

Capítulo 7

Etapas de la entrevista

En este Capítulo nos adentraremos en la situación de entrevista. Analizaremos los elementos que interactúan en ella y que deben ser considerados antes, durante y después de conducirla. Debido a que en el ejercicio de su profesión el psicólogo industrial/organizacional con mucha frecuencia debe hacer uso de la entrevista como su mejor herramienta para lograr sus objetivos de trabajo, puede comprenderse entonces la importancia de planificarla cuidadosamente y más aún, de conducirla con profesionalismo. No hacerlo, nos obligaría a improvisar la conversación, conversación que como hemos dicho antes, no debe tener lugar sin un propósito predeterminado. No planear la conducción de cada entrevista, degrada la importancia de esta valiosa herramienta de investigación y transfiere desdén y desconsideración por el ser humano a quien entrevistaremos.

Hemos visto en capítulos anteriores que, aunque el modelo clásico de entrevista es el de selección de personal, en la gestión de recursos humanos existe una gran variedad de eventos ante los cuales es preciso realizar entrevistas. No todos se cumplen con personas ajenas o desconocidas para la empresa como en el caso de un solicitante de empleo. En ocasiones debemos cumplir la función de entrevistadores con trabajadores o empleados ya vinculados a la empresa que no sólo nos conocen, sino con quienes quizá ya hemos tenido alguna interacción previa.

Por ello, conviene hacer algunas reflexiones. Por ejemplo que el entrevistado podrá ser una persona de nuestro conocimiento pero ello no implica que descuidemos la calidad o las condiciones que como requisitos, debe llenar el método. Es cierto que si se trata de un compañero cercano o una persona

con quien nos vincula algún nexo de amistad, lo prudente y responsable es delegar en un colega la realización de la entrevista. Pero también es cierto que habrá ocasiones en que no podremos abstraernos del cumplimiento de la tarea e irremediabilmente, proceder a realizar el trabajo.

Al respecto, en el Capítulo nueve titulado "Realización de Entrevistas" del libro de texto "Taller de Expresión Profesional", sus autores Fonseca *et al.* (2012) al citar a Sincoff y Goyer (1984), dicen que "con excepción de las conversaciones, las entrevistas talvez sean el suceso que ocurre con más frecuencia como forma

¡Pensando, pensando, pensando!

¡Pensando, pensando, pensando!

Pregunta: En el bosque del olvido nos encontramos con el león y el unicornio. El león miente los lunes, martes y miércoles. El unicornio miente los jueves, viernes y sábados. En todas las demás ocasiones, ambos animales dicen la verdad. "Ayer me tocó mentir", dice el león. "También ayer me tocó mentir" dice el unicornio. ¿De qué día de la semana se trata?

Pregunta: ¿Quién es Roselia?

Mujer #1	Mujer #2	Mujer #3	Mujer #4
1	9	6	17

Respuesta: Se trata del día jueves.

Roselia tiene un número menor que 12
 Roselia tiene un número que está entre 5 y 10
 Roselia tiene un número mayor que 7

Respuesta: Roselia es 9.

FUENTE: (2013). *Juegos y pasatiempos de lógica*. Ejercicio No. 27. p. 9

FUENTE: Cacià, Daniel y Reyes, Roselia (2004). *Juguemos y aprendamos resolviendo problemas*. Colección Didáctica Contemporánea. p. 35. Guatemala: Editorial Piedra Santa.

En el recuadro de la p. 88, se muestra el orden y secuencia con que se deben cumplir las etapas de la entrevista, las condiciones especiales a las que se debe prestar atención y el porcentaje de tiempo que conviene dedicarle a cada una de ellas.

de comunicación; de hecho, ocurren de manera habitual en las organizaciones. Los individuos se entrevistan para obtener un puesto, para reunir información y desempeñar su trabajo y los directivos entrevistan a los subalternos para revisar su desempeño y dar orientación y entrenamiento" (Fonseca *et al.*, 2012, p. 180).

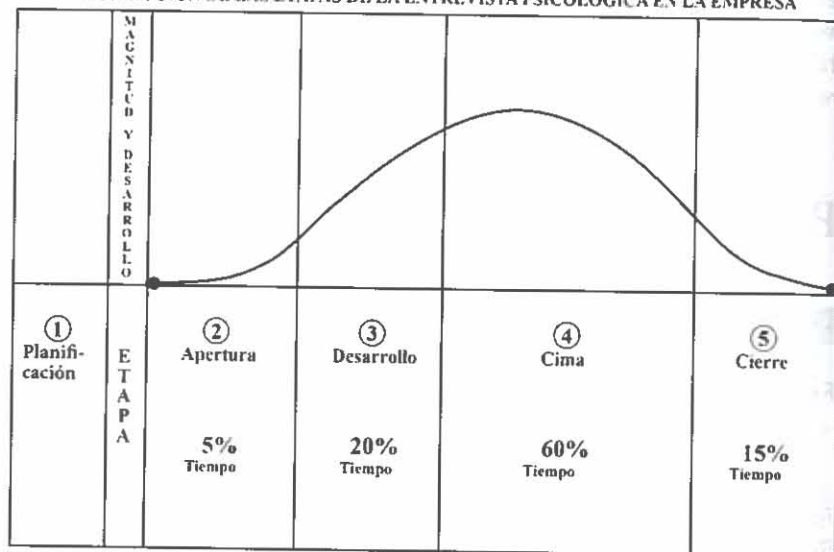
En los siguientes párrafos describiremos estas etapas.

1. Planificación

Es el paso inicial; la etapa de preparación en la que se trazan los objetivos que debemos alcanzar al conducir la entrevista psicológica en la empresa.

En el mismo libro, sus autores llaman a la reflexión acerca de las entrevistas exitosas y las que no lo son, al afirmar que una de las razones por las que los ejecutivos que entrevistan no siempre tienen éxito, es porque tratan el evento de manera muy "casual", como si se tratase de una conversación social. Afirman

DISTRIBUCIÓN DE LAS ETAPAS DE LA ENTREVISTA PSICOLÓGICA EN LA EMPRESA



Fuente: Contreras Czech, A. Distribución de las Etapas/Magnitud/Tiempos de la Entrevista Psicológica en la Empresa. Manuscrito inédito. Universidad Rafael Landívar, Guatemala

que esto se debe a una pobre o nula planeación de la entrevista, así como a la falta de atención y preparación para manejar el proceso. Como consecuencia, los objetivos no se cumplen, el tiempo se pierde y la productividad decrece.

Fernando Arias Galicia afirma que "cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración" (Arias, 1991, p. 265). En tal sentido al hacer la planeación del evento, debe tenerse siempre presente la razón por la cual se realizará. Si se trata de una Entrevista de Selección de Personal o una Entrevista de Evaluación del Desempeño, no es posible plantear las mismas condiciones que para la Entrevista de Resolución de Conflictos o para una Entrevista de Salida. ¿Usaremos preguntas abiertas o cerradas?, ¿Será una Entrevista Dirigida o una Entrevista No Dirigida?, ¿Qué tipo de información previa necesitamos tener de la persona que entrevistaremos?, ¿Haremos la entrevista en la sala de visitas, en la sala de sesiones o en una oficina?, ¿Ubicaremos al

entrevistado frente a la ventana o de frente a la puerta?, ¿Quizá convendría realizar la entrevista a primera hora de la mañana o será mejor hacerla después del almuerzo?

