



# La entrevista en las organizaciones

2<sup>a</sup> edición

Jaime Ángel Grados Espinosa  
Elda Sánchez Fernández

# La entrevista en las organizaciones



## EL LIBRO MUERE CUANDO LO FOTOCOPIA

### AMIGO LECTOR:

La obra que usted tiene en sus manos posee un gran valor. En ella, su autor ha vertido conocimientos, experiencia y mucho trabajo. El editor ha procurado una presentación digna de su contenido y está poniendo todo su empeño y recursos para que sea ampliamente difundida, a través de su red de comercialización.

Al fotocopiar este libro, el autor y el editor dejan de percibir lo que corresponde a la inversión que ha realizado y se desalienta la creación de nuevas obras. Rechace cualquier ejemplar "pirata" o fotocopia ilegal de este libro, pues de lo contrario estará contribuyendo al lucro de quienes se aprovechan ilegítimamente del esfuerzo del autor y del editor.

La reproducción no autorizada de obras protegidas por el derecho de autor no sólo es un delito, sino que atenta contra la creatividad y la difusión de la cultura.

Para mayor información comuníquese con nosotros:



**Editorial El Manual Moderno, S. A. de C. V.**

Av. Sonora 206, Col. Hipódromo, 06100  
México, D.F.

**Editorial El Manual Moderno (Colombia), Ltda**

Carrera 12-A No. 79-03/05  
Bogotá, D.C.



Segunda edición  
La entrevista en las organizaciones

Jaime Ángel Grados Espinosa

Elda Sánchez Fernández

Editor responsable  
Dr. Emilio Márquez Orta  
Editorial El Manual Moderno



Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.  
Av. Sonora 206 - 201 Col. Hipódromo, C.P. 06100 México, D.F.

Editorial El Manual Moderno, (Colombia), Ltda  
Carrera 12-A No. 79-03/05 Bogotá, DC

**Nos interesa su opinión,  
comuníquese con nosotros:**

 Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.,  
Av. Sonora núm. 206,  
Col. Hipódromo,  
Deleg. Cuauhtémoc,  
06100 México, D.F.

 (52-55)52-65-11-62

 (52-55)52-65-11-00

 info@manualmoderno.com

Para mayor información en:

- Catálogo de producto
  - Novedades
  - Pruebas psicológicas en línea y más
- [www.manualmoderno.com](http://www.manualmoderno.com)

## La entrevista en las organizaciones,

### Segunda edición

D.R. © 2007 por

Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

ISBN-10: 970-729-285-7

ISBN-13: 978-970-729-285-7

978-607-448-135-8 Versión Electrónica

Miembro de la Cámara Nacional

de la Industria Editorial Mexicana, Reg. núm. 39

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema alguno de tarjetas perforadas o transmitida por otro medio —electrónico, mecánico, fotocopador, registrador, etcétera— sin permiso previo por escrito de la Editorial.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission in writing from the Publisher.



Grados Espinosa, Jaime A.

La entrevista en las organizaciones / Jaime Ángel Grados Espinosa, Elda Sánchez Fernández. -- 2a ed. -- México : Editorial El Manual Moderno, 2007.

xiv, 212 p. : il. ; 23 cm.

Bibliografía: p. 211-212

ISBN 978-970-729-285-7

1. Entrevista – Técnica. 2. Empleados – Selección.  
I. Sánchez Fernández, Elda. II. t.

658.31124 GRA.e. 2007

Biblioteca Nacional de México

Director editorial  
Dr. Alfredo R. Boyd Filós

Editoras asociadas  
Lic. Liliana Rodríguez Flores  
Lic. Karina Rendón López

Coordinador de diseño  
Esteban Gutiérrez Hernández

Diseño de portada  
Sr. Sergio Alejandro Pérez Colín

## RECONOCIMIENTOS

El punto de partida de este trabajo tiene como antecedente el libro sobre “La entrevista en las organizaciones”, realizado de manera conjunta con la Licenciada en Psicología y Profesora de la Facultad de Psicología de la UNAM, Elda Luisa Sánchez Fernández.

La primera edición se elaboró en el año de 1982, con el título: “La entrevista en el contexto de las organizaciones”, participaron en aquel entonces los psicólogos José Guadalupe Ramos, María del Carmen Contreras Ceballos, María de Jesús Cervantes y Angélica Galván. Todos ellos realizaron aportaciones al contenido, por lo que agradezco su valiosa colaboración.

