

## Capítulo 8

# Elementos que confluyen en la dinámica de la entrevista

En el Capítulo anterior, al hacer referencia a la etapa de planificación, mencionábamos la importancia de analizar la influencia de la iluminación, la ventilación, la ubicación de las sillas o sillones y otra serie de elementos que confluyen en la dinámica de la entrevista. En este nuevo Capítulo se presentan algunas recomendaciones acerca de las condiciones físicas, de infraestructura y de logística que debe resguardar el entrevistador previo al inicio de una entrevista.

Debemos comenzar por aclarar que el psicólogo industrial/organizacional en funciones de entrevistador, no siempre realizará su trabajo en una sala confortable en la que prevalezca un ambiente de iluminación y ventilación ideales. Lo cierto es que ya en la práctica difícilmente encontraremos circunstancias de trabajo en las que se disfrute de aire acondicionado, ornamentos sobrios y condiciones de silencio que permitan una cómoda comunicación entrevistado-entrevistador. La verdad es que son muchas las ocasiones en que el psicólogo industrial/organizacional debe conducir entrevistas psicológicas en un ambiente menos placentero.

Como ya se ha mencionado, las entrevistas que debemos realizar no se circunscriben sólo al modelo clásico de la selección de personal. Por el contrario. En realidad es esta la que, en el ideal de los casos de la administración de recursos humanos debería efectuarse con menos frecuencia, porque a menos que se trate de una organización que está en constante crecimiento, la realización de entrevistas en procesos de selección de personal solo significa que existe una alta rotación de personal, lo que de ninguna manera

es una buena señal sobre la proyección y tendencias de la empresa... o de la efectividad del proceso selectivo que se realiza en ella.

Este texto nos ha llevado gradualmente a deducir que el psicólogo industrial/ organizacional en funciones de entrevistador, debe efectuar todo tipo de entrevistas en distintos momentos, horas, lugares y condiciones físicas que no siempre estarán bajo su dominio. Recordemos que en el Capítulo 6 abrimos el abanico de posibilidades de entrevista para las que debemos estar preparados. En consecuencia, al analizar los elementos que confluyen en la dinámica de la entrevista no tomaremos solamente el clásico patrón de la sala cómoda en la que todos los elementos del ambiente están bajo control.

En cambio, veremos aquí los aspectos para los que debemos estar preparados ante la posibilidad de conducir entrevistas mientras conversamos en el mismo espacio en el que se desenvuelve el trabajador. Quizá debamos entrevistar mientras caminamos con él por un pasillo, por un jardín o cuando le citamos al Comedor de Empleados en horario en el que no concurren trabajadores a almorzar o cenar. Pero en todos los casos, como entrevistadores debemos recordar para qué la estamos realizando y qué información debemos obtener; es decir, estar siempre bien encauzados en alcanzar los objetivos de la entrevista.

Comprenderemos esto si nos detenemos a imaginar cómo se puede sentir un trabajador que recibe una llamada para que se presente al Departamento de Recursos Humanos; pero además se le notifica que allí sostendrá una entrevista. ¿Cómo puede sentirse la empleada de la planta procesadora de productos cárnicos que está ensamblando empaques de cartón cuando recibe una citación para que deje lo que está haciendo y se dirija al quinto piso del edificio a sostener una conversación con una persona del área de recursos humanos?

Indudablemente que estas condiciones ya interfieren con el clima que algunos textos y *blogs* en la *Web* describen como "el ideal" para conducir una entrevista. Los niveles de estrés y la expectativa pueden dispararse a partir de este momento en la trabajadora citada. Además debemos considerar que cuando llegue a nuestra oficina en el quinto piso del edificio, quizá deberá sentarse en una sala de visitas en donde observará un entorno distinto a aquel que conforma su cotidianidad, un ambiente que aún antes de llegar ya le resultaba

inquietante. Aquí se sentará en un suave sillón donde recibirá luz indirecta en tanto que en su medio laboral usual en la planta donde diariamente ensambla empaques de cartón, cuando se sienta, lo hace usando una silla plegable de metal y bajo la intensa luz de lámparas de 220 lúmenes suspendidas sobre su cabeza. Nada aquí podría estar más fuera de contexto para realizar una entrevista y por supuesto, al practicar la empatía, sabemos que de ninguna manera la trabajadora a quien entrevistaremos estará cómoda.

Hemos dicho ya que la consigna o mandato al planificar la realización de una entrevista debe ser siempre mantener toda la atención en el objetivo que se pretende alcanzar. ¿Intentamos aconsejar o disciplinar? ¿Vamos a evaluar las condiciones de trabajo y el clima laboral o vamos a explorar la forma de resolver un conflicto relacionado con el uso de una máquina nueva? Según el caso, nada será mejor que conducir la entrevista "*in situ*", es decir, en el sitio, en el mismo lugar en que ocurren aquellos eventos que pretendemos determinar o evaluar para comprender mejor el tema del que hablará la entrevistada. Sin embargo también es posible que ella prefiera expresarse en un ambiente alejado de su puesto o ambiente de trabajo, en cuyo caso, lo conveniente será trasladarse o citarle a una hora específica para conversar en un sitio distinto. Este sitio, eso sí, debe ser decidido por el entrevistador quien siempre debe tener el control del encuentro, incluyendo la firmeza en su decisión de realizarla en un lugar específico que él determine. Ello aunque no ostente las condiciones tan ampliamente popularizadas.

Inspirados en propiciar el crecimiento y aprendizaje de quienes nos leen, podemos testimoniar aquí que algunas de las mejores entrevistas realizadas en el contexto industrial/organizacional, pueden ocurrir mientras se camina por un jardín o por un sótano del parqueo; en ocasiones, puede acontecer en la sala de sesiones y otras sí, en la sala de nuestra oficina. La mística está en el entrevistador y su atención fija en el objetivo de la entrevista. Lo hemos mencionado ya tres veces en lo que hemos leído de este Capítulo 8...

En nuestra opinión, la falta de efectividad en la conducción de una entrevista psicológica en el contexto industrial/organizacional no debe acreditarse a la falta de silencio suficiente o la incómoda iluminación. Aquellos serán argumentos interesantes y quizá válidos, pero al final... argumentos. Lo cierto es que ahora que conocemos el marco tan amplio y extenso que como

entrevistador debe cubrir el psicólogo industrial/organizacional en la empresa, sabemos que no sólo debe "ver" (como el acto sensorial meramente perceptivo), sino también debe "mirar" (que implica un proceso más profundo en el que debe entender, comprender, intuir y aplicar procesos de discernimiento). Tampoco debe circunscribirse a "oír" (como el acto de percibir palabras y sonidos con el sentido del oído), también debe "escuchar" (que implica funciones cognitivas superiores como comprender, razonar, poner atención y recordar). Al hacerlo así, el entrevistador puede correlacionar toda la información obtenida para buscar siempre el beneficio de su paciente; la empresa y de todos aquellos a quienes esta acoge.

Entonces, los elementos que debemos considerar involucran temas acerca de:

- El lugar
- La estrategia de aproximación
- La forma en que se abordarán los temas centrales
- Los "Códigos de comunicación" que emplearemos y
- Un plan de contingencia para atender eventos extraordinarios o inesperados.

A continuación veremos con más detenimiento cada uno de estos elementos y los aspectos que involucra cada uno de ellos:

## 1. El lugar

### a. Privacidad

Aunque hemos dicho ya que no necesariamente la entrevista debe ocurrir en una sala de visitas cómodamente acondicionada, la privacidad sí es un elemento indispensable. Bajo ningún punto de vista debe permitirse la presencia de otros, a menos que se trate de una Entrevista Grupal o una Entrevista de Panel, ya estudiadas en el Capítulo 6. Tampoco es conveniente que otras personas puedan observar y/o escuchar la entrevista (sólo en los casos de Entrevista de Ajuste algunas organizaciones suelen permitir la presencia de un acompañante como testigo de la dinámica que prevalece

durante la entrevista). Y por supuesto, debe suprimirse la idea de conducir una entrevista en una oficina que presente puertas de vidrio o ventanas muy amplias que permita a otras personas observar desde afuera.

### b. Contacto visual

La ubicación "frente a frente" cuando se habla de entrevistas, no es una exageración. El propósito de tener en visión directa al entrevistado, es mantener la atención sobre cada uno de los códigos y gestos que además de su voz, transmitirán información durante la entrevista (los analizaremos en detalle en el próximo Capítulo). Deben eliminarse obstáculos como escritorios, mesas, macetas, aparadores, maquinaria, archivos o cualquier objeto que nos impida mantener contacto visual constante con el entrevistado. La ubicación de las sillas o los sillones en que permanezcan sentados deberán situarse uno frente al otro y si la entrevista se practica permaneciendo de pie, ambos interlocutores deben ubicarse uno frente al otro.

### c. Iluminación y ventilación suficientes

Estos dos elementos son de vital importancia para mantener el clima de la entrevista. La buena iluminación permitirá lograr con nuestra observación de los códigos y gestos que ocurran en la charla así como analizar los cambios físicos que puedan producirse en el sujeto ante determinadas preguntas. La buena ventilación permitirá desahogar la atmósfera del lugar de elementos malsanos que puedan agitarse en él. Los ambientes encerrados pueden causar dolor de cabeza, mareos, sensación de desvanecimiento, cansancio y somnolencia, todos ellos, elementos que puede sufrir el entrevistado o el entrevistador y que indudablemente perjudicarían la dinámica de la entrevista. Los expertos recomiendan renovar el aire de una habitación abriendo ventanas o puertas al menos tres veces en una hora y agregan que la cantidad de ventilación necesaria debe basarse en al menos tres aspectos: la calidad del aire que se desea obtener, la calidad del aire exterior disponible y la carga total de contaminación del espacio que se necesita ventilar.

#### **d. Ruido**

La sensación auditiva de sonidos desagradables no deseados, indudablemente interfiere en la comunicación entre las personas y en la marcha de las actividades, especialmente en la dinámica de una entrevista. Los códigos y mensajes verbales que se mueven en uno y otro sentido necesitan ser escuchados y la presencia de ruido en el ambiente puede cambiar el sentido de todo el evento. No escuchar una palabra dicha entre dientes como un primer impulso, perderá su trascendencia si debido al ruido, debemos pedir al entrevistado que repita lo dicho; se habrá perdido el elemento de espontaneidad que es el que proyecta el verdadero sentir del entrevistado y el mensaje que precisamente nos correspondía analizar.