Hemos mencionado en capítulos anteriores que en estas páginas no encontraremos un "manual" rígido para conducir entrevistas psicológicas. En cambio, encontraremos algunos lineamientos que nos pueden orientar en la aplicación de este método de recopilación de información. El psicólogo industrial/organizacional en funciones de entrevistador, como todo profesional, también debe responsabilizarse por su propio adiestramiento, ser autocrítico, buscar consejo, asesoría y la supervisión suficientes que le permitan identificar sus fortalezas y debilidades; sus aciertos y desaciertos. También debe ser claro consigo mismo en cuanto a su relación y gusto por el trato con las personas. Revisar que su comunicación sea respetuosa y su trato ecuánime y libre de prejuicios así como que verdaderamente sienta vocación por el servicio a través del trato cortés y empático con otras personas.

Como se ha indicado antes, un entrevistador iluso puede caer con mucha facilidad en la prepotencia, la sobrevaloración de las propias capacidades e incluso, en considerar que está por encima de cualquier pauta o norma de trabajo. En lo privado de una oficina o una sala de visitas donde se realiza una entrevista, quizá nadie podría notar que nuestra actitud agrade al entrevistado, que nuestra falta de experiencia nos llevan por una ruta equivocada o que nuestro estilo de formularle las preguntas le incomoda y está reacio a continuar.

También podríamos encontrarnos en la situación particular de tener que entrevistar a un solicitante de empleo que es una persona conocida porque hace años ambos rivalizamos en equipos de fútbol, en competencias atléticas de la escuela o en concursos de bandas marciales de nuestros establecimientos educativos. Si al hacer un autoanálisis, muy dentro de nosotros encontramos que todavía no hemos resuelto aquellas diferencias, nos corresponde poner en práctica nuestros propios principios éticos y evitar hacer esta entrevista, a fin de no comprometer la objetividad del proceso. Ya hemos tratado este tema en el Capítulo que trata los fundamentos éticos de la entrevista; la razón para mencionarlo aquí, es porque estos análisis también forman parte de la Etapa de Planificación.

Planear también incluye elegir el lugar idóneo para realizar la entrevista. En el próximo capítulo analizaremos la influencia de la iluminación, la ventilación, la ubicación de las sillas o sillones, en la dinámica de la entrevista y haremos algunas sugerencias acerca de la mejor disposición del espacio previsto para su realización. Por ahora dejaremos asentado aquí, que la Etapa de Planificación de la entrevista involucra también el cuidado de elementos como éstos y otros de la más variada índole que de no tomarse en cuenta, pueden perjudicar la buena marcha del proceso, comprometiendo el logro de los objetivos de la entrevista. ¿Buscamos aconsejar o disciplinar? ¿Vamos a evaluar o vamos a explorar la forma de resolver un conflicto? ¿Buscamos al mejor trabajador para el puesto vacante o buscamos dar apoyo emocional a un trabajador que se jubila el próximo mes después de veinticinco años de servicio?

Planificar la entrevista puede requerir de nosotros la elaboración de una lista escrita en una especie de "código personal". ¿Por qué no escribir de una manera clara "para nosotros", cuáles son los datos o informaciones que necesitamos obtener durante la entrevista? Cuando entrecomillamos "para nosotros", queremos destacar aquí que sólo nosotros deberíamos poder leer nuestra lista, de manera que el entrevistado no identifique nuestro plan o ruta de desarrollo. Los entrevistadores que aprendieron taquigrafía tienen una ventaja aquí, sin embargo, el entrevistador astuto también puede elaborar su propio código. Por ejemplo el uso de números y letras: "3A", que podría significar que debemos obtener en entrevista el nombre de "3 de los Amigos" más allegados al entrevistado o bien "MR", que puede significar "para nosotros", que debemos obtener más información sobre el "Motivo de Retiro" de su último trabajo desempeñado. La elaboración y el uso de esta lista y de los códigos que usaremos, también son parte de la Etapa de Planificación. Así lo serán también otros detalles como por ejemplo, si tomaremos notas manuscritas durante la entrevista y si para ello usaremos un cuaderno o una tabla. La diferencia parece ser insignificante, sin embargo en general (y nótese que al decir "en general" estamos implicando que "casi siempre" es así y no que así debe ser definitiva), el uso de un cuaderno transmite un mensaje de orden y resguardo controlado de la información, en tanto que el uso de una tabla parece decirle al entrevistado que él es "uno más" entre muchos otros iguales a él.

Más adelante en este capítulo, también trataremos los temas relacionados con el tipo de entrevista que debe desarrollarse y el tipo de preguntas que en esa línea deben formularse. Baste decir por ahora, que todos estos elementos se

analizan y organizan en la Etapa de Planificación. El éxito en la conducción de la entrevista depende en un muy alto porcentaje, de lo efectivos que seamos al hacer todos estos preparativos y no subestimar la importancia de los pequeños detalles.

Recordando algunos consejos antes de iniciar la entrevista

1. Transmitir de inmediato el requisito de ninguna interrupción, lo que incluye nuestros teléfonos móviles.
2. Asegurar una posición que nos permita una buena "lectura" del entrevistado.
3. Hablar lo mínimo; escuchar al máximo.
4. Tomar notas cautelosas, usando un código propio.
5. Evitar emitir juicios u opiniones personales sobre temas abordados.
6. Observar los cambios súbitos en el lenguaje corporal del entrevistado.
7. Recordar seguir el plan trazado en la *etapa de planificación*.
8. Aplicar las estrategias propias del tipo de entrevista que estamos conduciendo.
9. Mantener la atención en el propósito de la entrevista; cuál es la razón por la que estamos conduciéndola.
10. Evitar hacer ofrecimientos o promesas cuyo cumplimiento no podamos asegurar.

2. Apertura

Una vez realizada la cuidadosa planificación de la entrevista, nos corresponde darle inicio. La Etapa de Apertura involucra desde el momento de recibir al entrevistado y darle el saludo inicial. Ya sea que el entrevistado y el entrevistador se conozcan previamente o no, este es en definitiva un momento crucial para la buena conducción de la entrevista. Es aquella etapa en la que algunos recordamos los consejos de nuestros mayores cuando evocaban a Oscar Wilde: "Nunca habrá una segunda oportunidad de crear una buena primera impresión". Y así es. El impacto, la imagen, el recuerdo de ese primer momento del encuentro, muchas veces quedará fijo en nuestra memoria y en la del entrevistado, al punto que recordaremos el vestuario de ese día, la fuerza con que estrechamos o nos estrecharon la mano y la sonrisa o la falta de ésta cuando nos dieron el saludo inicial. Ese recuerdo trasciende no solo al ser humano constituido en entrevistador, sino a la empresa a la que en ese momento se representa.

El saludo

Salgamos al encuentro del entrevistado y saludémosle con una suave y respetuosa sonrisa, mirándole a los ojos.

Digámosle su nombre en forma de pregunta:

"¿Señor Pérez?"

Al escuchar su respuesta (quizá un "Sí, yo soy"), presentémonos por nuestro nombre y apellido y ofrezcámosle la mano derecha para saludar con firmeza pero gentilmente.

"Soy el licenciado Estrada." -o según la costumbre y el contexto, podrá ser: "soy Anibal Estrada". (Indicar nuestras credenciales no tendrá mucho sentido porque el entrevistado estará nervioso y difícilmente pondrá atención a nuestro cargo y demás insignias y títulos).

Con un gesto con la misma mano derecha, señálemosle por dónde caminar para llegar al lugar donde conversaremos e indiquémosle dónde tomar asiento.

Mientras esto ocurre, podremos usar alguno de los temas sugeridos en el recuadro de la página 95: CINCUENTA Y DOS SEGUNDOS PARA ROMPER EL HIELO.