Las experiencias que proporcionaron algunas organizaciones y que se sistematizaron para incorporar sus recomendaciones fueron, entre otras, de Banamex; a través de la Lic. Margarita Ivette Fuchaire, quien requirió de este curso, principalmente para preparar a sus psicólogos y profesionales relacionados con la selección, así como para seleccionar a funcionarios. A partir de entonces, el curso se ha impartido y se ha ido perfeccionando en muchas instituciones bancarias, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, en la industria químico farmacéutica y en el sector gobierno, por citar algunos segmentos. Este libro está contemplado más como un manual de capacitación que como un texto académico para hacer entrenamiento y perfeccionamiento en entrevista para estudiantes y profesionales.

Agradecemos la colaboración estrecha de la señorita Martha Vergara Jardón, quien tuvo el cuidado de preparar los materiales para concertar a los participantes que asistieron a los diversos eventos.

Agradecemos también a los psicólogos Felipe Uribe Prado, Sergio Huerta Sánchez y Eduardo Valencia Sandoval por la actualización del contenido que realizaron, aportando elementos suficientes para una nueva edición de este trabajo.

Para la realización de esta nueva edición agradecemos el apoyo y la disposición de las psicólogas Leticia Iturbe, Guadalupe Cecilia Cuauhtli Cielo, Laura Patricia Toral Vega, María Dolores Reynoso Campos y Rosalinda Balcázar González, quienes prepararon el material necesario para hacer la actualización de esta obra, aportando así herramientas útiles y novedosas a los profesionistas de las diferentes organizaciones, también agradecemos a Paul Grados Aldana por el diseño de los dibujos que ilustran los temas de esta última edición.

Jaime Grados Espinosa  
Elda Luisa Sánchez Fernández

# La entrevista en las organizaciones

- Enemigos del Aprendizaje:

---

---

---

---

---

- Amigos del Aprendizaje:

---

---

---

---

---

Evento a nivel nacional:

---

---

Evento a nivel mundial:

---

---

# Contenido

Prólogo .....	XI
<b>1. Marco teórico.....</b>	<b>1</b>
Teoría de Pittaluga .....	1
Teoría psicoanalítica.....	3
Análisis transaccional.....	13
Teoría de la no directividad centrada en el cliente .....	45
Teorías motivacionales .....	48
<b>2. Definición de entrevista .....</b>	<b>55</b>
Definición de entrevista .....	55
Formas de hacer entrevista.....	57
<b>3. Etapas de la entrevista .....</b>	<b>61</b>
Apertura.....	61
<i>Rapport</i> .....	61
Desarrollo.....	64
Cima.....	64
Cierre.....	65
<b>4. Áreas a investigar dentro de la entrevista en las organizaciones</b>	<b>67</b>
Área general.....	68
Área escolar .....	68
Área ocupacional .....	72
Autoconcepto.....	75
Metas .....	76
Área Familiar .....	77
Pasatiempos .....	81
Salud .....	81



<b>5.</b>	<b>Perfil del entrevistador</b> .....	<b>85</b>
	Nivel intelectual .....	85
	Tipos de conocimientos .....	85
	Habilidades .....	85
	Rasgos de personalidad .....	85
	Ventana de Johari .....	90
	Reglas de retroalimentación .....	95
<b>6.</b>	<b>Tópicos sobre imagen corporal</b> .....	<b>97</b>
	Antecedentes .....	97
	Coherencia entre la postura y la comunicación verbal .....	100
<b>7.</b>	<b>Tipos de entrevistados y maneras de conducir la entrevista</b> ....	<b>107</b>
	Introvertido .....	107
	Agresivo .....	108
	Manipulador .....	109
	Mentiroso .....	109
<b>8.</b>	<b>Modalidades de la entrevista</b> .....	<b>111</b>
	Directa .....	111
	Indirecta .....	112
	Mixta .....	113
<b>9.</b>	<b>Tácticas de la entrevista</b> .....	<b>115</b>
	Tipos de preguntas .....	115
	Técnicas en la entrevista .....	123
<b>10.</b>	<b>Principales errores en la entrevista</b> .....	<b>129</b>
	Efecto de halo .....	129
	Entrevistas prolongadas .....	130
	No explicar el objetivo de la entrevista .....	131
	No mostrar interés .....	131
	Influir las respuestas .....	132
	No establecer respeto mutuo .....	133
	No aclarar la información que se recibe .....	134
	Hacer más de una pregunta por vez .....	135
	Interrumpir .....	136
	Exagerar el uso de las notas .....	137
	No verificar los datos de la entrevista .....	137
	Infravalorar la organización y supervalorar al candidato .....	138
	Uso de la grabadora .....	139
	Motivar a través de la entrevista .....	139