El ruido constante derivado de maquinaria o de plantas procesadoras produce las condiciones descritas, pero también inciden en la dinámica de la entrevista los ruidos derivados del ambiente, como el tránsito vehicular, el paso de aviones y otras naves, timbres de teléfono, sirenas o alarmas de máquinas, gritos o risas de personas que circulan y otros ruidos que distorsionan el balance del ambiente que debe prevalecer para escuchar y ser escuchados y para comprender y ser comprendidos.

#### **e. Temperatura**

Las condiciones ambientales en las que prevalece mucho calor o mucho frío indudablemente afectarán el estado de ánimo del entrevistado y también del entrevistador. En ocasiones se ha sabido de entrevistados que se precipitan a responder los cuestionamientos del entrevistado porque desean abandonar los espacios físicos adversos en los que ocurre el encuentro. Como hemos estudiado en otros Cursos de la Carrera de Psicología industrial/organizacional, los mapeos de alta precisión han localizado en el cerebro el lugar de mayor regulación térmica; específicamente en el Hipotálamo Anterior. Allí las neuronas sensibles al calor y al frío responden enviando señales a la piel, músculos y otros órganos involucrados, los que al registrar temperaturas por debajo del valor de referencia de inmediato provocan reducción del flujo sanguíneo y

escalofríos. Si es por encima del valor de referencia, provocan sudoración y aumento del flujo sanguíneo periférico. La dificultad reside en que cuanto más sudor se pierde (por calor) o más calor se necesita (por el frío), el cerebro busca mantener el equilibrio térmico y la temperatura corporal apropiada, imponiendo mayor estrés al organismo que en ese momento se está ocupando de atender la entrevista. Las respuestas generadas por un entrevistado en condiciones de estrés por exceso de frío o de calor, difícilmente estarán en consonancia con las que entregaría al encontrarse en un ambiente cómodo y menos desgastante.

#### **f. Mobiliario y color del espacio físico**

Hemos indicado ya que las entrevistas que conducimos no siempre ocurrirán bajo circunstancias confortables y recordemos lo comentado en los primeros párrafos de este Capítulo en cuanto a que las condiciones físicas en que se desarrolle una entrevista no siempre estarán bajo control del entrevistador. En ocasiones el mobiliario se circunscribe a una pequeña banca de madera que hay que movilizar hacia el frente del entrevistado o viceversa. No obstante, al ubicarnos en un ambiente específico debe buscarse que el entrevistado goce de las comodidades mínimas para mantener la charla, comodidades que incluyan un espacio para sentarse confortablemente. Las decoraciones sobrias y los colores de las paredes de la habitación evitarán que el entrevistado se distraiga o se irrite anímicamente. Algunos expertos sugieren que los tonos de paredes o muebles en color rojo intenso producen irritabilidad y excitación y que los colores violáceos o gris intenso resultan deprimentes, por lo que recomiendan evitar su uso en los espacios laborales.

En cambio, se sugiere el beige, crema, amarillo pálido y colores neutrales para propiciar condiciones de concentración y la actividad productiva.

Para saber más acerca de este tema, se sugiere consultar la Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo –OIT-, recurso que también está disponible en la *Web*, cuyo enlace se incluye al final de esta obra.

## ¡Pensando, pensando, pensando!

**Pregunta:** Un pastor tiene 17 ovejas. Si todas menos 9 se le escapan del corral, ¿Cuántas le quedan en el corral?

**Respuesta:** En el corral le quedan nueve.

FUENTE: (2013). *Juegos y pasatiempos de lógica*. Ejercicio No. 37. p. 11

### 2. Las estrategias de aproximación

Hemos dejado claro que los motivos por los cuales el psicólogo industrial/organizacional debe conducir entrevistas no siempre están (ni deberían estarlo), relacionados con la selección de personal. Por ello, las estrategias de aproximación que abordaremos aquí, harán referencia a las maneras en que daremos inicio a la entrevista, trátase del tipo de entrevista de que se trate, según vimos en el Capítulo 6. Entonces, al introducirnos en este tema debemos tener presente que nos referimos aquí a todo tipo de entrevista.

Todo primer contacto debe iniciarse con una citación, convocatoria o invitación que en el ideal de los casos debe ser por escrito, mejor aún si es el mismo convocado quien recibe el aviso y firma una constancia de recepción de la convocatoria. Las ventajas de tener esta "prueba" escrita del día, hora, lugar y otras indicaciones allí contenidas no son sólo para la persona citada, sino también para la misma área de recursos humanos de la empresa. En este documento puede incluirse también un detalle de la papelería que la persona citada debe portar consigo para el día en que ocurrirá la entrevista.

Estos elementos que confluyen al momento del encuentro ya fueron mencionados en el Capítulo 7 "Etapas de la Entrevista" cuando abordamos el tema 2.- "Apertura" y más específicamente sobre "Establecer Rapport" y "Practicar la empatía". Sin embargo desde el punto de vista administrativo,

el entrevistador debe cumplir al menos tres condiciones como estrategias de aproximación que resultan de gran importancia para la dinámica de la entrevista:

#### a. Análisis de toda la información disponible

Si estamos ante el caso de efectuar una entrevista de selección de personal, es indispensable estudiar toda la información del expediente acumulada hasta el momento. Previamente en este libro, en la página 78 aparecen en el recuadro, los factores o aspectos que se deben "explorar" durante este tipo de entrevista. Esta información, además de que debe encararse durante la entrevista, quizá ya aparezca esbozada en un Currículum Vitae -CV- (cuya traducción del latín al español es "Carrera de la Vida" según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su edición XXII). También se le conoce como Hoja de Vida o Ficha de Vida y que no es otra cosa más que una relación de los datos biográficos, experiencia, estudios, títulos, honores, cargos, trabajos realizados, etcétera, que califican o describen a una persona.

En nuestra experiencia personal podemos compartir aquí que el primero y más grave error que podría cometer el psicólogo industrial/organizacional en funciones de entrevistador, sería confiar en que el contenido del CV es total, completo y absolutamente verdadero. Baste señalar que un solicitante de empleo cuyas credenciales sean impecables, a menos que desee abandonar su trabajo actual o tenga una razón relevante por la cual está desempleado -y cuyo motivo debería explicarse en entrevista-, sólo implica que aquellas no han sido suficientemente válidas como para encontrarse activo; por eso es que está en gestiones de un nuevo empleo. En consecuencia, en tanto no se transmita la información verbal y no verbal que convenzan al entrevistador, toda información escrita contenida en el CV puede considerarse incierta hasta no confirmar lo contrario. Aunque nuestra experiencia nos dicta que resulta poco funcional basarnos en un CV para dar trámite a un expediente de solicitud de empleo, la cultura empresarial guatemalteca es anticipar alguna información que pueda facilitar el proceso. De ahí la conveniencia de confirmar su veracidad e identificar la intención de las inconsistencias que sean detectadas en entrevista.

Anteriormente esbozábamos algunas ideas relacionadas con los extremos a los que algunos individuos acuden para resolver sus necesidades de empleo, extremos que incluyen la falsificación de documentos y la confusión deliberada de datos en el CV para ser invitados a una entrevista personal y quizá resolverlas –o no– en diálogo con el representante de la empresa.

En la misma línea de la entrevista de selección de personal, el psicólogo industrial/organizacional en funciones de entrevistador debe disponer y analizar, previo a la conducción de la entrevista, de al menos tres herramientas que facilitarán su labor: La Descripción del puesto, los Requerimientos del puesto y las Especificaciones del puesto. En la Descripción del puesto que se pretende cubrir, se exponen las razones de ser del puesto vacante y las funciones que debe ejecutar. La herramienta denominada Requerimientos del puesto describe los requisitos técnicos y educativos necesarios para desempeñar el puesto y las Especificaciones del puesto, que describen las cualidades humanas que debe ostentar la persona que ocupe el puesto vacante y para el cual se prepara la entrevista.

Pero también en el tema del “Análisis de toda la información disponible” se incluye toda aquella relacionada con el expediente de las personas que ya son trabajadoras de la empresa y con quienes se desarrollará una entrevista. Recordemos que también podemos conducir entrevistas con ellos por múltiples razones organizacionales, razón por la cual siempre será válido y conveniente prepararse y disponer con antelación de información certera y confiable –de ninguna manera tomar al pie de la letra información derivada de “rumores”–, sobre el trabajador a quien entrevistaremos.

Aquí entonces, vale la pena estudiar previamente el expediente personal que obra en poder del área de Recursos Humanos de la empresa. Allí también debe disponerse de información suficiente relacionada con el puesto que el citado ocupa actualmente, información que debe estar actualizada respecto a su trayectoria laboral, sus promociones o ascensos, su apego y cumplimiento de normas y reglamentos, su evaluación del desempeño así como de las capacitaciones y entrenamientos recibidos.

También debería contener aquella información que describa o arroje luz sobre sus posibles conflictos y eventos críticos personales que como trabajador de la empresa le incumben a esta, tales como sus problemas con las leyes del país, deudas desatendidas, préstamos retrasados en su amortización y hasta temas relativos a su salud física y emocional. En ocasiones es preciso conocer información acerca de la forma en que el trabajador citado interactúa con su familia, sus posibles conflictos intrafamiliares o temas que involucren a sus allegados y que puedan estar afectando sus niveles de atención y concentración en el trabajo, su salud, su economía y en consecuencia, sus niveles de productividad y de desempeño laboral.

### **b. Planificación de la distribución del tiempo**

Esta estrategia de aproximación es aplicable a todo tipo de entrevistas, toda vez que es responsabilidad del entrevistador preparar su agenda de manera tal, que le permita incorporar el tiempo suficiente para la realización de la entrevista o entrevistas que le corresponda efectuar. Por ello debe organizarla con suficiente espacio de tiempo entre eventos, tener en cuenta que el entrevistado puede llegar tarde, que la papelería o expediente necesario podría demorarse en llegar a nuestras manos para estudiarlo y que pueden ocurrir eventos inesperados durante la entrevista que nos impidan manejar nuestra agenda libre de presiones por la premura del tiempo.

Además, se debe preparar o supervisar el espacio físico en el que tendrá lugar la entrevista, revisar los detalles y asegurarse de que la logística u organización del evento ocurrirá con el mínimo de distracciones como la alarma por mensajes o llamadas al teléfono celular, llamadas telefónicas al teléfono de planta que nadie contesta o personas que puedan ingresar repentinamente en la oficina o en el espacio preparado para la entrevista, etcétera. Todas estas son estrategias que, de no planificarse, incidirán en pérdida de tiempo y generarán altos niveles de estrés, atentando contra las tareas del entrevistador y/o perjudicando el ritmo cotidiano del entrevistado, particularmente si es un empleado que será separado temporalmente de su puesto.