A continuación dediquemos unos minutos para explicarle la mecánica o metodología que seguiremos para desarrollar la entrevista. Para ello recordemos tres elementos muy importantes:

1. No "tutearle"
2. Indicarle el motivo de la entrevista
3. Mantener presentes los objetivos de la entrevista, aunque según la temática, podrán revelársele o no.

NOTA: El "motivo" que se expone en el numeral 2 no necesariamente es el "objetivo" de la entrevista. Recordemos que algunos objetivos pueden consistir en resolver un conflicto o en medir condiciones de clima laboral pero el motivo de la entrevista puede ser conocer su punto de vista o su versión personal del problema. En una entrevista de selección de personal, el motivo es atender su interés por trabajar en nuestra empresa, pero el objetivo puede ser confirmar que tiene las destrezas y cualidades necesarias para desempeñar el puesto vacante que pretendemos llenar con sus servicios.

Durante esta etapa se debe buscar cumplir con dos condiciones básicas:

- Establecer "rapport" y
- Practicar la empatía

a. Establecer "rapport":

La palabra "rapport" no está registrada en el Diccionario de la Real Academia Española, sin embargo otros recursos de consulta como el Diccionario de Psicología Virtual PsicoActiva (2013), dice que en una relación entre dos o más personas existe "rapport" cuando "sus pensamientos o sentimientos armonizan entre sí o cuando presentan una serie de puntos de vista compartidos".

Fernando Arias Galicia dice que el término significa "concordancia" o "simpatía" y que consiste en "romper el hielo" de los primeros minutos de una relación. Dice que "esta condición no ocurre en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes; mostrándose cordial y amistoso" (Arias Galicia, 1991, p. 266). Grados y Sánchez dicen que "rapport" es una corriente afectiva y de comunicación que ocurre entre entrevistado y entrevistador. Afirman que "cuando se establece de manera adecuada, disminuye la ansiedad del solicitante, crea un clima de confianza y espontaneidad y provoca que el entrevistado se comporte de modo natural y de acuerdo con las circunstancias del momento" (Grados y Sánchez, 2007, p. 61) y Gary Dessler afirma que establecer "rapport" o "familiaridad" debe conducir a reducir tensiones y establecer cordialidad, agregando que "como regla, a todos los candidatos debe dárseles un trato cortés y amigable, no solamente por razones humanitarias, sino porque su reputación y la de su empresa estarán en juego" (Dessler, 1991, p. 238).

En el apartado sobre el Lenguaje Corporal contenido en este texto, se sugieren algunas actitudes y conductas que contribuyen a establecer "rapport", tales como identificarse con cordialidad, estrechar la mano con amabilidad, establecer contacto visual y modular la voz de manera agradable; también tratar con cortesía, interesarse en la escucha atenta y aclarar las razones del encuentro. Todo ello durante los primeros minutos de iniciada la entrevista. Algunos autores sugieren hablar del clima o del

tránsito vehicular o bien, de la dificultad o no para encontrar la dirección o la oficina donde se encuentran. En el siguiente recuadro y en la página 96, ofrecemos algunas ideas sobre qué decir para establecer "rapport".

Cincuenta y dos segundos para "romper el hielo"

Veamos a continuación siete sugerencias que pueden servirnos para iniciar la *etapa de apertura*. Este acercamiento debería demorar un promedio de 52 segundos, sin embargo recordemos que esta etapa es de mucha importancia para el desarrollo de toda la entrevista, razón por la cual debe prestársele atención no solo a la introducción del tema "rompehielo", sino a una cómoda fluidez de la conversación.

Estas siete sugerencias nos facilitarán el acercamiento inicial si además le damos un amable seguimiento a la conversación mediante una calmada secuencia de aseveraciones sobre el mismo tópico.

¿Cómo estaba el tránsito?

¿Cómo llegó hasta acá?

¿Cómo hizo para encontrar el lugar?

¿Qué lindo día tenemos hoy, no cree?

¡Qué frío se siente el clima hoy!, ¿verdad?

¡Qué lluvia! ¿Cómo hizo para no empaparse?

¡Qué calor hace hoy!, ¿verdad?

Para saber más acerca de...

Los temas preliminares para "romper el hielo"

En estos temas preliminares no se debe invertir más de unos treinta segundos. El lenguaje corporal y la cordialidad de la modulación de nuestra voz nos facilitarán establecer condiciones confortables para el entrevistado. Luego puede dirigirse la conversación hacia el tema de nuestro interés.

Para ello podemos continuar así:

1. Qué pena con sus problemas del tránsito. Entonces hagamos que haya valido la pena y aprovechemos el tiempo -gesto invitando a sentarse-
2. Hace un tiempo tan bueno que no dan ganas de estar bajo techo, así que mejor comenzamos, ¿verdad? -sonrisa-
3. Tal vez mientras conversamos deja de llover, así que empecemos. -contacto visual amable-

Por otra parte, Grados y Sánchez agregan información respecto a las conductas que pueden perjudicar esta importante condición de Establecer "*rapport*", al afirmar que "el sarcasmo, contestar el teléfono o mofarse de eventos que parecen estúpidos para el entrevistador pero no para el entrevistado" (Grados y Sánchez, 2007, p. 62). Nosotros agregaremos aquí que, de acuerdo con nuestra experiencia, nada dañará más el establecimiento de "*rapport*" que hacer sentir amenazado o temeroso al entrevistado.

b. Practicar la Empatía:

La Real Academia Española en la Vigésimo Segunda Edición de su Diccionario de la Lengua Española (2001), define la "empatía" como la "identificación mental y afectiva de un sujeto, con el estado de ánimo de otro". Grados y Sánchez dicen que empatía es "la capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir o comprender los sentimientos de la otra persona" (Grados y Sánchez, 2007, p. 63) y agregan que durante el inicio de una entrevista, la empatía desempeña un importante papel al hacer posible que el entrevistador perciba el estado emocional del entrevistado y que actúe de acuerdo con este.

Para saber más acerca de...

La distancia interpersonal

Existen cuatro "zonas" de distancia interpersonal: La denominada *distancia de intimidad*, la *distancia interpersonal* (alrededor de 60 cm. entre uno y otro interlocutor), la *distancia social* (alrededor de dos metros entre uno y otro interlocutor) y la *distancia pública* (alrededor de cuatro metros entre uno y otro interlocutor).

La zona de *distancia interpersonal* se extiende de 60 a 160 cm. aproximadamente. Se parece a la *distancia social* que precisamente se observa en un acto social. Permite cierto grado de confianza pero, por supuesto, a esa distancia es difícil rozar al interlocutor, por lo que tales encuentros difícilmente crean un ambiente de intimidad. Cuando dos personas se encuentran en la calle, respetan generalmente esa distancia si se detienen a hablar.

La *distancia de intimidad* abarca desde el contacto corporal directo hasta una distancia de 60 cm. aproximadamente. Cuando esa zona no es respetada por una persona extraña, ese hecho provoca fácilmente inquietud o molestia. De allí proviene el respeto al contacto físico en el autobús. Es como un intento de "esfumarse" nuestra persona para que el otro no piense que tratamos de invadir su territorio.

En la zona de *distancia social* es donde despachamos nuestros asuntos impersonales. A esa distancia hablamos con los clientes, visitantes, desconocidos, colegas, etcétera.

A la distancia aproximada de 4 metros comienza la *distancia pública*. Aquí cesan todas las relaciones personales y las personas actúan solo como individuos. El profesor desde su mesa, el actor en el escenario, el político desde su tribuna, etcétera.

