajes verbales de nuestros interlocutores y/o emisores.

Cuando nos encontramos antes un mensaje escrito, tenemos la inmensa ventaja que nos da el tiempo para releerlo, meditarlo, etc. Por ello, la palabra, cuando deviene en grafismo, adquiere una gran relevancia social. Sin embargo, cuando se trata de un mensaje hablado, esta ventaja resulta relativa, pues el ocurrir comunicante se torna vertiginoso, se transforma en una sucesión de instantes, lo cual limita considerablemente la atención particular de las distintas partes de la emisión, ya que su propia realización nos obliga a totalizar el mensaje recibido en beneficio de una comprensión global del mensaje.

El estudio de la palabra se da a través de disciplinas tales como la Lingüística, la Filología, la Semiología, la Psicología, la Sociología, etc., así como la Antropología, la Etnología, la Fonología, etc. Incluso encontramos que el Modelo de aprendizaje teatral también es empleado en la observación del intercambio de mensajes en su propio ocurrir. Salta a la vista que tanto el análisis de la palabra escrita como de la hablada, está dirigido a evidenciar que el emisor, por medio de su dis-

²⁰ *Introducción al estudio de las doctrinas hindúes.* p. 28.

curso, afirma sus propósitos, sean estos cuales fueren; afirmación que le impide, necesariamente, la neutralidad.

Para el estudio de la palabra escrita existe lo que se ha dado en llamar *el análisis de contenido* (21), herramienta por medio de la cual se puede despejar el sentido último del mensaje verbal, y de esta manera eludir la imposibilidad de neutralidad a la cual mencionamos antes. En el estudio de la palabra hablada encontramos varios elementos que, prácticamente, rebasan a la palabra misma y que dan positivamente el verdadero valor a los propios enunciados.

Bajo esta perspectiva, el entrevistador debe estar muy atento para nunca perder de vista que, aun cuando el discurso verbal del entrevistado se presente coherentemente racional y rigurosamente lógico, siempre existe el peligro de que la intencionalidad sustentadora de las palabras sea desmentida por el discurso no verbal, o por lo menos que no haya correspondencia comprensible. La explicación a esto es que las palabras son una forma de intercambio que rebasan a la palabra misma, ya que las circunstancias en que se da el discurso normalmente tienen mayor importancia que la misma verbalización, puesto que manifiestan el verdadero valor y sentido (reforzando o contradiciendo el mensaje verbal). Así pues, al estudio de este proceso se le ha llamado: *Análisis de la comunicación no verbal*, lo cual resulta más exacto dado que el principio básico de este análisis es la totalización de la percepción de los intercambios personalizados (movimientos corporales, faciales, tonos de voz, etc.).

Partiendo del planteamiento que hemos hecho, podemos decir que el análisis de la comunicación no verbal está dirigido a poner en claro la diferencia existente entre lo que nos dice nuestro interlocutor y lo que realmente pretende dar a entender o hacernos sentir. Este conocimiento le permitirá al

²¹ Para el estudio del análisis de contenido consúltese: Holsti, Ole R., *El análisis de contenido*.

entrevistador, por un lado, percibir correctamente las señales que constantemente le envía su interlocutor y, de esta manera, evaluarlas de una forma más efectiva y; por otro lado, le proporcionará los elementos necesarios para controlar su propia comunicación no verbal.

En el análisis de la comunicación no verbal deben distinguirse tres áreas de estudio que se dan de manera simultánea:

- a) El análisis del control personal o actuación (nivel consciente)
- b) El análisis de los códigos gesticulares, es decir, el conjunto de ademanes significativos que el hombre ha asimilado a través de la interacción social cotidiana (nivel semiconsciente)
- c) El análisis de los actos reflejos o reacciones fisiológicas del hombre ante determinados estímulos emocionales (nivel inconsciente).

Estos tres conjuntos están inmersos en un contexto dinámico determinado por: signos específicos de las cosas, signos del silencio y, por lo que se ha llamado, el guión interno de los actores que concurren al escenario de la comunicación. El manejo de estos últimos tres conceptos es fundamental para acercarnos lo más posible a un análisis objetivo de la comunicación no verbal, dado que de esta manera se evita el divagar en peligrosas especulaciones e interpretaciones meramente subjetivas y, la mayoría de las veces, subordinadas a prejuicios.

Veamos ahora qué es lo que debemos entender por estos conceptos para pasar, posteriormente, al análisis detallado de todos los factores que intervienen en un proceso de interacción humana no verbal.

El *guion interno* es la combinación de dos momentos paralelos y simultáneos: el primero es la capacidad de abstracción y distanciamiento con el ocurrir de la comunicación, y

el segundo consiste en la claridad de los objetivos que se pretenden alcanzar, para lo cual es indispensable el buen manejo de estrategias y tácticas adecuadas.

Los *signos del silencio* son todos los indicadores, tanto culturales como reacciones reflejas que, en gran medida, pueden ser controlables a voluntad.

Por último, por *signos de las cosas*, se entiende la presentación combinatoria verbal que captamos, incluyendo, además de la carga lógica de las palabras, la prosodia de los enunciados.

Para concluir con el tema de comunicación no verbal, incluimos aquí, a guisa de ejemplo, una antigua anécdota budista bastante resumida:

Cuentan que hace mucho tiempo existió un monasterio que se distinguía de los demás por la acogida que brindaba a los peregrinos que demostraban su habilidad en la comprensión de las grandes verdades. Dicha habilidad la manifestaban estableciendo un diálogo, a base de señas, con algún representante del monasterio. Si el monje consideraba que el viajero era sagaz y comprensivo, éste recibía, gratuitamente, hospedaje y alimento; pero si perdía en el encuentro de sabiduría se le conminaba a abandonar el lugar y a seguir su camino.

En cierta ocasión, un peregrino se presentó en este lugar y pidió someterse a esta suerte de duelo de habilidades y comprensión, sin embargo, el monje que tenía a su cargo dicha función se encontraba ocupado en otros menesteres, por lo que su lugar en el combate de sabiduría fue ocupado por su hermano, quien —además de ser tuerto— poseía la fama de ser muy tonto.

Un rato más tarde, el peregrino se presentó ante el hermano del monje con quien había competido y, humildemente, le dijo: “Maestro, he competido con tu hermano y he sido

derrotado por su gran sabiduría. No me queda más remedio que despedirme ahora”. El monje, quien había tenido la seguridad de que su hermano sería derrotado, le pidió al viajero que le narrara lo sucedido, y esto fue lo que oyó:

“Pues bien, nos sentamos el uno frente al otro. Me decidí a iniciar el diálogo mostrándole un dedo, como símbolo de que en verdad, todo y todos somos uno. Tu hermano, en respuesta, me mostró dos dedos para indicarme que lo dicho por mí era cierto, pero que los seres humanos —al no reconocer este hecho— habíamos dividido al mundo en bien y en mal. Ante esta respuesta, tan sabia como audaz, le respondí mostrándole tres dedos para decirle que, en consecuencia, vivimos divididos entre la verdad, la ilusión y la ignorancia; fue entonces cuando tu hermano agitó su puño frente a mí, diciéndome con ello que sólo la fuerza de la fe y del amor sería capaz de solucionar ese dilema”.

Después de una pausa, el viajero terminó diciendo: “Como puedes observar, gran maestro, ante la sabiduría de tu hermano no tengo más que decir y prefiero retirarme”. Y, haciendo una reverencia, salió. Sólo habían pasado unos minutos desde lo acontecido, cuando apareció el monje tuerto agitando un garrote sobre su cabeza y diciendo amenazador: “¿Dónde está el peregrino?, Voy a matarlo”. Al verse inquirido por su hermano sobre el motivo de su enojo, le contestó:

“Pues, según tu pedido, fui a dar la bienvenida a nuestro invitado. Apenas me había sentado cuando me mostró un dedo, indicándome con su ademán que soy tuerto. Sin embargo, no por esto perdí la paciencia y, cortésmente, le mostré dos dedos, para indicarle que, por fortuna, él sí disfrutaba de los dos; pero, a pesar de esto, él insistió en ofenderme al mostrarme tres dedos como diciéndome que ese era el número de ojos que juntábamos entre los dos. Fue entonces cuando ya no pude contenerme y lo amenacé con el puño para indicarle que ahora sí se las vería conmigo. Y no te cuento más porque voy a buscarlo”.

V.— TRES GRANDES ARTES

A.— EL ARTE DE PREGUNTAR

B.— EL ARTE DE ESCUCHAR

C.— EL ARTE DE OBSERVAR

A.— EL ARTE DE PREGUNTAR:

Dentro de la entrevista, las preguntas tienen como fin primordial el traducir los objetivos específicos del entrevistador en una comunicación positiva con el entrevistado, de manera que se obtenga información que realmente deseamos obtener. Por lo tanto, las preguntas podrán ser planteadas siempre y cuando se tengan presentes los objetivos que persigue la entrevista.

Obviamente, las preguntas hábilmente formuladas pueden canalizar al entrevistado hacia las metas que se fije un entrevistador, sin embargo, una utilización descuidada o inconsciente de las mismas pueden conducir al fracaso toda la entrevista.

Otra función de las preguntas, independientemente del hecho de recabar información, es la de motivar al entrevistado a comunicarse espontáneamente y llevarlo a que nos hable de aquellas áreas que nos interesan o a relacionar las experiencias que ha tenido con el tema que se trata.

Para que la interacción inherente a toda entrevista se pueda dar en toda su magnitud y la comprensión entre las partes sea completa, debemos buscar como finalidad esencial una comunicación efectiva. De esta manera el entrevistador y el entrevistado tendrán la posibilidad de establecer un genuino rapport. ¿Cuál es el medio a través del cual las preguntas logran satisfacer estas necesidades? El lenguaje, evidentemente. Un

acertado uso del lenguaje brindará mayor éxito a la entrevista.

Siempre se debe usar un lenguaje común. Desde luego que esto no consiste únicamente en que el entrevistador adopte el vocabulario y el nivel de expresión del entrevistado; ni tampoco en que el entrevistador imite las expresiones y forma típica de hablar del entrevistado. Esto incluso podría llegar a resultar una seria agresión al entrevistado, ya que este no puede dejar de notar la incongruencia entre ese estilo de lenguaje y la personalidad del entrevistador. (22).

TIPOS DE PREGUNTAS

Es bien sabido por todos que la forma más eficaz de forzar al entrevistado a hablar es formulándole preguntas claras. Por lo tanto, el entrevistador deberá determinar previamente qué tipo de preguntas va a emplear para lograr satisfacer sus objetivos ampliamente.

Según su tipo, las preguntas se pueden clasificar dentro de 2 grandes grupos, que son:

1) PREGUNTAS CERRADAS.— Consideramos dentro de este grupo a todas aquellas preguntas que se pueden responder con pocas palabras, incluso, la mayoría de las veces, la respuesta no va más allá de un “SI” o un “NO”. Este tipo de preguntas tiende a limitar la conversación tan severamente, que su uso principal se da en los procesos de interrogatorio. Sin embargo, si la intención del entrevistador es pasar de un nivel de conducción no directivo a otro que cause stress en el entrevistado para provocarle reacciones defensivas (lo cual en muchas situaciones es aconsejable), entonces se recomienda el uso de preguntas cerradas en algunos momentos de la entrevista.

²²Cf. López, Félix M., *Op. cit.*, pp.35-47.

Las preguntas cerradas pueden clasificarse según su propósito en 3 clases diferentes:

a) DE IDENTIFICACION.— Son aquellas preguntas a través de las cuales se busca saber: quién, cuánto, dónde, cuándo o cuáles. Por ejemplo: “¿En dónde vive usted?”, “¿Quién fue su jefe inmediato?”, “¿Cuántos años hace de eso?”, etc.

b) DE SELECCION.— Con este tipo de preguntas se le pide al sujeto que elija entre una o más alternativas que se le presentan. Por ejemplo: “¿Preferiría una plaza en provincia o en la capital?”, “¿Quisiera usted integrarse al área de ventas o a la de relaciones públicas?”, etc.

c) PREGUNTAS DEFINITIVAS.— Son mejor conocidas como preguntas de *sí* o *no* porque pueden ser contestadas satisfactoriamente con un “sí.. o un “no”, aunque también pueden aceptarse respuestas menos definidas que implican un mínimo grado de duda, como por ejemplo: “Creo que sí”, “Más bien no”, “Puede ser que sí” o “Quién sabe”. Ejemplos de este tipo de preguntas serían: “¿Está tomando algún curso en la tarde?”, “¿Le gusta vivir en México?”, etc.

2) PREGUNTAS ABIERTAS.— En este inciso entran todas aquellas preguntas que requieren de bastantes palabras para poder ser contestadas en forma adecuada. Resultan sumamente eficaces para adquirir información suplementaria pues con ellas, se suelen empezar las conversaciones y, además, permiten mantenerla hasta el momento en que así lo desee el entrevistador, o hasta que éste haya satisfecho sus objetivos. Por ejemplo: “¿Qué era lo que más le gustaba de la personalidad de su jefe?”, “¿Qué me podría decir sobre su infancia?”, “Y una vez que empezó a trabajar con ese sistema, ¿qué resultados obtuvo?” En casi todas las entrevistas se emplean preguntas abiertas y preguntas cerradas; sin embargo, el entrevistador tiene que escoger cuidadosamente cuándo, cómo y con quién va a usarlas; ya que el efecto que produzcan depende

de cada entrevistado, de su personalidad y carácter. Por lo tanto, las preguntas tendrán que ser seleccionadas sin perder de vista al individuo que se está entrevistando.

Una persona con amplia y sólida cultura, bien informada y documentada siempre está ansiosa de demostrar sus posibilidades; si el entrevistador únicamente emplease preguntas cerradas para comunicarse con ella, ésta se sentirá coartada, limitada o desaprovechada.

El planteamiento de una serie de preguntas cerradas en un momento inoportuno puede dar la impresión de que el entrevistador no está realmente interesado en la opinión total del entrevistado, sino que únicamente se quiere recibir una serie de respuestas formales a las preguntas que se hacen. Hagamos hincapié en el hecho de que el entrevistador debe poseer suficiente sensibilidad como para identificar situaciones como la descrita antes y con base en esto, ir variando su estilo de preguntas. Una pregunta abierta del estilo de: “¿Me quiere dar su opinión sobre lo ocurrido en la junta de hoy?”, hará que el entrevistado sienta que su opinión es respetable, útil, confiable y fidedigna.

Dentro del marco de las preguntas abiertas existe una gran variedad de clases; las más relevantes de las cuales se presentan a continuación:

a) DE CLARIFICACION.— Son estas las preguntas que se usan esencialmente cuando la respuesta le resulta dudosa al entrevistador, por ejemplo: “Entonces, ¿puedo entender que usted fue el mejor empleado de la compañía?”, “¿Cómo llegó a lograrlo?”

En una situación como esta, el entrevistado se verá forzado a dar una explicación mayor de cuál fue su desempeño en el trabajo más allá de un “sí” o un “no”, ya que tendrá que hacer acopio de argumentos convincentes para lograr que quede cubierta la duda del entrevistador.

b) DE PRUEBA.— Es ésta una variación del tipo anterior: pero en este caso, el objetivo es ahondar todavía más en la respuesta del entrevistado, llegar al fondo de las actitudes y motivaciones que se ocultan detrás de la respuesta. Como ejemplo, continuaríamos la conversación planteada en el ejemplo anterior en los siguientes términos:

“¿Cuál fue la razón principal que lo hizo esforzarse tanto en el trabajo como para llegar a ser el mejor empleado de la compañía?”

El entrevistado tendrá que contestar a esta pregunta en base a las motivaciones y actitudes que tuvo hacia su trabajo, como por ejemplo:

ENTREVISTADO: — “El gran apoyo que siempre me brindó mi jefe”.
 O: — “Se había ofrecido una alta compensación al mejor empleado y yo la necesitaba”, etc.

Este tipo de preguntas también es muy eficaz para resaltar bajo qué tipo de estímulos puede trabajar mejor el entrevistado.

c) SUGERENTES.— Son todas aquellas preguntas que, como su nombre lo indica, sugieren una respuesta, la cual por lo general, es un “sí” o un “no”, según el caso. Esto hace que se confundan a veces con preguntas cerradas. Por ejemplo: “A usted no le gusta beber, ¿verdad?” “A usted no le gusta trabajar tiempo extra, ¿verdad?”.

La forma en que está planteada la pregunta hace que el entrevistado conteste mas fácilmente *no*, que *sí*, puesto que si contestara *sí*, parecería que está contradiciendo al entrevistador. Este tipo de preguntas resulta de respuesta tan obvia, que, por lo general, se evita. Su empleo únicamente se recomienda en situaciones conflicto.

Una pregunta sugerente más útil sería aquella que diera al entrevistado la posibilidad de responder con menor presión, o sin limitación para tocar el tema, y de esta manera aclarar cualquier duda o malentendido que pudiera haber en la mente del entrevistador. El efecto de las preguntas sugerentes es especialmente eficaz cuando se trata de una *relación de superior a colaborador*, o sea, cuando existe relación de dependencia. Esto mismo hace que el entrevistado esté sensibilizado hacia el contenido emocional del lenguaje del entrevistador y, por lo tanto, reaccione en forma más segura a preguntas que hacen más fácil una respuesta que otra, y no evada aspectos íntimos o privados. Por ejemplo: “Ejerció su derecho como ciudadano mexicano votando en las últimas elecciones, ¿verdad?”

Este tipo de preguntas también se utilizan para orientar al entrevistado hacia una determinada respuesta, asociándola con algo muy deseable, pero que ha sido rehuido por temor o inseguridad. Por ejemplo: “¿Está a favor o en contra del establecimiento de una caja de ahorros para beneficio de todo el personal?”

Ya que con este tipo de preguntas no resulta posible evadir la respuesta, será el más adecuado para adquirir toda la información deseada para llenar los objetivos del entrevistador.

d) PROYECTIVAS.— Como su nombre lo indica, son aquellas preguntas cuyas respuestas siempre llevan implícita la proyección de la íntima forma de pensar o sentir del entrevistado.

Su efectividad radica en que es más fácil para cualquier persona “poner en boca de otro” lo que opina, sobre todo si implica un alto grado de carga emotiva, o que la obliguen a comprometerse con la situación.

Estas preguntas permiten adquirir la información deseada sin que el entrevistado se sienta comprometido o responsable

ante una cierta situación. El planteamiento de las mismas, tendrá que ser muy sutil, de manera que el sujeto no se sienta presionado. Para esto el entrevistador deberá poner mucha atención en mantener una actitud comprensiva y abierta a la plática; nunca se pondrá en el papel de juez. Así por ejemplo: “¿Qué comentarios ha oído sobre las políticas de la empresa?” no tiene apariencia amenazadora ni comprometedor para el entrevistado, pero tampoco estamos provocando una respuesta estereotipada o influenciando negativamente el curso de la entrevista como sucedería si el entrevistador hubiese planteado la pregunta de la siguiente manera: “¿Qué opina usted sobre las políticas de la empresa?” Por el contrario, hasta el entrevistado más suspicaz y defensivo se sentirá cómodo y con las puertas abiertas para responder mezclando sus opiniones personales con los comentarios que objetivamente ha oído a los demás.

Aquí es de suma importancia que el entrevistador detecte la actitud defensiva del entrevistado desde el principio de la entrevista para poder ir preparando el terreno, y así plantear oportunamente sus preguntas.

e) SITUACIONALES O HIPOTETICAS.— Estas preguntas son de gran utilidad cuando el entrevistador desea colocar al entrevistado en una determinada situación hipotética y ver cómo reacciona desde esa perspectiva, así como cuáles son sus valores y forma de pensar.

Al entrevistado le resultará más fácil decir *qué haría*, y no *qué ha hecho*. El entrevistador recabará información valiosa sobre la experiencia adquirida en ese terreno, sobre las habilidades, técnicas específicas que posee el candidato, y cuáles son sus motivaciones en un momento dado. No importa si el entrevistado tiende a responder según él crea que va a complacer más al entrevistador; su respuesta siempre dará la información sobre su percepción y actuación. Ante situaciones similares, un ejemplo de estas preguntas sería: “¿Cómo solucionaría este problema, tomando en cuenta los antece-

denes que le he planteado?" o: ¿Qué haría si tuviera cinco millones de pesos?

El planteamiento de estas preguntas debe acercarse lo más posible a la realidad para que la información que recibamos sea objetiva. Es muy apropiada la utilización de este tipo de preguntas para la selección de candidatos a puestos en los que se requiera de una gran capacidad de toma de decisiones. (23)

OBSERVACIONES PARA UNA MAYOR EFECTIVIDAD EN EL MANEJO DE LAS PREGUNTAS.

Dada la amplitud del tema, se presenta a continuación un resumen que únicamente abarque los aspectos más fundamentales de la técnica del manejo de la pregunta, con objeto de ayudar al entrevistador a elaborarlas y plantearlas de la manera más sencilla y con mayor grado de efectividad en relación con las respuestas. De ninguna manera se pretende dar un orden de importancia en la secuencia de los incisos, cuestión imposible, puesto que todos son igualmente importantes:

1) NIVEL DE INFORMACION.— Dentro de cualquier entrevista, las preguntas se deben elaborar de tal forma que sean adecuadas al nivel de información del entrevistado. Generalmente se supone que, si se hace una pregunta a determinada persona, ésta tendrá la información necesaria para contestarla. De no ser así, el entrevistador habrá provocado sentimientos de frustración e inseguridad en el entrevistado al no poder responderla. Esto lo forzará a dar una información que no posee, para lo cual tendrá que inventarla o falsificarla. Si esto sucede, será muy difícil tratar de volver a recopilar la verdadera información.

2) EL ORDEN DE LAS PREGUNTAS.— Una de las formas más efectivas de hacer preguntas es empezar por las de

²³Para supra, Cf. Morgan, Henry H. y John W. Cogger, *Op. cit.*, pp. 15-20.

fácil respuesta, e ir subiendo poco a poco el grado de dificultad hasta llegar a las más sutiles o complejas. Por regla general, las preguntas más fáciles de contestar son las relacionadas con actividades sociales o recreativas. Las más conflictivas se refieren a las metas que el individuo se ha planteado dentro de su carrera profesional, a las razones por las cuales salió de su trabajo anterior, a sus ideas personales, a sus puntos más débiles o defectos, etc.

Todo entrevistador debe reservar las preguntas más difíciles de contestar para la parte final de la entrevista, cuando ya se haya establecido una relación (“rapport”) de mutuo respeto y confianza con el entrevistado.

El tiempo es un factor que el entrevistador debe tener en cuenta siempre, y de esta manera, poder aprovecharlo al máximo. Su principal aliado en esto será su guía de indagación. La importancia incuestionable de la guía de entrevista es la de recordarle cuáles son las áreas principales que debe tocar con su indagación, la secuencia que llevará la conversación, y también qué tipos de preguntas debe plantear. De esta forma, sabrá cómo movilizar la conversación y evitará que ésta, más que una entrevista, parezca un interrogatorio.

Un aspecto sumamente importante de esto, y que nunca se debe olvidar, es que: siempre que se plantee bruscamente una pregunta que afecte áreas sensitivas del entrevistado, se le deben explicar las razones por las cuales se está haciendo, así como el significado y la importancia que su respuesta tiene para el entrevistado. (24).

3) GUIA Y CONTROL.— Es realmente importante para el entrevistador el tener elaborada, previa a la entrevista, una guía de preguntas que le sirva como control del desarrollo de la entrevista, la cual estará determinada por su conoci-

²⁴ Cf. López, Félix M., *Op. cit.*, p. 146.

miento del tipo de candidato que va a entrevistar, así como por la preparación profesional que éste posea.

Cuando se hacen comentarios frecuentes, se evitan las preguntas excesivas, lo cual provoca en el entrevistado valiosas respuestas espontáneas y evita la monotonía en el proceso.

El entrevistador debe tratar siempre de ser amable y de evitar colocar al entrevistado en una situación enojosa o conflictiva, planteando preguntas de tipo íntimo que atenten contra la integridad personal o la autoestima del entrevistado. En este nivel también es una ayuda invaluable la guía de control.

El entrevistado debe tener presente en el momento de preparar su guía que:

a) La información adquirida bajo tensión tiende a ser menos fidedigna que la información dada voluntaria y espontáneamente.

b) Las preguntas deben ser variadas de tal forma que no parezcan repetitivas.

c) Las mejores preguntas son las que surgen espontáneamente durante la conversación.

d) Aunque el entrevistador controle la entrevista por medio de preguntas y comentarios, el entrevistado debe ser el que tenga la mayor participación en la conversación.

El promedio de participación del entrevistador durante el proceso de la entrevista debe ser de un 15 a un 20 por ciento aproximadamente; si se excede, estará hablando demasiado, preocupado por escucharse a sí mismo y no al entrevistado.

Otra buena razón para insistir en los beneficios de preparar y seguir una guía de la entrevista es que le permite al entrevistador desplazar la dinámica de la entrevista hacia las zonas que le resultan relevantes y también le da la capacidad de

condicionar al candidato para que responda con propiedad y rapidez. Gracias a esta planificación previa es que se puede dar el caso de que el entrevistado cargue con toda la iniciativa en el transcurso de la conversación, sin que por ello el entrevistador pierda el control de la misma.

4) SUPOSICION DE LA ACEPTACION.— Resulta evidente que hay una gran diferencia entre las preguntas expresadas cortésmente y las preguntas que expresan una disculpa. El entrevistador debe evitar el caer en disculparse con el entrevistado por hacerle ciertas preguntas. En el transcurso de la entrevista las actitudes y sentimientos del entrevistador llegan a influir en gran medida tanto en sí mismo como en el entrevistado. Si el entrevistador se muestra tímido e inseguro, o si se disculpa frecuentemente por hacer preguntas, estará influyendo negativamente en el desarrollo del proceso de entrevista. Si, por el contrario, aparece seguro y sus preguntas resultan claras, sencillas y convencidas, influirá positivamente en toda la entrevista. Pongamos por ejemplo la siguiente pregunta:

ENTREVISTADOR: “Cuénteme sobre los problemas más difíciles que tuvo que afrontar en ese trabajo”.