### c. Elaboración del protocolo de la entrevista

Esta condición consiste en construir un esbozo del rumbo o ruta que llevará la entrevista. Se realiza antes de iniciar la entrevista y delinea o dibuja lo que haremos durante y después de esta. Para cumplir esta condición, convendrá revisar la ruta que debemos seguir cuando llegue el entrevistado al sitio convenido, de modo que no olvidemos saludarle quizá estrechando su mano y presentándonos por nuestro nombre y cargo. Por supuesto, que corresponde también asegurarnos de que estamos frente a la persona esperada, mediante la confirmación de sus datos generales, número de su documento de identidad o de carnet, cargo que ocupa y otros datos suyos con los que deberá identificarse. A partir de allí, la ruta de desarrollo o protocolo previamente elaborado pondrá en marcha la estrategia predeterminada, de manera que le hagamos saber la forma en que se realizará la entrevista y le anticipemos un aproximado del tiempo que demorará la actividad.

Si hemos programado la toma de apuntes, debemos anunciárselo y disponer entonces de los recursos necesarios, ya sea que se trate de un cuaderno, una tabla con formatos para llenar y por supuesto, lápiz o bolígrafo de color oscuro (de ninguna manera un bolígrafo o crayón de color rojo para no transmitir un mensaje de "amenaza" o de "calificación" asociada a la escuela).

Debemos destacar aquí que, en nuestra experiencia compartida a lo largo de este texto, el trato cortés hacia el entrevistado no sólo es importante; es trascendental. Pero tratar con cortesía no implica asumir que somos amigos y que hay camaradería en nuestra comunicación con él. Nada puede estar más lejos de la verdad, a menos que estemos manipulando las condiciones de la entrevista ya tratadas en el Capítulo 7.

Lo cierto es que, si se trata de una persona solicitante de empleo a quien no conocemos más que por algunas gestiones propias del proceso selectivo, sin importar su edad, sexo, etnia ni alguna otra particularidad, no debemos "tutearle". Tratar o dirigirnos al entrevistado con un confianzudo "tú" o "vos", de ninguna manera es sinónimo de cordialidad. Por el contrario, transmite un mensaje de "reducción del otro", de disminuirlo o de menospreciarlo. Nosotros sugerimos entonces el uso de un "usted" que además de

respetuoso, también resulta menos comprometedor para el entrevistador que equivocadamente podría sugerir que por la misma camaradería, la entrevista concluirá en la contratación del entrevistado.

Ahora bien, cuando se trata de una persona conocida o incluso un colaborador de la empresa que ha sido citado para conversar con nosotros, allí sí aplica un trato más fraternal. Hacer lo contrario tendría un efecto adverso porque, si ya en la cotidianidad de las actividades laborales le hemos tratado de "tú" o de "vos", parecerá totalmente falso y hasta ofensivo implementar un trato que finge e intenta ser más "distante" mediante el uso de un "usted". El efecto en el entrevistado sería de desconfianza, lo que abriría la puerta para que él también actúe con poca legitimidad.

Como parte de este apartado relativo a la Elaboración del protocolo de la entrevista, indicábamos que también conviene trazar lo que se hará durante y después de la entrevista. Así, durante la entrevista también puede ocurrir que el entrevistado desee formular preguntas. Esta posibilidad debe tenerse en cuenta y conviene prepararse para saber cómo actuar. Al respecto diremos que si la política de la empresa es no divulgar información, el entrevistador deberá ser coherente con esta norma y mantener la discreción y confidencialidad que corresponden. No obstante, en los procesos de selección de personal sí es posible explicar algunos de los pasos futuros y procesos subsiguientes a la fase de entrevista, aunque dejando claro que aquello ocurrirá si resultan favorables para el entrevistado las conclusiones del proceso que se sigue también con otros candidatos.

La realización de preguntas por parte del entrevistado también ofrece una valiosa oportunidad para medir las inquietudes y pensamientos espontáneos en los que el entrevistado mantiene interés, todo ello al mismo tiempo que reflejan su personalidad y carácter así como su forma particular de dirigirse a otras personas cuando enfrenta situaciones de estrés.

Después de realizada la entrevista es conveniente despedir al entrevistado sin hacer ningún tipo de ofrecimiento o promesa, trátase del tipo de entrevista que se trate. Conviene entonces despedirnos con la misma cordialidad con que iniciamos el encuentro, estrechando su mano

nuevamente, no sólo para darle un cierre al evento, sino también para hacer una comparación con aquél estado de ánimo percibido al inicio, cuando estrechamos su mano antes de realizar la entrevista.

Usualmente, al finalizar la entrevista, sin importar su tipo o naturaleza, como entrevistadores deberíamos tener un panorama general que nos permita describir al entrevistado en datos que incluyan entre otros, la integración y dinámica de su familia, su historia educacional y laboral, los datos relevantes de su salud y de su interacción social así como redes de apoyo que le rodean. También deberíamos disponer de elementos intangibles de mucha importancia para analizar de una manera más completa al entrevistado, como su motivación de logro, sus niveles de exigencia personal, sus actitudes y hábitos de trabajo, sus expectativas, autoestima y su apego y respeto por las normas, reglas y procedimientos que prevalecen sobre su voluntad.

Nos será posible describir al entrevistado en términos de motivación, habilidades interpersonales, niveles de introversión-extroversión, habilidades intelectuales, manejo de conflictos, persuasión, capacidad y calidad del contacto interpersonal, estabilidad emocional, madurez, tolerancia a la frustración, expectativas de desarrollo, intereses, motivaciones y planes a corto, mediano y largo plazo desde el punto de vista personal, familiar, económico, laboral, social, educativo, etcétera.

### 3. La forma de abordar los temas centrales

En el recuadro de la página 78 enlistamos los Factores y Aspectos que deben ser cubiertos durante la Entrevista Profunda propia de un proceso de selección de personal. También hemos comentado los distintos tipos de entrevista que pueden realizarse en el contexto de la organización con trabajadores o colaboradores de esta. En esa línea, nosotros consideramos oportuno recordarle al lector que, tratándose de un elemento más que confluente en la dinámica de la entrevista, los temas centrales que se aborden también deben pasar por un cuidadoso proceso de planeación. Nada debe quedar al azar o a la espontaneidad. Resultaría nocivo improvisar el abordaje de un tema relevante

que concierne a la empresa y que también puede involucrar al entrevistado como ser humano.

Debemos recordar que al conducir la entrevista estaremos frente a un ser humano que, como nosotros, también alberga ilusiones y preocupaciones; acoge esperanzas pero también decepciones y abraza confianzas como también temores de estar allí frente a nosotros. No nos compete involucrarnos en temas que no hemos planeado con cuidado y que quizá pueden atentar contra su individualidad.

Pero como hemos insistido tanto en esta obra, al psicólogo industrial/ organizacional le corresponde conducir entrevistas psicológicas en la empresa manteniendo como eje medular el objetivo de esta; la razón por la cual se realiza. Entonces, al conocer el tema o temas que debemos abordar durante la charla, nos corresponde atender cuidadosamente todas las condiciones que conciernen a las estrategias de aproximación ya descritas en el inciso anterior y analizar toda la información disponible, planificar la distribución del tiempo y elaborar un protocolo para su realización.

En el Capítulo 6 estudiamos en detalle la clasificación de las entrevistas en la empresa y entre las páginas 76 y 84, las analizamos "Por su propósito u objetivo". Las preguntas para unas y otras deben formularse según la dinámica planificada pero en general asentaremos aquí que cuando entrevistamos a un trabajador, empleado o colaborador de la empresa, la mayor dificultad con la que nos encontraremos una vez conduciendo la entrevista, estará en lograr su voluntad y colaboración para hablar de aquello de lo que debemos hablar.

Provocar un relato sincero y fluido no es sencillo, especialmente si el entrevistado piensa que puede salir perjudicado, como en una entrevista de ajuste, de resolución de conflictos o de clima laboral, las tres de ellas de las más difíciles de conducir en la empresa.

En consecuencia, el éxito en este tipo de entrevistas estará en lograr ingresar a las emociones y sentimientos del entrevistado y "leer" sus auténticos pensamientos, no aquellos que revela, sino aquellos que se esconden hasta de él mismo.



Para lograr su colaboración, el psicólogo industrial/organizacional en funciones de entrevistador deberá esforzarse por lograr con su entrevistado una relación de confianza que, sin llegar a ser manipuladora y sin atentar a sus propios principios y valores éticos y morales, alcancen al entrevistado como ser humano, a fin de comprenderle mientras conversamos. Esto puede resultarnos particularmente difícil si, como hemos indicado, se trata de una entrevista en la que se anticipan situaciones conflictivas que deben resolverse para beneficio de la empresa y de todos los otros seres humanos a quienes acoge. Recordemos que en estas circunstancias no estaremos interactuando con el entrevistado en una sesión de psicoterapia. Por el contrario, debido a que nuestros lazos de relación tendrán límites temporales muy estrechos, debemos encontrar la información que lleve a cumplir el objetivo y procesarla en favor de la empresa.

## Para saber más acerca de...

### La Cámara de Gesell

La Cámara de Gesell es una habitación separada de otra por un vidrio de visión unilateral que con apariencia de una pared o un espejo, permite la observación y escucha solamente por uno de sus lados, que es donde se ubican los "observadores" o "analistas" del proceso de entrevista. En el lado opuesto se acondiciona una sala de entrevistas, un salón de clase o una sala de sesiones, lo que dependerá del propósito para el cual se utiliza este espacio. El acondicionamiento será distinto si se trata de la práctica de una entrevista, la práctica de una sesión de psicoterapia o de un proceso de capacitación que incluye las conocidas "clínicas" de ventas o técnicas de negociación en las que, en beneficio de todos los involucrados, es conveniente observar sin ser notado.

En aquellas entrevistas ligadas al proceso de selección de personal, la información que buscaremos obedecerá más bien a un régimen estricto de obtener datos para contrastarlos con los de la plaza disponible. En contraposición, las demás entrevistas que se realizan en el interno de la organización requieren un proceso de interpretación en el contexto de la propia empresa.