Según el tipo de relación que desean establecer dos personas, estas distancias generalmente son respetadas y aceptadas por ambas partes.

FUENTE: Montse Urpi, 2004. APRENDER COMUNICACIÓN NO VERBAL Edita Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, España.

Nosotros agregaremos aquí que Practicar la Empatía y colocarse en el lugar de nuestro entrevistado nos llevará a ver las cosas desde su perspectiva y comprenderle mejor cuando se expresa durante la charla. Naturalmente no se debe perder la objetividad en el análisis y en la práctica de los propios principios y normas de trabajo. Vale la pena destacar aquí que la experiencia y el ejercicio en la conducción de entrevistas también agudiza nuestra intuición; ese “algo” que enciende luces de emergencia rojas intermitentes en alguna parte de nuestra mente y sentidos, alertándonos acerca de un entrevistado manipulador de emociones o un “cuentero” que narra historias extrañas que “cuadran muy bien”. Recordemos lo comentado en páginas anteriores acerca de cómo las personas se preparan para una entrevista leyendo libros, artículos y *blogs* en la *Web* que les advierten sobre qué decir y qué no decir, cómo responder y qué hacer para resolver los acontecimientos en su favor. El entrevistador efectivo debe Practicar la Empatía para percibir esta intención en el entrevistado y echar mano de su intuición para trazar una estrategia de “exploración” de la verdad, recordando su responsabilidad por la seguridad y bienestar de la empresa y de todos aquellos a quienes alberga.

3. Desarrollo

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente dicha. Aquí es cuando se ejecutan las estrategias trazadas durante la Etapa de Planeación y se cumple la agenda proyectada. Si estamos desarrollando un proceso de selección de personal, deberá cumplirse con los objetivos previstos para la Entrevista que corresponde realizar; es decir encaminarse a realizar una Entrevista Preliminar, una Entrevista Socioeconómica, una Entrevista de Área o aquella que corresponde cumplir en este encuentro.

Así también se debe desarrollar el tipo de preguntas planeadas, ya sea que se haya determinado formular preguntas abiertas, preguntas cerradas o de ambos tipos, asegurándonos de mantener el clima y condiciones creadas en la Etapa de Apertura anteriormente descrita.

A continuación veamos el Tipo de Preguntas que es posible formular durante la entrevista:

Tipo de preguntas:

La estructura de la entrevista, la disponibilidad de tiempo, el contexto, las circunstancias del encuentro y hasta el nivel educativo del entrevistado, determinarán el tipo de preguntas que conviene hacer. Así, resumiremos a continuación las características de esta clasificación:

a. Preguntas abiertas

Ofrecen la posibilidad de obtener información general y amplia. Se utilizan con éxito cuando por el tipo de entrevista, debemos dejar que el entrevistado se extienda, se expanda o se despliegue libremente en su respuesta. Son preguntas cuya respuesta difícilmente será un “sí” o un “no” y generalmente comienzan con un “¿Cómo...?” o un “¿Qué...?”. Por ejemplo:

“¿Cómo descubrió que tenía facilidad para trabajar en ventas?”

O bien:

“¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo actual?”

Al formular preguntas como éstas, las posibilidades de que el entrevistado desarrolle una charla más “abierta”, espontánea y libre, podrían llevarnos a las respuestas que buscamos.

b. Preguntas cerradas

Su nombre indica su naturaleza. Estas preguntas no permiten desvíos y generalmente se utilizan para obtener información precisa y exacta. Se formulan para conocer fechas, nombres, datos exactos y respuestas que afirman o niegan con un “sí” o un “no”. Suelen comenzar requiriendo información específica mediante un “¿Cuándo...?”, un “¿Cuál...?” o alguna frase similar “para cerrar una secuencia de preguntas abiertas”, como un “¿En qué...?”. Por ejemplo:

“¿Cuándo terminó su trabajo en Aceros OPQ?”

O bien:

"¿Cuál fue el motivo por el que no abrió su ventanilla el día miércoles 14 de mayo?"

Como señalábamos antes, después de una secuencia de preguntas abiertas para establecer los motivos de ausencia al trabajo que una empleada atribuye a problemas de salud, veríamos algo similar a esto:

"¿Cómo descubrió que estaba enferma de los riñones?" (pregunta abierta) – "¿Qué evaluaciones médicas le efectuaron?" (pregunta abierta) – "¿En qué hospital fue operada?" (pregunta cerrada).

En esta secuencia de preguntas abiertas a las que sigue una pregunta cerrada, vemos que todas las preguntas van "encarrilando" gradualmente a la entrevistada a un punto en el que el entrevistador podrá establecer si ella miente o no respecto a una enfermedad que al parecer la obligó a ausentarse del trabajo el día miércoles 14 de mayo.

c. Preguntas mixtas

Son preguntas en las que se combinan hábilmente las Preguntas Abiertas y las Preguntas Cerradas. Exigen un importante esfuerzo de atención y escucha, porque el entrevistado podría detectar este ritmo y como consecuencia, preparar sus respuestas previamente a que se las formulemos, lo que podría dar lugar a mentiras o engaños por parte del entrevistador. El ritmo usual es Pregunta Cerrada – Pregunta Abierta – Pregunta Cerrada – Pregunta Abierta.

Con el siguiente ejemplo podemos ilustrar mejor el tipo de Preguntas Mixtas.

"¿En dónde trabajó de enero a julio de 2010?" – "¿Cómo se sintió trabajando allí?"

O bien:

"¿En dónde trabajó de agosto de 2010 a diciembre de 2011?" – "¿Y cómo se sentía trabajando allí?"

O quizá:

"¿De enero de 2012 a marzo de 2013, en dónde trabajó?" – "¿Cómo se sentía trabajando allí?"

d. Preguntas de maniobra o manipuladoras

Estas preguntas formuladas durante una entrevista, generalmente sugieren parcialidad en el entrevistador o su deseo por favorecer o conducir la entrevista por una vía específica. También puede ser resultado de una mala construcción debido a la inexperiencia, la presión de tiempo, el estrés o una mala planeación. Su uso denota serias deficiencias y plantea graves faltas a la ética profesional por lo que su uso indudablemente no se recomienda.

Puede haber al menos tres tipos de Preguntas de Maniobra:

i. Preguntas de doble contenido:

Son las comúnmente llamadas "preguntas capciosas". Esto es porque tienen en su construcción un elemento "tramposo", que plantea al entrevistado la disyuntiva de decidir entre una u otra opción. La "trampa" aquí, está en poner al entrevistado en una situación tal, que debe escoger entre dos opciones con las que no necesariamente estará de acuerdo. El resultado es que entregará una respuesta que no necesariamente refleja su forma de pensar. De allí que está contenida en la clasificación de Preguntas de Maniobra.

Un ejemplo sería si al conversar sobre sus actividades en tiempos libres, un solicitante a empleo que es entrevistado, indicara que su intención siempre ha sido colaborar con sus servicios en el Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl. La "manipulación" ocurriría al nosotros preguntar:

"¿Si se le presentara la opción de colaborar con el Cuerpo de Bomberos Municipales en sus tiempos libres, qué haría usted?"

Si ya el solicitante explicó que su "tiempo libre" lo desea dedicar a un servicio altruista distinto, ¿cuál es el propósito de preguntarle por otra posibilidad? Tal vez esta pregunta sea válida si la empresa a la que aspira ingresar el entrevistado suele apoyar al Cuerpo de Bomberos Municipales en los tiempos libres de sus empleados, en cuyo caso

no puede considerarse una "colaboración", no puede considerarse un "tiempo libre", ni el entrevistado tendría opción de otra respuesta, puesto que desea ingresar a esta empresa que coyunturalmente apoya a los bomberos. Vaya situación difícil para el entrevistado.