11. Modelo humano organizacional.....	141
Polígono del éxito.....	143
12. Entrevista de selección.....	147
Determinar los objetivos.....	149
Estructurar la entrevista.....	149
Revisar la información.....	149
Fijar una guía.....	149
Seleccionar el escenario.....	149
Hacer cita previa.....	151
Determinar la duración.....	151
Evitar interrupciones.....	151
13. Entrevista para ofrecer el puesto o cargo.....	153
14. Entrevista de ajuste.....	159
Primera fase.....	159
Segunda fase.....	161
15. Entrevista de promoción.....	163
16. Entrevista dimensional.....	165
17. Entrevista por competencias.....	169
18. Entrevista de salida.....	173
19. Entrevista con Programación Neurolingüística (PNL).....	175
20. Entrevista clínica.....	179
Primera entrevista.....	181
En esta primera entrevista.....	182
Técnicas de la psicología clínica.....	184
Perfil del terapeuta.....	185
Apéndices.....	187
Apéndice 1.....	188
Apéndice 2.....	192
Apéndice 3.....	194

Apéndice 4 .....	199
Apéndice 5 .....	200
Apéndice 6 .....	202
Apéndice 7 .....	204
Apéndice 8 .....	206
Apéndice 9 .....	208
Apéndice 10 .....	209
<b>Bibliografía</b> .....	<b>211</b>

Los tiempos actuales, tienen como sello distintivo el cambio en todos los ámbitos de la actividad humana; en lo tecnológico, en lo económico, en la producción, en las formas de comercialización y especialmente en la forma de pensar y vivir.

Este cambio está caracterizado por un fuerte cuestionamiento a los esquemas establecidos y busca como resultado la construcción de nuevos paradigmas que posibiliten una mejor sociedad.

Los escenarios de trabajo, en empresas o instituciones de los sectores productivos de bienes y servicios, son espacios protagónicos en donde se viven cotidianamente las implicaciones de cualquier cambio, en este tipo de escenarios entran en juego un conjunto de fuerzas que se expresan en el proceso de trabajo, creando condiciones en las que las personas inmersas en dicho proceso, se asumen ante ellas y toman decisiones de frente al quehacer cotidiano.

Si bien existe el elemento determinante de la organización formal, en donde se establece el cómo se debe hacer el trabajo y los niveles jerárquicos a seguir, también es cierto que hoy más que nunca cobra fuerza la organización informal, en donde los actores del trabajo definen realmente la dinámica laboral a partir de sus intereses y motivaciones personales.

De frente a esta situación, se hace necesario el reflexionar en torno a: ¿Cómo entrever las características y necesidades de las personas en las organizaciones?, tanto de personas que ingresan al ámbito empresarial, como de aquellas que día con día se desempeñan en funciones propias de la organización.

Partiendo de la premisa de que nuestros sistemas de creencias y de valores están íntimamente conectados a la actividad productiva que realizamos, ellos se convierten, por mucho, en la base de toma de decisiones en cuanto a la forma e intensidad para realizar un trabajo, con lo que la individualidad de cada persona hace que el compartimiento en grupo ofrezca condiciones verdaderamente complejas.

Reflexiones de este orden evidencian la necesidad que tienen las empresas e instituciones de atender no sólo aspectos de orden económico, material y tecnológico, entre otros, sino atender, en forma central, aspectos inherentes al potencial humano.

Sin importar cuando lo haga, llega un momento en donde toda organización requiere plantear cuál es su razón de ser (misión) y definir con mucha claridad hacia dónde quiere llegar (visión), entre otros elementos de orden estratégico que le permitan lograr satisfactoriamente las metas y objetivos propuestos.

Sin embargo, las posibilidades de éxito se verán permanentemente amenazadas y las necesidades se acrecentarán si no se toman en cuenta las expectativas, intereses y demás aspectos centrales propios de los seres humanos que operan las organizaciones, en forma tal, que permita crear ambientes de trabajo agradables, armónicos, pacíficos, acogedores, no amenazantes, con posibilidades de desarrollar las ideas y la creatividad de cada sujeto en cada puesto de trabajo, y de poder desarrollar habilidades, no sólo técnicas y administrativas, sino además, habilidades de escucha, para relacionarnos en forma cada vez más satisfactoria y para vivir de manera plena y productiva, con lo que sin duda se generan perfiles integrales con una riqueza personal en la que los trabajadores se benefician y como consecuencia natural y en forma significativa el beneficio impregna el quehacer cotidiano de las organizaciones.