Entonces, el entrevistador debe determinar el rumbo de la conversación mediante el uso de un vocabulario de fácil comprensión para el entrevistado y cumplir las siguientes tres fases:

- Fase de explicaciones preliminares
- Fase de preguntas básicas
- Fase de exploración

Brevemente anotaremos aquí, que la cámara de Gesell fue concebida por el psicólogo y pediatra estadounidense Arnold Gesell, con el fin de observar y analizar la conducta de niños, sin interferir o violentar la dinámica. Hoy día se emplea con mucho éxito para tomar declaraciones judiciales de niños víctimas de distintos tipos de violencia, en la práctica de entrevistas de estudiantes de las carreras de psicología en todas sus ramas, así como en clínicas de estudio de trabajadores en el campo de la publicidad, las ventas y las relaciones públicas, a fin de retroalimentarles en su desempeño laboral.

Es posible conocer más acerca de la Cámara de Gesell en el siguiente enlace:

<http://www.konradlorenz.edu.co/es/estudiantes/facultades/facultad-de-psicologia/laboratorios-y-recursos-de-apoyo/375-camara-de-gesell.html>

- a. Fase de explicaciones preliminares.** Consiste en explicar el motivo de la entrevista, proporcionando al entrevistado aquella información que es posible comunicarle. Recordemos que habrá datos colaterales que es preciso obtener y que deben permanecer encubiertos porque serán parte de un análisis más exhaustivo.

Partamos del hecho de que el entrevistado indudablemente tendrá desconfianzas e inquietudes sobre el propósito de la entrevista. Así será. Por ello no debemos engañarle. Por el contrario, debemos describirle el objetivo de la investigación y explicarle la razón por la cual se le ha convocado. Anticiparle que se le harán determinadas preguntas que podrían ser personales pero que buscan resolver la situación detectada y que la empresa espera resolver esta situación para beneficio de todos, razón por la cual hemos sido asignados para trabajar en el tema con él/ella.

## Para saber más acerca de...

### El polígrafo

Ya para el año 1921, William Marston, doctor en Psicología de la Universidad de Harvard e inventor del polígrafo o "detector de mentiras", había desarrollado estudios respecto a la mentira. En realidad todo surgió a partir de su interés por encontrar la verdad acerca de la personalidad. Bradberry (2008) afirma que Marston observó que "decir mentiras es una manera infalible de hacer que el cuerpo sienta emoción. Esta emoción puede ser preocupación, vergüenza, entusiasmo o cualquier otra cosa; todo depende de la razón por la cual se diga la mentira" (Bradberry, 2008, pág. 27).

Según Bradberry, "cuando decimos la verdad, el cuerpo no pasa por la misma montaña rusa emocional. Los buenos mentirosos nos engañan al hacernos creer que están diciendo la verdad, ocultando ante nosotros esas emociones. Sin

importar lo que estén sintiendo, nos miran a los ojos, hablan tranquilamente y proyectan confianza, como lo haría una persona que está diciendo la verdad. Pero en el interior del cuerpo de cualquier persona que está diciendo una mentira -ya sea una mentira piadosa o una gran mentira- hay respuestas fisiológicas que acompañan los sentimientos. Estas respuestas incluyen cambios en la presión arterial, en la respiración y en la capacidad de la piel para transmitir electricidad; esas respuestas están presentes en el mentiroso, sea él consciente de ellas o no.

Según Marston, fue la invención de una simple máquina -el polígrafo-, la que mostró los sutiles cambios fisiológicos que inevitablemente se observan cuando una persona miente. Un polígrafo, dijo, "puede delatar al más astuto de los mentirosos, sin importar cuán hábil sea para hacerles creer a los demás que está diciendo la verdad" (Bradberry, 2008, pág. 28).

Bradberry afirma que cuando Marston estudió a los mentirosos "en realidad nos estaba estudiando a todos" (pág. 28). Agrega que la mentira es una "norma social" que las personas "usamos para proteger los sentimientos, evitar conflictos o lograr objetivos". Y continúa: "Aunque no nos guste admitirlo, la mayoría de la gente miente de manera regular" (Bradberry, 2008, pág. 28).

Marston descubrió que "la gente dice mentiras cuando una situación es muy importante" y agrega que para la mayoría de los seres humanos, decir mentiras no es parte importante de su comportamiento, pero en cambio, la razón para mentir sí lo es. Después de citar varios ejemplos, Bradberry concluye que "la motivación que tienen las personas para mentir revela algo importante sobre sus propias necesidades". Cuando Marston observó con más atención este principio, se dio cuenta que las mismas necesidades controlan mucho de lo que una persona dice y hace todos los días, razón por la que asegura que "las necesidades revelan las tendencias predecibles de la personalidad humana" (Bradberry, 2008, pág. 29).

FUENTE: Bradberry, Travis (2008). *El código de la personalidad*.

**b. Fase de preguntas básicas** Consiste en formular las preguntas generales relacionadas con el tipo de trabajo que realiza el entrevistado y que preparan el terreno para intervenir directamente en el tema que nos interesa abordar. Por ejemplo:

- Para un puesto operativo en la limpieza de las oficinas del piso dos:  
"Dígame por favor ¿cuánto tiempo tiene usted de estar trabajando en la limpieza del piso dos?"
- O para un puesto de secretaria recepcionista en el vestíbulo del edificio de la compañía:  
"Indíqueme ¿cuántas personas le solicitan un pase de acceso en un día ordinario de trabajo?"

Aquí vemos que las preguntas no dan lugar a desviaciones y exploran la cotidianidad laboral del entrevistado. El/la entrevistado/a puede responder sin confundirse. Pero debemos tener claro que estas preguntas son "básicas" y que sólo dibujan el marco del tema que abordaremos a continuación.

## Para pensar por unos minutos

### El arte de hablar y la virtud de callar

*(Fragmento)*

Sí, hablar es fácil, pero callar requiere prudencia y dominio

Hablar oportunamente es acierto,  
hablar frente al enemigo es civismo,  
hablar ante la injusticia es valentía,  
hablar por rectificar es un deber,  
hablar para defender es compasión,  
hablar ante un dolor es consolar,  
hablar para ayudar a otros es caridad,  
hablar con sinceridad es rectitud,  
hablar de sí mismo es vanidad,  
hablar restituyendo fama es honradez,  
hablar aclarando chismes es obligación,  
hablar disipando falsos es de conciencia,  
hablar debiendo callar es necesidad,  
hablar por hablar es tontería,  
hablar de Dios significa mucho amor.

Continuará...

FUENTE: Web Católico de Javier <http://webcatolicodejavier.org/callar.html> en última consulta efectuada el 09 de mayo de 2013.

**c. Fase de exploración** Como su nombre lo indica, esta fase busca "explorar", incursionar o introducirnos en el tema central por el cual se realiza la entrevista. La esencia de esta fase no está en hacer preguntas y escribir las respuestas, sino en "leer" los elementos que componen las respuestas obtenidas, elementos en los que nuestra intuición, preparación y experiencia nos ayudarán a ponderar por su contenido emocional. Así, más que "preguntas", en realidad estaremos lanzando "estímulos" sutiles al entrevistado para luego hacer interpretaciones derivadas de sus expresiones corporales, faciales, verbales, etcétera. La destreza en el desarrollo de esta fase estará en la agudeza de nuestros canales receptivos. Por ello somos psicólogos.

Para los ejemplos planteados en la fase de preguntas básicas, veremos los estímulos o Respuestas Exploratorias en las siguientes secuencias consignadas como muestra:

- Para el puesto operativo en la limpieza de las oficinas del Piso dos, en el que el entrevistado está involucrado en conflictos de relación con algunos compañeros:

"¿Por qué cree usted que comenzaron los problemas en su área?"

"-Comenzaron porque allá todos hacen lo que quieren. Usan mis implementos sin permiso y después no me los devuelven. Entonces yo no termino a tiempo mi área y el Supervisor me regaña".

"¿Quiénes hacen lo que quieren?" --(Esta es parte de la información que buscábamos, a fin de intervenir en resolver un problema de tinte agresivo que puede agravarse en perjuicio de toda el área. El entrevistado proporcionó información extra que le permitió desahogarse, pero la información que buscábamos en realidad ya la ha proporcionado).

- Para un puesto de secretaria recepcionista en el vestíbulo del edificio de la compañía, de quien existen múltiples quejas por su mala atención al público:

"¿Entonces entrega aproximadamente 70 pases de acceso a visitantes de la compañía?"

"-Jahh!. Eso es en un día ordinario de trabajo. Y cuando es fin de mes, son como ciento veinte".

"Ciento veinte en un solo día. ¿Y en qué consiste el proceso de entregar un pase de acceso a cada visitante?"

"-Pues debo preguntarle su nombre y a qué oficina se dirige. También tengo que preguntarle con qué persona hablará allí, requerirle un documento de identificación, anotar a mano los cuatro datos en un formato. Debo buscar en una gaveta el color que corresponde al piso al que va, darle el gafete en número secuencial y escribirlo también en el formato. Luego se lo debo entregar al visitante quien también debe firmar al lado de sus datos".

"¿Eso se hace con cada visitante?"

"-Sí, con cada uno. Y se va formando una gran cola, la gente se empieza a desesperar y me levantan la voz pidiéndome que me apure. Yo me pongo re-nerviosa y no tengo a nadie que me ayude. Hasta los muchachos de Seguridad se ponen nerviosos porque en un ratito la gente rompe la fila y se ponen alrededor de mi escritorio exigiendo que me apure". (La voz de la entrevistada tiembla y casi rompe a llorar mientras narra este proceso).

"No tiene a nadie más que le ayude" -en formato de "Eco"- . --(Esta es parte de la información que debíamos recabar para poder intervenir con prontitud en la resolución de este problema administrativo. Este puesto de Secretaria Recepcionista no puede cumplir su tarea trabajando individualmente; necesita apoyo, quizá en determinados días u horas. También puede ser necesario revisar el procedimiento que no está funcionando al momento de brindar atención a los visitantes de la compañía que quizá por este intrincado proceso ya no quieran volver y buscarán el servicio de nuestra competencia... ).

## Don Bernardino, el jardinero

Este evento trae a nuestra memoria aquella conversación casual con don Bernardino, el jardinero. Conversábamos acerca de los tres geranios chinos sembrados recientemente en el jardín y lo mucho que necesitaban un "apoyo" para poder ascender hasta el borde de la pared.

Apenas el día anterior, pensando en ello, habíamos visitado un vivero buscando el tan necesario "auxiliar".

Cuando don Bernardino, el jardinero, había llegado para trabajar en el jardín al día siguiente, habíamos tenido esta singular charla:

-Mire don Bernardino -dije-, ayer compré tres "palos" para enterrarlos al lado de los geranios chinos para que se suban por allí.

-¿Dónde las compró doña?- me contestó.