Como es una pregunta hecha con firmeza y seguridad tendrá mejores resultados que una pregunta insegura como esta: “¿Puedo preguntarle si tuvo algunas dificultades en ese trabajo?”, la cual está planteada de tal manera que la respuesta podría ser una simple y rotunda negativa, lo cual no reportaría ninguna información valiosa.

Si en lugar de preguntar humildemente: “¿Le molestaría si le hago algunas preguntas acerca de sus experiencias de trabajo?”, plantease con seguridad: “Hablemos ahora acerca de sus experiencias de trabajo”, el entrevistador obtendrá una mayor y más significativa información como respuesta.

El entrevistador nunca debe sugerir que no está convencido de la pregunta que está planteando o de la aceptación que ésta tendrá en el entrevistado.

5) SONDEO DE INFORMACION.—Cualquier buena guía de entrevista incluye sugerencias útiles para la exitosa conducción de la entrevista, pero cada entrevistador tendrá que desarrollar su propio repertorio de preguntas y comentarios que por experiencia sepa que lo conducirán hacia un mayor acopio de información. Las preguntas guía facilitan que el inicio de la conversación siga la línea trazada, pero se da el caso de que el entrevistado olvide responder algunas preguntas; entonces el entrevistador tendrá que plantear preguntas recordatorias que regresen al entrevistado al camino y brinden la respuesta esperada.

Hay dos clases de preguntas muy útiles para el entrevistador porque le permiten indagar más a fondo; las llamaremos “sondeo en primera instancia” y “sondeo en segunda instancia”. El sondeo en primera instancia se interesa por el qué, cual, cuándo, dónde, y con quién. El sondeo en segunda instancia se interesa por las causas y las motivaciones: el cómo y el por qué. Por ejemplo: un sondeo en primer instancia sería algo así: “¿Cuáles son sus pasatiempos?”, cuya respuesta podría ser: “Coleccionar monedas”, en donde el nivel de información es muy bajo; aplicando el sondeo en segunda instancia el nivel informativo aumenta considerablemente: “¿Por qué le interesa coleccionar monedas?”

No siempre debe ir un nivel después del otro. El entrevistador puede utilizar preferentemente el segundo y de esta manera obtendrá mayor información con menos rodeos. A veces, en este nivel se puede plantear una pregunta de opción múltiple que facilite el desenvolvimiento del entrevistado, tal como: “Algunos coleccionan monedas por amor a la historia, otros por su valor comercial y otros por su valor artístico, ¿usted por qué lo hace?”

6) FORMULACION DE LAS PREGUNTAS.— El entrevistador se asegurará un rendimiento máximo de la entrevista si sus preguntas están correcta y hábilmente formuladas.

Es más fácil contestar una pregunta, ésta implica un contraste o una comparación. Por ejemplo, podría preguntar: ¿Qué diferencias encontró entre su primer y segundo trabajo? Este tipo de preguntas provocan respuestas abiertas.

El entrevistador debe procurar ampliar al máximo el ámbito de sus preguntas para no tocar únicamente un punto, sino lograr información adicional. Si ha interrogado sobre cuál fue su último puesto de trabajo, corresponde también indagar sobre los aspectos que le gustaban, cuáles realizó mejor, la descripción del ambiente, etc.

Un buen entrevistador nunca repite la misma pregunta, por excelente que ésta sea, pues sabe que la empobrecerá si la menciona insistentemente. (25)

7) UTILIZACION DE PREGUNTAS DIRECTAS.— Ya se ha mencionado anteriormente que una pregunta abierta provoca una respuesta más efectiva que una pregunta cerrada. Sin embargo, hay muchas situaciones en las que es necesario el planteamiento de preguntas directas, resulta de gran utilidad para lograr los objetivos de la entrevista, sobre todo en aquellos casos en los que se desea determinar información específica y de gran importancia, como por ejemplo: estabilidad económica, estado civil del entrevistado, etc.

Este tipo de preguntas se debe plantear de una manera suave para no provocar ni ansiedad ni actitudes defensivas en el entrevistado; por ejemplo, si en lugar de preguntar: “¿Cuánto dinero tiene usted?”, le preguntamos: “¿Ha tenido posibilidad de ahorrar algún dinero?”

²⁵ Para supra, Cf. Morgan, Henry H. y John W. Cogger, *Op. cit.*, pp. 8. 18 y 20.

Una variación de este tipo de preguntas es aquella que ofrece una alternativa con 2 opciones igualmente deseables o indeseables, entre las cuales se espera que el entrevistado elija una. El entrevistador deberá tener cuidado de que una de las opciones que presente no sea más deseable que la otra, dado que en este caso la información que obtendrá no será útil.

Este tipo de preguntas puede proporcionar grandes beneficios si se emplea de manera abierta e intercalándose en el transcurso de la conversación y nunca al principio de la misma.

B.— EL ARTE DE ESCUCHAR

El saber escuchar es uno de los requisitos básicos e imprescindibles para que el proceso de la comunicación se pueda llevar a cabo de una manera eficaz y satisfactoria. Aquella persona que sabe oír y escuchar es una gran ayuda para que la persona que habla pueda transmitir su mensaje de una manera casi total.

Desgraciadamente, el gran avance científico y tecnológico de la sociedad actual ha generado uno de los más difíciles problemas de contaminación ambiental: EL RUIDO. Los innumerables aparatos y maquinarias que rodean la vida cotidiana del hombre de esta era: coches, aviones, refrigeradores, trenes, etc., indudablemente proporcionan comodidad y satisfacciones materiales al ser humano; pero por el otro lado, toda esta explosión de ruidos ha producido un bloqueo mental gracias al cual aunque se oigan todos los sonidos, raramente son *escuchados*.

Este fuerte bloqueo es tan inconsciente que a casi todos los hombres se les olvida quitárselo para interrelacionarse con sus semejantes. De esta manera, aunque se oyen palabras, casi nunca se escucha lo que está siendo dicho.

Conviene aquí recordar la diferencia existente entre los términos “oír” y “escuchar”, puesto que, si bien todo el

mundo sabe que existe, suelen confundirse o malinterpretarse:

OIR.— Fenómeno físico que consiste en percibir con el oído los sonidos.

ESCUCHAR.— Aplicar el oído para oír.
Prestar atención a lo que se oye. (26)

Los investigadores dedicados a estudiar las actividades de los ejecutivos han llegado a la conclusión de que estos dedican el 80 por ciento de su tiempo a la comunicación oral, y más de la mitad de este tiempo lo ocupan en escuchar a otros. Igualmente se ha observado que casi ningún ejecutivo sabe escuchar, la mayoría habla mucho y escucha poco.

El poder escuchar eficientemente ayuda al entrevistador a obtener información que no lograría conocer a través de otros medios, en su contexto original, con las expresiones emocionales, tono de voz y expresiones faciales con las que se expresa una idea.

Casi todos los manuales convencionales sobre la técnica de la entrevista dan demasiada importancia al tema de la elaboración y el planteamiento de las preguntas, así como a la forma en que una conversación puede dirigirse hacia objetivos trazados. Muchos entrevistadores sin experiencia ponen todo su esfuerzo en el manejo de las preguntas y en la forma de estimular las respuestas en el entrevistado, olvidando que estos aspectos constituyen menos de la mitad de la actividad global del entrevistador, la cual se caracteriza esencialmente por la acción de escuchar. Por todos es sabido que muchos problemas se resuelven si la persona afectada los puede comentar con alguien capaz de escuchar, de reflejar los sentimientos de su interlocutor y de guiar hacia soluciones propias a través del consejo no dirigido.

²⁶ Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*.

Por lo tanto, la efectividad en escuchar de un entrevistador consiste en la atención prestada a las palabras que se dicen, a la concentración en la conducta del sujeto, en la percepción clara de lo enfocado y en la asimilación y análisis de lo que se ha percibido (27). La aplicación de estas habilidades es un proceso que se aprende por experiencia propia o por medio de un aprendizaje especial, sin que sea factor a tener en cuenta el nivel de inteligencia del individuo.

Hay que enfatizar también la importancia que va a tener el interés que tengamos en la persona que nos está hablando y, por supuesto, del grado de empatía. Simplemente al pensar en la atención que se presta al jefe cuando da recomendaciones precisas, al amigo, a la esposa o a los hijos, se observa la gran diferencia existente entre cada uno de los casos. Diferencia que se debe en gran parte al interés tenido por estas personas y al deseo de acercarse a ellas.

HABILIDADES QUE SE REQUIEREN PARA ESCUCHAR EFICAZMENTE.

1.— ATENCION:

Es muy importante que el entrevistador logre mostrar su interés hacia lo que el entrevistado le está diciendo. Cualquier persona puede darse cuenta de si está o no está siendo escuchada, lo cual motivará o decepcionará al hablante; de esta capacidad de atención dependerá la información que el entrevistado transmita.

El entrevistado puede tomar consciencia de su grado de atención, notando la diferencia que existe cuando presta toda su atención a una persona o cuando no lo hace.

2.— PERCEPCION:

La percepción es el proceso por medio del cual internalizamos y organizamos las sensaciones que se han ido adqui-

²⁷Cf. López, Félix M., *Op. cit.*, p. 58.

riendo y que, a su vez, habilitarán al individuo para que sepa dónde está en relación con los objetos y condiciones del mundo exterior.

La percepción puede influir de dos maneras: subjetiva u objetivamente. La *influencia objetiva* se refiere a las características percibidas en relación con la situación en la que tuvieron lugar. La *influencia subjetiva* se refiere a lo que nosotros esperamos oír o nos gustará oír. A este tipo de influencia se le llama también PERCEPCION SELECTIVA. A menos que el entrevistador sea realmente cuidadoso durante la entrevista, percibirá únicamente los aspectos que confirmen sus valores y creencias existentes de antemano.

¿Es el entrevistador capaz de escuchar entre líneas? Una enorme cantidad de información no va a ser literalmente expresada por el entrevistado. El entrevistador tendrá que llenar los huecos que vayan quedando a lo largo del encuentro con ayuda de su percepción, haciendo conciencia clara de que muchos de los detalles dentro de su campo perceptual son asumidos y no reales.

Todos los entrevistadores deben reconocer y aceptar sus propias bases culturales para prevenir distorsiones dentro de su campo perceptual y lograr que los resultados de sus entrevistas sean lo más objetivos posibles.

3.— CONCENTRACION:

La atención y el interés no son suficientes para escuchar eficazmente. Es evidente que sin atención no puede haber percepción y que el principal enemigo de la atención es la distracción. Para obtener del entrevistado el máximo de información, es necesario prestar mucha atención y, así, eliminar cualquier fuente de distracción.

En una conversación normal, la velocidad con la que se habla es, en promedio, de cien a ciento cincuenta palabras por minuto, pero la capacidad de retención del ser humano es

cuatro veces mayor, esto quiere decir que, después de haber oído y entendido lo dicho, aun le sobra tiempo al receptor. Esta diferencia entre las velocidades del pensamiento y del lenguaje es la que da lugar a que dentro del proceso de escuchar se formen pensamientos adicionales.

El empleo que se dé a este tiempo sobrante determina la eficiencia con que se escucha. La mayoría de la gente se distrae y deja vagar sus pensamientos en lugar de escuchar. En otros casos, el entrevistador emplea su tiempo extra en preparar lo que va a decir después, o en reorganizar lo que están diciendo.

Una completa concentración en lo que se está escuchando ayuda a evitar los dobles pensamientos y los errores que estos acarrearán.

4.— RETENCION:

Un buen entrevistador tiene que estar consciente de su necesidad de recordar los eventos de la entrevista tal y como sucedieron para resumirlos y evaluarlos. Si bien no se debe escribir durante la entrevista porque se deja de atender a lo que se está diciendo en ese momento y también suele decirse que la toma de notas corta la espontaneidad en el entrevistado, es indudable que se debe utilizar un sistema de abreviaturas para ir apuntando durante el encuentro los datos más importantes e inmediatamente que la entrevista finalice hacer el resumen, cuando las impresiones todavía están recientes en la memoria.

OBSTACULOS QUE NOS IMPIDEN ESCUCHAR EFICAZMENTE.

1.— INTOLERANCIA:

Una persona intolerante encontrará difícil concentrarse en lo que el entrevistado diga, ya que su atención estará dirigida solamente a buscar argumentos para criticar su apariencia física, su forma de vestir, sus modales, su vocabulario, etc.

La información que el entrevistador intolerante resume estará distorsionada e influenciada por estereotipos.

2.— IMPULSIVIDAD:

Uno de los peores enemigos del entrevistador es la falta de control de sus impulsos ante aquello que está escuchando. El buen entrevistador debe considerar su obligación de esperar calmadamente a que el entrevistado termine de hablar. La ansiedad, el disgusto o la incapacidad de controlarse ante el silencio o las declaraciones del individuo entrevistado, puede llevar al entrevistador a interrumpir constantemente, sin dar tiempo a que las respuestas sean formuladas en su totalidad. La impulsividad también puede llevarlo a sugerir las respuestas, o cambiar el tema antes de poder refutar lo que no se llegó a manifestar. Todo esto debe ser totalmente evitado en aras del éxito de la entrevista.

3.— ANTICIPACION:

En este caso, el entrevistador considera, después de haber escuchado unas cuantas palabras, que es capaz de terminar de decir lo mismo que su interlocutor. Este defecto está íntimamente relacionado con los dos anteriores y, en los casos en que todos ellos se encuentran presentes, es inútil continuar la entrevista, puesto que con toda seguridad acabará siendo un rotundo fracaso.

4.— INDOLENCIA:

Para escuchar se requiere de un gran esfuerzo mental. Cuando el tema de la entrevista es abstracto, difícil o pesado, la inclinación natural del entrevistador es aburrirse, distraerse o bien cambiar el tema hacia algo más interesante para él mismo. Para controlar esta tendencia los entrevistadores deben obligarse a desarrollar interés por cualquier tema, así como un absoluto control personal.

5.— SUGESTIBILIDAD:

Para mantener la objetividad, el entrevistador debe evitar suggestionarse o predisponerse con términos emocionales o

ambiguos, preguntando lo mismo constantemente con el fin de aclarar estos términos.

Adjetivos tales como: “extremadamente”, “horrible”, “terrible”, etc. son siempre lanzados con una gran carga emocional; por ello es conveniente aclararlos pidiendo ejemplos concretos que brinden una idea más precisa del mensaje del entrevistador (28).

Las siguientes preguntas pueden servir de auto-evaluación a cualquier instructor. Léanse con detenimiento y modifique su conducta en base a sus respuestas:

- ¿Le parece fácil escuchar?
- ¿Qué tanto recuerda de una conversación reciente?
- ¿Le gusta a la gente platicar con usted?
- ¿Se distrae fácilmente?
- ¿Suele interrumpir a su interlocutor?
- ¿Mientras oye está usted preparando lo que va a decir cuando su interlocutor termine?
- ¿Anticipa lo que le van a decir?
- ¿Escucha solamente los hechos?
- ¿Frecuentemente está usted demasiado ocupado para escuchar?
- ¿Es usted capaz de escuchar entre líneas?
- ¿Se siente realmente interesado con lo que le dicen?

Se ha comprobado que la forma de hacer las preguntas tiene una influencia determinante en el tipo de respuesta que obtendrán y la calidad de la información emitida. Por lo tanto, es necesario que todo entrevistador analice no sólo como escucha, sino también la formulación de sus preguntas, para obtener la información que requiere.

²⁸Cf. *Ibidem*, pp. 58-64.

ALGUNOS CONSEJOS PARA MEJORAR SU FORMA DE ESCUCHAR.

1. Dese cuenta de la necesidad de mejorar su forma de escuchar analizando cuidadosamente los aspectos señalados con anterioridad.
2. Analícese como persona que escucha. Observe su forma de escuchar en diferentes situaciones y con diferentes personas.
Observe a quiénes escucha con más interés y trate de comprender por qué les pone más atención. Pregunte a otras personas qué opinan de su modo de escuchar.
3. Haga una lista de sus fallas al escuchar y haga un plan para corregirlas.
4. Pida a sus amigos que le llamen la atención cuando observen que está escuchando distraídamente.
5. Observe con cuidado los hábitos de escuchar de otras personas. Fijese en ellas cuando lo oyen a usted.
6. Practique el arte de escuchar. Puede escuchar conferencias grabadas y tratar de recordar después lo más que pueda. Observe su éxito volviendo a poner la grabación para ver qué le faltó.

C.— EL ARTE DE OBSERVAR:

Ya que la comunicación no verbal complementa y amplía, e incluso puede desplazar a la palabra hablada, resulta sumamente importante que el entrevistador conozca y adquiera un manejo adecuado de la misma, dado que le servirá como instrumento para percibir las señales que constantemente está generando el entrevistado y, además le servirá como herramienta para mantener un control, suficientemente sutil, y así guiar la situación de la entrevista hacia los objetivos propuestos con antelación.

Se ha comprobado que el intercambio verbal no actúa en el vacío, sino que más bien consiste en un complejo proceso en el que se implica un cierto número de personas, palabras y movimientos corporales. Resulta lógico, por consiguiente, que

solamente considerando estos elementos de forma conjunta se pueda seguir el curso de la entrevista.

Cuando el entrevistador planifica la situación de entrevista es necesario que tome en cuenta que de su actuación dependerá, en gran medida, el curso de los acontecimientos que quiera generar; lo cual no significa que esta actuación deba estar planificada y asumida como algo inamovible; bien sabemos que la observación de la actuación del entrevistado matizará la actuación del entrevistador pues, como hemos dicho en otras ocasiones, la flexibilidad del entrevistador para acomodarse a cualquier tipo de entrevista es básica para obtener los mejores resultados del encuentro.

El *cómo* transmitir y el *qué* observar son elementos fundamentales en el proceso de la entrevista; entre ambos existe una relación dialéctica dado que se encuentran en constante interacción, y sólo la sagacidad del entrevistador (sagacidad adquirida teórica y empíricamente) permitirá que toda la información transmitida en forma no verbal se canalice hacia el logro de los objetivos señalados.

El entrevistador debe valerse de todos sus recursos para transmitir lo que desea, ya que sabe que tanto en la transmisión de sus mensajes como en la captación de los mensajes del sujeto entrevistado existen otras dimensiones observables, aparte del mensaje meramente verbal; cada inflexión de voz, el uso de las manos, del silencio y todos los movimientos son de gran utilidad.

Dentro del proceso de la comunicación hay un momento a partir del cual, el que escucha comienza a reconocer el significado de determinados gestos, debido en mayor o menor grado a una empatía subconsciente. O sea, el observador establece una empatía con lo que observa, así como con las tensiones y posiciones de su cuerpo, llegando a entender el significado del gesto, imaginándose a sí mismo en el lugar de la persona considerada. Sin embargo, cuando los gestos se interpretan de

un modo subconsciente, únicamente es dable establecer asunciones de igual carácter con relación a ellos; resulta interesante recordar lo que Sigmund Freud escribió a este respecto: “El subconsciente de un ser humano pueda obrar sobre el del otro sin necesidad de pasar a través del consciente”. Todas estas reacciones inconscientes se convierten entonces en “hechos” no comprobados ante los cuales, pese a todo, el ser humano reacciona. Si de un modo subconsciente imaginamos un gesto como poco amistoso respondemos a éste, sin que medie un control consciente, con una reacción agresiva que pronto degenera en una actitud abiertamente hostil. De ello se infiere que, como seres capaces de pensar que somos, hemos de evaluar la mayoría de los estímulos antes de reaccionar movidos por su influjo.

Resulta obvio que si el entrevistador llega a ponerse en situación de interpretar los gestos de un modo consciente hasta hacer posible el someterlos a examen y comprobación, siempre cabrá, antes de que la comunicación degenera, elevar el proceso a un plano diferente en el que pueda determinar a partir de qué punto está provocando reacciones negativas en su interlocutor.

Todo esto nos lleva a inferir, por tanto, que el significado de los gestos es notoriamente mayor si, surgidos del subconsciente, se reconocen a nivel consciente. A esta circunstancia se le puede llamar “pensar a través del subconsciente”; siendo así como en realidad recibimos un mensaje y no la simple proyección de un sentimiento de empatía.

Dentro del proceso de la comunicación, cada gesto viene a ser el equivalente de una palabra en el lenguaje hablado, en el cual, para que se nos entienda, debemos ordenar los términos utilizados de forma que compongan frases y con éstas, pensamientos completos. Una palabra suelta nunca expresará lo mismo que una oración completa; un solo gesto no expresa lo mismo que toda una actitud.

Es por esto que se debe disuadir a los entrevistadores que muestran inclinación a sentar conclusiones inmediatas basadas en la observación e interpretación de gestos aislados y ayudarlos a comprender que la congruencia de los gestos depende de la interrelación que entre ellos media. A este respecto, nunca se debé olvidar que un gesto de carácter estático que dura varios segundos puede verse contrarrestado por otro anterior (incongruencia), el cual, a su vez, es posible que resulte anulado por otro que se produce subsiguientemente.

Cuando se agrupan mentalmente diversos gestos congruentes que forman grupos, es dable comprender las actitudes expresadas y descubrir el correspondiente significado.

Ni qué decir tiene que lo que se debe buscar son gestos orientados hacia una misma actitud, que no sólo se apoyen mutuamente sino que, además, constituyan un verdadero grupo. Por ejemplo: un conjunto de gestos congruentes en el caso de un vendedor que se muestra muy entusiasmado acerca del producto que ofrece podría ser el integrado por los siguientes elementos: sentado en el borde de la silla, pies separados, posiblemente apoyándose en las puntas de los mismos como un corredor a punto de salir, manos sobre la mesa y cuerpo inclinado hacia adelante. La congruencia facial puede complementar la situación a través de una mirada atenta, una ligera sonrisa y, probablemente, sin arruga alguna en la frente.

El comprender la congruencia de los gestos sirve como punto de referencia para llegar a descubrir la actitud de una persona y dar significado a sus actos. Es, de hecho, una especie de control que obliga a observar con mayor detalle antes de sacar conclusiones.

Hay casos en los que se ha encontrado una dicotomía entre significados verbales y no verbales de carácter muy obvio, y no es hasta después de haber llevado a cabo una evaluación posterior y más completa de las situaciones que se puede com-

probar que el gesto no verbal demuestra ser más auténtico. Esto lleva a considerar que la congruencia de los gestos no sólo obliga a aparear uno con otro, sino con la evaluación de estos y la expresión verbal. Es, pues, la palabra hablada que respalda al gesto la que encierra verdadera importancia en la comunicación total.

Por lo que se refiere a la congruencia, si en vez de concentrar la atención en los gestos como si fueran simples partes que deben acoplarse en un todo para llegar a un significado, nos concentramos en los grupos, entonces veremos que la congruencia de los movimientos y gestos corporales resulta considerablemente más sencilla de comprender. Esto contribuye en elevado grado a ver cuál es el significado general.

Ahora bien, el significado individual de un gesto se halla, la mayoría de las veces, sujeto a un número de interpretaciones igual al número de personas que llevan a cabo su evaluación; no obstante, el entrevistador debe recordar que cada gesto es únicamente un elemento constitutivo y lo que realmente se busca en la comunicación es la imagen total y congruente. Por tal motivo conviene no olvidar que es necesario evitar el verse completamente influido por la observación de un solo ademán y adoptar sobre esta base una decisión mientras se ignora el conjunto, así como cada uno de los gestos antecedentes y subsiguientes. (29).

Conviene ahora repasar los tres conjuntos simultáneos de enfoque que existen en el análisis de la comunicación no-verbal y que ya se habían mencionado anteriormente en este trabajo:

- 1) El análisis del control personal (nivel consciente).
- 2) El análisis de los códigos gesticulares, en tanto ademanes significativos que se generan en el seno de la sociedad (nivel semiconsiente).

²⁹ Para supra, Cf. Nierenberg, G. I. y H. H. Calero, *El lenguaje de los gestos*, pp. 1-20.

- 3) El análisis de los llamados actos reflejos, en tanto reacciones fisiológicas del cuerpo ante estímulos emocionales (nivel inconsciente).

Como ya se dijo, estos tres conjuntos están dados en un contexto dinámico que está determinado por los *signos específicos de las cosas*, los *signos del silencio* y por lo que se ha venido nombrando el *guión interno* de los actores que concurren al escenario de la comunicación. Son estos tres conceptos los que pueden evitar el que nos perdamos dentro del fenómeno de la comunicación hablada.

Por *guión interno* se entiende la combinación de dos momentos simultáneos y paralelos:

- a) La capacidad de abstracción y distanciamiento del ocurrir de la comunicación, y
- b) Las estrategias y tácticas, en tanto claridad de objetivos, para alcanzar finalidades específicas.

Es decir, el guión interno es el grado de involucramiento y distancia simultánea en que nos ubiquemos; involucramiento en términos de afiliación y distancia en términos de abstracción.

Los signos del silencio son aquellos indicadores, tanto culturales como acciones reflejas, en los que la comunicación teje su trama íntima. En gran medida, estos signos del silencio son controlables a voluntad.

Por los *signos de las cosas* se comprende no nada más a las palabras por sí solas sino a su presentación combinatoria; es decir, la prosodia de los enunciados, así como su carga lógica.

El correcto manejo del primer conjunto mencionado es vital para el entrevistador, ya que el control personal que se autoejerza le permitirá apoyar coherentemente sus verbalizaciones. En la medida en que el entrevistador reduzca la posi-

ble contradicción entre su mensaje verbal y sus mensajes no verbales, el entrevistado podrá captar y entender de una manera más completa lo que de él se espera.

No hay que olvidar que a este nivel el manejo del lenguaje no verbal es muy particular, dado que va en consonancia con la situación particular de cada entrevista y dependerá del entrevistador y su sagacidad la precisión que dé a sus mensajes no verbales.

En cuanto al segundo conjunto, la gesticulación cultural, sabemos que no se puede hablar de universalidad de los gestos en cuanto a su forma, pero sí se puede decir que existe un buen número de semejanzas en lo referente a la intencionalidad. Particularmente, en nuestra sociedad occidental, existe gran homogeneidad en cuanto a la forma de los gestos y a su correspondiente contenido. Es a través de los contenidos gesticulares en tanto intencionalidad que se puede hablar de la existencia de un puente que une, o intenta unir, a los gestos y a las palabras.