En este contexto organizacional, caracterizado por los cambios vertiginosos que vive día a día nuestra sociedad, es muy grato el disponer de planteamientos objetivos de gran calidad, resultados de una mezcla de experiencia y trabajo de investigación en las organizaciones, como es el caso del Libro “La entrevista en las organizaciones” de los profesores Elda Sánchez Fernández y Jaime Grados Espinosa, quienes han desarrollado una gran sensibilidad en la comprensión y forma de abordar a las personas en el contexto organizacional. Su larga trayectoria como docentes en la Universidad Nacional Autónoma de México, en el área de Psicología Organizacional y su trayectoria como asesor y consultor de diversas instituciones dentro y fuera de nuestro país, los ubican con un rol histórico en las aportaciones al desarrollo organizacional.

La forma como se plantea la entrevista en las organizaciones, constituye una verdadera herramienta de trabajo para la toma de decisiones adecuadas, al plantear el abordaje de la persona en forma integral, y desde una perspectiva teórica incluyente susceptible de ser aplicada en el quehacer cotidiano de los que trabajamos con personas; la forma didáctica en la que se abordan los contenidos hacen que su lectura se torne dinámica y ágil, la estructura denota una amplia experiencia de sus autores en el ámbito organizacional generando cobertura para que el personal que trabaja en empresas del sector público y privado, sean éstas micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, se sienta plenamente identificado con el planteamiento.

Es incuestionable la amplitud y enfoque con que se aborda este trabajo, toda vez que se incorporan elementos de gran interés para construir una conceptualización de este tema, aunado a elementos prácticos que permiten el uso estructurado de ésta herramienta, convirtiéndolo así en una aportación invaluable para todos los que nos dedicamos al ejercicio profesional en las organizaciones.

**José Carlos Pardini Moss**

Profesor de tiempo completo adscrito a la Unidad de Posgrado  
y Formación Continua de la Facultad de Psicología  
de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Director de Desarrollo de Organizaciones,  
Consultoría Integral S.C., Culiacán Sinaloa, México.



**E**n este capítulo nos dirigimos a los estudiosos de la conducta humana, sobre todo a aquellos que dedicados a esta actividad en sus diferentes modalidades, proyectan una postura rígida en cuanto a una corriente en especial y que, por ende, puede ser generadora de errores en detrimento de una apreciación válida y objetiva de la situación integral de la entrevista.

Por lo mismo, se hace una revisión de las principales corrientes psicológicas, porque se considera que puede ser una guía útil, sobre todo para aquellas personas que no son expertas en el tema y tienen que realizar entrevistas.

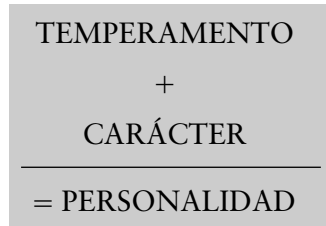
Las corrientes psicológicas que tienen mayor convergencia en este contexto son:

- Teoría de Personalidad de Pittaluga
- Teoría Psicoanalítica
- Teoría del Análisis Transaccional
- Teoría de la No Directividad Centrada en el Cliente
- Teorías Motivacionales

### TEORÍA DE PITTALUGA

El hombre desde que nace va formando su personalidad. Pittaluga (1879-1956), biólogo eminente que estudió manifestaciones complejas del hombre, aborda el análisis del temperamento, el carácter y la personalidad. Véase cuadro 1-1.





*Cuadro 1-1*

Al temperamento lo define como “un estado orgánico y congénito, en virtud del cual el ser humano se manifiesta en sus actitudes y actividades espontáneas, o vivencias, con reacciones típicas frente a los estímulos del mundo exterior”. (Pittaluga, 1954).

Se entiende como la carga genética y algunas de sus características forman el nivel de energía o vitalidad; la inteligencia o capacidad para resolver problemas; los rasgos físicos: el ser gordo, alto, bajo, delgado; las aptitudes —cantar, dibujar, bailar, escribir—; la percepción y predisposición a determinadas enfermedades, como diabetes, presión alta, etc.

Los seres humanos nacemos con un potencial de desarrollo intelectual, el cual puede verse favorecido o limitado por factores externos, como: una adecuada estimulación, enfermedades, accidentes o el tipo de alimentación; sin embargo, esta dotación natural no va a cambiar radicalmente, sólo será o no aprovechada.