-En el vivero Plantas Vivas. Solo fui y expliqué para qué quería los "palos". El empleado de allí me dijo que no se llaman "palos", que su nombre correcto es "tutor" o "guía".

Don Bernardino, el jardinero, observó con cuidado aquellos largos "palos" y luego de una breve pausa, dijo:

-Pues qué bueno que compró lo que necesitábamos, solo que yo no los conozco por esos nombres, sino como "caña" o "vara"

Acerca del "apoyo" que necesitaban los geranios chinos para poder ascender hasta el borde de la pared, ERAMOS TRES PERSONAS HABLANDO DE LO MISMO, PERO TODOS LE CONOCÍAMOS POR DIFERENTE NOMBRE.

## 4. Los "códigos de la comunicación"

Hemos indicado antes que como entrevistadores, podremos hacer uso de códigos personales que nos faciliten seguir el proceso planeado. Los códigos a los que nos referiremos al abordar este cuarto elemento que confluye en la dinámica de la entrevista, tienen que ver con la "lectura" que podemos hacer del entrevistado mientras conducimos la entrevista.

Al respecto, en su libro "Sé lo que estás pensando", su autora Lilian Glass hace referencia a lo que ella denomina "cuatro códigos" o principios básicos que según dice, constituyen una especie de lenguaje alterno que acompaña a la interacción humana. Al coincidir con esta aseveración, nosotros agregamos que una buena norma para conducir entrevistas psicológicas en la empresa, es practicar con propiedad dos recursos esenciales al alcance de todos, pero que no todos pueden cumplir siempre: "escuchar y observar todo, todo el tiempo".

Pero Glass toma este recurso, lo amplía y lo distribuye en sus "Cuatro Códigos de Comunicación" que ahora encontramos apropiado compartir en este capítulo.

- Código de "escuchar" el habla
- Código de "escuchar" la entonación
- Código de "observar" el lenguaje corporal
- Código de "observar" el lenguaje facial

### Enlaces de interés para analizar los códigos de la comunicación

Abbott y Costello (4.06). Clase de Matemáticas

[http://www.youtube.com/watch?v=dCfU\\_k\\_-O0s](http://www.youtube.com/watch?v=dCfU_k_-O0s)

Abbott y Costello (3.36). Comedia y juego de palabras

<http://www.youtube.com/watch?v=WEyqxTxRNMM>

### Enlaces de interés para analizar el código de "escuchar" el habla

Teoría del Átomo (1.54). Cantinflas

<http://www.youtube.com/watch?v=HcWRDeOacX0>

La Ley de Gravedad (2.46). Cantinflas

<http://www.youtube.com/watch?v=DGzSYq-0hKs>

A continuación sintetizaremos la descripción de cada uno de ellos:

#### a. Código de "escuchar" el habla

En nuestra conversación con un entrevistado, el tono en el que nos habla, las palabras que elige para hacerlo y la forma en que dice lo que dice, proporciona pistas, generalmente relacionadas con su realidad interior. Al responder a nuestras preguntas, las palabras que emplea el entrevistado también exhiben su naturaleza humana y sus valores. Según refiere Glass, el contenido de su conversación puede "hablar" más de él mismo, que su propia voz.

Por ello resulta de vital importancia atender, observar y poner especial interés en la presencia de estas características:

Si habla con sarcasmo, todo lo convierte en broma o usa un vocabulario o gramática limitada. También si transmite chismes o cae en indiscreciones cuando habla; si usa términos étnicos despectivos o si su lenguaje es tosco, usa malas palabras o maneja un lenguaje vulgar o grosero.

En esa línea trazada por Glass, también debemos atender con interés si al hablar, el entrevistado se coloca como víctima o se subvalora; si habla sólo de lo que está mal o si su discurso parece más bien una queja; si revela información confidencial,

sermonea cuando habla o interrumpe cuando nosotros le hablamos. También si habla sólo de sí mismo, si nos deja la sensación de incomodidad, malestar o irritabilidad; o si cuando responde a nuestras preguntas, anda con rodeos para dar una respuesta o si se confunde y se le dificulta llevar un orden o secuencia en la conversación.

Además debemos "leer" si como parte de este Código de "escuchar el habla", el entrevistado parece cortejar, seducir o coquetear mientras conversa con nosotros; si se ríe demasiado o si sus palabras contradicen sus acciones o sus logros narrados y demostrados hasta el momento. También atender si su discurso altera los ánimos, si aclara la garganta con frecuencia, usa demasiadas "muletillas" (eéh..., pues..., ¿verdad?... digo..., este...); si al hablar saliva, "babea" o escupe demasiado; si no termina las frases cuando habla, si se le dificulta transmitir emociones o si por el contrario, se le hace difícil emitir opiniones o las evita.

Todas estas son señales a las cuales debe prestarse especial atención al interactuar y escuchar a nuestro entrevistado.

#### b. Código de "escuchar" la entonación

Este código hace referencia a dos condiciones: el tono vocal mientras el entrevistado conversa y la modulación de la voz que acompaña a su discurso. Según se desprende de las afirmaciones de Glass, el tono o entonación vocal proporciona información acerca de cómo se siente la persona que habla. La claridad de su voz, la resonancia de su caja bucal, su vigor y modulación transmiten en conjunto, un mensaje claro acerca del estado de ánimo que prevalecen en quien habla. Así, entre otras consideraciones, mientras conversa con el entrevistado, el entrevistador debe preguntarse cómo se va a escuchar aquél cuando se comunique con clientes, con compañeros de trabajo, jefes, etcétera si es el caso de ser contratado, ascendido o trasladado de su puesto actual después de esta entrevista.

Por ello resulta de vital importancia atender, observar y poner especial interés en la presencia de estas características:

Si su voz es temblorosa, su tono es grave o áspero o el volumen de su voz es muy alto o muy bajo; si su voz se desvanece al final de las frases, su entonación es chillante o quejumbrosa o si modula demasiado la voz, al punto de aparentar manipular la charla. También debemos prestar atención a la entonación demasiado dulce o demasiado "plana" cuando no modula la voz y aburre con su sonido monótono o no parece experimentar sentimiento alguno; si hace pausas demasiado prolongadas, si tartamudea o si habla frenéticamente en algunos momentos y en otros demasiado pausado.

## Película o cinta cinematográfica

### *King's Speech* - El discurso del rey

GANADORA DEL OSCAR 2010 COMO MEJOR PELÍCULA, MEJOR DIRECTOR, MEJOR ACTOR PROTAGONISTA Y MEJOR GUIÓN ORIGINAL. Designada como "La Película del Año 2010".

Esta brillante producción cinematográfica ofrece la oportunidad de explorar infinidad de temas y valores de trascendencia para el ser humano, como el amor, la perseverancia, la paciencia, la amistad, la confianza en uno mismo, la empatía y el liderazgo positivo. Además de transmitir mensajes positivos acerca de la importancia del apoyo familiar, la responsabilidad social y el reconocimiento de los propios errores, lleva a comprender los efectos de la baja autoestima y la incomprensión de las necesidades educativas especiales.

Año: 2010  
Duración: 118 minutos

Además debemos "leer" si el entrevistado transmite un ritmo muy agitado o si parece suspirar cuando habla; si "chapelonea" o "ze-zzea" (usa el fonema "z" en vez de "s" cuando habla). Si se ríe de todo o si se ofusca con facilidad al punto de elevar la voz y golpear el tono con el que nos habla tan sólo al recordar eventos especiales. También si su entonación parece más bien burlar o evadir el eje de la pregunta o si cuando habla nos deja la sensación de que está a punto de llorar.

Productora: *The Weinstein Company, UK Film Council*  
Distribuidora: *De A Planeta Home Entertainment*  
Dirección: Tom Hooper  
Producción: *See Saw Films, Bedlam Productions*  
Género: Drama, historia

#### Sinopsis:

Basada en una historia real, en esta película vemos que tras la muerte del rey Jorge V y la escandalosa abdicación del rey Eduardo VIII, el segundo hijo en sucesión Bertie, afectado desde siempre por un angustioso tartamudeo, asciende al trono como Jorge VI de Inglaterra. Su país se encuentra al borde de la Segunda Guerra Mundial y necesita desesperadamente un líder, por lo que su esposa Isabel -futura reina madre-, le pone en contacto con Lionel Logue, un excéntrico logopeda con métodos poco ortodoxos. Este personaje sin embargo, establecerá un vínculo tan fuerte con la figura del rey que, llegado el momento, lo fortalecerá para que pronuncie un soberbio discurso radiofónico que inspirará a su pueblo y lo unirá para enfrentar la amenazante batalla.

### c. Código de “observar” el lenguaje corporal

Este código constituye el “retrato” o imagen que el entrevistado deja o desea dejar en quien le escucha. Según Glass, la clave para “leer” este código radica en interpretar cómo nos sentimos como entrevistadores mientras conversamos con esa persona. Hace referencia a la forma en que el entrevistado se instala en su asiento, a cómo se mueve, cómo gira su cabeza, sus brazos, sus manos y en general, cómo se expresa todo su cuerpo.

También tiene relación con la cercanía o la distancia que el entrevistado mantiene con el entrevistador y el respeto que guarda por el denominado “espacio vital” (la distancia que separa a dos personas sin sentirse “invadidos” por el otro). Al conducir una entrevista en el contexto laboral, esa distancia o “espacio vital” mínimo es de aproximadamente un metro con 20 centímetros entre sí, es decir, separados uno del otro con, por lo menos, el largo de los brazos extendidos de uno y otro interlocutores. Cuando esta distancia no es respetada por alguno de los hablantes, podría estar proyectando información importante acerca del respeto que siente o no por el espacio mínimo del otro. –Para saber más acerca del “espacio vital” puede consultarse el término “Proxemia” creado por el antropólogo estadounidense Edward T. Hall para describir las distancias medibles entre las personas mientras interactúan, distancias que pueden variar según el tipo de contacto que sostienen durante una conversación–.

Al hablar del Código de “observar el lenguaje corporal”, resulta de vital importancia atender, observar y poner especial interés en la presencia de características particulares desde dos perspectivas: La actitud y los movimientos del entrevistado.

Algunas de estas características se señalan a continuación:

#### i. La Actitud

Si el entrevistado adopta una actitud de confianza y cuánto tiempo demora en hacerlo –si lo hace–; si se coloca demasiado lejos de nosotros,

si se balancea de un lado a otro, adopta una postura encorvada sobre sí mismo o si por el contrario, su postura es demasiado erguida. También debemos mantener la atención en aquél punto al cual el entrevistado dirige su atención: nos mira a los ojos o evade nuestra mirada como intentando huir de nosotros y del lugar; observa nuestros labios cuando le hablamos porque parece no escuchar bien; mira el reloj contando el tiempo para terminar el encuentro o se mantiene atento a su teléfono celular para dar prioridad a otros temas o personas.