El gesto viene a reforzar la exteriorización de los sentimientos y de las intenciones y, aunque generalmente es espontáneo, puede ser voluntario, estudiado. Existen gestos que son impuestos a los hombres por su medio social; en gran medida son señales de pertenencia a un grupo determinado, de ahí que, de la observación de estos gestos, se pueda hacer una clasificación social de los individuos. Como sabemos, este tipo de gestos son formalmente gratuitos, pero socialmente necesarios.

En la medida en que se asuma que los gestos expresan todas las necesidades y sentimientos humanos y que, por ello mismo, son un vehículo de los "rapports" sociales, se reconocerá la importancia de la observación de estos durante el proceso de la entrevista puesto que proporcionará elementos de juicio valiosísimos para la evaluación durante y al finalizar la

entrevista. La actuación del sujeto entrevistado se verá, entonces, como una totalidad comunicante.

A juicio de Charles Nahoum (30) son tres las categorías de comportamiento observables durante la entrevista:

- a) El lenguaje y los conceptos utilizados.
- b) El rostro.
- c) Las manos y los desplazamientos del cuerpo.

a) EL LENGUAJE Y LOS CONCEPTOS UTILIZADOS.

Como mencionamos ya al hablar sobre las primeras impresiones en la entrevista, el vocabulario empleado por el entrevistado debe ser analizado minuciosamente pues nos permitirá obtener información sobre su personalidad. Ya que el lenguaje es una convención social, el vocabulario define en gran medida el medio social y cultural del entrevistado y, aunque a este nivel pueden darse engaños, dado que el sujeto puede emplear palabras que usualmente no emplearía, si el entrevistador es lo suficientemente sagaz puede descubrir el engaño por medio de algunas preguntas capciosas.

Es importante no separar al vocabulario de su contexto, sino analizarlo en relación a la sintaxis, la elocución y la pronunciación.

Los cambios de elocución y ritmo durante la entrevista, aunados al uso de lo que propiamente son las características de la voz, son sintomáticos para un buen observador; como sabemos, la voz conjuga el matiz (volumen, timbre y tono) y la inflexión (intensidad e intencionalidad). El volumen, generalmente, es una característica impuesta por el medio en que se desenvuelve el sujeto; el cambio en el volumen o en el timbre manifiestan características particulares que pueden ser valiosas para un observador atento, ya que las distorsiones, agudezas o gravedades que presente suelen ser el resultado de un

³⁰Cl. Op. cit., pp. 92-96.

determinado tipo de educación recibida, o del medio social de donde proviene, además de que puede darnos información sobre la situación específica en que se encuentra el entrevistado. Por ejemplo, si el entrevistador toca un punto que lo conmueva particularmente, la emoción no sólo se manifestará en algún movimiento nervioso de las manos o del cuerpo (movimiento que bien puede quedar escondido a nuestros ojos por algún obstáculo o por dominio personal del entrevistado) sino en el matiz y la inflexión de la voz.

En la intencionalidad (definida como la carga racional o emotiva que se deja sentir a nuestro interlocutor) manifestada en la voz, confluyen todos los elementos que participan en el fenómeno del habla; es evidente que la intencionalidad es susceptible de diversas interpretaciones, de ahí que sólo la atenta observación de todos los rasgos anteriormente mencionados nos permitan hacer un juicio serio.

b) EL ROSTRO.

Tomando en cuenta que, durante la entrevista, el rostro es la parte del cuerpo en donde se fija con mayor frecuencia la mirada, es conveniente anotar algunas de sus características expresivas, las cuales se dan en la situación de entrevista. Sin embargo, queremos aclarar que es peligroso creer que en base a la observación de los rasgos del rostro se pueden llegar a precisar los comportamientos a que obedecen; cierto es que algunos rasgos son significativos del conjunto de una personalidad, pero es difícil hacer una esquematización de ellos y aplicar dicho esquema a cualquier sujeto para sacar deducciones psicológicas.

Es debido a esto que aquí únicamente centraremos nuestra atención en las expresiones que puede presentar el rostro y dejaremos de lado todo lo que pertenece al estudio de lo que se ha dado en llamar morfopsicología.

Las expresiones faciales poseen significados ampliamente aceptados, de ahí que nos sea posible darle una significación

más o menos precisa a las múltiples expresiones que pueda presentar un rostro humano.

Ya Charles Darwin en *The Expression of Emotion in Man and Animals*, (31) al intentar comprobar su teoría sobre la afinidad de expresiones y gestos entre las distintas razas del mundo, diseñó una serie de preguntas simples por las que debían guiarse los investigadores que con él trabajaban; en las preguntas relacionadas con las emociones manifestadas en el rostro, las respuestas fueron asombrosamente semejantes, a pesar de que dichos gestos (expresión mímica de emociones) provenían de gente situada en los cuatro puntos cardinales del mundo. Es decir, se puso de manifiesto que, efectivamente, existe una gran similitud en la comunicación que se establece por medio de las expresiones faciales.

Puede decirse que, generalmente, las ideas o emociones se reflejan en los rasgos de la cara. En la situación de entrevista nos es dable notar en el sujeto una gran gama de emociones (aunque, cabe decir, existen rostros impassibles que esconden muy bien sus emociones, al igual que existen rostros que las exageran):

angustia; curiosidad; timidez; audacia; ansiedad; inseguridad, accesibilidad, aplomo; agresividad; etc.

Tomemos por ejemplo, una situación de entrevista de selección. Si observamos que el entrevistado sonrío y asiente constantemente a todo lo que decimos, mientras reduce el contacto visual y su cuerpo se mantiene encogido, podremos pensar que la situación le resulta conflictiva, probablemente por exceso de timidez e inseguridad en sí mismo; la sonrisa que nos presenta es sólo una mueca para disimular su miedo (sabemos que no todas las sonrisas pueden asociarse con momentos felices).

³¹ Cf. Nierenberg, G.I. y H. H. Calero, *Op. cit.*, pp. 20-24.

Las reacciones de sorpresa o sobresalto generalmente se expresan por medio del arqueamiento de las cejas, el consiguiente fruncimiento de la piel de la frente que, en este caso, obliga a los ojos a abrirse más y a parpadear con mayor rapidez el excepticismo se puede mostrar también con el levantamiento de las cejas o de una de ellas, pero los ojos no aumentan su abertura, sino al contrario, permanecen semicerrados, en tanto que la cabeza puede ladearse ligeramente.

Las actitudes de rechazo se muestran por medio de un semblante inflexible; el rostro bien puede presentar un gesto impávido en el que no se muestre ninguna emoción, o bien un gesto severo en el que aparezca el ceño fruncido acompañado por una mirada dura.

Cuando el entrevistado está seguro de sí mismo, su rostro lo revelará pues la mirada será serena y no se notará en su semblante ninguna rigidez o mueca forzada.

c) LAS MANOS Y LOS DESPLAZAMIENTOS DEL CUERPO.

Es por todos sabido que el movimiento de las manos es un medio de refuerzo en la emisión de mensajes verbales, de ahí la importancia de su observación. Por sí solas son capaces de manifestar, a los ojos de los demás, el estado anímico de su poseedor.

Durante el proceso de la entrevista, el sujeto no sólo mueve las manos, sino también el cuerpo, la cabeza y las piernas. Atendiendo a su postura se puede saber si la situación le provoca enojo, placer, angustia, rechazo, ansiedad, etc. Por ejemplo, si el sujeto entrevistado muestra una posición erguida, en tanto que los miembros de su cuerpo se mantienen laxos, se puede inferir que la situación no le molesta y que está interesado en la conversación que se está llevando a cabo. En cambio, si se trata de un sujeto que mantiene los brazos cruzados sobre el pecho, su gesto indica que intenta protegerse de un posible ataque, lo mismo que aquel que se prende fuertemen-

te de los brazos de la silla o sillón en donde se encuentra mientras todo su cuerpo está en tensión (este gesto puede observarse en una entrevista de consejo o reprimenda).

Un estado de ánimo tenso se manifiesta también con las manos; el mantenerlas fuertemente enlazadas es signo de inseguridad e indecisión. En opinión de G. I. Nierenberg (32), “el retorcerse las manos no es más que una versión más acentuada de la acción de enlazarlas y como gesto cabe apreciarlo, principalmente, en quien se halla en una situación comprometida,... como cuando se debe responder a graves acusaciones”.

Si el entrevistado se encuentra emocionado puede notarse en sus manos y cuerpo leves crispaciones o temblores que deben analizarse y tomarse en cuenta dentro del contexto en el que se han dado; en ocasiones, sucede que estas reacciones bien pueden ser provocadas por causas ajenas a la situación de entrevista, por ejemplo, preocupaciones familiares que no le permiten estar en calma.

Un gesto que demuestra impaciencia y que es fácil detectar es aquel que se da cuando una pierna descansa sobre la otra, en tanto que el pie se mueve constantemente como golpeando un objeto imaginario. La impaciencia también puede mostrarse por la posición del cuerpo y de los pies orientados hacia la salida del recinto; inconscientemente, el entrevistado nos muestra con su gesto el deseo de terminar pronto con la situación.

Los gestos que ponen en contacto las manos con la cara son múltiples; van desde el poner las manos sobre la boca al hablar, gesto que nos comunica duda de lo que se dice, o bien recelo, hasta aquellos que denotan aburrimiento (el clásico gesto de la palma de la mano sobre la mejilla, en tanto el rostro no muestra interés alguno) o interés evaluativo (gesto que

³² *Ibidem*, p. 94.

nos muestra cierto grado de cooperación por parte del sujeto entrevistado).

La observación de estos gestos sólo es posible si el entrevistador tiene el suficiente campo visual de las actitudes del entrevistado, por lo que es conveniente evitar cualquier objeto o distracción que obstaculice su visión del entrevistado. Su actitud atenta y concentrada en lo que percibe es la ayuda más importante con la que el entrevistador cuenta en este nivel no verbal.

VI.— TECNICAS PARA MANEJAR LA ENTREVISTA

En la medida en que el entrevistador vaya adquiriendo mayor y más profunda experiencia en el ámbito de la entrevista, también irá aumentando sus recursos para manejar adecuadamente los diferentes tipos de entrevista que deba aplicar. Hemos ya mencionado cuáles son los tipos de entrevista según la rigidez de su conducción, a saber: planificada, semi-libre y libre, así como según sus objetivos dentro de la empresa: selección, evaluación, consejo, salida y confrontación.

Se expondrán aquí diversas técnicas, con ayuda de las cuales el proceso de la entrevista llegará a su punto máximo de eficiencia y eficacia, cualquiera que sea su objetivo, e independientemente de las técnicas específicas que se utilice para cada tipo de entrevista. Son técnicas adicionales que conviene tener presentes para salir adelante con éxito en situaciones difíciles o para realizar mejores entrevistas. Estas únicamente se utilizarán cuando, a juicio del entrevistador, sea necesario, ya que no debe olvidarse que la entrevista es un proceso de interacción humana dentro del cual hay que esforzarse en ser lo más sincero y genuino que se pueda.

Dado que los campos de información a conocer en la entrevista son esencialmente los tres siguientes:

- 1) Calificación y ambiente tanto profesional como social,
- 2) Motivaciones e intereses.
- 3) Actitudes.

Las preguntas y respuestas que surjan durante la entrevista deben servir para aclarar los dos primeros ámbitos, y en base a éstos podremos formar un juicio sobre la “madurez mental y social” del entrevistado. Por lo tanto, aquí, más que generalizar, hay que profundizar.

En cuanto a las actitudes, se las debe analizar por su presentación (modales, vestir, etc.) y por sus formas expresivas propias (verbal y no verbal), y también según su recurrencia o constancia; para después establecer la debida relación entre éstas y los grados de reacción emotiva, ya que es este factor el indicador más eficaz de los estados afectivos, estabilidad, control y niveles de madurez del entrevistado. (33)

Podemos decir, por lo tanto, que las entrevistas se esfuerzan por conseguir una profunda exploración y una mejor comprensión de las características sociales, temperamentales y motivacionales del entrevistado.

A juicio de C. Blanco Cohen (34), estas características del entrevistado se podrían resumir en un cuadro como este:

| LENGUAJE | EXPRESION MIMICA | POSTURA |
|--|-------------------|-----------|
| Habla con facilidad | Cara expresiva | Erguida |
| Habla cohibido | Cara normal | Natural |
| Parco en palabras | Cara movable | Hundida |
| Locuaz | Pocos gestos | |
| Habla de prisa | Gestos normales | |
| Habla despacio | Demasiados gestos | MIRADA |
| Habla normal | | Directa |
| Repite mucho | | Evasiva |
| Usa muchos superlativos | ACTITUD | Distraida |
| Mientras habla hace movimientos automáticos con las manos. | Curiosa | |
| | Indiferente | |
| | Hostil | VESTIDO |
| | Miedosa | |
| | Natural | Limpio |
| | Cínica | Sucio |

³³ Cf. Blanco Cohen, C., *Op. cit.*, p. 145.

³⁴ *Ibidem*, p. 146.

IMPRESION GLOBAL DE SU PERSONALIDAD

| | | | |
|---------------|-----------|------------|----------|
| Inteligente | Serena | Seria | Enérgica |
| Normal | Nerviosa | Alegre | Débil |
| Torpe | | | |
| Vulgar | Confiada | Modesta | Agresiva |
| Original | Cautelosa | Orgullosa | Miedosa |
| Meticulosa | Ingenua | Simpática | |
| Despreocupada | Afectada | Antipática | |

VESTIDO

Corriente
Fino
Bien cuidado
Mal cuidado
Extravagante
Nuevo
En buen uso
Estropeado
Con alguna
insignia
¿Cuál?

Todo lo expuesto hasta aquí nos incita a la comprensión de la enorme importancia que tiene el saber aplicar adecuadamente las diversas técnicas de la entrevista, según la información que deseamos obtener.

Las técnicas son muy variadas, por lo que, a continuación, presentamos solamente algunas de ellas:

a) **TECNICA DE LA OBSERVACION.**— Para poder aplicar esta técnica, la cual nos reportará siempre una gran efectividad de la entrevista, es imprescindible para el entrevistador gozar de un buen estado físico (buena vista, buen oído, ningún trastorno nervioso, etc.), así como poseer un gran poder de concentración para que no haya desviaciones del tema o pérdida de algunos puntos importantes durante la entrevista.

También es necesario poseer cierta vivacidad y agilidad mental que permita al entrevistador llevar a cabo acertadas comparaciones, distinciones y percepciones en base a los cambios de situación que puedan darse. Ahora bien, es convenient-

te recordar aquí que ésto no implica la interpretación, la cual debe evitarse siempre que no se tengan los conocimientos necesarios para entender lo que ocurre. Como regla, el entrevistador tendrá que elegir y definir lo que debe ser observado, interpretado, interrogado o cuestionable.

b) **TECNICA DEL ECO.**— Utilizando esta técnica, el entrevistador dirige la conversación hacia sus objetivos sin necesidad de apoyarse en preguntas cerradas, haciendo que el entrevistado narre más sobre aspectos importantes de su vida o del tema que está tratando, sin que note la presión directa del entrevistador.

El procedimiento consiste en repetir en forma interrogativa y con las mismas palabras que usó el entrevistado la frase final o frase clave que se acaba de decir. Por ejemplo:

ENTREVISTADO: “En mi tiempo libre vamos a jugar boliche”.

ENTREVISTADOR: “¿Vamos...?”

ENTREVISTADO: “Otro motivo por el que dejé mi trabajo actual es mi horario, que es muy inadecuado”.

ENTREVISTADOR: “¿Muy inadecuado...?”

Con esta repetición, el entrevistado siente la necesidad de proporcionar mayor información, o aclarar o rectificar su información sin que se le haya pedido explícitamente que lo haga. Esto es muy útil porque brinca la barrera que mucha gente pone entre preguntas cerradas y sus respuestas, ocultando o negando aspectos importantes.

c) **TECNICA DEL SILENCIO.**— Todos sabemos que en nuestra cultura el silencio dentro de una conversación presenta un vacío desagradable que tiene que ser llenado inmediatamente por alguna de las partes. Un momento de silencio durante la entrevista puede crear tal impacto en el entrevistado, que este se vea obligado, a nivel inconsciente, a hablar para romper el silencio.

La técnica del silencio es una técnica de presión; consiste en guardar absoluto silencio después de que el entrevistado, aparentemente, ha terminado de hablar sobre el tema que se estaba tratando. Aquí el entrevistador debe ser capaz de resistir el silencio más que el entrevistado, ya que se trata de que el entrevistador anime al entrevistado con una mímica suave para que éste siga hablando, pero nunca romper el silencio.

No se aconseja aquí, de ninguna manera, que el entrevistador deba permanecer callado a lo largo de toda una entrevista o que forzosamente provoque silencio después de cada frase. Dado que esta técnica es semi-abierta, el entrevistador tiene que dirigir la plática hacia su objetivo; para de esta manera, obtener la información deseada hablando lo menos posible, poniendo gran interés en lo que escucha; así sabrá dónde puede y debe guardar silencio.

El entrevistador debe recordar el viejo adagio que dice: "El silencio es oro"; tal vez, después de un momento de silencio, el entrevistado nos dé la información más significativa.

d) **TECNICA DEL JUEGO DE PAPELES.**— Esta técnica consiste en que el entrevistador actúe como el jefe que va a tener el entrevistado o que simule un ambiente parecido al que tendrá el entrevistado con objeto de hacer una hipótesis sobre cómo será su conducta en la situación real.

Para poder aplicar efectivamente esta técnica se requiere que el entrevistador conozca las características del futuro jefe del entrevistado, así como las del puesto que éste ocupará. Sin este conocimiento, la actuación no sería realista y fidedigna.

Esta técnica de entrevista tiene como objeto ver cuáles serán las conductas y reacciones que el entrevistado podría presentar en el puesto de trabajo concreto que le correspondería ocupar.

e) **TECNICA DE CONFRONTACION.**— Esta técnica es realmente eficaz en aquellos casos en los que el entrevistador tenga razones para suponer que el entrevistado está tratando de sorprenderlo, exagerando su capacidad y conocimientos. O en caso de que nos interese verificar alguno de los aspectos de la información. La confrontación consiste en pedir más datos y pruebas objetivas sobre lo que sospechamos que se ha exagerado o que queremos confirmar.

Aquí se requiere de una gran capacidad de observación por parte del entrevistador para detectar cuándo está exagerando el entrevistado y cuándo no, y de esta manera poder plantear las preguntas más pertinentes. Por ejemplo: Si el entrevistado hace alarde de su manejo del inglés, el entrevistador puede pedirle que traduzca algún documento o pedirle que hable con él en inglés. Si dice que fue jefe de un departamento, se le puede pedir que nos describa cómo lo manejaba, su tamaño, las características de sus subordinados, etc. Si nos dice que era el mejor empleado en su área de trabajo, pedirle que nos explique cómo lo llevaba a cabo, qué tipo de felicitaciones recibió, qué diferenciaba su trabajo del de los demás.

f) **DEJAR QUE EL ENTREVISTADO ESTABLEZCA EL "RAPPORT"**.— Esta técnica es una variación de la del silencio pero no debemos confundirlas. Consiste en que el entrevistador inicie la entrevista con una actitud muy pasiva, dejando que el entrevistado tome la iniciativa para establecer la relación inicial. En este caso, lo único que hace el entrevistador es una exclamación o un comentario en un tono muy suave y, después de hacerlo, guarda silencio y espera la actuación del entrevistado, teniendo cuidado en no mostrar o aparentar una posición rechazante. En base a esto, el entrevistador podrá evaluar de una manera objetiva si el entrevistado tiene la audacia necesaria para el puesto.

La aplicación de esta técnica es muy conveniente para la selección de vendedores o de personal para áreas de relaciones públicas.

g) **TECNICA DEL USO DEL AGRADO.**— Es bien sabido que cada persona reacciona de manera diferente ante las mismas situaciones. Hay personas que requieren de presión y otras que sólo funcionan ante la aceptación o el apoyo, y otras que abusan o se aprovechan de él. Esta técnica tiene el objetivo de determinar cómo funciona el entrevistado ante una situación de “apoyo”.

La técnica consiste en que el entrevistador maneje una actitud de aceptación total mientras el entrevistado habla: debe manifestar verbal y corporalmente su aprobación, mostrando interés, no desviando la mirada, no distrayéndose con otros asuntos, haciendo gestos de aceptación, afirmando con la cabeza o mencionando su acuerdo con lo dicho por el entrevistado. Con esta conducta, se crea un óptimo ambiente de apoyo y confianza, y se puede observar cómo reacciona el entrevistado ante esta situación.

h) **TECNICA DEL USO DEL DESAGRADO.**— Esta técnica es exactamente lo contrario a lo anterior. Esta es una técnica de presión cuyo objetivo es evaluar la seguridad que el entrevistado tiene en sí mismo ante una situación adversa, así como su capacidad para mantener y defender sus juicios; o si, por el contrario, padece inseguridad o nerviosismo, o trata de retractarse y complacer al entrevistador. Esta técnica requiere que el entrevistador se sepa mantener firme en su actitud y la maneje con seguridad, sin que nunca llegue a degenerar en una actitud agresiva.

Consiste en que el entrevistador adopte una actitud de desagrado y desaprobación ante lo que el entrevistado está diciendo, no ante el sujeto en sí, ejerciendo la mayor presión posible dentro de un marco de respeto mutuo, para poder observar y analizar las reacciones del entrevistado.

El entrevistador hará gestos de duda, desagrado, desaprobación, etc. ante lo que está escuchando: mover la cabeza negativamente o mencionar que no está de acuerdo con lo dicho

en relación al puesto a ocupar, y así, de esta manera, tratar de poner nervioso o crearle inseguridad al entrevistado. Según su reacción, podremos evaluar cómo reacciona ante el rechazo.

i) **TECNICA DE PRESION EMOCIONAL.**— Dentro de las técnicas de presión, ésta es la más fuerte. Nos sirve para medir el grado de control emocional que el entrevistado tiene en sí mismo.

Esta técnica consiste en hacerle sentir al entrevistado que no creemos lo que nos está diciendo, provocándole una situación que lo lleve a la desesperación y de esta manera ver qué tan fácil o difícilmente pierde los estribos. Por ejemplo, el entrevistador dirá algo así:

— “Por lo que me ha dicho hasta ahora, parece que todo está muy bien, y no creo que sea cierto”.

O: — “Lo siento mucho, pero no creo que todo esté tan bien como usted dice”.

O: — “En base a lo que me está diciendo, no creo que sea la persona adecuada para el puesto”.

Para manejar efectivamente esta técnica es necesaria una muy buena actuación por parte del entrevistador, para evitar que el entrevistado se dé cuenta de que sólo se trata de una técnica de presión emocional.

j) **TECNICA DE PRESION DE TIEMPO.**— Aquí se trata de ejercer un alto grado de presión en base al manejo del tiempo. Sirve para explorar la capacidad de organización de un individuo cuando se encuentra bajo un límite de tiempo. Por ejemplo, el entrevistador dirá:

— “Contamos con treinta minutos para llevar a cabo la entrevista”.

O: — “Quisiera que en diez minutos me cuente lo que considere más relevante de su vida”.

O: — “Le voy a pedir que en cinco minutos me haga un resumen de su experiencia de trabajo”.

Esta técnica requiere de una estricta planeación por parte del entrevistador para que no se dé el caso de divagar durante la entrevista. Hemos planteado aquí la forma de manejar verbalmente esta técnica, pero es aplicable también en el desarrollo de entrevistas por cuestionario o en la aplicación de pruebas.

Resumiendo, podemos decir que todas las técnicas aplicables a la entrevista, aunque diferentes en su manejo, tienden al mismo fin: investigar “actitudes” de un sujeto y las “motivaciones” que lo impulsan a tomarlas.

El conjunto formado por factores individuales como: salud, vitalidad, experiencia, expresión oral, estabilidad, madurez emocional, sociabilidad, grado de interés, etc.; actuando coherente y dinámicamente, unido al ambiente, antecedentes, situación familiar, etc. es lo que puede concretarse en una percepción totalizadora y objetiva del entrevistado.

VII.— RASGOS DEL ENTREVISTADO

Es muy importante para el entrevistador poder distinguir los rasgos más relevantes de la personalidad del entrevistado para, en base a ellos, poder ubicarlo dentro de alguno de los grandes grupos de comportamiento humano.

Todo entrevistador sabe perfectamente que nunca se va a enfrentar a dos individuos exactamente iguales, puesto que cada uno ha tenido vidas distintas: desde sus factores hereditarios hasta el ambiente en el que se ha desenvuelto; lo cual determina personalidades distintas, con rasgos característicos para cada persona.

Los individuos que se presenten ante un entrevistador como sujetos de entrevista, van a ser de muy diferentes características, lo cual, de ninguna manera quiere decir que no se puedan encontrar rasgos comunes a varios de ellos. Es en base a este tipo de rasgos que se llevan a cabo las clasificaciones de comportamiento o personalidad humana en grandes grupos. De manera operativa y con vistas al proceso de entrevista, se ubicará a los individuos dentro de alguno de ellos con el fin de poder analizarlos con mayor facilidad y evaluarlos más fidedignamente. Son cuatro los principales grupos que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de la entrevista:

1— EL TIMIDO

3— EL MANIPULADOR

2— EL AGRESIVO

4— EL EMBUSTERO

¿Existen técnicas especiales para manejar a cada uno de los sujetos inscritos en alguno de estos grupos o se utilizan técnicas comunes para todos?

Se considera que por lo menos durante los diez primeros minutos de la entrevista, lapso durante el cual se está estableciendo el rapport, el entrevistador está obligado a utilizar una técnica diferente y específica para cada caso. Únicamente cuando se quiere apreciar su reacción ante otra técnica podrá variarse esta norma.

Ahora bien, conviene hacer hincapié en el hecho de que si bien conviene ubicar al sujeto dentro de alguno de los grupos ya mencionados, no es posible hacerlo cuando sólo se le ha detectado un rasgo de personalidad. Lo primero que se debe hacer es tratar de corroborar que en realidad la persona reúne ciertas características y, en segundo lugar, ubicarlo dentro de un grupo. El proceso inverso se adelantaría a la realidad; la paciencia y la observación son imprescindibles para un buen entrevistador.