Otro ejemplo podría ser si al entrevistar a un trabajador en cuya área están ocurriendo problemas de interrelación entre dos amigos y compañeros suyos, el entrevistador preguntara:

"¿Quién comienza los problemas allá en Bodega? Es Raúl, ¿verdad?"

ii. Preguntas bipolares:

Estas preguntas evocadas por Fonseca, M., Whetten, D., Cameron, K. y Budjac, B. en su obra "Taller de Expresión Profesional" (2012), también manipulan al entrevistado al ofrecerle únicamente dos opciones de respuesta cuando quizá existen más. El inconveniente aquí, será que ante la disyuntiva, él ofrecerá una respuesta inexacta que seguramente no reflejará su verdadero sentir o pensar (p. 182). Por ejemplo, al preguntar a un solicitante de empleo:

"¿Está usted de acuerdo en trabajar después del horario ordinario de labores o preferiría trabajar los días sábados?"

Naturalmente que el tiempo extraordinario es precisamente eso: un tiempo extra, un tiempo adicional; algo que no es una constante. Formular la pregunta insinuando que algo así es constante, coloca al entrevistado en una encrucijada. Además, recordemos que el entrevistado está allí porque desea o necesita el empleo. ¿Acaso su respuesta podría ser auténtica o veraz? Quizá el entrevistado no está de acuerdo, pero una u otra alternativa parecen manipularlo para que se enrede en una situación que a futuro también planteará problemas a la empresa porque ya en el puesto y amparado por las leyes guatemaltecas, quizá no cumpla o no desee cumplir ni con el tiempo extra ni con trabajar los días sábado no pactados.

Otro ejemplo podría ser si al entrevistar a un empleado que se retira voluntariamente de la empresa, le realizamos la Entrevista de Salida y le preguntamos:

"¿Entonces nos deja porque le ofrecieron un mejor sueldo o porque ya no armoniza con las condiciones de trabajo que le ofrecemos aquí?"

Parece increíble, pero todavía quedan algunas empresas cuyos entrevistadores preguntan eso. Resulta obvio que, ya sea por un mejor sueldo o por incompatibilidad de intereses con las condiciones de trabajo, el entrevistado definitivamente se retira porque a donde va estará mejor que ahora. Aquí entonces, la pregunta no sólo resulta absurda, sino que la respuesta difícilmente reflejará información útil para que la empresa incorpore cambios, lo cual constituye uno de los propósitos de la Entrevista de Salida. Tal vez este trabajador se retira porque la empresa a la que va le ofrece un horario que le permitirá convivir por más tiempo con su familia. Lamentablemente al haber formulado una Pregunta Bipolar, el entrevistador y la empresa a la que representa jamás tendrán información confiable que permita incorporar modificaciones para que los trabajadores logren convivir más tiempo con sus familias y no perderlos por esta deficiencia que quizá sí puede corregirse.

iii. Preguntas guiadas:

Para conocer este tipo de preguntas evocadas también en el texto "Taller de Expresión Profesional" (Fonseca et al., 2012) y que "dejan saber al entrevistado la respuesta que se desea escuchar" (p.182), debemos analizarlas desde dos perspectivas:

- Las interrogantes guiadas y
- Las condiciones guiadas (que en algunos textos se conoce como "tácticas" o "estrategias durante la entrevista").
- **Las interrogantes guiadas**, son preguntas o planteamientos que el entrevistador formula al entrevistado de manera tal, que lo "guía" u orienta para responder lo que desea o espera escuchar; de allí su clasificación entre las preguntas de maniobra. Mediante interrogantes y juegos de palabras, el entrevistador manipula, encauza o encarrila al entrevistado para que responda

de determinada manera. La dificultad aquí radica en que el entrevistado, que no es ingenuo y que también se puede preparar para enfrentar la situación de entrevista leyendo revistas, *blogs* y artículos en la *Web*, responde en la forma en que es guiado y no en apego a lo que verdaderamente piensa o siente respecto al tema en cuestión.

Un ejemplo sería cuando el entrevistador que realiza un estudio de clima laboral conflictivo pregunta al entrevistado:

“¿Usted también piensa que el supervisor es el problema?”.

¡Vaya con esta pregunta! Al escuchar esta interrogante, el entrevistado “leerá entre líneas” y verá al menos seis escenarios: 1) Que otros colegas o compañeros suyos ya han sido entrevistados al respecto; 2) Que durante sus charlas, otros se han quejado del Supervisor; 3) Que entonces él no puede diferir de la opinión de sus compañeros de equipo; 4) Que ya se conoce cuál es el problema y que sólo le preguntan para cumplir el requisito; 5) Que sólo se está buscando su confirmación o sumarlo a un listado de opiniones en contra del Supervisor y 6) ¿Es posible que el entrevistador esté usando ironía en el tono de la pregunta? ¿Qué tan jocosa puede ser esta situación que aparentemente reviste gran seriedad?. Y ello sin considerar la falta de discreción por parte del entrevistador y la ineficacia en el manejo administrativo del tema.

Otro inconveniente al formular una pregunta manipuladora o de maniobra como la descrita en el párrafo anterior, no es sólo el conflicto que le plantea al entrevistado, sino también y sobre todo, la veracidad de la respuesta que entregue el entrevistado porque, sesgada o no, la decisión que se tome a partir de allí también puede perjudicar la buena marcha de las actividades de la empresa y dañar a seres humanos.

Existen otras clasificaciones propuestas por experimentados autores estudiosos del tema. El ejercicio de la página 61 nos

permite conocer más acerca de aquellas propuestas así como de sus usos en distintos contextos y tipos de entrevistas que se realizan en la empresa.

- **Las condiciones guiadas**, hacen referencia al manejo que el entrevistador hace de las circunstancias en que ocurre la entrevista, las que intencionalmente organiza o dispone para llegar a un fin previamente determinado. No necesariamente son adversas o negativas, sin embargo sí “manipulan” el ambiente para obtener información o respuestas. Entre las condiciones guiadas encontramos las siguientes:

- El eco
- El agrado-desagrado
- El desacuerdo
- La presión
- El reflejo

A continuación veremos cada una de estas Condiciones Guiadas con más detenimiento.

El eco

Consiste en repetir la última frase o palabra que el entrevistado dijo, a efecto de animar a la continuidad o profundización del discurso e insinuar que a partir de allí esperamos más información. Por ejemplo cuando el entrevistado que solicita empleo relata:

“En ese puesto yo debía cumplir un horario nocturno”.

Como entrevistadores usando “el Eco”, nosotros responderemos haciendo “eco” de la última palabra y preguntando:

“¿Nocturno?”

Y entonces el entrevistado podrá aclarar:

"Sí, nocturno, de seis horas. Entraba a las seis de la tarde y salía a las doce de la noche".

Vemos aquí que "el Eco" animó a la continuidad y que nos permitió conocer más detalles acerca del turno nocturno que debía cumplir el solicitante.

En otro ejemplo, un entrevistado que trabaja para la empresa en la División de Empaque narra:

"Nuestro equipo de protección no está completo".

Como entrevistadores usando "el Eco", nosotros responderemos con una pregunta:

"¿Completo?"

Y el entrevistado podrá aclarar:

"Sí, completo. Desde hace más de seis meses no tenemos botas de caucho ni respiradores con línea de aire".