Además conviene enfocarnos en lo que hace con sus manos y brazos. Se toma de las manos o las aprieta contra la silla o el sillón; cruza los brazos sobre su pecho o los suspende con descuido sobre ambos lados de su asiento; su rostro tiende a ver hacia abajo o levanta demasiado la cabeza, etcétera. ¿Cuál es la actitud que el entrevistado proyecta aquí y ahora?

## Actividades lúdicas sugeridas para el entrevistador en formación: Lupa (código no. 0601)

Producciones Metta Internacional, S.A., Guatemala, C.A.  
www.juegosmetta.com  
**METTA - 6 años en adelante**

#### PROPÓSITO:

Encontrar la mayor cantidad de figuras iguales a la muestra.

#### ESTÍMULOS:

Percepción visual, memoria, coordinación vista-mano además de estimular destrezas sociales.



**CARACTERÍSTICAS:**

Consta de 4 tableros de juego (cada tablero con 36 imágenes o dibujos), 144 fichas con dibujos y fichas redondas de colores marcadores.

Está planeado para ejercitar la memoria, la concentración y la velocidad de percepción.

Se juega por turnos.

Existen varias modalidades para jugar.

**REGLAS DEL JUEGO:**

Sobre una mesa se colocan los cuatro tableros de manera que formen un cuadrado.

Se reparten 5 fichas redondas de colores marcadores a cada jugador, cuidando de que las 5 sean del mismo color para cada jugador.

Se revuelven las 144 fichas y se colocan en un recipiente dispensador. De allí cada jugador tomará 5 fichas sin ver la figura que lleva cada una.

Al darse la señal, todos los jugadores miran las imágenes en sus 5 fichas y las buscan los mismos dibujos en los 4 tableros que están sobre la mesa formando un cuadrado.

Al encontrar cada uno de los dibujos de su ficha, debe colocar una de las 5 fichas redondas de color que recibió.

El primero en colocar sus 5 fichas redondas de color en el tablero, gana esa ronda y el juego se detiene. Después de revisar que los dibujos coinciden, se le declara ganador de esa ronda. También se revisan las fichas de los demás jugadores que no ganaron la ronda.

Cada uno de los otros jugadores conservará solo las fichas de los dibujos que haya localizado. Las demás las devuelve al recipiente.

Para la siguiente ronda, se retiran las fichas redondas de color que hayan sido localizadas y se reparten otras 5 fichas con dibujos para comenzar una nueva ronda.

Cada juego puede llevar de 5 a 8 rondas hasta que se terminan las fichas con dibujos.

**VARIACIONES DEL JUEGO:**

Pueden girarse sobre sí mismos los 4 tableros o pueden colocarse al azar para evitar que se memorice la ubicación de cada dibujo.

Puede jugarse con más jugadores al nombrar un "director" del juego, quien se encargará de mostrar cada dibujo a todos para que inmediatamente todos lo busquen en los tableros. Al encontrarse cada dibujo, no se colocará ficha redonda de colores; el jugador que lo localizó conservará la ficha con el dibujo para contarlos al final.

En ambas modalidades gana quien reúna más fichas con dibujos porque habrá localizado más figuras en los 4 tableros.

**ii. Los Movimientos**

Si el entrevistado cruza las piernas o las mantiene paralelas; si las balancea a partir de las rodillas o si mueve frenéticamente los pies mientras tiene cruzadas las piernas; si no se mantiene en una sola posición o si cambia de una pierna cruzada a la otra. También mantener la atención en los movimientos que hace con su boca, sus labios o sus manos al llevarlas al rostro; si lleva sus dedos a la boca, la nariz o los oídos, si come pedazos de sus uñas o sus cutículas o más bien muerde y "arranca" fragmentos para luego escupirlos o jugarlos en su boca. Además será útil observar a qué puntos se dirigen sus ojos mientras responde: hacia arriba y a la izquierda o a la derecha, etcétera. Y, especialmente, en qué momento ocurre, cuál es el tema en desarrollo o cuál es la pregunta planteada cuando ocurrió el movimiento.

Y cuando camina, atender con cuidado si lo hace demasiado rápido o demasiado lento; si golpea fuertemente los tacones al caminar o si los arrastra; si su torso se inclina hacia el frente o si se yergue exageradamente y balancea sus brazos como un soldado que marcha en formación militar.

## Película o cinta cinematográfica Wall-e

"El último robot sobre la faz de la tierra que es capaz de encontrar belleza en todo lo que ve"  
Andrew Stanton, Director

GANADORA DEL OSCAR 2008 COMO MEJOR PELÍCULA DE ANIMACIÓN. La National Movie Awards del Reino Unido -que solo toma en cuenta los votos del público-, la declaró ganadora como "mejor película familiar 2008" y la Revista Time la ubicó en el puesto número uno en su lista de "mejores películas de la década". El personaje Wall-E está ubicado entre "Los 100 mejores personajes cinematográficos" por la Revista Empire.

La mayoría de los personajes en la película NO TIENEN VOCES HUMANAS y en su lugar se utiliza el comportamiento kinésico y sonidos semejantes a voces para transmitir emociones. Para el tema que nos ocupa, este filme resulta de mucha utilidad para comprender la importancia de la comunicación corporal, los gestos, la percepción visual y auditiva, así como nuestra propia concepción de lo que significan ciertos ademanes, sonidos y experiencias, como tomar de la mano o guardar silencio

## d. Código de "observar" el lenguaje facial

Este código refleja, según Glass, cómo un individuo acepta la interacción con otros. En el caso de un entrevistado, su rostro tendrá una expresión determinada que quizá nos permitirá "leer" fácilmente si está a gusto o no, pero ello sólo será factible si poseemos la destreza y sobre todo la "intuición" para saber qué ver para "leerle" aquí y ahora.

Año:	2008
Duración:	96 minutos
Productora:	Pixar Animation Studios
Distribuidora:	Walt Disney Studios, Buena Vista International
Dirección:	Andrew Stanton
Producción:	Jim Morris, Lindsey Collins y John Lasseter
Género:	Ciencia ficción; comedia; romance

### Sinopsis:

La trama sigue a un robot llamado WALL-E, diseñado para limpiar la basura que cubre a la Tierra después de que fue devastada y abandonada por el ser humano en un futuro lejano. Tras esto, se enamora de EVA, una robot tipo sonda que ha sido enviada al planeta para investigar si existen indicios de vida, lo cual significaría que el lugar puede ser nuevamente habitado por la humanidad. Una vez que consigue su objetivo y encuentra un ejemplar herbívoro, EVA se dirige rápidamente a la Axioma, la nave de la que provino, por lo que WALL-E la sigue y se filtra en la Axioma para viajar al espacio exterior en una aventura que cambia el destino de ambos para salvar a la naturaleza y a la humanidad.

Este Código de "observar el lenguaje facial" aplica para condiciones particulares como si se ruboriza o palidece ante determinados temas; si mira fijamente o si desvía la mirada; si le lloran los ojos o si aprieta la mandíbula. Según se desprende de las reflexiones de Glass, el rostro es como una ventana a través de la cual podemos "espiar" el interior del interlocutor. Ella afirma que las emociones, los valores y hasta los pensamientos pueden leerse si se sabe qué ver y cómo clasificar el código que transmite el rostro del interlocutor.

Por ello resulta de vital importancia atender, observar y poner especial interés en la presencia de estas características en el entrevistado:

Si mira fijamente o si su vista se pierde en el espacio; si evade el contacto visual, mira de "re-ojo" o los aprieta; si parpadea rápidamente en determinados momentos o si buscan un punto de referencia para evadir una emoción. También si muerde sus labios; si ríe o sonríe en forma exagerada, falsa o incómoda para nosotros; si mantiene su mandíbula tensa y apretada o si su rostro es inexpresivo o por el contrario, demasiado animado y encendido. Además debe observarse con detenimiento si el entrevistado transpira en su frente, su barbilla, su nariz o sus sienes; si frunce el ceño, arruga la frente o levanta sólo una ceja. También atender con cuidado a los movimientos de la cabeza; si niega o asiente con exageración; si "hace bocas" o si se muerde sus labios o parece hacer "pucheros" o gimoteos como un infante ante determinados temas.

Como se ha indicado, todas estas son señales a las cuales debe prestársele especial atención al interactuar y escuchar a nuestro entrevistado. Como Lilian Glass afirma: "Es esencial que identifiques con exactitud el tono emocional subyacente en cada situación. Acabarás por emplear los códigos de los gestos faciales y del lenguaje corporal y en seguida podrás identificar los tonos negativos en cada situación. De este modo evitarás resultar herido" (Glass, 2003, pág. 52).

## Para saber más acerca de...

### Programación Neurolingüística -PNL-

Este es de los temas más llamativos y de más reciente aplicación en el contexto de la conducción de entrevistas en las organizaciones debido a su impacto en la comunicación para administrar personal, efectuar procesos de planeación estratégica, resolver conflictos, tomar decisiones y diseñar esquemas de trabajo para lograr la rápida adaptación al cambio. También está empleándose (aunque sin poder nosotros documentar científicamente aquí los éxitos alcanzados) en temas relativos a la evaluación del desempeño, el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Tuvo su origen en 1972 como resultado de las investigaciones de Richard Bandler y John Grinder, quienes se centraron en la forma en que los seres humanos percibimos, revisamos y filtramos la información al mundo exterior a través de nuestros sentidos. O'Connor y Seymour mencionan que la Programación Neurolingüística o -PNL- estudia nuestros patrones mentales a través de los cuales podemos conocer los procesos que usamos los seres humanos para codificar información y comunicarnos de manera verbal y no verbal. Así, afirman que el 55% de la comunicación ocurre a través del lenguaje del cuerpo, el 38% a través del tono de la voz y solamente el 7% a través de las palabras que externamos al hablar. Estas son las razones por las cuales afirman que la importancia de lo que decimos no está en el discurso, sino en la forma en que lo pronunciamos, importancia tal que "marca la diferencia" en nuestra comunicación con otros.

([http://www.ub.edu/hscrtreballsocial/sites/default/files/pdfs/recursos/introduccion\\_a\\_la\\_pnl\\_p27-86\\_def\\_parte1.pdf](http://www.ub.edu/hscrtreballsocial/sites/default/files/pdfs/recursos/introduccion_a_la_pnl_p27-86_def_parte1.pdf) en última consulta efectuada el 29 de junio de 2013).