1.—SUJETO TIMIDO:

- Introverso
- Tímido
- Sumiso
- Sentimental
- Sugestionable
- Mediocre
- Nostálgico
- Depresivo
- Desconfiado
- Soñador
- Sensible

El sujeto tímido encara la entrevista con miedo, embarazo y esperanza. Como no sabe exactamente qué se espera de él, teme ser inferior o no saber responder. Esta ansiedad es lo que le inhibe y también su propio sentimiento de inseguridad. Se observa fácilmente que su volumen de voz es bajo, no mira directamente a los ojos del entrevistador, su postura es encogida, le cuesta mantener la conversación y difícilmente esboza una sonrisa.

La manera más adecuada para tratar al sujeto tímido es brindándole apoyo. La técnica consiste en proporcionar al entrevistado confianza y seguridad en sí mismo, haciéndole sentir que es aceptado. Para ayudarlo a sobreponerse es preferible que el entrevistador cargue con todo el peso de la conversación, centrándose en temas triviales o interrogándolo sobre un punto que ya se conoce y que está lejanamente relacionado con el objetivo de la entrevista, por ejemplo: “Veo que usted vivió en X..., es una linda ciudad”; de esta manera se irá estimulando al entrevistado para que su participación aumente. Cuando el estado de tensión e inhibición desaparezca, será el momento de empezar a dar información sobre el puesto y la compañía, o el conflicto a solucionar.

La nerviosidad o emotividad del sujeto pueden persistir; por lo tanto, una vez comenzada la entrevista es conveniente hacer algunas pausas para hablar de esparcimientos o de actividades profesionales que el entrevistador conozca.

La manera de hacer las preguntas, la expresión facial y la manera de sentarse del entrevistador tiene mucho que ver con la confianza que quiera crear en el ánimo del entrevistado. En ocasiones, la necesidad que tiene el entrevistador de realizar varias entrevistas en poco tiempo puede provocar que transmita su propia ansiedad y tensión a un sujeto sensible y, de esta manera, inhibirlo nuevamente.

Es importante que este tipo de reacciones provocadas por la situación de entrevista se supriman rápidamente; su reaparición en el transcurso de la entrevista será significativa con respecto a los temas tratados y es necesario saber reconocerla. (35).

El sujeto tímido necesita ser tratado con calma, afecto y comprensión. Una vez que se logra conquistar su confianza, éste se mostrará dispuesto a abrirse al entrevistador.

³⁵ Cf. Nahoum, Charles, *Op. cit.*, pp. 144-145.

2.—SUJETO AGRESIVO:

- Sarcástico
- Irónico
- Cínico
- Extrovertido
- Autoritario
- Impulsivo
- Inestable
- Agresivo
- Irascible
- Político
- Farsante
- Auto-suficiente
- Sociable
- Seguro
- Audaz

El sujeto agresivo posee una personalidad antagónica a la del sujeto tímido; por consiguiente, la técnica para manejarlo es la contraria a la anterior.

En este caso, el rapport debe ser corto, siendo conveniente dejar que sea el entrevistado quien lo establezca, dado que de esta manera el entrevistador podrá darse cuenta de la forma en que el sujeto maneja su agresividad. Es conveniente dejarlo hablar mucho antes de dirigir la entrevista hacia su objetivo.

El entrevistado no necesitará de grandes muestras de afecto ni de apoyo por parte del entrevistador, sino que, al contrario, lo que pretende es demostrar que es muy independiente y capaz de llevar a feliz término cualquier situación que se le plantee en la entrevista.

Estas son necesidades que debemos permitir que satisfaga el entrevistado por dos razones importantes:

- a) El individuo agresivo tiende a exagerar su actitud agresiva, o sea, que puede ser más aparente que real.

- b) Al haber satisfecho las necesidades antes mencionadas, el entrevistado se sentirá más relajado y permitirá la entrada del entrevistador para llevar la entrevista hacia el objetivo planeado.

En la mayoría de los casos, la actitud agresiva es un parapeto únicamente, no suele durar más de diez minutos durante los cuales el encuentro no tiene estructura creada, lo que permitirá al entrevistador tomar las riendas del proceso pasado ese lapso y conducir la entrevista hacia las metas previstas.

3.—SUJETO MANIPULADOR:

- Egocéntrico
- Excéntrico
- Creativo
- Flexible
- Vengativo
- Líder
- Impaciente
- Audaz
- Astuto
- Halagador
- Chantajista

En el caso del sujeto manipulador se necesita mucha astucia por parte del entrevistador, ya que este tipo de individuo sabe que todos los seres humanos somos vanidosos y siempre tratará de manejarnos por medio de la adulación.

Una vez dentro de la situación de entrevista el sujeto manipulador empezará a bombardear al entrevistador con comentarios como estos:

- “— ¿Usted es el famoso señor X? Tenía muchas ganas de conocerlo, he oído hablar mucho sobre usted”.
- “— ¡A propósito!, el otro día lo vi en los periódicos”.
- “— El señor M. es un buen amigo mío y me ha dicho maravillas sobre usted”, etc. etc.

Muchas veces el entrevistador cae en la trampa y ni cuenta se da de ello. Al terminar la entrevista se siente satisfecho y exterioriza comentarios del tipo: “— ¡Qué buena persona! Ojalá que todas mis entrevistas fueran así”. “—Es precisamente lo que estábamos buscando. Es un tipo estupendo”.

Para cumplir satisfactoriamente con su papel, el entrevistador necesita saber diferenciar cuándo el entrevistado está tratando de manipularlo y cuándo realmente es un individuo sincero y amable. Es importante, por lo tanto, recordar aquí que el sujeto manipulador es aquel que insiste constantemente en la adulación, mientras que la persona amable únicamente hace algún comentario oportuno y sin insistencia.

El sujeto manipulador tiene una meta fija y preestablecida: poder manejar la entrevista y al entrevistador de acuerdo a sus intereses. Este tipo de personas saben utilizar “sus encantos” a su favor; se expresan fácilmente, aparentemente con mucha franqueza, casi no permiten al entrevistador que haga sus preguntas y hasta son capaces de preguntar si interesan datos sobre su vida amorosa y su situación financiera. Usualmente esto lo hacen para tratar de despistar al entrevistador y alejarlo de las áreas difíciles de tocar para ellos. De esta manera, incluso pueden llegar al chantaje sutil y a los más elaborados juegos de palabras con tal de dominar la situación aparentando siempre ser magníficas personas.

Para poder llevar con éxito una entrevista con un sujeto manipulador, la técnica que debe utilizar el entrevistador es el controlar sus propias necesidades de ser adulado y no apartarse de las metas trazadas en su plan de entrevista. Se deberá tener especial cuidado en observar si está cubriendo los objetivos del encuentro. Si no actúa así, se estará dejando engañar por un individuo muy hábil.

El buen entrevistador está obligado a aprender a “sentir” al entrevistado desde los primeros momentos con objeto de

decidir qué técnica será la más adecuada para llevar a cabo la entrevista con éxito.

4.—SUJETO EMBUSTERO

- Maniático
- Simulador
- Mentiroso
- Manipulador
- Perezoso

Si bien es cierto que todos tendemos a inflar los aspectos positivos de nuestra persona y a no mencionar ciertos hechos, o a indicar motivos poco creíbles para nuestros actos, o a disfrazar los hechos a nuestro favor, no por ello este comportamiento deja de ser una importante causa de error.

Se ha comprobado que el intento de engaño, salvo en algunos casos de enfermedad mental, es una conducta específica y no un rasgo de la personalidad y siempre debe ser considerado en relación con las circunstancias en las cuales se produce. La voluntad deliberada de disimular es una reacción que se da no sólo en función del concepto que se ha creado de la entrevista y de la misión del entrevistador, sino también en función de la situación total.

Esta actitud de engaño es muy común en candidatos para puestos de ventas o de relaciones públicas; con frecuencia, detrás de esta actitud, hay escondidos sentimientos de inferioridad, por lo que el entrevistador debe ser cauteloso al hacer juicios con este tipo de personas.

La técnica más adecuada para manejar al sujeto embustero es la de confrontación; gracias a ella, el entrevistador podrá verificar si la información que se le está proporcionando es exacta o no. Esta técnica deberá aplicarse en el instante preciso en el que el entrevistador sospeche el engaño, por ejemplo, cuando la información suene exagerada o aparezca alguna incongruencia o alguna contradicción. Es imprescindible

ble aquí un alto grado de sensibilidad por parte del entrevistador para detectar el *por qué* de la conducta del sujeto.

Tenemos, entonces, que: si el entrevistado dice que domina el inglés, corresponde pedirle que hable en esa lengua; si dice que fue el jefe de un departamento en su trabajo anterior se le pedirá que especifique el tamaño de la empresa en que trabajaba, el número de subordinados que tenía, e incluso, si fuera necesario, decirle que quisiéramos poder comprobar esos datos preguntando directamente a la empresa. Si se sospecha que el entrevistado está exagerando los conocimientos técnicos que dice tener, lo conveniente es procurar que un experto de la empresa lo confronte.

Si desde el principio el entrevistador acepta las mentiras, exageraciones u omisiones como hechos ciertos, el sujeto se sentirá confiado para seguir falseando sus respuestas hasta el extremo de quedar en evidencia con algo absurdo o que le sea imposible respaldar, lo cual lo obligará a retractarse y disculparse. Esto resulta muy revelador, pero no ayuda en nada a mantener el rapport con el entrevistado. Es por esto que es conveniente pedir aclaraciones francas desde el principio sobre los puntos dudosos, esto pone en estado de alerta al embustero, le permite decidir si quiere seguir su juego o se vuelca a un plano más apegado a la realidad.

En los casos en los que el entrevistador no cuenta con ningún medio de verificación, su habilidad profesional no impedirá que lo engañen. Valerse de preguntas que permitan la contradicción, precipitar el ritmo de las preguntas, etc., sólo conmueve a ciertos sujetos esencialmente emotivos; en la mayoría de los casos el relato será falso pero coherente. Una técnica generalmente eficaz 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 conducta. Pero no hay que olvidar que esta estructura está limitada por las características del ambiente social. Un entrevistador puede sospechar una mentira por omi-

sión, pero rara vez la alteración de hechos. Sólo podrá verificar sus sospechas valiéndose de los factores de la situación.

Ahora bien, si se quiere encarar correctamente el problema de la mentira en la situación de entrevista, no es conveniente tener demasiada confianza en la propia capacidad de descubrirla; la mejor táctica consiste en demostrarle confianza al sujeto, prestando suma atención a los posibles motivos de mentira implicados en la situación de entrevista (36).

VALIDEZ DEL TESTIMONIO DEL ENTREVISTADO

Se habla de errores de testimonio cuando el entrevistado, involuntariamente, informa incorrectamente sobre los hechos; puede haber falso testimonio porque se omitan hechos o se invierta el orden de los mismos, o sea, su descripción es incorrecta. Esto sucede, esencialmente, cuando se interroga con mucha insistencia acerca de los pequeños detalles; una vez que el sujeto agota sus recuerdos, está en disponibilidad de inventar o deducir para satisfacer las peticiones del entrevistador.

Cabe aquí recordar que en el estudio de la psicología del testimonio se distingue entre el **ERROR VARIABLE**, que consiste en la dispersión de los testimonios o de las observaciones provenientes de distintos testigos, y el **ERROR SISTEMÁTICO**, donde las observaciones tienden a variar en cierta dirección con respecto a los hechos que se describen. Un ejemplo de error variable lo constituyen las divergencias de opinión de distintas personas acerca de un mismo individuo. En cambio, encontramos un ejemplo de error sistemático cuando se le pide a la gente que se aprecie a sí misma: exageran los rasgos que consideran positivos y disminuyen los no deseables. Ahora bien, conviene insistir en el hecho de que la concordancia de los testigos no siempre es indicio de la objetividad de los informes. Cuando los individuos entrevistados o

³⁶ Cf. *Ibidem*, pp. 145-148.

los entrevistadores han generado una actitud general común con respecto al problema tratado, producirán un error sistemático considerable.

Es en base a todo esto que se ha llegado a suponer que la entrevista es un proceso válido cuando se desean obtener datos subjetivos que no pueden lograrse de otra forma; pero carece relativamente de valor cuando se trata de obtener datos objetivos sobre hechos, que por haber perdido actualidad, ya los sujetos no tienen interés en retener.

Sin embargo, se trate de datos objetivos o de datos subjetivos, si se busca obtener un testimonio confiable, se necesitan tomar ciertas precauciones, sobre todo cuando se trata de entrevista de encuesta o de investigación: es necesario que las preguntas formuladas se refieran al problema tratado, pertenezcan al campo de las competencias del sujeto y posean cierta importancia en cuanto al problema, importancia que el sujeto debe apreciar correctamente.

Si se aplican estas reglas al estudio de un caso, se dice que el olvido, error o testimonio falso se hallan en relación directa con la misma situación de entrevista y las motivaciones dominantes. Este problema adquiere especial importancia cuando se analiza el relato biográfico proporcionado por los sujetos como testimonio.

¿Cuál es su validez?

Los resultados de los estudios que al respecto se han realizado parecen indicar que un individuo únicamente atestigua incorrectamente cuando su capacidad mental es deficiente o cuando así le conviene personalmente, y atestigua correctamente acerca de hechos que le atañen directamente o que le interesó retener y sobre los cuales le conviene informar.

Todo esto nos lleva a concluir en el hecho de que, por encima de cualquier otra consideración, todo entrevistador debe

preguntarse si la situación es tal que el sujeto tenga razones para desear engañar o declarar falsamente acerca de sus antecedentes y actividades. Sólo en un segundo término podrá atribuirlo a incapacidad psíquica del sujeto (37).

³⁷Para supra, Cf. *Ibidem*, pp. 149-151.

VIII.— CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADOR

En la mayoría de los estudios y manuales sobre la técnica de la entrevista se le da más importancia a la entrevista como métodos, técnicas y recetas a seguir, que la persona que la realiza: el entrevistador.

Aunque para el buen éxito del intercambio e interrelación que implica toda entrevista, ambos participantes: entrevistado y entrevistador deben participar activamente, cada uno en el aspecto que le corresponde; el entrevistador es el encargado de guiar y encauzar la situación de entrevista de manera que satisfaga sus metas. La variedad de habilidades requeridas para los diferentes tipos o fases de la entrevista no sólo reducen la probabilidad de ser encontradas en un sólo individuo, sino que también implica el hecho de que un mismo individuo ampliamente capacitado para una forma de entrevista resulte deficiente para llevar a cabo otra de un estilo diferente.

Los conocimientos que necesita un entrevistador pueden ser divididos en 2 grandes categorías: la 1a. es el conocimiento de su trabajo y la cultura del mismo, y la 2a., la ciencia del comportamiento humano.

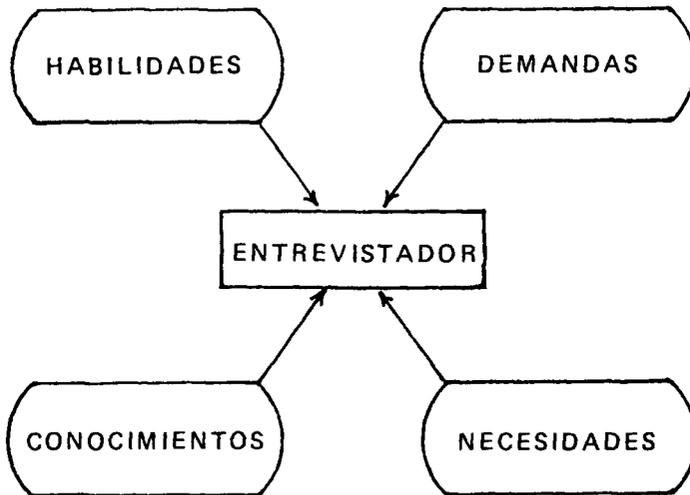
El entrevistador debe conocer no sólo el trabajo específico en cuestión, sino también una amplia gama de los otros puestos de la compañía que podrían relacionarse con ese trabajo. Necesita conocer bastante acerca del ambiente del departamento en el que el solicitante puede trabajar y desarrollar su carrera. También debe ser consciente de la cultura y ambiente de toda la organización. En resumen, el entrevistador tiene que estar bien informado acerca de los requisitos del trabajo y del ambiente en el que se espera que el candidato sobreviva y prospere.

El conocimiento de la ciencia del comportamiento humano será la herramienta principal del entrevistador para poder entender a las personas. Debe ser consciente de las diferencias individuales en talentos y rasgos. Necesita entender cómo un individuo madura y aprende. Necesita desarrollar normas de comportamiento por medio de las cuales juzgar a una persona. El entrevistador necesita entender al solicitante como un individuo con una integración única para poder predecir un comportamiento futuro.

Son cuatro las principales categorías de habilidades que necesita manejar un buen entrevistador:

- 1) **SOCIALES.**- Consisten en el dominio de las normas y costumbres sociales imperantes. Saber qué es correcto hacer o decir; en cada situación social aumenta su efectividad de relación con sus semejantes.
- 2) **COMUNICATIVAS.**- Dado que la entrevista es una interacción comunicativa, estas habilidades son esenciales para el entrevistador.
- 3) **ANALITICAS E INTERPRETATIVAS.**- Su dominio requiere un gran esfuerzo incluso en las personas de mentalidad analítica. Para dar coherencia a la información recibida durante una entrevista es necesario tratarla de manera sistemática, en base a la generación y comprobación de hipótesis sobre el candidato, tanto durante la entrevista como al finalizarla.
- 4) **DE TOMA DE DECISION.**- Al evaluar al entrevistado, el entrevistador debe estar alerta a factores muy sutiles; por ejemplo, debe tener cuidado de no dejarse llevar por estereotipos. Nunca deberá juzgar a un

individuo por su raza o sexo. Tampoco debe forzar una decisión acerca de un candidato muy precipitadamente. Cualquier entrevistador puede mejorar su habilidad de tomar decisiones si procura corroborarlas por diferentes medios antes de que lleguen a ser irrevocables.



Un entrevistador eficiente debe estar consciente de las múltiples presiones y demandas que tiene que afrontar, para que así pueda reaccionar sereno y eficazmente. A veces se verá presionado a vender el trabajo, más que a evaluar al candidato; o las limitaciones de tiempo le pueden impedir la información adecuada para efectuar su análisis e interpretación.

Las necesidades personales del entrevistador pueden infiltrarse en el proceso de la entrevista produciendo efectos adversos. Es por esto que el auto-conocimiento es de gran importancia para el entrevistador (38).

³⁸ Para supra, Cf. Morgan. Henry H. y John W. Cogger, *Op. cit.*, pp. 3-5.

“En resumen, el entrevistador completo no sólo debe tener conocimientos y habilidades apropiados, ser consciente de las demandas de su trabajo, ser sensible a sus necesidades personales y entender la naturaleza del proceso de la entrevista, sino que debe también conocer sus propias limitaciones como una persona que desempeña un papel importante, pero limitado” (39).

Teniendo siempre presente que una entrevista nunca consiste en un sistema rígido y mecánico de formular preguntas para generar respuestas, sino , por lo contrario, en una intercomunicación activa, donde, a través de un método específico, se sacan a relucir los datos que se persiguen para satisfacer ciertas metas. Es por esto que se puede llegar a la conclusión de que el sujeto que pretenda desempeñar el papel de entrevistador deberá ser poseedor de características especiales que van más allá de las que por ser de carácter técnico pueden ser aprendidas a base de entrenamiento: son los rasgos de carácter y personalidad que cualquier entrevistador debe satisfacer, los cuales se enumeran a continuación:

- 1) AUTO-CONOCIMIENTO
- 2) AUTO-ACEPTACION
- 3) COMPRENSION
- 4) ESPONTANEIDAD
- 5) AUTO-CONFIANZA
- 6) ECUANIMIDAD
- 7) CAPACIDAD PARA ESCUCHAR
- 8) AUTO-REALIZACION

9) FLEXIBILIDAD

10) GENUINIDAD

11) CAPACIDAD PARA GENERAR EMPATIA

No se considerarán factores decisivos para la eficacia de un entrevistador aquellos como: edad, sexo, raza, educación, clase social, etc., ya que, repitiendo, el éxito de un entrevistador depende esencialmente de la forma en que maneje sus rasgos de personalidad, y no de los otros aspectos. Estos requerimientos y características tan especiales pueden explicarse fácilmente si se analizan algunos de los “papeles” que el entrevistador suele tener a su cargo :

- A menudo va a ser el *primer* contacto que un candidato tendrá con una compañía o institución, a la que se presenta con la intención de obtener un empleo. En este tipo de situación, el entrevistado va a formarse, a través del entrevistador, una imagen de la compañía, con lo cual desde el principio quedará impresionado positiva o negativamente. Según lo que el candidato perciba en la persona del entrevistador su reacción será de cautela o cooperación, de cordialidad u hostilidad, y esto dificultará o facilitará por tanto la tarea del entrevistador; lo cual nos lleva a recalcar el hecho de que de las actitudes que uno adopte van a depender las actitudes que adopten los demás, lo que el entrevistador sienta por el entrevistado provocará una determinada reacción en éste, la cual va a ser devuelta en forma de actitudes al entrevistador. He aquí el por qué de la gran importancia que tiene el hecho de que el entrevistador se conozca a sí mismo, de esta manera podrá ser siempre consciente de las reacciones que provoca en los demás, así como del tipo de reacciones que los diferentes tipos de gente despiertan en él.

- En otras ocasiones, su papel va a ser el de *último* contacto, como ocurre en la situación de entrevista de salida que se lleva a cabo con un empleado que abandona la compañía. Las conclusiones, decisiones y descubrimientos que en ella se llevan a cabo, así como la conformidad o inconformidad, aceptación o rechazo con que el empleado efectúe su salida y los factores que han determinado esta salida, dependen en la mayoría de las ocasiones de la labor que el entrevistador realizará en la entrevista tratando de conciliar sentimientos y esclareciendo ideas que en la mayor parte de las veces resultan poco comprensibles u oscuras para el empleado mismo. Para esto, el entrevistador deberá tener una muy clara idea de sus propios problemas y sentimientos, porque si no, difícilmente podrá detectarlos en los demás y, mucho menos, hácerse los captar y comprender a otros.
- Cuando surgen problemas entre un empleado y la compañía, es necesario la presencia del entrevistador actuando como *punte* de comunicación, como sucede en las entrevistas de reprimenda, consejo o evaluación. En estos casos, el entrevistador tendrá que estar preparado para establecer los canales de comunicación a la profundidad que cada caso requiera.

En base a lo hasta aquí planteado, es fácil tomar conciencia de que la tarea del entrevistador, en cualquiera de los aspectos que ésta abarca, exige requerimientos especiales dado que su trabajo ha de enfrentarlo a manejar la complejidad de elementos de que están constituidos los seres humanos: sentimientos, ideas, máscaras y actitudes que los caracterizan.

Cualquier entrevista, sea de la índole que sea, y por muy desfavorables que parezcan las condiciones dentro de las cuales se lleva a cabo, podrá siempre o casi siempre ser conducida hacia la meta deseada si la realiza un buen entrevistador, o sea, aquél que posee una completa y adecuada capacitación téc-

nica, unida a rasgos de carácter y personalidad favorables. Se podría incluso llegar a decir que las limitaciones de la entrevista están dadas por las propias limitaciones del entrevistador. Lo cual no quiere decir que la entrevista es un remedio mágico que todo lo soluciona y de la que se deba depender enteramente.

Lo importante ahora reside en esclarecer cuáles son los puntos determinantes que pueden significar una limitación u obstáculo para desempeñar perfectamente el papel de entrevistador; por lo cual, se analizarán a continuación las características que se han considerado como indispensables para la persona que se dedicará a realizar entrevistas, según vayan siendo dadas por el momento de desarrollo en el que se encuentra el entrevistador, ya que cada fase tiene las cualidades y características de la anterior, más aquellas que la distinguen de fases previas. Cuando cualquier ser humano actúa está manifestando rasgos que pertenecen a una o varias de estas fases:

I.- AUTO-CONOCIMIENTO

Es a través del auto-conocerse que el entrevistador va a lograr un conocimiento más profundo de sí mismo, desarrollando un especial estado de sensibilidad que lo pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él y, de esta manera, poder seguir los siguientes pasos:

- a) darse cuenta del origen y causa de un determinado hecho,
- b) recapacitar sobre su reacción ante ese hecho, y
- c) suponer en qué forma va este hecho a modificar su conducta.

Gracias a este tipo de auto-análisis, el entrevistador tendrá posibilidad de evitar las PROYECCIONES. El mecanismo de la proyección consiste en poner en otras personas parte de nuestros propios sentimientos o ideas, de tal manera que se puede llegar a atribuir a los demás, ideas que son parte de nosotros mismos. Digamos, por ejemplo, que si, durante una

entrevista, el entrevistador se siente fatigado y sin ganas de continuar, entonces proyecta este estado de ánimo y suspende la entrevista porque pensará que “el entrevistado se siente fatigado”. La importancia de conocerse a sí mismo estriba en el hecho de poder determinar en qué momento estamos percibiendo las cosas objetivamente y cuando nos encontramos frente a una proyección.

Por otro lado, el auto-conocimiento permite tener una idea más clara de las reacciones que nuestros propios actos provocan en los demás. Si el entrevistador no se preocupa por este aspecto, correrá el riesgo de estar generando en sus interlocutores sentimientos y reacciones ajenas a las que deseaba. Por ejemplo: un individuo muy tímido tiende, por lo general, a aislarse por temor al rechazo; ante esta actitud los demás pueden pensar que no quiere relacionarse con ellos; por lo tanto, se conducirán de manera rechazante ante él; quien difícilmente se explicará el por qué no es aceptado, a menos que esté al tanto del tipo de reacción que su actitud provoca. Trasladando esto a la situación de entrevista, resulta claro que lo que el entrevistador sienta por el entrevistado va a provocar en él ciertas reacciones que va a devolver en forma de actitudes y, así, si percibe aceptación responderá aceptando la entrevista y brindando información, si percibe rechazo podrá bloquearse, si percibe angustia es posible que reaccione con poca seguridad, etc.