¡Excelente uso del Eco! Ahora tenemos más información específica que si hubiésemos dirigido una secuencia de preguntas Cerradas, Abiertas o Mixtas.

Vemos también que una Condición Guiada no necesariamente es negativa, aunque sí debe permanecer entre las Preguntas Manipuladoras –que tampoco tiene que ser algo negativo– porque el entrevistador habrá planeado formular este tipo de preguntas para obtener la información que tanto necesitaba para la empresa.

- El agrado-desagrado

Esta Condición Guiada por el entrevistador, tiene por objeto definir la seguridad y veracidad de la información proporcionada. Para interpretar las respuestas, el entrevistador se apoya en el lenguaje

corporal del entrevistado y consiste en hacer gestos que indiquen que estamos o no de acuerdo con lo que el entrevistado dice. En este caso, nos corresponde "actuar" el agrado o el desagrado, encontrando que en ocasiones el entrevistado no está tan seguro como aparenta, acerca de los datos que proporciona o bien, que su autoconfianza no es tan firme como parece. Veamos un ejemplo en el que el entrevistado es una dama en proceso de selección de personal optando por una plaza de Secretaria Recepcionista. Ella podría decir:

"Como Recepcionista en el Hotel Lujoso debía atender con igual respeto y consideración a una persona que luciera sencilla o a una que se bajara de un carro último modelo del año".

Como entrevistadores usando "Agrado-Desagrado", nosotros responderemos con una pregunta en la que nuestro lenguaje corporal transmitirá desagrado (quizá frunciendo el seño o levantando suspicazmente una ceja):

"¿Y cómo actuaba si un individuo con apariencia de campesino le solicitaba una *suite* de lujo?"

A partir de su reacción y de su respuesta verbal y gestual, podremos "evaluar" la veracidad de la información que entrega la entrevistada o si por el contrario, con su respuesta denota cierta displicencia o desagrado por las personas con apariencia de campesinos, etcétera.

Como vemos, es posible obtener mucha información cualitativa a partir de estas Condiciones Guiadas; condiciones que encarrilamos deliberadamente para obtener información de calidad, aunque siguen siendo Preguntas Manipuladoras.

- El desacuerdo

El propósito de esta condición guiada es determinar el grado de control emocional que el entrevistado tiene sobre sí mismo y establecer hasta qué nivel es capaz de controlar la agresión. Una vez más, esta condición se ubica entre las preguntas manipuladoras porque precisamente, sus

resultados ocurren como consecuencia de la manipulación del clima de entrevista, el cual puede llegar a ser desagradable y hasta grosero. También vemos que en esta condición guiada, como entrevistadores también nos corresponde manejar un lenguaje corporal y gestual que le transmita al entrevistado que, aunque talvez no sea así, estamos en desacuerdo con su discurso.

Como un ejemplo podríamos citar lo que ocurre en una entrevista por competencias, que como ya vimos, busca identificar comportamientos exitosos en el pasado reciente de un trabajador, a fin de prever un desempeño apropiado en un cargo específico al que se le podría promover.

El entrevistador entonces, estará frente a un empleado a quien cuestionará:

"¿Qué piensa acerca del paro de labores que promovió el Departamento de Ensamble para buscar un aumento de sueldo?"

Aquí, sin importar que según nuestros principios la respuesta sea acertada o no, nuestra reacción "manipuladora" podría ser demostrarle "desacuerdo" con ésta. Nuestros gestos y movimientos corporales deberán entonces trasladarle este mensaje a partir de lo cual nos debemos concretar a analizar si su postura para con nosotros (que tenemos el control de la entrevista), es de conciliación, de declinación, de agresión, etcétera. Un manejo de Condiciones Guiadas muy difícil, pero que para el caso particular resulte ser absolutamente necesario porque la información de calidad vendrá posteriormente a este momento. La información que comience a llegar a partir de aquí, es lo que verdaderamente buscaba el entrevistador y su atención deberá centrarse en las respuestas subsiguientes o en los detalles que el entrevistado comience a agregar.

- La presión

Como su nombre lo indica, esta Condición Guiada por el entrevistador busca determinar la capacidad del entrevistado para manejar la presión y responder organizadamente a las preguntas del entrevistador. Una

vez más el entrevistador "guía" las condiciones para que el entrevistado perciba que existen limitaciones de tiempo para atenderlo o bien, que las circunstancias que se presenten súbitamente le hagan reaccionar bajo presión. Por ejemplo en una entrevista de selección de personal, cuando el entrevistador establece un muy breve *rapport* mientras mira su reloj de pulsera, luego de lo cual dice:

"Tengo una reunión en siete minutos, así que tengo cinco para escuchar por qué cree usted que deberíamos contratarlo"

¡Vaya! Casi parece tratarse de una mala broma..., pero es una "estrategia" que en algunas organizaciones se utiliza con éxito (aunque no por ello deja de ser manipuladora).

En ocasiones, una estrategia como la planteada en el párrafo anterior, conduce a un siguiente paso que sería dar lugar a una entrevista inmediata con otro entrevistador. En algunas empresas suele ocurrir que el entrevistador que propició el momento descrito, devela el misterio de su trato descortés después de transcurridos los tales cinco minutos y continúa la entrevista sin más prisa. En otras organizaciones el entrevistador hace el "teatro" de que recibe un mensaje cancelando la reunión y por lo tanto, le da continuidad a la entrevista al ritmo apropiado. El objetivo de "presionar" al entrevistado ya fue logrado y, en cinco minutos logró escuchar el concepto que éste tiene de sí mismo y cómo se vende para nuestra empresa.

Aunque en nuestra opinión esta estrategia manipuladora transgrede las normas morales y éticas y para nada recomendamos su práctica, en esta obra estamos presentando lo que ocurre en el contexto industrial/ organizacional tanto nacional como extranjero, a efecto de que el lector conozca los recursos que emplean aquellas organizaciones con las que se disputará la contratación del mejor recurso humano para nuestra empresa.

- El reflejo

El propósito de esta Condición Guiada es que el entrevistador confirme un cierto estado de ánimo percibido en el entrevistado. La intención

es medir el estado emocional al tiempo que se analizan los recursos de "afrentamiento" con que cuenta el entrevistado. Como un ejemplo podríamos pensar en la entrevista de salida, que es la que se practica en ocasión del fin de una relación laboral como resultado de un proceso acordado.

La condición guiada por el entrevistador será reproducir sentimientos percibidos y comunicárselos al mismo entrevistado, a fin de aclarar lo que ocurre e incluso, para dar lugar a una etapa siguiente en la que el entrevistado pueda desahogar sus sentimientos. Entonces, después de unos momentos conversando respecto a las condiciones de salida del entrevistado, el entrevistador podría plantear:

"Tengo la impresión de que está triste por su salida de la empresa. ¿Es cierto? ¿Está triste?"

Vemos con este ejemplo que la intención es evocar emociones ante lo cual el entrevistado podría o no reaccionar. Hoy día en muchas empresas esta entrevista es efectuada por un psicólogo Clínico quien, a partir de aquella respuesta podría desplegar las condiciones para una entrevista con un enfoque distinto. Quizá con un propósito de ayuda, de acompañamiento o de consejería que sólo busca "cerrar" un capítulo específico en la vida del entrevistado que se retira.

En las circunstancias descritas en el párrafo anterior, el psicólogo Clínico podría hacer uso de otras Condiciones Guiadas más específicas de su campo de acción, como las Preguntas Proyectivas y las Preguntas Situacionales. En las primeras buscaría que, transfiriendo a otras personas la posibilidad de mostrar sentimientos, el entrevistado "proyecte" los suyos ("¿Qué opinan sus compañeros de que usted se vaya de la empresa?") y en las Situacionales buscaría que a través de casos hipotéticos, el entrevistado revele también sus emociones ("¿Qué cosas cambiaría usted para mejorar las condiciones de trabajo de su Departamento?").