El entrevistador es un explorador y descubridor de talentos; no puede descontar a las personas porque no manejan cierta forma de resolver problemas; cada persona, con su forma de visualizar las situaciones, aporta algo a la solución de aquéllos y es digna de tomarse en cuenta; en la entrevista debemos detectar las habilidades que tienen específicamente desarrolladas en forma natural; es necesario observar si reconoce sus habilidades y cómo las aprovecha en la solución de problemas.

### El carácter:

[...] es el conjunto de situaciones derivadas de las actitudes y actividades de la persona, que resultan de una progresiva adaptación del temperamento a las condiciones del ambiente natural, familiar, pedagógico y social que han modificado o son capaces de modificar las reacciones temperamentales espontáneas y les han dado una orientación definitiva en la conducta. (Pittaluga, 1954).

También se puede entender como el enriquecimiento adquirido por la educación y la familia. Surge de la convivencia con la pareja, los amigos; es decir, se trata de nuestra cultura.

Por lo tanto, la personalidad se puede definir:

---

La personalidad es la conducta total del individuo, y particularmente aquellos aspectos duraderos y coherentes que hacen que nos parezcamos a otras personas y a la vez seamos distintos y singulares.

---

Una personalidad armoniosa es producto de factores innatos y de la capacidad aprendida para hacer buen uso de nuestros talentos. Aun si puede existir una predisposición a cierta enfermedad, una buena alimentación y hábitos sanos pueden impedir que la enfermedad se exprese. Así puede haber predisposición a realizar ciertas tareas, pero también podemos aprender otras, con buen nivel de eficiencia.

Estos conceptos se aplican de manera práctica en la entrevista cuando se observa o evalúa la personalidad, ya que el entrevistado siempre va a reflejar conductas, pensamientos y sentimientos que demostrarán la singularidad de la persona, y así podremos determinar si tiene las características necesarias para la vacante a cubrir.

## TEORÍA PSICOANALÍTICA

Freud, médico neurólogo, recetaba cocaína a sus pacientes con la finalidad de mejorar su tratamiento; al darse cuenta de que la mejora era sólo momentánea, empezó a utilizar la hipnosis como medio de tratamiento, y si bien se enfrentó a dificultades como el hecho de que algunos pacientes no los pudo hipnotizar, por medio de esos estudios pudo generar conceptos como el inconsciente dinámico, los mecanismos de defensa y el sistema intrapsíquico.

Posteriormente inventó la técnica de asociación libre, donde por medio de preguntas como: “plátiqueme lo que quiera...” fue descubriendo que la sexualidad era un motor de la conducta, tanto en hombres como en mujeres, por lo que con estos antecedentes inició los principios que lo llevaron al desarrollo de su teoría psicoanalítica; en ella expuso diferentes estudios del desarrollo de la personalidad con un enfoque pansexualista y determinista. Como esta teoría se desarrolló en una época conservadora y rígida, es comprensible el énfasis que dio al desarrollo psicosexual.

### Sistema intrapsíquico

Partiendo de esta idea, Freud estructuró la personalidad a partir de tres instancias: ELLO, YO y SUPER YO. Al inicio del desarrollo lo que prevalece en el individuo es el ELLO, siempre en busca del placer, reclamando y satisfaciendo todos los impulsos primarios.