El auto-conocimiento permite también estar en antecedentes del tipo de reacciones que despiertan en nosotros las distintas clases de gente, de manera que podemos mantenernos siempre alerta y tratar de evitar subjetividades. Es conveniente saber que las relaciones establecidas tempranamente con los padres crean en el individuo ciertas pautas de conducta que después se van a estar repitiendo en sus relaciones con las demás personas. Tomemos como ejemplo a una persona que ha tenido un padre muy autoritario, es posible que en su edad adulta tenga problemas con las personas autoritarias

dado que serán una repetición de la imagen del padre que creó el conflicto inicial. Cuando un entrevistador con estas características tiene que entrevistar a un sujeto con rasgos autoritarios, seguramente su reacción ante él puede ser de hostilidad y si no sabe a qué se debe esta actitud empezará inconscientemente a crear obstáculos para la comunicación.

II.- AUTO-ACEPTACION

La capacidad de sentir aceptación hacia uno mismo lleva aparejada la capacidad para aceptar a los demás. Un individuo no puede fácilmente aceptar a otras personas ni ser TOLERANTE con ellas si no ha podido aceptarse a sí mismo previamente. Para un entrevistador la capacidad de aceptación tanto de sí mismo como de los demás resulta imprescindible porque le permite:

- Tener la capacidad necesaria para soportar presión y manejar tensiones. El hecho de que el entrevistado pueda adoptar ciertas actitudes hostiles y, a veces, incluso abiertamente agresivas, o comportarse en forma rechazante, o permanecer indiferente, o mostrar su falta de interés a través de gestos de aburrimiento; generará en el entrevistador un estado de tensión muy desagradable, que éste deberá soportar y manejar, ya que, de no hacerse así, se reducirá el nivel de su propia habilidad y, por consiguiente, también se reducirá su confianza en sí mismo; si esto es percibido por el entrevistado puede llegar a provocar en él menos deseos de participar. Este tipo de situación se torna presionante para el que controla la entrevista y sólo a través de una abierta aceptación de los demás y del conocimiento de su propia personalidad le va a ser posible al entrevistador saber exactamente qué es lo que le molesta de la otra persona y, en base a este conocimiento, podrá mantenerse ecuánime frente a este tipo de provocaciones y tensiones;

- Tener la capacidad necesaria para tratar a los entrevistados como seres humanos y no como objetos que se manipulan como máquinas.

El entrevistador cae, a veces, en la posición de tratar de dominar o hacer sentir su autoridad al entrevistado; pero nunca debe olvidar que la dominación invariablemente crea RESISTENCIA, fomenta los conflictos, entorpece la comunicación y crea estados de AGRESION, ya que representa un alto índice de frustración para el dominado. El no considerar al sujeto entrevistado como algo susceptible de tener sentimientos y reacciones llega a resultar tan negativo como el hecho contrario: involucrarse demasiado con él. Tomemos como ejemplo el caso de los entrevistadores que acostumbran relatar episodios de su vida al entrevistado, con lo cual el derrotero de la entrevista se desvía y se convierte en una simple conversación social. Desde luego que esto no quiere decir que en ciertos casos no se deba recurrir a este tipo de situaciones, ya que son de gran utilidad para tratar con sujetos muy retraídos o cuando el rapport ha sido deficiente; sin embargo, lo que se debe evitar es el emplear sistemáticamente elementos que nos alejen de la meta establecida. Buscando siempre una actitud sensitiva y humana, el entrevistador no debe abandonar sus parámetros para así evitar muchas transiciones ilógicas o carentes de sentido.

III.- COMPRESION

Dentro de la capacidad para tratar a las personas como seres humanos y no como objetos queda incluida la capacidad de comprensión, cuyo objetivo principal es el fomentar y facilitar la interrelación comunicativa.

El entrevistador tiene que ser comprensivo porque esto le permitirá sentir como propia experiencia todo aquello que los entrevistados estén sintiendo. Un buen entrevistador estará sensibilizado ante las distintas características sociales y educa-

cionales de su entrevistado, para así poder comprender las diversas actitudes, formas de actuar, de hablar, de sentir y de pensar del sujeto en cuestión. En la medida en que le sea posible, el entrevistador deberá tratar de ponerse “en los zapatos de los demás”, tratando de darse a sí mismo las razones posibles de la conducta de los demás.

Por otro lado, hay que recalcar que el entrevistador debe actuar siempre como un confidente y nunca como un juez. La persona comprensiva potencialmente entiende que los actos humanos siempre son motivados por *algo*, y no realizados sólo porque sí. Si una persona nos comunica en la entrevista que ha cometido algún hecho grave, deberemos tomar esto en cuenta para la evaluación general de la entrevista, pero nunca manifestar al entrevistado un juicio aprobatorio o desaprobatorio. La individualidad del sujeto como ser humano no debe ser nunca violada. La falta de comprensión en este aspecto fomenta el conflicto y la incomunicación.

IV.- ESPONTANEIDAD

La capacidad para comportarse espontáneamente facilita la comprensión de los demás; durante el proceso de la entrevista la espontaneidad del entrevistador brinda al entrevistado un marco de confianza, que le permite adquirir seguridad a través de saber cómo está siendo visualizado. Por ejemplo, si el entrevistador está sintiendo lástima o ira hacia su entrevistado puede hacérselo saber en forma adecuada, para que éste, a su vez, sea un poco más consciente de lo que provoca en los demás. Sin embargo, es imprescindible que el entrevistador actúe de manera espontánea, ya que de no ser así, el entrevistado sentirá la conveniencia de retener material “para protegerse”, con lo cual se reducirá enormemente el proceso comunicativo y, por lo tanto, la comprensión.

V.- AUTO-CONFIANZA

Cuando una persona se conoce a sí misma y ha podido aceptar todas las facetas de su personalidad que ha ido descubriendo, una vez que se ha aceptado tal como es, con virtudes

y defectos, y ha aprendido a estimarse, le será relativamente fácil tener confianza en sí mismo.

El auto-conocimiento y la auto-aceptación actúan en el ser humano como un marco de referencia que le va a permitir pisar sobre un terreno más sólido y sobre todo más conocido; el hecho de conocernos en todas nuestras variaciones significa estar más seguro y tener menos ansiedad.

La persona segura de sí misma despierta seguridad y confianza en las personas que la rodean y puede también más fácilmente evitar ansiedad en sí misma y en los demás. En la labor del entrevistador la confianza en sí mismo es fundamental, le permite tener otra característica muy importante:

VI.- ECUANIMIDAD

Su potencial de ecuanimidad le permite al entrevistador no mostrarse ansioso y evitar bloqueos en el plan que se ha trazado para la entrevista. La ecuanimidad va a permitir al entrevistador aprender a ESCUCHAR, y por lo tanto, es el origen de la siguiente característica necesaria:

VII.- CAPACIDAD PARA ESCUCHAR

Algunos entrevistadores caen en estados de angustia debido a los momentos de silencio de su interlocutor y tratan de llenar esos silencios haciendo preguntas que no siempre quedan dentro del contexto que se venía siguiendo y esto ocurre porque no saben o no pueden escuchar. La falta de ecuanimidad también puede ocasionar que el entrevistador interrumpa una respuesta en su apresuramiento por hacer la siguiente pregunta. El entrevistador deberá aprender a mantenerse atento a través de una "ATENCIÓN FLOTANTE", es decir, tratando de no centrar la atención sobre un aspecto específico de la información que está recibiendo, ya que esto parcializa el material obtenido.

VIII.- AUTO-REALIZACION

El llegar al nivel de auto-realización implica una situación ideal, ya que significa la total aceptación de uno mismo tal

cual es. Se podría considerar que una persona auto-realizada es aquella que, teniendo ya conciencia de sus potencialidades y limitaciones, ha podido aceptarlas, confiar en ellas y, por último, desarrollarlas en forma óptima.

La auto-realización no es algo fácil, pero tampoco imposible. Una persona que ha llegado a auto-realizarse va a ser, seguramente, una persona más satisfecha consigo misma y, por lo tanto, con los demás; y estando más satisfecha es posible que pueda actuar en una forma más sana, ya que al lograr sus metas y conocer sus limitaciones, el individuo puede tener una conducta más integrada y armónica desde el punto de vista social; esto le va a permitir colaborar e invertir más energía en los demás, en vez de invertir energía contra ellos, dado lo cual le resultará más fácil el proceso de convivencia.

La auto-realización es sinónimo de CRECIMIENTO y DESARROLLO. El crecimiento y el desarrollo no son cosas que puedan forzarse: sólo se puede fomentar o facilitar por medio de un ambiente y unas metas propicias.

IX.- FLEXIBILIDAD

Esta habilidad le permite al ser humano la posibilidad de actuar de muy diversas formas, así como de adaptarse a distintas situaciones sin entrar en conflicto. Una persona rígida será siempre poco segura de sí misma porque se comportará siempre como si sólo conociera un camino por donde transitar quitándose a sí misma posibilidades de acción y de cambio. Para un entrevistador la capacidad de ser flexible resulta esencial; sólo así podrá adaptarse a las distintas clases sociales, distintos lenguajes, distintos tipos de educación, etc. La entrevista es un elemento que requiere mucha elasticidad. El entrevistador no debe aferrarse a un sistema de entrevista ya conocido y experimentado, deberá estar abierto a la improvisación y la experimentación. Dado que no existen dos seres humanos exactamente iguales, la forma de abordarlos tendrá que ser también diferente en algunos aspectos.

X.- GENUINIDAD

Esta característica nos permite mostrarnos tal y como somos sin necesidad de disfraz. Es obvio que la meta de una entrevista es obtener información lo más auténtica posible, es decir, genuina. Si el entrevistado percibe una actitud genuina en el entrevistador será más fácil para él comportarse de la misma manera.

XI.- CAPACIDAD PARA GENERAR EMPATIA

La empatía es la que nos permite imaginarnos, o más aún, vivir lo que otra persona está sintiendo y viviendo en determinado momento; entender qué le está pasando y por qué le está pasando, entender sus necesidades y la forma en que ésta ve al mundo; tener para sus ideas la misma comprensión con que trataríamos de considerar a las nuestras. La empatía y la comprensión van tomadas de la mano, pero podríamos especificar diciendo que la comprensión se da a nivel intelectual y la empatía a nivel emotivo.

Se mencionarán a continuación algunos de los errores que con mayor frecuencia comete el entrevistador en el transcurso de una entrevista y que deben ser evitados al máximo (40):

I.— ENTREVISTADORES NO ENTRENADOS

Dado que un gran porcentaje de entrevistadores nunca han sido expuestos a un entrenamiento formal sobre el manejo de la técnica de entrevista, en muchas ocasiones no se encuentran preparados para conducir una entrevista exitosamente. Sin tomar conciencia de ello, optan por obtener muy poca información relevante; por lo que, al final de la entrevista, se ven obligados a llenar los reportes con información sacada de sus propias cabezas, lo cual nunca es fidedigno.

II.— VARIABILIDAD DEL CONTENIDO

El contenido de una entrevista suele ser cubierto de una manera indiscriminada. Casi todos los entrevistadores tienden

⁴⁰Cf. López, Félix M., *Op. cit.*, pp. 54-55.

a cuestionar al entrevistado sobre las áreas que tienen interés para ellos o que piensan que son más importantes. En la entrevista de selección, por ejemplo, hay poca uniformidad en la información cubierta por los entrevistadores al hablar con varios candidatos al mismo puesto, incluso en aquellos casos en los que es el mismo entrevistador para todos los candidatos.

III.— VARIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Los entrevistadores tienden a variar considerablemente la forma como formulan sus preguntas, sin darse cuenta de que de la manera de presentar la pregunta depende en gran medida la respuesta. Los entrevistados, por lo tanto, tratan de dar la respuesta que ellos consideran que el entrevistador desea, en lugar de ofrecer la verdadera.

IV.— INTERPRETACION DESIGUAL

Aún en aquellos casos en los que los entrevistadores obtienen la misma información proveniente de varios interlocutores, tienden a interpretarla y evaluarla de manera desigual. Se ha averiguado que los entrevistadores difieren ampliamente al juzgar cuánto les impresionaron algunos puntos de la información. Los mismos factores produjeron impresiones favorables en algunos entrevistadores y desfavorables en otros.

V.— DECISIONES PREMATURAS

En las entrevistas de selección, la mayoría de los entrevistadores suelen tomar sus decisiones previamente y, después, buscar la información que soporte su decisión. Sus interpretaciones iniciales derivadas del hecho de poner información en los puntos donde no ha sido brindada por su interlocutor, resultan absolutamente decisivos. Es por eso que se pueden escuchar comentarios como: “—Le tomé la medida desde el primer momento—”, “—En cuanto lo vi supe que no era nuestro hombre...”, etc.

VI.— APROXIMACION NEGATIVA

Las actitudes de los entrevistadores no entrenados afectan la información obtenida. El hecho de que sean más fácilmen-

te influidos por la información desfavorable, o a cambiar la impresión original favorable hacia una desfavorable, lo cual puede sugerir que su propósito es la búsqueda de información negativa.

VII.— DECISIONES DESCONFIABLES

Las decisiones tomadas como resultado de una entrevista son con frecuencia poco confiables e inconsistentes. Dada la forma en que comúnmente se conduce una entrevista, ésta ha demostrado ser tan inconsistente que los resultados dependen más del entrevistador que del entrevistado. Un candidato que es entrevistado por dos diferentes personas con miras al mismo puesto, puede ser considerado calificado para el trabajo por uno y descalificado por otro.

VIII.— CONDICIONES POBRES DE ENTREVISTA

Las condiciones de una entrevista pueden estar muy por abajo del ideal. En un día típico, un entrevistador tiene que enfrentarse a docenas de personas. Ya que el tiempo es un elemento crítico, la entrevista es apresurada, y las que pudieran ser áreas críticas de información son relegadas. Aunado a esto se puede dar el caso de tener muy poca oportunidad para la privacidad durante la entrevista; por todo esto, entonces, se reduce el nivel y el volumen de información que podría obtenerse.

IX.— INFORMACION IMPROPIA

Los entrevistadores frecuentemente piden información que resulta impropia porque constituye una invasión de la privacidad del entrevistado o viola leyes federales o estatales con respecto a la igualdad de oportunidades de trabajo.

X.— DECIR Y VENDER DESEMPEÑO

Al llevar a cabo entrevistas de evaluación o de consejo, el entrevistador o superior directo lleva casi todo el peso de la conversación en un esfuerzo por vender a sus subordinados la necesidad de mejorar su desempeño en el trabajo. Pero cuanto más se critica a un subordinado, cuanto más defensivo se volverá y, por lo tanto, menos mejorará su trabajo.

Ahora bien, no se debe olvidar que el entrevistador es una especie de “solucionador de conflictos”, cuya labor es buscar la solución o la reducción de los conflictos que se presentan dentro de una organización. Los problemas que son planteados al entrevistador pueden ser fundamentales para las personas o para la empresa y, sobre todo, necesitan lograr resultados rápidos.

Se ha comprobado que los entrevistadores y las nuevas técnicas utilizadas por ellos son cada vez más eficaces y productivas; tanto para los involucrados como para la organización; estas nuevas técnicas exigen del entrevistador las siguientes actitudes:

- PAUTAMIENTO.— Consiste en percibir y elaborar pautas de conducta. Tan pronto es informado de algún problema, el entrevistador deberá entrar en contacto con el sujeto, escuchándolo y observándolo. El *pautamiento* implica reducir el énfasis en la parte cognoscitiva y proporcionar amplia ayuda en base a la propia toma de conciencia del entrevistador. Dicho de otro modo, la entrevista coloca el acento en el proceso de interacción mismo, tomando en cuenta los recursos empleados por el entrevistado para fomentar o poner en peligro dicha interrelación o para bloquear el cambio. Como estos recursos revisten importancia en cualquier interacción, desde la biológica hasta la social, el entrevistador se concibe a sí mismo como un capacitador y, por lo tanto, le interesa tener una interacción más productiva.
- CONTROL.— Por muy claro y correcto que sea el *pautamiento* del entrevistador, si él no está en condiciones de asumir un control inmediato, no conseguirá nada. El control se define como la capacidad del entrevistador para persuadir u obligar al entrevistado a seguir los procedimientos fijados por él, los cuales incluyen una amplia gama de situaciones. No se debe ser cínico ni tam-

poco forzar, ni tener intención de pasar por alto las necesidades del entrevistado.

El entrevistador tiene que contrarrestar el control que el entrevistado quiera ejercer sobre él merced a sus conflictos y a establecer, asimismo, las condiciones necesarias para su tarea.

- **POTENCIA.**— El entrevistador necesita tener la capacidad de ayudar al entrevistado a avanzar en la dirección que desea, es decir, a acelerar y provocar el cambio en una dirección positiva.
Al entrevistador le corresponde:
 - Aclarar cuáles son los conflictos que deben eliminarse.
 - Descubrir cuál es el funcionamiento deseado.
 - Especificar cuáles son las barreras que están limitando el cambio.
 - Debe aclarar por cuáles medidas opta.
- **HUMANIDAD.**— Dentro del proceso de la entrevista, la humanidad del entrevistador juega un papel muy importante, ya que involucra: el interés y el cuidado por el entrevistado en un plano personal y afectivo; la disposición de compartir con él sus propias reacciones emocionales directas o de transmitirle sus propias experiencias cuando sea pertinente; su aptitud para advertir los tanteos del entrevistado en busca de una mayor autenticidad y, así, brindarle apoyo y reconocimiento; por último, su permanente apertura a un mayor crecimiento que ha de servirle al entrevistado de modelo.
- **COMPROMISO.**— El compromiso o continua involucración requiere de una gran dosis de interés y energía. Muchos problemas implican grandes componentes in-

telectuales, inclusive la comprensión de los entrevistados y la elaboración de pautas. Si las técnicas que utiliza el entrevistador son mecánicas y aburridas, o sólo lo involucran de manera pasiva, superficial, etc., o si la interacción necesaria promueve demasiada ansiedad, el entrevistado se verá inclinado a ocuparse de cuestiones más indirectas.

Los aspectos analizados en este capítulo, aunados a: la correcta aplicación de un tipo de entrevista, el cuidado de su técnica, la preparación del clima, la vigilancia de los elementos externos, etc. llevarán al entrevistador al éxito rotundo. Las entrevistas efectuadas bajo estas condiciones óptimas alcanzarán las metas propuestas tanto por los individuos como por la organización, siendo fuentes de satisfacción para todos los involucrados.

IX.— DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD

CONDUCTA HUMANA

El ser humano actúa de cierta manera debido a razones que, en ocasiones, conoce, en otras no. Pero, indudablemente, las razones existen.

Debajo de cada acción humana se esconde una compleja serie de motivos. Un motivo es, simplemente, la conexión que existe entre una necesidad sentida y la recompensa recibida en relación a esa necesidad.

Algunas necesidades son innatas en el ser humano, como por ejemplo: la comida, la bebida, el respirar, el dormir, etc. Otras como la necesidad de poder o la ambición de una mejor posición, son resultado del tipo de cultura en la cual el hombre se desarrolla. Al 1er. tipo de necesidades se les llama PRIMARIAS o fisiológicas y psicológicas y a las 2as. SECUNDARIAS o sociales.

— Necesidades Fisiológicas.— Son aquellas que se originan en relación a la constitución fisiológica del hombre y que producen conductas dirigidas a metas que las satisfagan de una manera directa.

— Necesidades Psicológicas.— Este es un grupo complejo de necesidades exclusivamente humanas, que tienen su origen en el deseo personal de conocimiento, experiencia, comprensión, amor, realización, etc.

— Necesidades Sociales.— Ya que el hombre es un animal social, hay una serie de necesidades que le han sido originadas por su organización cultural, religiosa, política, etc. La manera en que cada persona expresa estas necesidades depende de

su particular desenvolvimiento a nivel físico, emocional e intelectual. Estas necesidades se expresan en base a patrones sociales: posición económica, grados académicos, promociones, etc. que lo llevan a una mayor aceptación por parte de la sociedad.

Ahora bien, algunas conductas humanas no resultan tan fáciles de explicar, y esto se debe a que están relacionadas con el CONCEPTO DE SI MISMO O AUTO-ESTIMA.

Toda persona tiene ideas, opiniones y sentimientos acerca de sí misma, que son de vital importancia para ella. Esta imagen de sí mismo explica muchas conductas humanas, las cuales en el fondo sólo se dirigen a mejorar o defender esta imagen.

Toda conducta, como ya se ha visto, constituye una respuesta a alguna necesidad, pero —a veces— entre la necesidad y la recompensa, puede haber todo tipo de obstáculos y barreras. Cuando un obstáculo aparece, la acción dirigida a la obtención de la recompensa deberá ser alterada de alguna manera para poder llegar al fin previsto.

Estos obstáculos pueden ser definidos de la siguiente manera:

Frustración.— Cuando una circunstancia externa o un acto de otra persona evita la obtención de la recompensa, se puede hablar de una conducta frustrada. A raíz de esto, los esfuerzos no se dirigirán a la meta original, sino a la destrucción de aquello que provocó a la frustración.

Una conducta frustrada tiene tres características distintivas:

a) *Agresividad.*— Que puede ir desde los gritos y golpes hasta el uso del sarcasmo y la ironía.

b) *Regresión.*— La conducta se revierte a un nivel más inmaduro o infantil.

c) *Fijación*.— Es cuando se persiste en una conducta a pesar de su ineffectividad.

Las frustraciones no siempre son negativas. A veces son el reto necesario que obliga a una persona a mejorar su actividad.

Conflicto.— Es el choque entre dos necesidades incompatibles que se manifiesta como un estado de tensión.

Ansiedad.— Es la respuesta a un temor indeterminado. Físicamente se manifiesta de manera semejante al miedo, y su origen siempre se encuentra en la interioridad de la persona.

Dentro del proceso de maduración emocional, el ser humano aprende a protegerse a sí mismo de las situaciones que pueden minimizar su autoestima; a estas maneras inconscientes de comportarse se les ha llamado *mecanismos de defensa*. El *yo* verdadero parece no ser útil y se procura adoptar una imagen que, se considera, ha de ser aceptada por los demás. El verdadero *yo* quedará relegado, pero no inactivo. Consciente o inconscientemente se representa un papel con el cual no siempre se identifica. Aún cuando la sociedad circundante lo acepte, él mismo se despreciará por no ser lo que la gente piensa que es.

El comportamiento de los seres humanos está determinado, no sólo por sus emociones actuales, su experiencia pasada o su entrenamiento, sino que también es afectado de manera relevante por los estímulos del momento. Todo ser humano emite estímulos y a la vez responde a estímulos producidos por otros, a esto se le llama *interacción*.

El patrón de interacción que permite que dos personas modifiquen su mundo perceptual, influyéndose mutuamente, es lo que distingue a la entrevista.

El entrevistador debe estar consciente de que sus actitudes tienen un efecto definitivo en el comportamiento del en-

trevistado y de que éste, a su vez, también va a afectar el comportamiento del entrevistador. Si el entrevistador está capacitado para controlar esta interacción, podrá dirigirla para obtener información.

Para llevar a buen fin una entrevista, no sólo es necesario estimular y responder a las conductas manifestadas por el entrevistado, sino que, además, es preciso observar, describir, evaluar y reportar todo lo que tiene lugar durante el encuentro. Un requerimiento sumamente importante para que esta tarea se lleve a cabo exitosamente es que el entrevistador domine, además de las técnicas de la entrevista, una serie de conocimientos sobre las complejidades de la conducta humana.

A juicio de Charles Nahoum (41) es conveniente que los futuros entrevistadores aprendan todos los conocimientos científicos necesarios para la comprensión de todos los problemas que deberán tratar. Un entrevistador psicólogo es, ante todo, alguien que realizó estudios de psicología o, al menos, que conoce los aspectos con que pueden presentarse los asuntos de la investigación que se propone. Hasta para los entrevistadores operadores será útil esta enseñanza previa, ya que esto es importante para su mejor comprensión sobre la significación de las consignas estrictas que se les den. Esta enseñanza previa tiene como objetivo el brindar al entrevistador los medios para apreciar en qué medida el interesado es capaz de satisfacer los requerimientos previos. Sin embargo, es importante que, en este caso de entrevistadores no psicólogos, las entrevistas sean estandarizadas y limitadas al máximo en las apreciaciones psicológicas; puesto que, si se aconseja juzgar a los entrevistados según ciertos conceptos psicológicos (*inestabilidad, madurez afectiva, capacidad de mando, sociabilidad, etc.*) que les son presentados como punto de referencia esenciales, dichos entrevistadores —carentes de una formación psicológica adecuada— se ven obligados a tratar de reconocerlos por características que, finalmente, devienen en estereotipos.

⁴¹ Cf. *Op. cit.*, pp. 124-167.

El uso correcto de conceptos psicológicos para interpretar la vida de un sujeto es tarea delicada que requiere experiencia. Lo que se le pide al entrevistador que atienda la contratación de personal es que, en el transcurso de una entrevista, cuya duración puede ir de 20 a 30 minutos, ponga en claro las aptitudes y móviles del entrevistado.

Los conocimientos sobre las complejidades de la conducta humana que debe poseer el entrevistador le darán una gran ventaja, siempre y cuando esté consciente de sus propias necesidades, motivos, actitudes y limitaciones, sin este autoconocimiento, el entrevistador nunca podrá estar seguro de cuánto de su propia personalidad está siendo sacada a la superficie, inconsciente, en el transcurso de la entrevista.

La interacción entre entrevistado y entrevistador es una relación esencialmente humana, lo que exige que el entrevistador se auto-conozca.

Dado que la otra parte: el entrevistado, en cada caso es diferente, la persona que dirige la entrevista debe tener, al menos, una idea general sobre qué es lo que mueve al ser humano hacia una u otra conducta. A continuación se expondrá una breve introducción al estudio de la conducta humana. Cabe aquí recalcar que esto de ninguna manera pretende suplir la consulta que todo interesado en el tema debe hacer de libros especializados en esta compleja materia para así evitar el caer en el error de solamente encasillar las conductas en vez de analizarlas cuidadosamente.

Ahora bien, la personalidad humana se configura por la interrelación de dos factores:

a) Carga genética.— Todas las características físicas e intelectuales que irá desarrollando en el transcurso del tiempo, como por ejemplo: la estatura, la capacidad para caminar, para hablar, para soñar, para pensar, etc.

b) **Influencia del medio ambiente.**— Es el impacto de todo lo que le va ocurriendo en su vida, causa de la forma de ser de cada persona, configuración de un carácter específico y único.