Al respecto, el relacionista público internacional de origen mexicano Lucca Balossino, en su material instruccional, incorporado al sitio Web "Youtube" dice que entre otras señales, al formular una pregunta debemos prestar atención en el movimiento ocular del interlocutor, es decir, hacia dónde dirige su mirada la otra persona. Agrega que:

"Si la persona fija su mirada hacia arriba a su derecha, está generando una construcción de imágenes o sea, una 'invención' visual. Esto quiere decir que su respuesta no es sobre algo que vivió, y que en consecuencia está 'construyendo' en fracciones de segundo. Si la persona mira hacia arriba a su izquierda, está teniendo un recuerdo visual, o sea que 'sí lo vivió' y lo está recordando visualmente. Si mira horizontalmente hacia su derecha, está generando una 'construcción' de sonidos, ruidos y voces, lo que significa que la respuesta que está dando no es algo que vivió personalmente. Y si mira horizontalmente hacia su izquierda, estará 'teniendo un recuerdo auditivo' o sea, un sonido o una voz, lo que significa que vivió algo que está recordando auditivamente". El enlace en la Web para visualizar esta afirmación de Balossino es:

<http://www.youtube.com/watch?v=GjEjjA8ulK8>

Finaliza su aporte sintetizando que si los ojos del interlocutor a quien formulamos una pregunta, se dirigen hacia la derecha en forma horizontal o hacia arriba, estará "construyendo" su respuesta y si en cambio su mirada se dirige horizontalmente hacia su izquierda, estará "recordando" algo que sí ocurrió. Si mira a su derecha pero dirigiendo la vista hacia abajo, estará teniendo emociones, sensaciones y sabores, en tanto que si mira a su izquierda y hacia abajo, estará teniendo lo que llama un "diálogo interior" y quizá haya procesos de decisión arremolinándose en franca dinámica.

## 5. Dos reflexiones importantes respecto a los "códigos de la comunicación"

### 1. Su significado

Al finalizar este apartado, debemos asentar aquí que los "códigos" pueden estar allí presentes frente a nosotros, pero es preciso saber "leerlos" y saber interpretar aquello que leemos. Esto implica dejar por un lado nuestros propios estándares y prejuicios y actuar con objetividad y amplitud de criterio. De allí que es trascendental ser

precavidos cuando como entrevistadores, se activa nuestra intuición y "sistemas de alarma" y vemos luces intermitentes que nos advierten para decidir lo mejor.

El "código" por sí sólo no significa mucho. Será relevante sólo si lo analizamos en el contexto de la conversación, es decir, ¿de qué tema estábamos hablando cuando ocurrió uno, dos o más de estos "códigos"? ¿Cuál era la secuencia que traíamos en la entrevista? ¿Cómo podemos interpretar esta información? ¿Cómo podemos perjudicar a la empresa –nuestro paciente y todas las personas que ella acoge– si omitimos o nos apresuramos en "leer" o no estos "códigos"?

Pero si por el contrario, hemos analizado a profundidad toda la información disponible (como se indica en la página 129 de este Capítulo), hemos efectuado un concienzudo proceso de planificación (como se indica en la página 86 del Capítulo 7) y hemos practicado insistentemente, (estudiando y analizando en soledad o en compañía de docentes, tutores o consejeros), afinaremos nuestras destrezas y habilidades para conducir entrevistas con propiedad e interpretar con responsabilidad la información que lleve a tomar las decisiones más convenientes.

## Para saber más acerca de...

### Las siete emociones básicas

Podemos consultar el video del mismo nombre que hace referencia a la serie de televisión *LIE TO ME* ("Miénteme") de la cadena *FOX Broadcasting Corporation*, protagonizada por el actor británico Tim Roth Smith en el papel del doctor Cal Lightman.

La serie está basada en las investigaciones del psicólogo estadounidense Paul Ekman, pionero en el estudio de la relación entre las emociones y las expresiones faciales. Ekman fue reconocido en 2002 por la revista *Review of General Psychology* como uno de los cien psicólogos más destacados del siglo XX. Sus investigaciones constituyen material de gran trascendencia para múltiples disciplinas que incluyen la política, la criminalística, las relaciones públicas y las relaciones industriales.

VIDEO "EMOCIONES BÁSICAS" subido a Youtube el 24 de enero de 2010

<http://www.youtube.com/watch?v=Fjxf9BZuRc8> (en última consulta efectuada el 29 de junio de 2013), en que se ilustran las "SIETE EMOCIONES BÁSICAS" y que se sintetizan aquí:

1. REPULSIÓN: nariz arrugada y labio superior levantado.
2. TRISTEZA: párpados superiores caídos, mirada perdida y extremos de los labios ligeramente caídos.
3. ENFADO: cejas juntas y hacia abajo, mirada penetrante y labios apretados.
4. MIEDO: cejas levantadas y juntas, párpados superiores levantados, párpados inferiores tensos y labios ligeramente estirados hacia las orejas.
5. DESPRECIO: extremo del labio apretado y levantado solo en un lado de la cara.
6. FELICIDAD: una verdadera sonrisa incluye patas de gallo marcadas, mejillas arriba y movimiento de los músculos que rodean los ojos.
7. SORPRESA: cuya duración real es de solo un segundo, cejas levantadas, ojos bien abiertos y boca abierta.

## 2. Su aplicación en dos vías

Si bien es cierto que el uso y aplicación de estos "códigos" nos habrán de acompañar en el proceso de selección de personal o en las distintas entrevistas que nos corresponde conducir en el contexto de la empresa, el estudio y atención cuidadosa a estos "códigos" también nos puede beneficiar como seres humanos trabajando como entrevistadores.

Hemos indicado varias veces que los entrevistados no son ingenuos seres a los que podemos "manejar" a nuestra conveniencia. Los entrevistados ya no llegan a nosotros sin saber qué esperar de ese encuentro. Las fuentes a través de las cuales se pueden preparar para una entrevista son muchas. Basta "teclear" en un buscador de la Web la palabra "entrevista" y la cantidad de información que llega es inmensa y generalmente orientada a dar consejos sobre cómo salir airoso de esta. –Irónicamente este libro podría constituirse en un recurso a favor del entrevistado y no precisamente del entrevistador–.

Hoy día resulta arrogante asumir una actitud de infalibles entrevistadores porque nosotros mismos podemos proyectar estos "códigos" y los entrevistados también podrían "leernos". En consecuencia, este Capítulo constituye un momento vital para reflexionar acerca de la importancia de prepararnos para conducir entrevistas psicológicas con efectividad, de manera que, en conjunto con la capacitación en temas relativos a la psiquis humana, el estudiante de la psicología industrial/organizacional encuentre aquí un apoyo para asumir, oportunamente, la enorme responsabilidad de velar por el bienestar de la empresa y de todos los trabajadores que aquella acoge.

Ya no se trata solamente de nuestro papel frente al entrevistado. También se trata de nuestra responsabilidad frente a un conglomerado de seres humanos que compartirán sus vidas laborales con otros individuos que nosotros "insertaremos" al lado suyo (por contratación de primer ingreso, por traslado, por ascenso o por gestión administrativa) y los insertaremos en la plena certeza de que reúnen las condiciones de equilibrio integral que les permitirá interactuar sin riesgo mutuo y en cambio, en beneficio de la empresa y de todos los seres humanos vinculados a ella.

## Para pensar por unos minutos

(Continuación)

### El arte de hablar y la virtud de callar

(Fragmento)

Cuando Cristo hablaba, encendía los corazones sinceros y nobles, pero su callar sorprendió a todos y desconcertó a sus mismos enemigos. Callando enseñó a llevar la cruz. Por ello:

callar cuando acusan es heroísmo,  
callar cuando insultan es amor,  
callar las propias penas es sacrificio,  
callar de sí mismo es humildad,  
callar miserias humanas es caridad,  
callar a tiempo es prudencia,  
callar en el dolor es penitencia,  
callar palabras inútiles es virtud,  
callar cuando hieren es santidad,  
callar para defender es nobleza,  
callar defectos ajenos es benevolencia,  
callar debiendo hablar es cobardía.

FUENTE: Web Católico de Javier, <http://webcatolicodejavier.org/callar.html> en última consulta efectuada el 09 de mayo de 2013.

El entrevistador debe permanecer atento siempre. Preguntarse continuamente cómo se siente, qué le hace sentir el entrevistado, qué está afectando su visión integral o por qué no puede decidir. Quizá descubra que fue "leído" por el entrevistado y que los códigos aquí descritos están actuando en su contra o no le están permitiendo leer el contexto. Por eso creemos oportuno enfatizar la importancia de estas reflexiones que pueden aplicarse "en dos vías".

### 6. Un plan de contingencias para atender eventos extraordinarios o inesperados

En este último apartado del Capítulo 8 mencionaremos algunas de las precauciones y cuidados especiales que como entrevistadores debemos tener para evitar incurrir en errores o riesgos que pongan en peligro la seguridad y las garantías de quienes participan en la entrevista. Más aún, algunas experiencias personales nos permiten sugerir la importancia de considerar los riesgos que puede acarrear la realización de entrevistas para bienes y personas de la misma empresa.

A continuación enlistamos algunas de estos riesgos o contingencias y sugerimos algunas medidas o acciones que pueden tomarse para minimizar los efectos de estos eventos extraordinarios.

- Asegurarse de que la persona citada para la entrevista -se trate de un solicitante de empleo o un trabajador de la empresa-, acuda al sitio llevando consigo los documentos de identificación personal que legitimen su identidad.

#### **Acción/prevención:**

Al momento de enviarle la citación, el correo, telegrama o llamada telefónica, debe hacerse saber que al presentarse a la entrevista debe portar sus documentos de identificación en original, contrario a lo cual no se cumplirá el proceso de entrevista.

- Verificar que el entrevistado acuda al encuentro sin portar armas ni objetos que pueda utilizar como tales.

**Acción/prevención:**

Hacérselo saber al momento de citarle pero también proceder a hacer la revisión de rigor por intermedio de una tercera persona. En los ingresos a los edificios generalmente se procede a desarmar a todo visitante propio o ajeno. Sin embargo no siempre se contará con personal específico que se haga cargo de esta medida de seguridad que además disponga de un sitio para mantener el arma en custodia. Por ello antes de ingresarle al espacio en que se realizará la entrevista, debemos preguntárselo directamente. En caso de que sí porte alguna arma de fuego o similar, debemos solicitarle que la coloque a resguardo en una gaveta del archivo o de un escritorio que se localice en las afueras del lugar donde ocurrirá la entrevista.