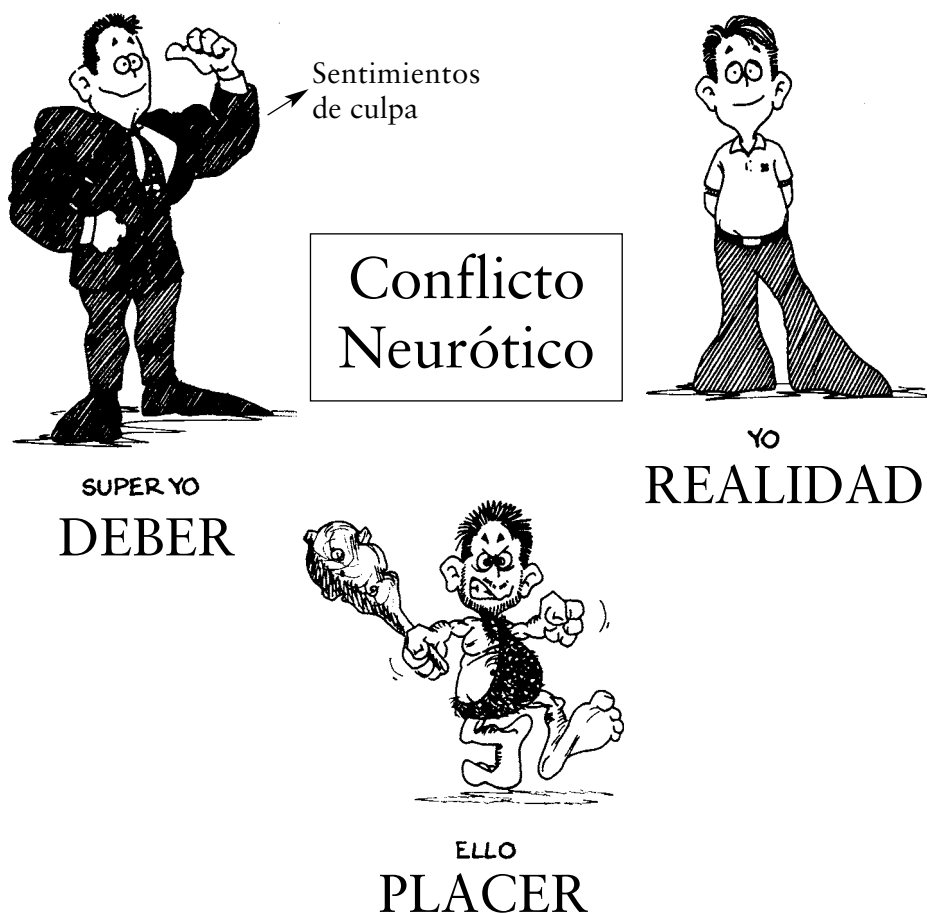


Figura 1-1

A medida que el individuo crece y madura, se empieza a formar el YO. El individuo comienza a tener sentido de la realidad y a cobrar conciencia de que no todo lo que exige le puede ser proporcionado en el momento; es decir, debe ser capaz de postergar el placer.

Finalmente, aparece el SUPER YO, el cual se encuentra regido por el principio del deber ser, a través de una serie de normas y reglas impuestas por los mayores. Véase figura 1-1.

Con tales principios se puede concluir que el ELLO se basa en el principio de placer; el YO, en el principio de realidad, y el SUPER YO en el principio del deber. Tanto el ELLO y el SUPER YO, son inconscientes, mientras que el YO es la parte consciente de la personalidad, de tal manera que la existencia de cada una de las instancias a lo largo del desarrollo, será lo que dará forma a la personalidad.

Freud consideraba que la persona se va moldeando, por lo que con sus estudios propuso las siguientes etapas de desarrollo. Véase cuadro 1.2. En entrevista se puede detectar si una persona se inclina con mayor frecuencia hacia alguna de las fases, y asimismo observar características de personalidad que permitan poder predecir conductas. Otro de los conceptos fundamentales de la teoría psicoanalítica es el de Catexia, que es la cantidad de energía psíquica orientada o unida a la representación mental de una persona o cosa (Cueli, 1977).

Cuadro 1-2

<i>Etapa de Desarrollo</i>	<i>Edad Aprox.</i>	<i>Características</i>	<i>Conductas</i>
<b>Etapa oral</b>	0 a 1 año	Los bebés tienen placer a través de la boca; la libido se centra en goces orales como: comer, succionar, morder, balbucear, llevarse las cosas a la boca.	Son personas dependientes, pasivas disfrutan de fumar, comer, beber o hablar en exceso. Son, además, demandantes de dinero, afecto y tiempo.  <b>Es inteligente para escuchar sus derechos, pero no para ver sus obligaciones.</b>
<b>Etapa anal</b>	2 a 3 años	El placer se obtiene de modo principal en la región anal: el niño goza: orinar, defecar, la acumulación y liberación de tensión que acompaña la excreción. Si el adiestramiento de esfínteres es demasiado severo o complaciente, se fijará una porción significativa de la libido en la fase anal.	Son personas que gustan de coleccionar timbres, postales y llaveros; pulcros, avaros, egoístas, auto-controlados, rígidos, celosos y acumulan afectos. En el caso de las mujeres coleccionan bolsos, zapatos y accesorios.
<b>Etapa fálica</b>	3 a 5 años	<b>Los niños descubren que tienen pene y las niñas no lo tienen, esto lleva a que los genitales se conviertan en su fuente de placer.</b> <b>Se presenta el Complejo de Edipo/Complejo de Electra; es decir, el niño ama al progenitor del sexo opuesto en forma excesiva y siente una rivalidad intensa hacia el progenitor del mismo sexo. (Temor de Castración). Imitan características de personalidad del mismo sexo.</b> <b>Si se manifiestan dificultades</b>	Son personas que no sólo organizan su vida, sino la de los demás, provocándoles dependencia y castroando sus habilidades.