Tenemos a continuación una serie de etapas por las que normalmente pasa el ser humano, desde que nace hasta que muere. Dependiendo de sus experiencias y vivencias pasadas, se inclinará hacia uno u otro lado a la hora de resolver las disyuntivas que se le presenten.

La individualidad se va formando desde la infancia. El niño debe buscar soluciones a los problemas que le plantean tanto su propio desarrollo físico y mental, como la interacción con las personas y circunstancias que lo rodean. Con esas soluciones va formando una base con la cual enfrentarse a la vida y que es única en cada individuo.

Los casos que se apuntan a continuación están descritos en base a los extremos opuestos, entre ellos hay varios niveles intermedios. Además, cada *individualidad* expresa su problemática y las soluciones a ésta de maneras muy diferentes, pero que sí se pueden comparar con los denominadores comunes para un análisis generalizado.

I.— CONFIANZA BASICA Y DESCONFIANZA BASICA

NIÑO

Si durante el primer año de vida, a través de la madre, el niño aprende que el mundo que lo rodea es bueno, satisfactorio y agradable, será optimista.

ADULTO

El adulto será un hombre con una gran confianza en sí mismo y en el mundo. Es una persona que se da, se arriesga, goza la vida y puede reconocer los méritos de los demás. No vivirá con problemas de angustia.

Si el niño aprende que le falta el alimento, el afecto, la satisfacción, etc., entonces buscará defenderse.

Piensa que el mundo es peligroso, es desconfiado, pesimista, toman muchas precauciones para el trato a otras personas y en el manejo de proyectos. Su expectativa del futuro es de gran inseguridad. Sienten que todo va a fallar.

II.— AUTONOMIA, VERGUENZA Y DUDA

NIÑO

Si el ambiente en que se desenvuelve durante el segundo año es de libertad en la exploración de su mundo, de tal manera que él pueda decidir por sí mismo, saldrá adelante en la vida.

Si el ambiente en que se desenvuelve restringe su autonomía, le obligara a recurrir, para todas sus decisiones, a la madre, ya que dudara de su capacidad de decisión.

ADULTO

Será un ser independiente y afrontará su responsabilidad en las decisiones que tome, actuando libremente.

Será inseguro en sus decisiones, obsesivo por el orden de las cosas y, en mucho, sujetará sus actitudes a las opiniones de los otros. Será inflexible y obstinado.

III.— INICIATIVA O CULPA

NIÑO

Entre los tres y los cinco años de vida se inician los fuertes impulsos sexuales. Si tiene libertad de iniciativa y

ADULTO

Gozará planeando el éxito de su futuro y en el cumplimiento de sus deberes. Se sentirá capacitado para guiar y no se

no se siente restringido para planear y fantasear, tendrá confianza en sí mismo. arredrará ante la competencia.

El fracaso de su iniciativa, sobre todo ante rivales (por ejemplo, los hermanos) le provocará sentimientos de culpa que invalidarán su libre expresión. Se sentirá impotente ante la autoridad y preferirá aceptar la vida tal y como le venga, sin luchar por ascender. Será un mediocre.

IV.— INDUSTRIOSIDAD E INFERIORIDAD

NIÑO

Si está listo para trabajar y es motivado en sus pequeños quehaceres se sentirá con confianza para usar instrumentos y técnicas, perseverando en su trabajo y ampliando sus horizontes fuera del hogar.

Si se siente incapacitado para desarrollar un trabajo o para el uso de los instrumentos, se pueden generar sentimientos de inferioridad que pueden estar basados, no sólo en su supuesta incapacidad, sino también en la diferencia de color de piel o estrato social.

ADULTO

Percibirá satisfacción por los trabajos que realice, será cooperativo y se sentirá capaz de usar bien instrumentos y conocimientos.

Percibirá que el trabajo no es gratificante e intentará eludirlo y, de no ser posible, lo aceptará como una carga y no como satisfacción.

V.— IDENTIDAD O CONFUSION DE PAPELES

PUBER

Con el término de la infancia, se inicia la pubertad y con ella importantes cambios físicos y fisiológicos que determinan la madurez genital.

Es aquí cuando surgen las preguntas de identidad (¿Quién soy yo? etc.); si el joven logra que esa confusión se resuelva en una armoniosa integración entre la etapa infantil, la libido y las oportunidades que le presenta la sociedad para desarrollarse, sabrá encontrar su propia individualidad.

Si en esta etapa el joven, en vez de intentar responder a las preguntas desde su propia individualidad, se crea una sobreidentificación buscando en los signos externos (moda, jerga, etc.) la respuesta a sus conflictos, se perderá en un mar de confusiones.

ADULTO

La seguridad en sí mismo y en lo que es y puede hacer harán que sea un hombre de decisiones firmes, que escuchará a los demás, pero que no se dejará arrastrar por las opiniones ajenas.

Será un hombre inestable que busque constantemente la identificación con personas que considere valiosas. Su identificación consigo mismo será tan confusa que buscará, solamente "reflejar" las actitudes de la gente que considere importante.

La importancia de los signos externos de identidad (automovil, etc.) para el sera fundamental.

VI.— INTIMIDAD O AISLAMIENTO

PUBER

Una vez armonizadas y superadas las anteriores etapas, el joven estará en capacidad de establecer una relación íntima y profunda con los demás.

La capacidad de amar y de dar se manifiesta aquí en toda su intensidad y dependerá de la confianza que ha adquirido en sí mismo el que su vida sea rica en satisfacciones.

PUBER

Si las anteriores etapas no han sido trascendidas, el joven seguirá siendo inseguro y desconfiado hacia los demás; no abandonará la individualidad para participar con los otros y preferirá la soledad a la intimidad. Su capacidad de amar encuentra barreras dentro de sí mismo. Podrá tener relaciones superficiales con la gente, pero nunca sentirse amigo.

VII.— GENERATIVIDAD O PARALIZACION

PUBER

El joven que hasta ahora ha tenido un desarrollo pleno, al llegar a la adultez será capaz de guiar, con desinterés y cariño, a los jóvenes que le precedan. Comunicará sus experiencias a aquellos que las necesitan para crecer, en el sentido más amplio del término.

PUBER

Quien ha fracasado en las etapas anteriores, en vez de ayudar a los demás a salir adelante, se estancará y no trascenderá a una vida más completa; no gozará con el dar y ni siquiera en la lucha por conseguir algo en la vida. La amargura y la estabilidad serán el resultado.

VIII.— INTEGRACION DEL YO O DESESPERACION

En esta última etapa está la integración plena y fructífera de las etapas anteriores.

Aquí es donde el individuo que ha sido responsable de sí mismo y de los demás, con los desengaños y alegrías que esto implica, le encuentra un orden al mundo y un sentido al espíritu. Este individuo es el que es capaz de defender lúcida y valientemente los valores en los que cree.

Aquel que no ha sabido integrar los estudios anteriores es incapaz de llegar a la integración y aceptación de su yo y el mundo. Su disgusto hacia lo que él es puede conducirlo a intentar vivir etapas pasadas, negando su realidad.

Al no conseguirlo, su disgusto se convierte en desesperación. Es aquí cuando aparece con mayor intensidad el miedo a la muerte.

A continuación se exponen, a manera de cuadro sinóptico, las diferentes teorías prevalecientes sobre la conducta humana, para que, por medio de su consulta, el entrevistador novel pueda formarse una idea más completa de este complejo proceso psicológico:

| | ESTRUCTURA | DINAMICA | DESARROLLO | MOTIVACION |
|-------|---|---|--|--|
| FREUD | <p>Id energía instintiva, esto es, instintos</p> <p>Yo mediador entre Id y medio ambiente</p> <p>Superyo ideales sociales introyectados</p> | <p>El origen de la energía son los instintos, especialmente el sexo y la agresión.</p> <p>La personalidad es el resultado de los compromisos entre los instintos y las demandas sociales. Los procesos dinámicos de mayor importancia son desalojamiento, identificación, ansiedad y los mecanismos de defensa, especialmente la sublimación.</p> | <p>Cinco etapas psicosexuales —oral, anal, fálica, latente y genital.</p> <p>La organización final de la personalidad representa contribuciones de todas las etapas.</p> | <p>1. Tensión y relajación.</p> <p>2. Buscar homeostasis, esto es, equilibrio.</p> |

| | ESTRUCTURA | DINAMICA | DESARROLLO | MOTIVACION |
|---------|---|--|---|--|
| JUNG | El inconsciente personal contiene experiencias que han sido reprimidas, este contenido puede regresar a la conciencia. El inconsciente colectivo contiene recuros y modelos de conducta de los ancestros. | Cuatro funciones: pensar, sentir, experimentar e intuir, interactúan con dos actitudes: introversión y extroversión. | La meta de desarrollo está unida a toda la personalidad. La individuación, esto es, el desarrollo para cada parte de una personalidad, está seguido por el intento de unir esas partes a una completa autorización función trascendente. | El futuro a que tiende una persona es tan importante como su pasado en el desarrollo de su personalidad. |
| ERIKSON | Aumenta el concepto de los instintos de Freud el más importante es el sexual. Pone más importancia en el Yo que en el Superyo y el Id. | Hace énfasis en el efecto de la interacción entre una persona y su medio ambiente; la personalidad es el resultado del encuentro entre los impulsos y las demandas de la sociedad. | Un principio epigenético-desarrollo de un plan pre-determinado hacia toda una función se manifiesta a través de ocho grados de desarrollo, caracterizado cada uno por una zona erógena y un modo de conducta con el medio ambiente; una crisis o examen acompaña cada grado de desarrollo; la no resolución de una crisis se convierte en fijación. | Motivos diferentes para cada uno de los ocho grados de desarrollo. |
| WHITE | El Id, Yo y Superyo son sistemas interactuantes, pero el Yo tiene su propia fuente de energía. | La curiosidad y la conducta exploratoria indican que la búsqueda de competencia es el impulso más importante. Hace énfasis en los aspectos psicológicos de la conducta. | Coincide con los grados de Erikson pero dice que aunque alguna motivación temprana es psicosexual, mucho de lo que las criaturas y niños hacen es tendiente a ganar competencias e independencia. | No toda motivación se basa en la reducción de tensión; la gente es motivada para efectuar cambios en ellos mismos y en el mundo. |
| ADLER | La conciencia es el centro de la personalidad. Da importancia al conocimiento de las razones para la conducta y en qué son diferentes para cada personalidad. | La creatividad propia busca experiencias que ayuden a las personas a encontrar un estilo de vida único; si no puede ser encontrado, uno mismo trata de crearlo. | Las fuerzas sociales son vistas tan importantes como instintivas. | La gente lucha por lograr un ideal; mucho de esa lucha es un intento por compensar sentimientos de inferioridad, basado en ayudas en la niñez. |

| | ESTRUCTURA | DINAMICA | DESARROLLO | MOTIVACION |
|----------------|---|---|--|---|
| SULLIVAN | La personalidad es una entidad hipotética que existe sólo en las relaciones personales con otros. Percibiendo, recordando, pensando todo interpersonal. | La personalidad, que no puede ser concebida fuera de las relaciones interpersonales, puede cambiar en cualquier punto de la vida. | Siete grados de desarrollo, tres en la adolescencia. En todos los grados los factores sociales predominan grandemente. | —Angustia para tres grados inferiores. —Tentativas de triunfo para grados intermedios. —Relación interpersonal en la madurez. |
| MURRAY | Enfatiza el número y complejidad de los motivos humanos. El tema es un modelo sencillo de necesidades y presiones relacionadas que dan significado a la mayoría de las conductas de una persona. | Las necesidades psicológicas dirigen todas las partes que funcionan en una persona —percepción, inteligencia, etc., para que la persona actúe de alguna manera. | El desarrollo de la personalidad es determinado por impulsos biológicos, los cuales son descritos por las etapas psicosexuales de desarrollo de Freud, y por influencias sociales, mediatizadas especialmente a través de la socialización por los padres. | —Necesidad como una fuerza interna organizante. —Presión por el mundo externo. |
| GORDON ALLPORT | Se enfoca a adultos normales. Enfatiza la importancia de las cualidades, las cuales son el resultado de los factores genéticos y del aprendizaje. Los determinantes conscientes de la conducta son más importantes que los inconscientes. El yo, o uno mismo, comprende aquello que es único en cada individuo. | Las cualidades se vuelven funcionalmente autónomas y sin relación con las necesidades biológicas. | En el transcurso del desarrollo, las cualidades personales llegan a sostenerse por sí mismas. Hay discontinuidad entre la personalidad de un niño y la del adulto. | Las cualidades son motivos mejores que las estructuras. Cada persona desea ser algo, y ese deseo moldea su conducta. |
| ROGERS | El organismo y el Yo son los dos sistemas que regulan la conducta. El Yo es la parte consciente de la experiencia. —El conocimiento del propio ser y su funcionamiento. | El organismo y el Yo pueden trabajar juntos tanto armoniosa o desarmoniosamente. | Conforme la persona se va desarrollando de la infancia, aprende a través de la interacción con el medio ambiente, a distinguirse a sí mismo del campo de los fenómenos. Esto es el autodesarrollo. | La fuerza de motivación de los organismos sencillos es su propio mantenimiento y actualización. |

| | ESTRUCTURA | DINAMICA | DESARROLLO | MOTIVACION |
|---------|---|---|--|---|
| MASLOW | La naturaleza esencial de una persona no es constante, como los instintos animales, pero son fácilmente transformados mediante la experiencia y la influencia cultural. | Hay una voluntad activa hacia la salud y hacia la actualización del potencial humano. | Las necesidades básicas deben ser encontradas, especialmente en la vida temprana, de tal manera que el desarrollo de las necesidades pueda lograrse. | --Necesidades básicas: hambre cariño --Necesidades trascendentales: justicia belleza amor pertenencia. |
| KELLY | El conocimiento es por mucho la parte más importante de la personalidad. La gente busca entender y predecir el mundo que le rodea. | El individuo construye su mundo en base de las hipótesis anticipadas que se forma en el curso de su experiencia. | En el transcurso de su experiencia, cada individuo desarrolla sistemas de ideas que definen su mundo. | Actúo porque estoy vivo. |
| SKINNER | La personalidad es la conducta que tú haces. | La conducta es fruto de aprendizaje y modelamiento. Formas o Leyes: --Reforzamiento --Castigo --Extinción --Generalización --Discriminación. | Toda conducta se aprende por reforzamientos o premios que son fruto del medio ambiente. | --Fuerzas biológicas. --Condicionamiento del medio (modelo Walden II). |

X.— ENTREVISTA DE SELECCION

Desde hace siglos es bien sabido que existen personas que están mejor capacitadas que otras para desempeñar una cierta tarea, así como el hecho evidente de que nadie puede hacer bien todas las cosas; este conocimiento ha dado lugar a que en todos los tiempos y culturas, se haya intentado encontrar un método rápido, conveniente y adecuado para medir las habilidades de un ser humano sin tener que llegar a caer en el inútil y, a veces, hasta doloroso proceso del ensayo y el error.

En muchos casos, la herencia ha sido considerada como el sistema más lógico para designar a la persona a ocupar puestos tales como rey, reina, presidente e, incluso, plomero o carpintero (42).

Por fortuna, los métodos de selección se han ido perfeccionando y así encontramos que a la selección y calificación del trabajador, sólo después de ver cómo actuaba en el puesto para el cual se le requería, le siguió la teoría de las aptitudes; de esta manera se fueron elaborando las técnicas necesarias para la elección de los trabajadores en función de las características psicofisiológicas específicas requeridas por la tarea (43).

Actualmente se siguen aplicando “métodos” basados en la costumbre que, si bien no son malos, no cumplen su verdadera función; son soluciones relativamente fáciles y rápidas, pero que adolecen de muchos defectos. Veamos, por ejemplo:

- a) REFERENCIAS LABORALES Y/O COMERCIALES.—
Las cartas de recomendación casi nunca son fidedignas,

⁴² Cf. López, Félix M., *Op. cit.*, pp. 75-76.

⁴³ Cf. Blanco Cohen, C., *Op. cit.*, pp. 17-18.

ya que en ellas, generalmente, se pretende dejar en el mejor papel al sujeto recomendado; cuando se trata de referencias laborales pueden resultar más objetivas, dado que están respaldadas por el prestigio de una firma comercial.

b) INTUICION DEL ENTREVISTADOR.—

El juicio a primera vista se basa en la apreciación parcial y subjetiva que el entrevistador hace sobre la personalidad externa del aspirante y, por ello mismo, tampoco podemos considerarlo totalmente válido.

c) EXAMENES DE SELECCION.—

La selección de personal basada exclusivamente en este tipo de pruebas tampoco resulta muy conveniente. Dado que los cuestionarios son demasiado generales tienden a perder su efectividad; además, casi todo el mundo los conoce de antemano, lo que nos lleva a no poder evaluar las posibilidades reales que tiene el aspirante para desarrollar la tarea que se le ofrece.

d) FACTOR ESCOLARIDAD.—

Los certificados, diplomas y títulos académicos, si bien nos sirven como referencias de estudios y experiencias, carecen de los datos suficientes como para efectuar una evaluación justa de la persona en cuestión y sus habilidades.

Resulta fácil llegar a la conclusión de que los “métodos” antedichos son, por sí solos, deficientes.

Hoy en día, lo que se busca obtener son métodos de selección que se encaminen, sobre todo, a la objetividad. La entrevista es la técnica de selección más utilizada por la sociedad moderna y debería constituir un método válido para escoger a la persona idónea para una tarea específica.

Ahora bien, ¿qué debe ser una entrevista de selección? La entrevista de selección implica una toma de decisión; debe ser

considerada como un medio de interacción humano a través del cual se busca obtener información valiosa y suficiente acerca de las aptitudes, habilidades, conocimientos y personalidad del candidato a un cierto puesto, con objeto de llegar a predecir, con mayor o menor certeza, si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le intenta seleccionar.

La validez de la entrevista puede optimizarse y la probabilidad de error minimizarse, aplicando la estrategia correcta para cada uno de los principales pasos del proceso de selección de personal.

Sabemos perfectamente bien que “según sean sus colaboradores, así será la empresa. Según sea el grado de adaptación de cada uno a la empresa por sus vocaciones y cualidades, en inversa proporción estarán los conflictos que se susciten en la misma” (44).

De ahí que la entrevista de selección bien aplicada siempre reportará grandes ventajas para la empresa, puesto que si la gente que labora en ella reúne las características y las habilidades precisas para desempeñar satisfactoriamente su tarea, es indudable que el rendimiento de la producción aumentará considerablemente. Otra ventaja estriba en el hecho de que la persona ubicada en el puesto adecuado a sí misma desempeñará con más agrado sus labores y, por tanto, con mayor éxito.

PAPEL DE LA ENTREVISTA DENTRO DEL PROGRAMA DE SELECCION

Hace ya algunos años se llevó a cabo una investigación sobre el papel de la entrevista en el proceso selectivo dentro de una empresa, la cual informó que este método era inepto e inútil; dicha aseveración provocó que muchos entrevistadores abandonaran esta técnica.

⁴⁴*Ibidem*, p. 35.

La verdad es que la entrevista es un recurso indispensable, no sólo por la cantidad de información potencial de que nos provee, la cual es realmente considerable, sino por los distintos aspectos humanos que nos permite conocer y evaluar. Seguramente ningún candidato querrá ser juzgado sin tener la oportunidad de discutir sus posibilidades, cara a cara, en un encuentro con el representante de la empresa.

Por otro lado, la entrevista de selección ofrece al candidato la oportunidad de hacer preguntas sobre el puesto de trabajo en cuestión, sobre la empresa, el salario, las prestaciones, etc.

Con respecto al entrevistador, esta técnica de selección le da la oportunidad de relacionarse personalmente con los candidatos y obtener un cúmulo de información que ningún tipo de cuestionario escrito o *curriculum vitae* le podría proporcionar: dicción, presencia, limpieza, seguridad de movimientos, etc.

Es en base a todo lo antes dicho, que la entrevista de selección debe ser cuidadosamente reexaminada con el objeto de desarrollarla como la herramienta más útil y valiosa de todo el proceso de selección (45).

FUNCION INTEGRADORA DE LA ENTREVISTA

La entrevista de selección constituye el primer contacto personal entre el entrevistador y el candidato. Este encuentro es, por lo tanto, entre extraños que ignoran lo que mutuamente pueden ofrecerse; es por esto que se hace necesario intercambiar la suficiente información como para crear un interés mutuo.

La entrevista de selección está enfocada a obtener los datos conductuales del entrevistado, sus actitudes y rasgos carac-

⁴⁵Cf. López, Félix M., *Op. cit.*, pp. 76-108.

terísticos, todo lo cual deberá *integrarse* en un conjunto único, tomando en cuenta tanto el punto de vista del candidato y sus necesidades, como las características del puesto que se desea llegar a desempeñar.

La reunión de todos estos aspectos en un todo coherente que permita emitir un juicio válido y tomar una decisión requiere, obviamente, de la habilidad y experiencia de un buen entrevistador. Para llevar a buen término la entrevista, lo primordial es formular previamente una guía de la entrevista donde se integren, tanto las necesidades del entrevistador y del sujeto entrevistado, como las del puesto a cubrir.

PREPARACION PREVIA DE LA ENTREVISTA

La tarea de selección la deben llevar a cabo conjunta y armónicamente el Departamento de Personal y el Jefe del Departamento donde se encuentra el puesto vacante. Lo más recomendable es que exista un mutuo acuerdo con respecto a las distintas áreas que cada uno de ellos desea atacar dentro del proceso global de selección y, que, por lo tanto, tocarán durante sus respectivas entrevistas, para evitar, de esta manera, repeticiones inútiles o aspectos relegados (Obsérvese los pasos 4, 5, 6, 9 y 10 de la gráfica anexa). De cualquier manera que este acuerdo se lleve a cabo, es preciso que se tenga el material de ayuda necesario para lograr que la entrevista sea lo más fructífera posible para ambos participantes del encuentro.

Dado que la tarea del entrevistador al seleccionar personal es la de emitir un juicio basado en la comparación de las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias reales del puesto a desempeñar, lo más adecuado es formular previamente un cuidadoso y detallado plan de trabajo.

El plan de trabajo de la entrevista consiste, antes que nada, en determinar las áreas de información que deseamos explorar; es decir, hacer acopio de todos los datos que nos per-

mitan delinear las condiciones específicas de la tarea que tendría que efectuar el candidato una vez incorporado a la empresa. Este es el punto más importante y al que, básicamente, se abocará el entrevistador en esta fase.

Desde luego, lo idóneo sería que el entrevistador conociera a fondo la estructura de la compañía, sus divisiones, departamentos y, en general, todas las unidades que conforman a la organización. Su conocimiento debería extenderse a la nómina de personal, la estructura del salario, las cualidades y deberes de los puestos, las características de los supervisores, las políticas laborales, etc.

De hecho, existen organizaciones en las cuales el Departamento de Personal maneja toda esta información de una manera completa, por lo que el trabajo del entrevistador se ve bastante aligerado y el proceso de planeación de la entrevista es mucho más rápido, fácil y preciso. Sin embargo, bien sabemos que no en todas las empresas suele darse esta situación; por lo que es necesario que el entrevistador mismo se encargue de todo el proceso desde el principio. En este caso, si el entrevistador, poco a poco, va sistematizando todas las distintas informaciones que recoja sobre la empresa, llegará un momento en que posea un amplio archivo de la organización interna de ésta, lo suficientemente completo, como para realizar cualquier tipo de entrevista de una manera rápida y efectiva.

Pasemos a ver ahora qué tipo de información se precisa para la preparación de la entrevista. Las dos fases principales del proceso de selección previas a la entrevista misma son: a) la descripción y conocimiento del puesto a cubrir, y b) el análisis y evaluación de la hoja de solicitud.

a) CONOCIMIENTO DEL PUESTO

Este conocimiento debe ser específico. Es necesario dirigir la investigación y el análisis de la tarea hacia las características *imprescindibles* que debe poseer el candidato

para desempeñar satisfactoriamente, “intentando traducir tales características en rasgos observables, es decir, aptitudes y cualidades que sean relativamente fáciles de identificar y discriminar en los exámenes” (46). Para ello, durante este primer allegamiento de información, debe hacerse una descripción de la actividad concreta desempeñada en el puesto de trabajo, así como las condiciones externas en las que ésta se desarrolla. De esta manera, se estará en posibilidad de hacer un guión en el que se indiquen qué tipo de conocimientos, motivaciones y características físicas deben exigírsele al aspirante al puesto.

Para recabar este tipo de información, lo más conveniente es usar indistintamente la propia observación y los impresos sobre descripción de tareas que podamos obtener a través de los distintos jefes de departamento.

De esta forma se estará en posibilidad de conocer el tipo de trabajo a ser efectuado y las cualidades que éste requiere del trabajador.

Ahora bien, para tener cubiertas todas las áreas de información requerida previa a la entrevista, un buen entrevistador no puede dejar de tomar en cuenta la hoja de solicitud.

b) HOJA DE SOLICITUD

Lo más deseable es que el entrevistador cuente con tiempo suficiente para analizarla y cotejarla con la información sobre el puesto de trabajo en cuestión.

Es importante que el candidato conteste esta(s) hoja(s) sin ayuda de nadie ya que, además de los datos concretos que proporcione, con su forma de responder a esta solicitud dejará constancia de su atención, comprensión, pulcritud, facilidad de expresión, legibilidad, etc.

Detalles todos estos que nos revelarán aspectos muy importantes sobre la personalidad del candidato.

⁴⁶Blanco Cohen, C., *Op. cit.*, p. 62.

El fin que persigue este tipo de impresos es el de permitirnos conocer, con cierta aproximación a la realidad, los datos familiares, profesionales y personales del futuro entrevistado y, aunque el formato suele variar de acuerdo a cada compañía y sus necesidades específicas, creemos que el contenido deseable de la hoja de solicitud debe abarcar las siguientes áreas de exploración:

I. INFORMACION LABORAL:

¿Qué tipo de empleo y salario está solicitando? ¿cuál es la experiencia que tiene en puestos semejantes? ¿Qué otro tipo de puestos ha desempeñado con anterioridad y por cuánto tiempo?, etc.

II. DATOS PERSONALES:

Fecha de nacimiento y edad, sexo, dirección actual, número telefónico, estado civil, quiénes dependen de él (nombre del cónyuge y número de hijos, en caso de que existan) etc.