- Establecer si la persona que acude a la entrevista debe ingerir algún medicamento o necesita visitar el tocador o servicio sanitario.

**Acción/prevención:**

Para el caso de los medicamentos es muy importante establecerlo frente a otras personas y ofrecerle un vaso con agua o los medios para ingerir su medicina porque además de necesitarlo, si durante nuestro encuentro el entrevistado sufriera alguna descompensación producto de la ingesta o no del medicamento, habrá personas que pueden testimoniar que al entrevistado se le ofrecieron las condiciones para evitarlo.

En el caso del servicio sanitario o tocador, podrá resultar de mayor beneficio haberle proporcionado el confort necesario, aunque haciendo la salvedad de los límites de tiempo que existen para la entrevista y que no podemos exceder.

- Asegurarse de que el teléfono personal y el de la persona que entrevistaremos se encuentre apagado para evitar distracciones o interrupciones.

**Acción/prevención:**

Solicitar al entrevistado directamente que apague su celular al nada más iniciarse esta. El teléfono celular no sólo funciona como tal; también

puede grabar el encuentro y bajo ninguna circunstancia debemos permitir la filtración de información. Al requerírsele debemos asegurarnos de que el teléfono quede apagado en un lugar visible, pero si al requerírsele, el entrevistado no accediera, lo conveniente (a menos que las políticas de la empresa demanden lo contrario), deberá cancelarse el encuentro.

Para el caso del teléfono propio, difícilmente encontraremos en un entrevistador un error o condición más grave que esta. ¡Terrible!

- Informar al entrevistado si la entrevista será grabada.

**Acción/prevención:**

En algunas organizaciones la grabación de entrevistas no es una opción. Se graban siempre. Por lo tanto nos corresponde informárselo al entrevistado antes de iniciarla y hacerlo con naturalidad para evitar que se oponga. Si el entrevistado en proceso de selección de personal no está de acuerdo y puesto que no es una opción, la entrevista deberá cancelarse.

Si el entrevistado es un trabajador, deberá notificársele que es una política de la alta administración de la empresa y que lamentablemente no es optativo, urgiéndole a ignorar que existe la cámara o la grabadora.

- Indicarle al entrevistado el lugar en el que este debe sentarse (si se trata de una oficina) o el sitio en donde conversarán.

**Acción/prevención:**

El propósito de hacérselo saber es asegurarnos de colocarlo en un sitio en el que nosotros podamos apreciarle sin dificultad mientras conversamos. El tema es que nosotros podamos verle completamente y no a la inversa. El lugar ideal para ubicarlo será frente a la ventana o a la luz principal, a menos que el entrevistado use anteojos. El entrevistado que usa anteojos presentará el inconveniente de reflejar la luz en ellos, lo que nos impedirá "leerle" adecuadamente. Colocarnos frente a la luz principal tampoco es una buena elección porque el reflejo nos impedirá observarlo completamente. Por ello el lugar en que ocurrirá la entrevista es uno de los elementos que

deben planearse (véase el Capítulo 7 página 124), de modo que podamos acondicionar los asientos en forma diagonal a la luz principal.

En el caso de una entrevista realizada en un sitio distinto a una oficina y con un trabajador de la empresa, debe hacerse saber el o los lugares por donde se desplazarán, a efecto de que el entrevistado nos transmita su interés por evitar determinados lugares y nosotros actuar en congruencia con esto a fin de alcanzar los fines de la entrevista.

- Considerar la posibilidad de que el/la entrevistado/a rompa en llanto o que tenga un exabrupto o reacción violenta fuera de orden.  
Acción/prevención:

La posibilidad de que durante la entrevista se aborden temas que generen alguna incomodidad para el entrevistado, es una realidad. A este "momento" se le conoce como "confrontación" y no todos los entrevistados están preparados para enfrentarla. Algunos de ellos pueden romper en llanto o violentarse al ser confrontados y las reacciones pueden sorprendernos, a menos que hagamos gala de nuestras calificaciones como Psicólogos y le llamemos a asumir una posición serena y controlada. Aún así hay algunas medidas de prevención que deben adoptarse previo al inicio del encuentro. Algunas empresas suelen disponer de un "botón de alerta" para uso del entrevistador y en otras, las entrevistas en las que se intenta resolver un conflicto o amonestar a un trabajador, no son realizadas en total aislamiento. Tras la puerta de acceso suele permanecer un empleado que alertará a la seguridad del edificio en caso de que ocurra una situación de crisis. No está de más disponer de toallitas de papel y agua embotellada.

Algunos atenuantes para evitar contingencias al conducir entrevistas psicológicas en la empresa podrían contemplar las siguientes medidas:

- Establecer los límites dentro de los cuales ocurrirá la entrevista. Esto incluye anticipar el tiempo aproximado que demorará la actividad y los pasos subsiguientes a la realización de la entrevista.
- Evitar contraer compromisos de confidencialidad por la información que se ventilará. Este tema aplica para todo tipo de entrevistas, pero

especialmente con trabajadores de la misma empresa, toda vez que los procesos subsiguientes pueden contemplar la verificación de datos o una investigación más exhaustiva que podría incluir entrevistas a otros trabajadores o personas ajenas a la empresa.

- Concientizar al entrevistado sobre la importancia de ser sincero y auténtico en la información que proporcione. Esto es particularmente importante en el caso de las entrevistas de selección de personal, toda vez que debe anticiparse que como una fase del proceso selectivo, la empresa se reserva el derecho de verificar y/o confirmar la información entregada, momento en el que ya no habrá espacio para aclaraciones adicionales.



## Para saber más acerca de...

### Características que son aplicables a todo tipo de entrevista

Pese a que no se han establecido criterios sólidos aceptados universalmente para aplicarse a todos los tipos de entrevista, nuestra investigación bibliográfica encuentra consenso en algunos criterios que son aplicables a las entrevistas clínicas, de orientación, industriales/organizacionales y cualquiera otra de las variables que existen. Encontramos concordancias en aspectos como la estructura, el contenido, el proceso, el contexto y la propia dinámica en que ocurre durante la entrevista, las cuales explicaremos a continuación.

En cuanto a la estructura, vemos que para todos los tipos de entrevista se identifican al menos tres modalidades: entrevistas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y entrevistas no estructuradas, aunque no todas son empleadas con la misma frecuencia.

En cuanto al contenido, vemos que por la naturaleza de la información que se obtiene durante la entrevista, puede ser necesaria la realización de evaluaciones formales como cuestionarios, pruebas y tests psicométricos como sería el caso de la entrevista clínica. También puede procederse a la confirmación o verificación de la autenticidad de los datos suministrados, como podría ser el caso de una entrevista de selección de personal en el campo industrial/organizacional.

En lo relativo al proceso, vemos que existe consenso en cuanto a la observación y análisis muy puntual de la conducta manifiesta por el entrevistado durante la realización de la entrevista, especialmente en lo relativo a la verbalización y otros procesos motores, emocionales y psicofisiológicos. Manifestaciones como el tono de voz, la intensidad y la modulación de las palabras, el tiempo que demora en procesar y responder y otros elementos como las pausas al hablar,

los silencios, los movimientos de los ojos, de las manos y de los pies, así como las irregularidades en el ritmo respiratorio, son todos, elementos relacionados con el proceso de entrevista en los que existe consenso en cuanto a su transmisión de información acerca del entrevistado.

En cuanto al contexto en que ocurre la entrevista, existe concordancia en las exposiciones de los autores consultados, al enfatizar la importancia de un ambiente cómodo y agradable, un lugar ventilado e iluminado y una hora y momento del día específico para su apropiada realización. A fin de que exista una clara comprensión en la comunicación entrevistado-entrevistador, el idioma y el lenguaje debe ser comprensible para ambas partes, así como lo deben ser las condiciones culturales y sociales en que ocurre y otros elementos físicos como la privacidad, el silencio, el uso de mobiliario apropiado.

Finalmente en lo relativo a la propia dinámica de entrevista, encontramos consenso en cuanto a las reglas que aplican para el entrevistador, como por ejemplo, que el entrevistador debe saludar con cortesía, identificarse ante el entrevistado y explicar la finalidad del encuentro. Se encuentran concordancias en cuanto a que debe hacer uso de las normas usuales de cortesía y expresarse con claridad, sin llegar al autoritarismo. A partir del inicio de la entrevista, debe mantener una escucha atenta, observación y análisis discreto y dirigir la entrevista hacia la consecución de los objetivos previamente planeados. Tratará la información obtenida como elementos dentro de todo un contexto; analizará los datos recibidos sin anticiparse a calificarlos como falsos o verdaderos -a menos que cuente con las pruebas anticipadas sobre estas calidades, en cuyo caso la entrevista cambiará su sentido y orientación-.

El entrevistador debe hacer todos los esfuerzos posibles por no ser influido por los sentimientos del entrevistado, manteniendo la objetividad y el equilibrio en sus análisis *in situ*; no discutirá con el entrevistado y bajo ninguna circunstancia emitirá juicios de valor, insinuar las respuestas o "colocar palabras en la boca" del entrevistado. El entrevistador tampoco hará ofrecimientos o promesas cuyo cumplimiento no dependen de él y si se hace necesario, animará -no manipulará- al entrevistado para que se exprese con más precisión para lograr la más correcta interpretación de la información emitida. Esto lo hará mediante el uso cortés de las técnicas que corresponden al tipo de entrevista, es decir, dentro de los lineamientos dictados para la entrevista estructurada, entrevista semiestructurada y/o entrevista no estructurada.

Un elemento de vital importancia en la realización de la entrevista será lograr la motivación y buena voluntad del entrevistado, buscando en este la práctica de una actitud positiva y colaboradora hacia el proceso. Debe tenerse presente que la conducta del entrevistador es percibida por el entrevistado en función del contexto, de la cultura, del ánimo que motiva el encuentro y la destreza del entrevistador para transmitir empatía. Como resultado, el entrevistado manifestará actitudes positivas hacia el proceso y contribuirá o no a la consecución de los objetivos del encuentro.

Conviene tener presente siempre, que el resultado de la entrevista es consecuencia de la interacción entrevistado-entrevistador, interacción que será lograda por el entrevistador debidamente preparado y entrenado, quien como profesional de la psicología, debe recordar que las conductas de ambos tienen su origen en actitudes, expectativas, motivos, rasgos de personalidad y sobre todo, percepciones que son propias de uno y otro.