		durante esta etapa y al no incorporar las actitudes paternas, los niños tienen una preparación inadecuada para formas más avanzadas de pensamiento y son inválidos morales.	
Periodo de latencia	5 a 12 años	Las necesidades sexuales están latentes, no aparecen conflictos o cambios importantes de modo que en esta fase se da el fenómeno de club de toby, en donde los niños la mayor parte del tiempo se desenvuelven con el mismo sexo y las niñas igual.	Son personas adultas que sólo se relacionan con su mismo sexo, o tienen dificultades para establecer relaciones con personas del sexo contrario.  Se confirma la sexualidad y el género.
Etapa genital	13 años...	Se inicia en la etapa de la pubertad, las personas se orientan hacia otros y establecen relaciones sexuales satisfactorias hasta este momento.	Freud consideraba un vínculo de heterosexualidad maduro como el signo distintivo de la madurez.  Se define el objeto y el objetivo de vida; debe ser una etapa de armonía.

Este fenómeno es fácilmente detectable en el desarrollo de la entrevista, ya que es el propio entrevistado quien da la pauta al enfatizar su postura positiva, neutral o negativa ante determinados temas. Por ejemplo, si ante una pregunta del entrevistador relacionada con la autoridad, el entrevistado insiste en que sus experiencias personales han sido muy satisfactorias, este puede ser un indicio de que hay algo oculto por lo que tenemos que indagar más al respecto.

Uno de los fenómenos más significativos que se perciben en la entrevista es el de la ansiedad o angustia manifestada a través de titubeos, tartamudeos, silencio, sudación y ruborización. En ocasiones el entrevistado puede notificar, reemplazar o bien ocultar estas conductas a través de los llamados mecanismos de defensa, que no son otra cosa sino recursos del YO para disminuir la ansiedad, ante una situación de conflicto interno. Véase figura 1-2.

Los mecanismos de defensa que se encuentran con mayor frecuencia son los siguientes:

### *Racionalización*

Es el proceso de “excusa” del YO en el que se repudia, mediante una lógica errónea, la responsabilidad por la incapacidad para aliviar la frustración o resolver el conflicto, con esto se absuelve la culpa y se ablanda la ansiedad.



DEFENSAS A USAR

Figura 1-2

© Editorial El Manual Moderno. Fotocopiar sin autorización es un delito.

Un ejemplo es: “En realidad he tenido suerte de que no me admitieran en la escuela de Psicología, terminaría enfermo con todo lo que estudian”. Véase figura 1-3.



Figura 1-3

*Proyección*

El individuo siente que sus propios motivos frustrados o en conflicto, los posee otra persona, y esta irradiación psicológica le permite despojarse del fracaso. Otro ejemplo: “En mi trabajo anterior tenía discusiones con mi jefe, pero él siempre las originaba”. Véase figura 1-4

**PROYECCIÓN***Figura 1-4***DESPLAZAMIENTO***Figura 1-5*

### *Desplazamiento*

Este mecanismo es muy común cuando no se está en posibilidad de enfrentarse directamente al objeto que produce la frustración, y la agresión subyacente se transfiere a otra persona o cosa; algunos ejemplos: “Con mi jefe no me enfrento pero me desquito con mis subordinados”, “Los problemas que tengo con la empresa porque no me aumentaron el sueldo provocan que yo no cuide el material o el equipo de trabajo, e inclusive lo desperdicie”. Véase figura 1-5.

### *Sublimación*

Es la adaptación lógica y activa del individuo a las normas del medio, con provecho para sí mismo y para la sociedad. Existen desplazamientos de problemas negativos hacia tendencias positivas, por ejemplo el trabajo puede ser un recurso para orientar las energías agresivas como también lo es el deporte, el arte, entre otros. Véase figura 1-6.



SUBLIMACIÓN

Figura 1-6

### *Fantasía*

Consiste en soñar despierto, ubicarse en un contexto fuera de la realidad, como querer ocupar un puesto ejecutivo sin tener los conocimientos ni la experiencia requerida. Véase figura 1-7.





### FANTASÍA

Figura 1-7

### Formación reactiva

Este mecanismo se caracteriza por la existencia de sentimientos ambivalentes y simultáneos, el sentimiento predominante es reemplazado por su contrario. En otras palabras, si el entrevistado se expresa de manera reiterada de lo bueno que era su jefe anterior, es posible que realmente opine lo contrario. Véase figura 1-8.