III. DATOS FAMILIARES:

Nombre de los padres y lugar de nacimiento de los mismos, qué grado de escolaridad poseen, nombres de hermanos y hermanas, qué tipo de ocupación laboral tienen, etc.

IV. CULTURA ESCOLAR:

Nombres y direcciones de las escuelas donde estudió, con fechas claramente especificadas. Si aún estudia ¿en dónde y qué? Si ha recibido cursos especiales u obtenido alguna beca. Si maneja alguna lengua extranjera y qué grado de conocimiento de ella posee (la lee, escribe y entiende), etc.

V. EXPERIENCIA DE TRABAJO:

Nombres y direcciones de las empresas donde haya trabajado anteriormente, con fechas bien determinadas; cuál fue su ocupación en cada una de ellas y una breve descripción de sus actividades. Motivos por los cuales abandonó

su último empleo. Sueldos percibidos. Si tuvo períodos de desempleo y cuál fue la razón, etc.

VI. PARTICIPACION SOCIAL:

Si es miembro de algún club u organización con fines no lucrativos (benéfica o cultural). ¿Qué tipo de aficiones tiene? ¿Qué lugares ha visitado? ¿Qué tipo de gente frecuenta?

VII. REFERENCIAS O INFORMES:

Ya sean personales o de otras empresas.

VIII. DATOS FISICOS:

Estatura, peso, color del cabello, etc.

IX. VARIOS:

En este punto, que es un poco el cajón de sastre, van incluidos la fecha de solicitud, la firma, las observaciones y comentarios de quien va a entrevistar posteriormente, etc. (47).

PASOS A SEGUIR DURANTE EL PROCESO DE LA ENTREVISTA DE SELECCION:

1.— ESTABLECIMIENTO DEL RAPPORT.— Como anteriormente ya hemos hablado extensamente del Rapport, nos concretaremos aquí a resumir los puntos más esenciales del mismo, aplicándolo a la entrevista de selección.

Como sabemos, el objetivo del rapport es establecer una atmósfera de armonía y mutua comunicación entre el entrevistador y el entrevistado.

Aspectos que, en apariencia, pueden parecer triviales, tales como: el ser puntual, proporcionarle al aspirante confianza desde el primer momento con un gesto amigable, llamarle por su nombre y concederle un lapso para relajarse hablando

⁴⁷ Para lo referente a la hoja de solicitud, Cf. López, Félix M., *Op. cit.*, pp. 113-121, y Blanco Cohen, C. *Op. cit.*, pp. 37-40.

de algún suceso actual, o bien diciéndole: “permítame tomar dos minutos para revisar su hoja de solicitud”, aunque esto ya se debe haber hecho con anterioridad, permite que el hielo inicial comience a romperse.

Sin embargo, es preciso recalcar que, en la mayoría de las ocasiones, este primer acercamiento se logra llevar a cabo con buenos resultados, no precisamente por medio de la comunicación verbal, sino por medio de actitudes y gestos que demuestren aceptación y cordialidad.

Antes de pasar a hablar propiamente sobre los temas que deben tocarse durante el proceso de la entrevista creemos conveniente mencionar que para interpretar correctamente la información es preciso que la recordemos y organicemos. La forma más efectiva de hacerlo es tomando discretos apuntes a lo largo del encuentro.

Ahora bien, no debemos perder de vista que, el hecho de que el entrevistador tome notas, puede llegar a producir un estado de ansiedad o inseguridad al candidato, por lo que lo más recomendable es que se le explique de antemano que el tomar algunos apuntes nos permitirá estar seguros de tener toda la información pertinente para poder llegar fácilmente a la evaluación final. Ya que estos apuntes nos servirán más adelante como guía, sólomente se debe anotar aquello que es realmente importante para los fines que se persiguen. Si se invierte mucho tiempo escribiendo, el entrevistado sentirá curiosidad acerca de nuestras notas, además de que el tiempo dedicado a la pluma será tiempo perdido de observación, atención y evaluación del candidato.

2.— OBTENCION DE INFORMACION.— Una vez que se ha logrado establecer el rapport, se inicia la fase de recabación de información. Aquí se recomienda iniciar con preguntas concretas basadas en la hoja de solicitud del candidato; después, de una forma suave, se podrán ir abordando otros temas de acuerdo a los objetivos trazados. Estos primeros temas a cubrir durante la entrevista son. la historia previa del sujeto

o historia personal, su educación profesional, su experiencia laboral y sus cualidades personales.

No debemos olvidar que la tarea del entrevistador durante el proceso de la entrevista no es sólo la obtención de información, sino que también es el darle a conocer al candidato cuál es el trabajo requerido y cuáles las características de la Empresa. Es conveniente hacer que el entrevistado presente y discuta sus habilidades, cualidades, etc.; antes de que el entrevistador hable sobre el puesto de trabajo y la compañía.

Entre la información que debemos proporcionarle al candidato se encuentra: la descripción de la compañía, su organización, productos, política, etc. Después hablaremos sobre el puesto y sus cualidades. Finalmente debemos hacerle conocer la seguridad del trabajo y los detalles del programa de selección.

El darle toda esta información al solicitante tiene como objetivo el que esté en posibilidad de tomar su propia decisión sobre su posible incorporación a la Empresa, así como el disminuir su índice de ansiedad con respecto al proceso de selección.

Básicamente, la entrevista es una intercomunicación entre dos seres humanos. Pero muchas veces el interés humano desaparece de la entrevista y se transforma en una mecánica sucesión de preguntas y respuestas. Esto nunca debe llegarle a suceder a un entrevistador profesional. La función de la entrevista es aceptar, sentir, entender y comprender al entrevistado. Teniendo en cuenta que en la entrevista de selección el candidato es alguien a quien el entrevistador no ha visto nunca, y que, además, se encuentra bajo una tensión poco común, es fundamental no perder el rapport y mantener un ambiente cordial en todo momento.

TOPICOS A DISCUTIR DURANTE LA ENTREVISTA:

A) HISTORIA PERSONAL. De entre los puntos más delicados e importantes que en la entrevista deben tratarse, destaca la historia particular del sujeto. Sabemos que la historia de una persona es única e irrepetible y que es, en mucho, determinante para el futuro comportamiento del sujeto, puesto que no es fácil cambiar los patrones de conducta que fueron asimilados durante la infancia.

Las preguntas que se tienen que formular para abordar esta área requieren de una alta ética profesional y de mucho tacto. Cuando son planteadas apropiadamente y acompañadas de una explicación de las razones por las que necesitamos conocer facetas de su vida privada, el entrevistado cooperará fácilmente, proporcionándonos la información que requerimos.

La historia personal que interesa al entrevistador es la referente a las condiciones económicas, sociales y emocionales en las cuales el sujeto creció y se desarrolló. También interesa conocer su tipo de relaciones familiares con los padres o con miembros muy cercanos a él.

Sucede que, en ocasiones, nos encontramos con sujetos que empiezan a hablar sobre sí mismos con sólo sugerirselo; pero, en otras ocasiones, es necesario ejercer un poco de presión por medio de preguntas concretas, bien planteadas, para que el entrevistado se decida a hablar.

El conocer la visión que el individuo entrevistado tiene sobre sí mismo y sobre la gente con la que convive cotidianamente (padres, hermanos, cónyuge, hijos) proporcionará elementos de juicio muy valiosos para hacer un bosquejo sobre su personalidad y sus posibles reacciones en el futuro puesto a desempeñar.

En el capítulo anterior de este libro se habló ya de la importancia de que el entrevistador maneje correctamente una amplia serie de conocimientos sobre la complejísima materia de la personalidad humana. Dado el poco tiempo de que se dispone para la entrevista, es difícil que se aprecien y juzguen cabalmente todos los rasgos de personalidad del candidato.

Es aquí, entonces, donde la historia personal viene a echarnos una mano, ya que, al entrar en contacto con ella y conocer los aspectos relevantes tanto del pasado como del presente del entrevistado, nos permite dirigir una mirada hacia el futuro e intentar prever posibles conductas.

Pongamos, por ejemplo, el caso de un sujeto que, de parte de sus padres, ha recibido una rígida educación en la que la imposición y la sobreprotección fueron lo cotidiano; este sujeto, o bien buscará un jefe que continúe ejerciendo esta función, o bien invertirá el mecanismo y rechazará cualquier tipo de autoridad. En el peor de los casos será un conformista que mezclará ambas conductas indistintamente.

B) HISTORIA ACADEMICA. Con la investigación de esta área se intenta conocer qué tipo de escolaridad posee el candidato, sus calificaciones, sus relaciones con los maestros, etc.

Sería conveniente que el entrevistador pudiera llegar a conocer el o los motivos que decidieron al entrevistado a elegir la profesión o actividad que está desempeñando, ya que esto ampliaría su información sobre sus perspectivas vitales y sus motivaciones íntimas.

Al igual que todas las demás áreas a atacar durante la entrevista, la historia académica debe tratarse y juzgarse con cuidado. La razón es que no siempre el individuo desarrolla el trabajo que más le hubiera satisfecho o para el que es más apto; en ocasiones, son las circunstancias las que lo obligan a desempeñar una determinada tarea.

Algo que suele suceder es que haya tenido que interrumpir sus estudios por razones económicas y se haya dedicado a trabajar; también puede darse el caso de que haya interrumpido los estudios porque lo animaba el deseo de trabajar, aunque después haya continuado estudiando con el deseo de seguir preparándose. Este sería un rasgo positivo pues indicaría tesón para salir adelante y afán de logro.

Se dan también casos en los que el entrevistador tiene que enfrentarse con personas que han cambiado constantemente de trabajo. En este caso, las razones también pueden ser varias: tal vez el sujeto está inseguro de sus propios deseos e intereses y esto lo lleva a buscar constantemente nuevos empleos que le satisfagan; o bien, en caso de que los empleos hayan ido ascendiendo en importancia y responsabilidad, se deberá a un deseo constante de superación.

Cuando durante su época de estudiante el sujeto ha desempeñado alguna función de líder —más o menos notoria— nos indica su interés por destacar, así como su don de manejo de gente y, si este interés se encauza positivamente, los resultados para la Empresa pueden ser muy favorables ya que se contará con un elemento que vigilará la buena marcha del trabajo de sus subalternos, tanto como su propio trabajo.

Debemos tener cuidado al juzgar —operativamente— a gente que tiene poca o nula educación escolar ya que el tener un papel que acredite un cierto grado de instrucción no es punto firme para apoyar la decisión de contratación o no contratación; sabemos que este no es un parámetro real para medir la habilidad o inhabilidad del sujeto en el desempeño de determinada tarea.

Cuando se trata de entrevistas con candidatos jóvenes que están aún estudiando o que acaban de egresar de la escuela, es muy importante hacer preguntas sobre sus estudios, las materias que ha cursado, etc., para poder recabar información,

puesto que no existe ninguna historia previa de empleo que pueda ayudar para la toma de decisión.

C) **HISTORIA LABORAL.** El conocimiento de esta área da la mejor oportunidad para predecir cuál será el futuro desempeño que el sujeto entrevistado tendrá en el puesto de trabajo que se le ofrece. En el caso de aquellos candidatos que aún no poseen este tipo de experiencias, la información fundamental habrá que buscarla, como ya hemos dicho, a través de la historia académica.

La historia laboral debe ser explorada profundamente. La información no debe restringirse únicamente a la competencia técnica del candidato, sino también al nivel de responsabilidad y habilidad adquiridas en los trabajos previos, la posición y salarios alcanzados progresivamente, y las razones por las que abandonó tales trabajos.

Cuando el entrevistador se interna en esta área debe dirigir las preguntas a la obtención de información sobre el buen juicio, estabilidad, iniciativa y habilidad del entrevistado para asumir responsabilidades.

Al hablar sobre la historia académica ya se mencionaron posibles conductas de los sujetos en el desempeño de un trabajo, a manera de ejemplos. Cuando se está investigando la historia laboral nos encontramos con infinidad de posiciones tomadas por los individuos; desde aquel que refleja inestabilidad interna al cambiar de trabajo sin concierto alguno, hasta aquel que durante años desempeñó el mismo tipo de trabajo sin preocuparse por ascender en responsabilidad y sueldo, lo cual nos permite suponer que se trata de gente sin ambiciones que simplemente procura *estar*, sin llegar a *ser*.

El conocer qué tipo de relaciones ha establecido con sus jefes y compañeros de trabajo servirá de indicador para predecir su desenvolvimiento en los medios laborales, a la vez

que nos ayudará para perfilar su personalidad (amistosa, impositiva, indiferente, etc.)

D) SALUD. La exploración en el área de la salud es importante puesto que, de alguna manera, de ella dependerá el buen desempeño futuro del sujeto; es obvio que si una persona padece una enfermedad que no es pasajera se verá en la necesidad de ausentarse constantemente de su trabajo y no lo desempeñará con el suficiente ánimo y entrega. Aunque lo más probable es que tenga que pasar por un examen médico antes de incorporarse a la Empresa, le podemos ahorrar tiempo y alguna inconveniencia o experiencia desagradable si previamente indagamos esta área y le hacemos saber a qué atenerse.

Las preguntas se deben dirigir hacia el conocimiento de qué tipo de enfermedades ha sufrido, a qué edad las padeció, cuál fue la duración de cada una y qué sentimientos experimentó durante las mismas; en caso de habersele practicado operaciones, de qué tipo fueron y a qué edad se le realizaron, etc.

También se debe investigar si ha sufrido accidentes y de qué tipo han sido estos. Así se obtendrá información tanto sobre el cuidado que tiene de sí mismo, como de sus tipos de reacciones agresivas.

E) TIEMPO LIBRE. Conviene saber en qué ocupa el sujeto sus ratos libres pues es un buen reflejo de su carácter; pero debemos tener cuidado de no entrometernos en su vida privada, si él no lo autoriza. Una cosa es la vida social del ser humano y otra, muy diferente, su mundo íntimo.

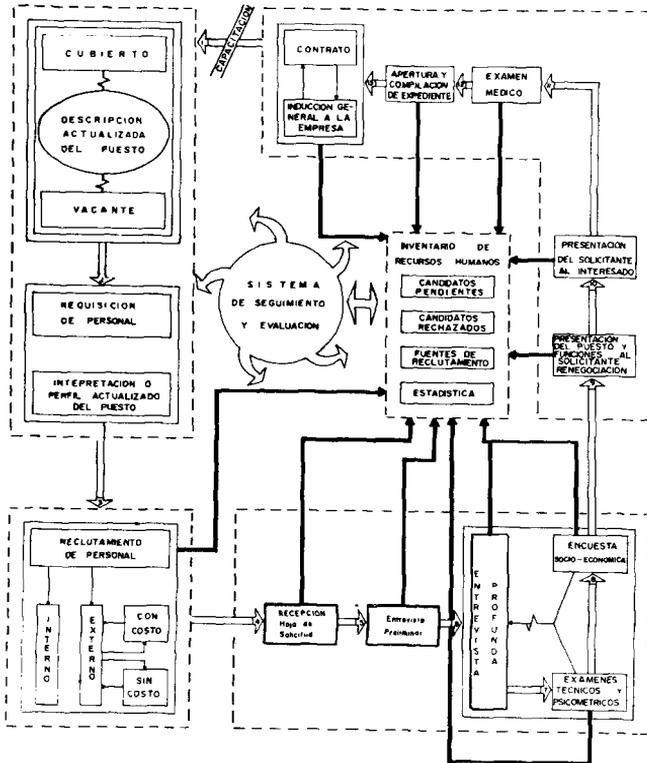
F) PLANES FUTUROS. La indagación que realicemos sobre los planes futuros y anhelos del candidato debe estar de acuerdo con los fines que perseguimos con la entrevista; es decir, en algunos puestos se necesitan personas para las que

existe la posibilidad de ser promovidas rápidamente, en tanto que habrá otros puestos en los que las oportunidades de promoción son pocas y, en tales casos, serán mejores prospectos las personas que no esperan ser promovidas prontamente, o bien porque es un trabajo eventual, o bien porque ellas deben tomarlo así.

En cualquiera de los casos, esta área nos permitirá obtener información sobre las perspectivas que tiene el sujeto con respecto a sí mismo, no sólo en las áreas de trabajo, sino también en cualquier otra área de su realización personal.

Por último, conviene recalcar el hecho de que llevar a cabo una entrevista de manera eficiente y satisfactoria para ambas partes, entrevistado y entrevistador, es todo un arte. Entrevistar es una técnica útil y valiosa que se puede ir perfeccionando mediante la práctica continua. Además, el conocimiento adecuado de la teoría básica de la entrevista nos proporciona el patrón con el que podemos evaluar críticamente nuestra metodología y conducta actual para, en base a ello, decidir el mejor camino para optimizarlos.

EL FLUJO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL



XI.— OTROS TIPOS DE ENTREVISTA USADOS EN LAS ORGANIZACIONES

En el capítulo anterior nos referimos a la entrevista como herramienta auxiliar de la Organización para *prever y predecir* la futura actuación de un sujeto en un cierto puesto de trabajo. Aquí, en cambio, veremos aquellos casos en los cuales la entrevista se utiliza para analizar hechos ya pasados, acciones que ya se han realizado o conductas que ya se han manifestado.

A) ENTREVISTA DE EVALUACION:

En cualquier empresa o institución sucede diariamente que un empleado se enfrenta con obstáculos que interfieren o vuelven conflictivo su desempeño en el puesto de trabajo, lo cual genera notorias bajas en el rendimiento productivo de la Organización misma.

Tomemos, como ejemplo, lo sucedido no hace mucho tiempo en una empresa prestigiada del ramo industrial: el Gerente General notó que uno de los Departamentos presentaba rendimientos muy bajos en comparación con las demás áreas de la empresa. Así las cosas, dicho gerente tomó la resolución de aumentar los salarios y reducir las cargas de trabajo, en un intento por superar la deficiencia y, con ayuda de algunos asesores, colocó a dos supervisores más dentro del Departamento conflictivo. A pesar de todos estos cambios, el resultado fue un absoluto fracaso, pues la ineficiencia, lejos de disminuir, aumentó.

Lo que le faltó a este gerente fue el ángulo de visión adecuado para analizar el conflicto. Nunca se le ocurrió la idea de implantar un sistema de evaluación del desempeño en el trabajo.

Desgraciadamente, este problema es muy frecuente. De cuatrocientas organizaciones mexicanas encuestadas sobre sus métodos de evaluación (Jiménez, 1976), se observó que solamente *cinco* empresas se habían preocupado por establecer un sistema coherente y global de los desempeños de tarea. En algunas otras, se habían implantado sistemas de evaluación que únicamente atendían al factor financiero, dejando a un lado el logro de las metas, tanto organizacionales como individuales, que se habían fijado de antemano.

En cualquier actividad, el conocimiento preciso del avance y logro de las metas fijadas es de incalculable valor, pues es a través de ello que nos percatamos de las variaciones que ocurren en la actividad y su relación con los resultados esperados, permitiendo conocer la efectividad y eficiencia de la supervisión, detectando oportunamente causas de variación inconvenientes y dirigiendo nuestro esfuerzo hacia las áreas con conflictos que puedan frenar el éxito de las metas.

Ahora bien, también es común que se piense en llevar a cabo una evaluación sólo cuando las cosas no caminan satisfactoriamente, y esto es un error. Hay que tener presente que la evaluación de cualquier tarea debe ser permanente para evitar, justamente, que se llegue a casos críticos como el mencionado anteriormente, y, además, fomentar y reforzar las conductas positivas.

El error más común es el de darle a los supervisores un procedimiento de evaluación inadecuado y un escaso o nulo entrenamiento sobre las técnicas de la entrevista de evaluación. En la mayoría de los casos se toma a la entrevista de evaluación como el medio para enterar al subordinado sobre sus deficiencias en el trabajo. Nada más alejado de la realidad que esto, pues con esta posición lo único que se logra es que el subordinado inmediatamente adopte una actitud defensiva y que, por lo tanto, los resultados de la entrevista sean nulos, cuando no negativos.

La entrevista de evaluación se define como un *diálogo* entre un supervisor y un subordinado acerca de su reciente desempeño en el trabajo. Por lo tanto, es una revisión de logros y resultados, no de fallas. Además, implica también la revisión de las metas y objetivos que habían fijado en el pasado.

Gracias a este tipo de evaluación de la actuación se puede incrementar y revalorizar el desempeño del empleado. La evaluación es consciente y dinámica, ya que en ella la participación de ambas partes en el análisis y programación de metas es el punto clave para lograr resultados satisfactorios.

Es por todos sabido que una obligación primordial de los supervisores es el incrementar la efectividad de sus subordinados en el trabajo, pero para que este incremento se dé se requiere de una cuidadosa planeación, de una instrucción apropiada y de una apreciación completa del contexto en el cual se desarrolla el subordinado.

Entre los objetivos que persigue este tipo de entrevista está el de ayudar al sujeto a que se haga consciente de la forma en que ha venido desarrollando su trabajo, ya que sólo de esta manera podrá participar en la planeación de sus propias metas y, por consiguiente, de su progreso.

Sea el que sea el método usado para evaluar el desempeño de un subordinado, no tendrá ningún valor a menos que, como resultado, genere un cambio en la conducta del empleado.

Para este tipo de entrevista la técnica más conveniente a utilizar es la *no directiva*, es decir, permitirle al sujeto que sienta que es él quien toma las decisiones sobre su propia persona y desarrollo laboral. En este caso, el entrevistador asume únicamente el papel de escucha y asesor. Es en esta medida en que se construirá una relación más fuerte, más estrecha, para lograr metas específicas; puesto que el sujeto se sentirá con más libertad para mencionar, aclarar o discutir cualquier asunto relacionado con el trabajo (o, incluso, tratar algún

asunto personal) y será por medio de esta interrelación *humana* que se llegará a un entendimiento mayor en todos los sentidos.

Debemos recordar aquí las palabras de Charles Nahoum, quien nos dice que el entrevistador “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. De allí la actitud metodológica siguiente (. . .): el individuo es capaz de considerar, de manera constructiva, todos los problemas que se le plantean y de los cuales puede tomar conciencia” (48).

Estudios recientemente hechos han demostrado que el poco valor de los resultados obtenidos en las entrevistas de evaluación se ha debido, en gran medida, a lo erróneo del método utilizado.

Analicemos algunos de estos casos: en la generalidad de las organizaciones, el programa de evaluación es anual, lo que provoca que el subordinado, durante la entrevista, se sienta “bombardeado” por sugerencias y anotaciones sobre el desempeño de su trabajo, dado que las sugerencias se han venido acumulando a lo largo del año. Obviamente, algunos de estos puntos que pudieron haberse resuelto satisfactoriamente en su momento oportuno, se presentarán ahora más conflictivos para abordar y solucionar dado su carácter de extemporáneos.

Es debido a esto que se ha llegado a la conclusión de que las revisiones frecuentes al desarrollo del trabajo de un subordinado son un instrumento básico e imprescindible, que proporciona la oportunidad de discutir los medios para mejorar su actuación cuando la necesidad se presenta, o para aplaudir sus éxitos en el momento de los mismos.

⁴⁸*Op. cit.*, p. 55.

Otra de las razones por las cuales la entrevista de evaluación puede llegar a ser poco efectiva es el hecho de que el superior tome una actitud de sobreprotección para con el subordinado. Es decir, el entrevistador se presenta como un ser omnisciente que juzga la actuación pasada y planea el desarrollo futuro del subordinado sin tomar en cuenta, para nada, la opinión del sujeto, sus motivaciones, sugerencias y razones sobre ciertos resultados en el desempeño de su trabajo. Este es un error muy grave ya que se inhibe la participación activa del sujeto en las decisiones sobre su propio desarrollo, lo que da como resultado que no se sienta involucrado ni, por lo tanto, motivado para mejorar.

Sabemos que los resultados son infinitamente superiores cuando el representante de la Empresa y el subordinado analizan *juntos* la situación y *juntos* planean y fijan las metas específicas a lograr.

Por último, y derivado del error de efectuar anualmente la entrevista de evaluación de la actuación, aparece el de tratar, en la misma sesión, el aspecto relativo al sueldo del sujeto. Esta actitud es perfectamente comprensible cuando la situación se ha planteado de esta manera; ya que, justamente por lo espaciado de las entrevistas, se pretende aprovechar al máximo la oportunidad de hablar sobre todos aquellos puntos que durante el año se han venido acumulando. El resultado de esto es catastrófico, pues se ha comprobado que el tema del sueldo domina en tal forma el encuentro que agota el tiempo para hablar seria y profundamente sobre su actuación misma y la planeación para mejorarla.

Es por ello, que se llegó a la conclusión de que lo mejor es plantear la entrevista en dos sesiones: en la primera, se discute ampliamente la evaluación de la actuación del sujeto y se habla sobre el sueldo, en la segunda (unos días más tarde), se discute y planea el mejoramiento de dicha actuación.

Aunque la entrevista de evaluación es una oportunidad para intercambiar información y para delinear puntos sobre la actuación del sujeto, ésta debe dirigirse fundamentalmente hacia la consecución de estrategias para determinar el curso de acciones futuras.

Existen tres preguntas básicas que ambos participantes tratan de contestar:

- 1.— ¿Cuál es la situación presente?
- 2.— ¿Qué es lo que hace el supervisor para mejorarla?
- 3.— ¿Qué es lo que puede hacer el empleado para mejorarla?

El objetivo de éstas es explorar las fuerzas que determinan el nivel de desempeño del empleado, identificarlas y decidir la mejor forma en que se puede obtener un cambio en la conducta.

El proceso de la entrevista de evaluación está compuesto de tres fases: a) elaboración del plan de la entrevista, b) diálogo, y c) seguimiento de las resoluciones.

a) *Elaboración del Plan de la entrevista.*— Como en todas las entrevistas, aquí es fundamental la buena planeación. El entrevistador debe estar perfectamente informado sobre todas las áreas que competen a la actuación del empleado para conducir la entrevista de manera adecuada.

En este momento es preciso recaudar toda la información disponible acerca del sujeto y del trabajo desempeñado (calidades que requiere, posibilidades de desarrollo, etc.), lo que permitirá tener una clara idea de todos los puntos que se deseen discutir. Es conveniente recurrir a otros miembros del personal que estén en posibilidades de hacer comentarios sobre la ejecución del trabajo del sujeto a entrevistar.