Para pensar por unos minutos... Nunca, nunca, nunca

...formular preguntas "compuestas" por varios temas al mismo tiempo. Por ejemplo:

"Platiquemos un poco de su formación, su experiencia profesional y sus motivaciones para aspirar a este puesto".

...formular preguntas "con añadidos" que denotan confusión o prisa. Por ejemplo:

"Platiquemos un poco de su formación, es decir, de los establecimientos donde estudió. ¿Eran públicos o privados? Y sobre su promedio de calificaciones en el nivel básico ¿a qué nivel de su clase se ubicaba usted?"

...formular preguntas "manipuladoras" que incomodan al entrevistado o le obligan a mentir. Por ejemplo:

"Dígame tres razones por las cuales no le deberíamos contratar" o si no,

"Dígame una razón por la cual no deberíamos ascenderle".

4. Cima

Esta etapa se refiere al énfasis que se debe hacer al recabar información de fondo, información cualitativa y datos de trascendencia que es preciso explorar, todo lo cual será posible gracias al clima de confianza y de seguridad que se haya logrado en las fases anteriores.

Aquí, si la entrevista que se conduce es de Resolución de Conflictos, en la Etapa de Cima es en la que corresponde profundizar en las razones del problema; es el momento de confrontar al entrevistado, el momento de la búsqueda de soluciones y de la exploración de posibles decisiones. Algunos de los datos que surgen en esta etapa, tienen relación con el auto-concepto, la realización de proyectos y el alcance de metas por parte del entrevistado. El hábil manejo del lenguaje corporal así como de los silencios y de las pausas por parte del

entrevistador, propiciarán las condiciones para que el entrevistado reflexione y como resultado, una Etapa de Cima completamente provechosa y de beneficio para todos.

5. Cierre

Esta es la etapa que anuncia el final de la entrevista. La mayoría de autores sugieren que se anuncie unos cinco o diez minutos antes de concluir, a fin de preparar el ánimo del entrevistado para comenzar a "cerrar círculos" que todavía podrían estar abiertos. La utilidad de anunciar el final, también radica en que se puede ofrecer al entrevistado la oportunidad de que formule las preguntas que necesite plantear respecto al puesto, al siguiente paso del proceso y otras dudas que pudiera tener.

Aunque no es lo recomendable, el entrevistador todavía podría plantear algunas preguntas "de sondeo", como veremos a continuación. Decimos que no es lo recomendado, porque llegada esta Etapa de cierre, ya hemos anunciado el final y regresar para formular otras preguntas puede transmitir la idea de desorden, de desorganización o de una deficiente etapa de planificación previa.

No obstante, en ocasiones las preguntas "de sondeo" facilitan visualizar un panorama más exacto de toda la información de que se dispone, antes de despedir al entrevistado.

Existen cuatro tipos de "sondeos" que conviene efectuar dependiendo de las respuestas que entregue el entrevistado:

Preguntas de sondeo:

a. Sondeo de elaboración

Se emplean cuando las respuestas obtenidas son superficiales, ambiguas y carentes de contenido o información válida.

Supongamos que estamos explorando el Factor Laboral en una entrevista profunda. En una secuencia de preguntas, el entrevistador plantea de pronto la pregunta:

"¿Por qué se retiró del Banco Progresista?"

El entrevistado podría responder:

"Mmm, pues... ya no quería seguir trabajando allí"

¡Vaya respuesta! Aquí es cuando resulta útil un Sondeo de Elaboración y entonces re-preguntar:

"¿Dígame más de por qué ya no quería seguir trabajando allí?"

El entrevistado no tendrá opción y deberá responder a esta pregunta de sondeo que de ninguna manera plantea dudas sobre lo que se pretende establecer. El entrevistador entonces, agudizará sus sentidos y prestará atención no sólo a las respuestas verbales, sino al lenguaje corporal y gestual de su entrevistado.

b. Sondeo de esclarecimiento o clarificación

Como lo indica su nombre, se emplea para esclarecer las respuestas entregadas por el entrevistado y que debido a la importancia de obtener esa información, se hace necesario aclarar de la mejor manera posible.

Como ejemplo, usemos el caso descrito arriba. Imaginemos que el entrevistado dice que se retiró del Banco Progresista porque "no se sentía satisfecho". Un Sondeo de Esclarecimiento nos llevaría a re-preguntar algo como:

"¿Qué significa para usted la satisfacción laboral?"

El Sondeo de Esclarecimiento nos ayudará precisamente a "esclarecer" a qué se refiere el entrevistado cuando dice que "no se sentía satisfecho" y como entrevistadores nos permitirá obtener información más específica que coadyuve a esclarecer los motivos de su retiro de aquel trabajo.

c. Sondeo de reflexión

Su propósito es requerir una explicación o una aclaración acerca de lo dicho por el entrevistado, invitándole precisamente a reflexionar y a responder allí mismo.

Para el caso que traemos de los párrafos anteriores, el Sondeo de Reflexión se haría necesario si el entrevistado respondiera que se retiró del Banco Progresista porque no se sentía satisfecho de ganar el mismo sueldo durante los cinco años seguidos que trabajó allí. El Sondeo de Reflexión que le plantearíamos, sería algo como:

"Pero, ¿usted ha pensado en las razones por las que no le aumentaron el sueldo en cinco años seguidos de trabajo?"

¡Pensando, pensando, pensando!

Pregunta: A la feria benéfica de la escuela, cada chico debía concurrir con un adulto. Los adultos pagan 2 euros y los chicos 1 euro de entrada. Se recaudaron 180 euros.

¿Cuántos chicos fueron a la feria?

Respuesta: A la feria fueron 60 chicos.

FUENTE: JUEGOS Y PASATIEMPOS DE LÓGICA, Ejercicio No. 15; 2013, pág. 6

Para responder, el entrevistado tendrá que hacer análisis y reflexiones allí frente a nosotros. La efectividad de este Sondeo está en que debido a que el entrevistado podría desviarse de la pregunta, cuando lanzamos el Sondeo de Reflexión debemos incluir también parte de la respuesta que había dado previamente. La idea sería limitarle las posibilidades de desviarse del tema aduciendo no entender nuestra pregunta.

d. Sondeo de repetición

Como lo indica su nombre, este tipo de Sondeo se utiliza para insistir en la pregunta planteada cuando, deliberadamente o no, el entrevistado aún no responde o bien, su respuesta no nos parece completa. Aunque la hemos clasificado en la etapa de cierre, los sondeos de repetición pueden utilizarse en cualquier momento del desarrollo de la entrevista.

Usando el mismo ejemplo del entrevistado que aún no aclara los motivos de su retiro del Banco Progresista, aclararemos aquí que en ocasiones es preciso usar uno de tres recursos propios del sondeo de repetición:

i. **Repetir**, que consiste precisamente en insistir o volver a formular la pregunta de manera más cuidadosa o más lenta para asegurarnos de su correcta transmisión. Al "repetir" se debe tener cuidado en el ritmo o velocidad con que se expresan las palabras, porque repetir muy lentamente puede lanzar el mensaje de que creemos que el entrevistado no comprende lo que le hablamos o que es lento en su comprensión. Y "repetir" muy rápidamente puede confundirle al punto de que sea el entrevistado quien, para ganar tiempo y procesar la respuesta, nos pida que repitamos la pregunta diciendo:

"¿Puede repetirme la pregunta?"

Entonces, para el caso que traemos de los párrafos anteriores, al "repetir" podemos re-formular la pregunta a un ritmo moderado y con claridad en la modulación de la voz:

"¿Ha pensado en las razones por las que no le aumentaron el sueldo en esos cinco años de trabajo continuo?"

ii. **Parafrasear**, que consiste en sustituir algunas palabras de la pregunta original, recurriendo al uso de sinónimos o palabras distintas para facilitarle al entrevistado la comprensión de la pregunta. Con el mismo ejemplo sería así:

"¿Por qué piensa que no le aumentaron el sueldo durante cinco años seguidos de trabajo?"

- iii. **Usar silencios**, que consiste precisamente en permanecer en silencio, a fin de animar al entrevistado para que, ante la oportunidad y el espacio, continúe hablando. Debemos aclarar que este recurso se debe usar con mucho cuidado y cautela, porque Usar Silencios muy prolongados pueden resultar amenazantes para el entrevistado y como consecuencia, romper el clima creado a lo largo de los minutos previos de la entrevista. Por otro lado, Usar Silencios muy cortos puede no llegar a cumplir su propósito y como resultado, hacer que el entrevistado se distraiga de la pregunta o bien, que ocupe el tiempo y el espacio tan breve, en proporcionar otra información que no le hemos requerido. Su clasificación en el Sondeo de Repetición se debe a que generalmente el entrevistado "vuelve sobre sus pasos", analiza brevemente y enfatiza o reitera su respuesta.

Urpí afirma que regular o saber utilizar bien los silencios, requiere "autocontrol" (Pág. 31) y que en tal sentido lo recomendable es estar conscientes de que estos factores constituyen la base de la comprensión del estado emocional propio y ajeno. ¡Uso adecuado de los silencios y autocontrol!

Nosotros sugerimos aquí, recordar aquella reflexión que dice:

"Que al hablar, el mensaje transmitido sea mejor que haber quedado callados"

Proverbio hindú

Acerca del paralinguaje

Urpí (2004), en su publicación *Aprender Comunicación No Verbal*, afirma que el "paralinguaje" es todo aquello que acompaña o complementa al lenguaje oral cuando ocurre y en tal sentido, afirma que el silencio forma parte de él.

Según las conclusiones de sus estudios, "a más alteración emocional, más espacios de silencio necesitamos para poder regular de forma equitativa el estado anímico -y eso si cada individuo es capaz de hacer una lectura adecuada de sí mismo-" (Urpí, 2004, pág. 31).

Urpí asegura que "para bien o para mal, cuando se da una confrontación en nuestras relaciones, la otra persona siempre tiene una razón tan poderosa como la nuestra. Quizás esté del todo equivocada, pero lo que dice es lógico para ella. Entonces, nos guste o no, el juego de la comunicación es un espejo. El golpe suyo le dolerá a usted" (Pág. 33).

Su intención entonces, podría ser "perder" al entrevistador debido al aparente desorden o prisa al conducir la entrevista y ante nuestro silencio por su respuesta, permanecer impávido y sin reacción alguna.

En lo relativo a la Etapa del Cierre y el ya anunciado final de la entrevista, si estamos en una entrevista del proceso de Selección de Personal, en esta etapa es usual que el entrevistador informe al entrevistado acerca de los pasos siguientes al encuentro, de manera que conozca con anticipación lo que puede esperar a partir de allí. Por ejemplo:

"En aproximadamente cinco días usted recibirá una llamada para continuar con la siguiente fase..."

O bien:

"En tanto nos comunicamos con usted, por favor actualice su documento X..."

O también:

"Este es un proceso que debe seguir un trámite preestablecido que no depende solamente de esta entrevista. Por favor espere nuestras noticias en

los próximos cinco días. Después de ello, si no lo hemos contactado, por favor llámenos al número xx”.

Estas son algunas de las respuestas que suelen darse al finalizar la Etapa del Cierre en una entrevista de selección de personal.

Naturalmente, cada tipo de entrevista dará lugar a instrucciones finales distintas, como en el caso de la Entrevista de evaluación del desempeño, en la que solamente despediremos al entrevistado agradeciéndole su tiempo y colaboración para el proceso o bien en el caso de la entrevista de resolución de conflictos, en la que le informaremos que el expediente del caso debe llevar un trámite que es usual en casos similares y que debe esperar alguna comunicación en un tiempo aproximado de X días.

Si en cambio, se trata de una entrevista de detección de necesidades de capacitación o de ajuste, el entrevistador podrá informarle al entrevistado aquello que sea válido transmitir e indicarle lo que sucederá a partir de ese encuentro. Por ejemplo, que se hará una observación *“in situ”* para analizar su puesto de trabajo o que se dará seguimiento a su evolución o cambio de conducta en la administración y resolución de sus problemas económicos para volverlo a entrevistar en un tiempo perentorio de un mes.

La Etapa de Cierre también es el momento oportuno para indicarle al entrevistado la conveniencia de mantener el contenido de la entrevista dentro de términos de discreción y confidencialidad, si es que así se ha determinado previamente. En algunos casos también es conveniente pedir retroalimentación al entrevistado. Preguntarle cómo se sintió, qué cosas le incomodaron o qué información adicional le gustaría incluir. Estas suelen ser valiosas herramientas para encaminarse hacia el final de la entrevista. A veces ocurren sugerencias o aportes que pueden resultarle útiles al entrevistador para sus próximas experiencias en entrevista.

Lo que indudablemente no puede ni debe hacer el entrevistador, son ofrecimientos o promesas acerca de lo que ocurrirá a partir de ese encuentro, especialmente si no está en sus manos decidir los pasos subsiguientes. Si el entrevistador conoce previamente cuál puede ser el final de todo el proceso en

el que está tomando parte, su responsabilidad profesional y su ética personal no le permitirán crear falsas expectativas como tampoco comprometer la posición de la empresa, de colegas y/o de compañeros de trabajo.

Finalmente, si al terminar la entrevista y salir del sitio donde tuvo lugar, el entrevistado debe efectuar otros trámites o gestiones adicionales relacionadas con el proceso, la Etapa de Cierre le permitirá al entrevistador guiarle y orientarle respecto a esos pasos subsiguientes. El entrevistador usualmente se levantará de su sitio y acompañará al entrevistado hacia la puerta, guiándole amablemente y mostrándole con cortesía la ruta para abandonar el lugar. La importancia de esta etapa no debe subestimarse. Quizá no volvamos a ver o tratar al entrevistado o quizá sí lo haremos, pero lo cierto es que cada entrevista marca un momento importante en la vida de quien estuvo con nosotros y ese recuerdo agradable o no, permanecerá aún con el paso de los años, incluyendo la forma en que finalizó esa experiencia.

Nuestra imagen personal, la de nuestra profesión y la de nuestra empresa gozarán de buen prestigio y de reconocimiento, o arrastrará desagradables impresiones y recuerdos que con el paso del tiempo pueden o no desvanecerse en la memoria del entrevistado y de aquellos vinculados a él. Tal y como ocurre en toda interacción humana.

En la entrevista, aún en su Etapa de Cierre, practicar la empatía se traducirá en una ventaja competitiva para la empresa, porque al colocarnos en el lugar del entrevistado y percibir su estado de ánimo, estaremos trasladando una parte de nuestro humanismo y nuestra ética, así como una cálida y agradable imagen de la empresa a la que representamos, aunque tal vez no volvamos a encontrarnos con el entrevistado... por un tiempo, o nunca.