La fecha en que se llevará a cabo la entrevista debe notificársele al subordinado con una semana de anticipación, con objeto de darle tiempo para que haga una revisión de la descripción del trabajo, de la ejecución de los estándares, de lo realizado por él en el trabajo y de los problemas del mismo. De esta forma estará preparado para discutirlos y aclararlos.

Para complementar la preparación de la entrevista de evaluación, es conveniente que se llene una forma de evaluación con toda la información pertinente; si el subordinado también llena la misma forma se facilitará la conducción, organización, objetividad y comunicación en la entrevista, puesto que ambas partes saben perfectamente a qué atenerse durante la discusión.

b) *Secuencia de la entrevista o diálogo.*— La secuencia del encuentro consta de cuatro pasos: establecimiento del rapport, intercambio de información, desarrollo del plan de mejoramiento y conclusión o cierre.

1.— **Establecimiento del rapport.**— Como hemos visto en capítulos anteriores, el establecimiento del rapport tiene como objetivo “preparar el terreno”, por así decirlo, para conducir la entrevista de la mejor forma posible y obtener de ella óptimos resultados.

El propósito de esta fase introductoria consiste en disminuir la tensión, romper el hielo y hacer que la persona hable con naturalidad. Si logramos esto, conseguiremos el interés del empleado, disminuir sus aprehensiones y permitiremos un comportamiento natural del sujeto.

El aclimatarse en este primer momento será básico para el desarrollo del encuentro.

En esta fase se establecen los objetivos de la entrevista y su duración aproximada.

Si el rapport ha sido bien establecido puede pasarse a la siguiente fase.

2.— **Intercambio de información.**— La mejor forma para empezar esta fase es pidiéndole al entrevistado que evalúe su desempeño en el trabajo, que lo describa desde un punto de vista personal y que haga un análisis de los resultados obtenidos. Muy frecuentemente el empleado describirá su actuación en una forma realista. Esta auto-evaluación proveerá de una excelente base a partir de la cual se podrá hacer un análisis de los aspectos determinantes de la conducta del sujeto.

Por encima de todo, se le debe dejar hablar y nunca presionarlo con críticas negativas (recuérdese que hemos hablado aquí de usar la técnica no directiva).

Tal vez parezca un poco violento que se le pida al entrevistado lo que hemos indicado, pero no es así; ya que debemos tener en cuenta que, en este tipo de entrevista, no se habla en general sino que se consideran actuaciones de trabajo específicas y definidas objetivamente, por lo que lo más adecuado es ir directamente al asunto que nos preocupa.

Si el problema o los problemas que están afectando no aparecen durante la exposición del entrevistado, debemos hacer mención directa de ellos, citándolos lo más objetivamente posible, esto es, *sin atacar al empleado* (acusándolo de ineptitud, etc.), sino evidenciando que se trata de solucionar, junto con él, las anomalías en el desempeño de su trabajo. Esta actitud de apertura y trabajo de conjunto es básica para que la entrevista logre su objetivo. *Jamás* se debe atacar al empleado con miras a devaluarlo ante sus propios ojos. Es preciso que le demos la dignidad y el respeto que merece.

Cuando se trata de una entrevista de evaluación de actuación en ausencia de un juego preestablecido de objetivos el hecho de que el subordinado hable sobre su propio trabajo y lo satisfactorio o insatisfactorio de los resultados obtenidos,

da pauta para que se establezca en forma retroactiva un objetivo, a la vez que se detectan errores.

En caso de que se trate de una entrevista para revisión de progresos y, obviamente con metas ya prefijadas, después del comentario sobre los resultados generales de la actuación, el entrevistador procede a comentar aquellos resultados insatisfactorios que le preocupan.

Es aquí donde se debe poner más atención, ya que es donde aparecerán las posibles causas para la variante entre el estado actual de los resultados y el resultado deseado. También, será donde se empiece a sentir efectivamente la participación del entrevistador pues, junto con el entrevistado, debe analizar dichas causas y promover posibles caminos o actitudes a seguir en el futuro.

Debemos tomar en cuenta que el tiempo que dediquemos al análisis de las variantes jamás será tiempo perdido puesto que será de gran ayuda para espigar de entre ellas aquellas que son las más importantes, y de esta manera podrá llegarse, con más probabilidad de éxito, a especificar las causas. Es conveniente motivar al entrevistado a que piense y defina tres o cuatro causas posibles (tal vez alguna de ellas aún no haya sido pensada por nosotros) y después hacer la jerarquización de ellas.

Aquí pasamos a la siguiente fase de la secuencia de la entrevista:

3.— Desarrollo del plan de mejoramiento.— El elaborar un plan de acción es la fase cumbre de la entrevista, pues de esto dependerán, en gran medida, los resultados que se obtengan en el futuro. Si hasta este momento el entrevistado ha participado con interés y activamente, podemos decir que, prácticamente, el plan de acción sólo será “sugerido” por el supervisor, ya que la decisión sobre acciones apropiadas, es la resultante de la consideración objetiva y seria de las causas. Cuando

se han logrado identificar dichas causas, el proceso de exploración de futuras acciones posibles viene solo.

Es conveniente que, una vez identificadas y aceptadas las acciones más apropiadas para eliminar las variantes, se elabore por escrito un plan específico de seguimiento.

4.— **Cierre o conclusión.**— Dicho plan de seguimiento significa un compromiso que, más que laboral, llega a ser casi personal (entrevistador-entrevistado); es un compromiso en el que los participantes asumen su responsabilidad en lo fijado.

Lo más aconsejable es que se estipule el cumplimiento del plan a una fecha fija, es decir, marcar un plazo específico después del cual se procederá a hacer una nueva revisión de dichos objetivos para evaluar los resultados y establecer, en caso de ser necesario, nuevas metas.

Finalmente, no debe olvidarse que la motivación que se le dé al subordinado para que su desempeño sea mejor puede ser una promoción, un aumento en la compensación, aumentar responsabilidades o conseguir un mejor status; o bien, puede ser el sentido mismo de logro obtenido de un trabajo bien desempeñado, y esto depende de cada caso específico.

c) *Seguimiento de las Resoluciones.*— Este, básicamente, consiste, además de hacer un reporte escrito con las conclusiones de la entrevista, en seguirle la pista al entrevistado en el desempeño de su trabajo durante los meses siguientes, procurando anotar los cambios observados en su conducta, a fin de que la siguiente entrevista sea fructífera.

Por último, al supervisor le conviene hacer un análisis de cómo llevó a cabo la entrevista, ya que podrá darse cuenta de sus errores y mejorar su experiencia. Pensamos que el esquema de dicha evaluación podría ser parecido al siguiente:

1.— ¿Fui capaz de superar la tensión inicial y establecer un rapport adecuado?

2.— ¿Dejé que fuera el entrevistado quien diera los datos necesarios, haciendo una entrevista No dirigida?

3.— ¿Supe guiarlo a temas que no expuso espontáneamente o a que aclarara puntos oscuros, respetando la técnica?

4.— ¿Merced a la No dirección lo hice sentir que era él quien se evaluaba con mi ayuda?

5.— ¿Me porté, no como juez, sino como un auxiliar para que el entrevistado se evaluara mejor a sí mismo?

6.— ¿Lo motivé a mejorar?

Este tipo de auto evaluación por parte del entrevistador es sumamente importante, porque si su actuación no es la correcta, todo el esfuerzo desarrollado durante la entrevista se perderá.

B) ENTREVISTA DE CONSEJO:

Este tipo de entrevista podría ser definido, operacionalmente, como una entrevista de evaluación enfocada, no al desempeño del trabajo en sí, sino a una conducta errónea o molesta del subordinado y que está afectando su actuación o su relación con sus compañeros de trabajo. Por supuesto, la meta final de este proceso de entrevista es el lograr modificar sustancialmente dicha conducta inadecuada.

Se dice, entonces, que el proceso de aconsejar ha tenido éxito cuando:

- El empleado reconoce que la conducta conflictiva existe y que necesita ser modificada.
- Tanto el subordinado como el supervisor están dispuestos a compartir el esfuerzo inherente al cambio.

Para llegar a este éxito es imprescindible que el supervisor se prepare una guía de acción, de manera que cuando se entreviste con el sujeto conflictivo no haya indecisiones ni confusiones.

En primer lugar, conviene analizar e identificar, en términos muy específicos, cuál es la conducta o actitud que deseamos discutir y modificar; el por qué sería beneficioso para el empleado modificar su conducta; cómo puede beneficiar este cambio a la organización, y, cómo puede el esfuerzo del cambio apoyarse no sólo en el individuo, sino en todo el equipo de trabajo.

Una vez que el supervisor tiene claros todos estos puntos puede pasar al siguiente nivel, o sea, la entrevista misma. Antes que nada, debe recordarse que cuando un individuo se siente presionado, reacciona negativamente, y no positivamente; por otro lado, una persona que se siente comprendida y aceptada tal como es, estará más dispuesta a cambiar; de esto se desprende el hecho evidente de que, en este tipo de entrevista, el establecimiento del rapport es uno de los aspectos más delicados, puesto que, si bien se tiene que establecer claramente el propósito del encuentro, y esto genera forzosamente tensión en el sujeto, también se tiene que llegar a convencerlo de que existe un profundo interés en él como ser humano para que pueda aceptar la discusión y proponerse el cambio pertinente.

Debemos permitir que sea el entrevistado quien hable del problema y de las razones que generaron su conducta. También debemos procurar que sea él quien proponga las soluciones.

C) ENTREVISTA DE CONFRONTACION:

Dentro de la misma escala de entrevistas de toma de decisión y solución de conflictos, la entrevista de confrontación está ubicada en un nivel más alto. Este tipo de entrevista se

lleva a cabo cuando la de consejo no tuvo resultados exitosos y la conducta inapropiada se sigue manifestando, a veces, incluso, con mayor frecuencia o intensidad.

Cuando nos encontramos con este tipo de conductas recurrentes o inamovibles, lo único que le queda por hacer al supervisor es *confrontar* al sujeto y de una manera muy directa establecer que tiene que llevarse a cabo el cambio lo antes posible y de una manera muy concreta. En este caso las decisiones se toman sin consultarlas con el sujeto, quien sólo tendrá la posibilidad de aceptarlas como hecho ya dado o separarse de la Organización.

D) ENTREVISTA DE SALIDA

He aquí el último peldaño de la escala de entrevistas. La entrevista de salida es aquella por medio de la cual el supervisor tiene que comunicarle a un subordinado que no es posible que continúe durante más tiempo ocupando el puesto actual.

La necesidad de reajustar nuestro personal se puede deber a diferentes razones, y son estas las que determinan cómo será la entrevista y cuál el proceso a seguir para la misma. Afortunadamente, este reajuste ha sido precedido por una combinación de entrevistas de evaluación de actitud, de planeación de carrera y de consejo; por lo tanto, resulta fácil comprender para ambas partes dónde surge la conveniencia del reacomodo.

Esencialmente, las razones por las cuales hay que llevar a cabo este tipo de movimientos son las siguientes:

- La Organización ha decidido hacer desaparecer el puesto que el empleado venía ocupando. En este caso el desempeño del sujeto o sus conductas no están siendo tomadas como motivos para el cambio, el cual se debe a necesidades administrativas u organizacionales.

Inefectividad en el desempeño del sujeto. Aquí la decisión sí depende de la actuación del sujeto. Esta decisión ha sido tomada después de varias entrevistas de evaluación y de consejo, las cuales no generaron el éxito deseado. Por lo tanto, el reajuste está justificado y es imprescindible.

- El sujeto decide separarse de la Organización. Es una respuesta a las necesidades personales del empleado. Tal vez la Empresa ya no le brinda motivación suficiente, o sus posibilidades de crecer profesionalmente se ven cerradas, o cualquier otro motivo semejante. En estos casos, la entrevista de salida ayuda a entrar en conocimiento de ciertos problemas internos de la Organización, defectos o fallas que el supervisor no conozca.

Uno de los factores que llevan a feliz término este tipo de entrevistas radica en la necesidad de catarsis del empleado por lo tanto, el entrevistador debe provocarlo a hablar, “desahogarse”, expresar todo lo que siente y piensa con respecto a la Organización. En base a ello, este tipo de encuentros es el momento más crucial de retroalimentación para el sistema, lo cual, si es bien aprovechado, nos conduce a futuras mejoras en la Organización.

XII.— UBICACION DE LA ENTREVISTA DENTRO DE LA ORGANIZACION

Una historia de lo que han sido las organizaciones productoras de bienes y servicios desde la perspectiva administrativa, rebasaría el propósito fundamental del presente texto.

Basta pues, para fines operativos, dar una idea de lo que esencialmente son las organizaciones para, con ello, brindar una semblanza de la importancia que tiene la entrevista en la implementación, consolidación y mantenimiento de las mismas.

Podemos decir que las organizaciones son, en principio, un conjunto de conjuntos significativos, en donde la heterogeneidad y la homogeneidad de los elementos particulares están determinados por un *objetivo* que actúa como catalizador de la reunión misma, objetivo que es fijado por un interés o voluntad específica de orden económico, político o religioso.

Una de las formas en las que se suele englobar a estos conjuntos es la que los considera como recursos que inciden e interactúan, en un momento dado, en pos de la realización de una transformación específica del mundo circundante. De ahí, que estos recursos, vistos desde una representación genérica, se han agrupado bajo tres grandes rubros: a) los recursos financiero, b) los recursos tecnológico-materiales, y c) los recursos humanos. Conjuntos que interactúan en función de intersectarse, generando con ello un campo de interacción total que no es otra cosa más que su centro de gravedad: su propio objetivo.



Como puede observarse, este enfoque prácticamente nos plantea su pertinencia óptima en razón directa del equilibrio de los conjuntos tanto en tamaño, como, sobre todo, en importancia. Sin embargo, es hasta hace relativamente poco tiempo, que los administradores de organizaciones se han venido preocupando por buscar este equilibrio de los recursos financieros, tecnológico-materiales y humanos dentro de sus instituciones o empresas.

Muchos de los motivos de esta búsqueda de un clima armonioso en las organizaciones, se encuentran sustentados en el hecho de que la autoimagen del hombre cotidiano se ha revalorizado en los últimos 130 años, como dijera B. Russell, de tal suerte que el hombre de hoy ha ganado en autoestima tanto como desea ejercer su iniciativa y participación en todos los órdenes sociales, resaltando particularmente el laboral (49).

De ahí, que el administrador sensible a este hecho, no se preste a considerar a su personal como un mero factor de producción o un simple satisfactor de las actividades demandadas por la organización, porque ello propiciaría una alta frustración en sus Recursos Humanos o, lo que sería lo mismo, una permanente cosificación de los hombres que trabajan para él, y eso significaría cosificarse él mismo. Desde luego, es obvio que estamos hablando del administrador de los últimos trein-

⁴⁹ Cf. Russell Bertrand *Autoridad e individuo*, pp. 86-105.

ta o cuarenta años, ese que acepta el reto del cambio, que acepta el darle una similar importancia y ponderación a los recursos que inciden en su organización, luchando contra la desigualdad y desequilibrio que otrora parecía totalmente legitimizado, esa que permitía la subordinación incondicional de los individuos, ya sea a las finanzas o a la tecnología, o a las dos al mismo tiempo porque, en último análisis, ese tipo de administrador es consciente de que son los hombres los que mueven las finanzas y desarrollan la tecnología.

Cómo, pues, recuperar este terreno en las organizaciones, cómo acercarnos al equilibrio de los recursos, tanto en importancia, como en tratamiento. Al respecto, se ha desarrollado un nutrido número de métodos apoyados en sendas teorías, que replantean, de una u otra manera, el significado y ámbito de competencia del hombre cotidiano. En este esfuerzo han aparecido, hoy por hoy, técnicas asaz interesantes, técnicas todas ellas propiciatorias de un auténtico acercamiento del hombre ante el hombre. Resaltando de manera singular, dentro de la vida organizacional, la técnica de la entrevista, ya que su prioritaria ductilidad le confiere un amplio aprovechamiento.

Y veámoslo de la siguiente manera. Desde el momento en que las organizaciones se crean, se mantienen, se consolidan o crecen, suelen requerir un reclutamiento cada vez más minucioso de sus recursos humanos y justo ahí aparece la entrevista de selección como una herramienta particularmente eficaz para darle un adecuado tratamiento a ese primer acercamiento del individuo a la organización. En ella se presentan las primeras impresiones tanto de uno como del otro lado. Su importancia radica en que ese contacto suele ser determinante, ya que se trata de un intercambio en donde, más allá de una simple contratación, se interrelacionan las expectativas de ambos interesados, y se fija, a manera de semblanza, la envergadura de los compromisos que los interesados están dispuestos a asumir y de qué manera.

Después, una vez ya adscrito el individuo a la institución, el propio desarrollo de las organizaciones plantea un mantenimiento de la relación del individuo frente a la corporación. Se tiene que prever la capacidad de respuesta de cada uno de sus integrantes, se requiere evaluar su desempeño, pero no nada más para darle una calificación, sino para incorporarlo al perfeccionamiento que posee en sí misma toda tarea y relación humana; tanto en beneficio del individuo mismo, como en beneficio del grupo. Igualmente se requiere que la organización tenga la posibilidad de prestar apoyo personal a sus integrantes; por ejemplo, en la planificación de carrera, en el consejo para el tratamiento de conflictos, en el manejo de la confrontación, e incluso en el manejo de la salida del individuo de la organización.

Todo ese mantenimiento está en función de la retroalimentación de las partes, o sea, de la singularidad y pluralidad que implican las organizaciones y en esto podríamos decir que el administrador preocupado por promover y alcanzar un óptimo clima organizacional tiene la necesidad de aplicar y afinar constantemente todas aquellas herramientas e instrumentos que le permitan mantener el contorno e identidad de su Empresa. Identidad y contorno que propiciarán una cada vez mayor identificación de los miembros de la organización a ella misma. Pues, como opinaba Kurt Lewin, el campo de fuerzas de la organización determina su propio clima, y este campo no se da más que en función de su espacio vital, su ubicación y dimensión en el espacio y en el tiempo. Así pues, mantener ese espacio y ese tiempo organizacional circunscritos a una particular realidad perimetral, es darle forma, sentido y dirección al flujo y reflujo de la información dentro de un preciso contorno, información que aclara y consolida las actividades (tareas) y sentimientos (relaciones) de las personas hacia el seno de su realidad corporativa, permitiéndoles una mayor o menor cohesión ante la organización. Propiciando con ello, ese tan deseado equilibrio de los recursos incidentes, equilibrio que despertará en los individuos un claro sentimiento de pertenencia. Cuestión que por sí sola permite un

auténtico compromiso y, en consecuencia, un rendimiento individual basado en la responsabilidad personal.

Herramientas para mantener este flujo y reflujo de información hay muchas, pero sólo hay una en donde coinciden armoniosamente la realidad vectorial de las organizaciones, o sea, la tarea, y las relaciones humanas implicadas en ella, esa única herramienta es la entrevista.

BIBLIOGRAFIA

- Arheim, Rudolf. *El pensamiento visual*, EUDEBA, Buenos Aires, Argentina, 1976.
- Autores varios. *El análisis de contenido en las ciencias sociales y en las humanidades*, Trad. Adolfo Chacón S., UNAM, México, 1970. (Cap. I, "Introducción al análisis de contenido", por Ole R. Holsti).
- Autores varios, *La semiología*, Ed. Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires, Argentina, 1972. (Biblioteca de Ciencias Sociales, Col. Comunicaciones).
- Blanco Cohen, C. *Cómo seleccionar nuestro personal*, Ed. Limusa, México, D.F., 1975.
- Bleger, José. *Temas de psicología. (Entrevista y grupos)*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina, 1979.
- Carr, Edward H. *¿Qué es la historia?* Ed. Seix Barral. Barcelona, España. 1970.
- Guenon, René. *Introducción general al estudio de las doctrinas hindúes*. Ed. Losada, Buenos Aires, Argentina. 1945.
- Hawk, Roger H. *Reclutamiento y selección de personal*. Editora Técnica, S.A., México, D.F., 1968.
- López, Félix M. *Personnel Interviewing. Theory and Practice*. Mc Graw - Hill Book Company. United States of America. 1975.
- Morgan, Henry H. y John W. Cogger. *El manual del entrevistador*.
- Mounin, George. *Claves para la lingüística*. Ed. Anagrama. Barcelona, España. 1976.
- Nahoum, Charles. *La entrevista psicológica*, Ed. Kapelusz, Buenos Aires, Argentina, 1966.
- Nierenberg, Gerard I. y Henry H. Calero. *El lenguaje de los gestos*, Ed. Hispano Europea. Barcelona, España. 1976.
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*, Madrid, 1970.

- Russell, Bertrand, *Autoridad e individuo*, Fondo de Cultura Económica, México 1973. (Breviarios, 15).
- Sullivan, Harry, *La entrevista psiquiátrica*, Ed. Psique. Buenos Aires, Argentina, 1979.
- Wolman, Benjamín B. *Teorías y sistemas contemporáneos en psicología*. Ediciones Grijalbo. Barcelona, España. 1965.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

- Barbotin, Edmond: *El lenguaje del cuerpo*. Ts. I y II. Ed. EUNSA. Pamplona, España. 1977.
- Benjamín, Alfred. *Instructivo del entrevistador*. Ed Diana. México, D.F., 1980.
- Bosch García, Carlos. *La técnica de investigación documental*. UNAM, México, D.F. 1977.
- Camus, Albert. *El mito de Sísifo. El hombre rebelde*. Ed. Losada. Buenos Aires, Argentina. 1967.
- Davis, Flora. *La comunicación no verbal*. Alianza Editorial. Madrid, España. 1976.
- Dunnette, Marvin D. y Wayne K. Kirchner. *Psicología industrial*. Ed. Trillas. México, D.F. 1973.
- Freud, Sigmund. *Obras completas*. Ed. Biblioteca Nueva. Madrid, España. 1973
- Fromm, Erich. *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, D.F. 1971.
- García Laguardia, Jorge Mario y Jorge Luján Muñoz. *Guía de técnicas de investigación*. Asociación Editorial Casa Grande. México, D.F. 1977.
- Garza Mercado, Ario. *Manual de técnicas de investigación*. El Colegio de México. México, D.F. 1976.
- Gaussin, Jean. *El rostro*. Ediciones Mensajero. Bilbao, España. 1975.
- Goffman, Erving. *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu Editores. Buenos Aires, Argentina. 1971.
- Goffman, Erving. *Ritual de la interacción*. Ed. Tiempo Contemporáneo. Buenos Aires, Argentina. 1970
- Jung, C. G. *Psicología y Educación*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1978.
- Jung, C. G. *Tipos psicológicos*. Ed. Sudamericana. Buenos Aires, Argentina. 1972.

- Lange, Fritz. *El lenguaje del rostro*. Luis Miracle, Editor. Barcelona, España. 1951.
- Lázaro Carreter, Fernando y Evaristo Correa Calderón. *Cómo se comenta un texto literario*. Ediciones Cátedra, Madrid, España. 1976.
- Lukes, Steven. *El individualismo*. Ediciones Península. Barcelona, España. 1975.
- Macpherson, C.B. *La teoría política del individualismo posesivo*. Ed. Fontanella. Barcelona, España. 1970.
- Maier, Norman R.S. *Psicología industrial*. Ediciones Rialp, S.A. Madrid, España. 1969.
- Mc Luhan, Marshall. *La galaxia Gutenberg*. Ed. Aguilar. Madrid, España. 1969.
- Merleau - Ponty, Maurice. *La estructura del comportamiento*. Librería Hachette. Buenos Aires, Argentina. 1976.
- Moragas, Jerónimo de. *La expresividad humana*. Ed. Labor. Barcelona, España. 1965.
- Razitchner, León. *Freud y los límites del individualismo burgués*. Siglo Veintiuno. Argentina Editores. Buenos Aires, Argentina. 1972.
- Schefflen, Albert y Alice Schefflen. *El lenguaje del cuerpo y el orden social*. Ed. Diana. México, D.F. 1976.
- Schein, Edgard H. *Psicología de la Organización*. Ed. Prentice/Hall Internacional. Madrid, España. 1971.
- Tecla Jiménez, Alfredo y Alberto Garza Ramos. *Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social*. Ediciones de Cultura Popular. México, D.F. 1977.
- Tiffin, Joseph y Ernest J. McCormick. *Sicología industrial*. Ed. Diana. México, D.F. 1970.

—o o o—

Otras obras del autor:

APRENDER JUGANDO

Tomos 1, 2 y 3

La serie **Aprender Jugando** (dinámicas vivenciales), constituye un valioso instrumento para las organizaciones empresariales e institucionales, así como para aquellos profesionistas que se preparan o desarrollan en el ámbito de la capacitación.

La importancia de estas obras radica en **elevar la calidad y el servicio** en la formación integral de los recursos humanos, creando así elementos de alto nivel competitivo tendientes a consolidar cada día metas más sólidas de productividad.

La experiencia del autor en conducción de grupos, y su perfil formativo, dieron como resultado estas obras en donde se conjuga la capacidad lúdica con las necesidades empresariales, pretendiendo un cambio en la actitud total de los sujetos en beneficio del prestigio y desarrollo organizacional.

Su método... **Aprender jugando.**

Como un esfuerzo de análisis, sistematización y síntesis, ACEVEDO Y ASOCIADOS, CONSULTORES EN DESARROLLO INTEGRAL, S.A. DE C.V., presenta en este libro algunas fórmulas sencillas con las cuales los gerentes y cualquier persona que requieran hacer uso de una entrevista profesional, encontrarán una guía práctica con pasos y recomendaciones específicas para realizarla.

La entrevista ocupa un lugar privilegiado en el centro de toda negociación humana, pues rabasa en mucho los conceptos de una conversación o charla, de un mero interrogatorio o, incluso, de una disertación, dado que la entrevista se plantea como una forma oral de comunicación interpersonal que tiene como finalidad obtener información en relación con un objetivo, permitiendo que sus participantes tengan la oportunidad de experimentar la dinámica de la reciprocidad.

ÁREA: PSICOLOGÍA

ISBN-13 978-968-18-2738-0



9 789681 827380

GRUPO

NORIEGA EDITORES

limusa@noriegaeditores.com

www.noriega.com.mx