### FORMACIÓN REACTIVA

Figura 1-8

### *Intelectualización*

Es ocultar un descuido con terminología técnica para que no se pueda evaluar fácilmente su exactitud. He aquí algunos argumentos de intelectualización: “Obtuve un puntaje de 14 en la escala de calificación en el tema de entrevista” —Traducción: reprobé—. “En la dinámica de grupo se concluyó que soy parsimonioso” —Traducción: egoísta—. Otro ejemplo es cuando una persona dice: “Me equivoqué pero esto me sirve para aprender”; “de los errores se aprende más que de los aciertos”. Véase figura 1-9.



### INTELECTUALIZACIÓN

Figura 1-9

### *Compensación*

Este mecanismo se presenta en sujetos que al carecer de algo tratan de reemplazarlo o complementarlo. Por ejemplo, una persona de baja estatura puede ser muy agresiva o aparentar ser muy intelectual. En la entrevista nos encontramos con las personas que manifiestan conductas agresivas pero son intrínsecamente inseguras, o bien, con sujetos que en su discurso dicen que “son feos pero inteligentes”, o “no son cultos pero tienen mucho dinero”. Véase figura 1-10.

### *Negación*

Es el mecanismo más primitivo y operante, por medio del cual se rechaza todo aquello que causa displacer en la realidad. Véase figura 1-11.



COMPENSACIÓN

Figura 1-10



NEGACIÓN

Figura 1-11

### *Resistencias*

Otro fenómeno que se puede observar en la entrevista son las resistencias; consisten en posturas que asume el entrevistado al eludir el objeto real de la entrevista.

Las manifestaciones más importantes de las resistencias son: el silencio, pausas prolongadas, o bien, no querer hablar de manera determinante sobre un tema, la proyección de rechazo a través de la imagen corporal, la confusión

en los datos proporcionados con respecto a tiempo y espacio, los comentarios superficiales, la evitación de temas generadores de conflictos, el retraso e inasistencia a las citas, los olvidos, la desaprobación por los temas tratados, el optimismo falso, adular de manera reiterada al entrevistador y la incoherencia intencional.

Freud no elaboró un modelo de salud como tal; sin embargo, sus estudios dieron pie a que posteriormente se estudiaran procesos de mayor dificultad, como la neurosis, que se define como un “estado emocional paradójico que perturba la marcha cotidiana de las personas. Su componente fundamental es el ansia y es paradójico porque se hace aquello que se quiere evitar”.

Algunos ejemplos de personas neuróticas muestran que nunca están de acuerdo con lo que están viviendo en ese momento; por ejemplo, están trabajando y se quejan porque no pueden estar con su familia; están en una fiesta familiar y se lamentan porque consideran que deberían estar trabajando, pues su situación no es como para andar en fiestas; otro ejemplo: no les gusta algo de su cuerpo, como la nariz; se la operan y después dicen, “me quedó horrible, estaba mejor antes”; es decir, son personas que no se adecuan a su realidad.

## ANÁLISIS TRANSACCIONAL

Desde épocas muy remotas el hombre ha buscado una respuesta a su manera de actuar y comprender los motivos que lo llevan a opinar, sentir y actuar de determinada manera.

Al nacer, se inicia en el hombre la capacidad de integrar su conciencia de manera distinta a los demás. Se ha demostrado que lo vivido queda grabado en alguna parte del cerebro y al estimular la memoria, se puede vivir y recordar el pasado.

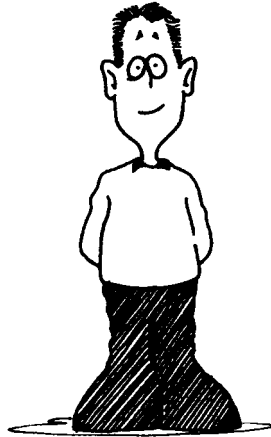
El análisis transaccional es una teoría creada por Eric Berne que estudia la personalidad y sus manifestaciones, y se apoya básicamente en el psicoanálisis y el conductismo.

Se llama análisis porque separa al comportamiento en unidades simples, fácilmente identificables. Se denomina transaccional porque aplica dicho análisis a los intercambios de estímulos y respuestas entre las personas, a las que les da el nombre de “transacciones”.

Estudia el qué y cómo, dándole importancia a la conducta así como al tono de voz y su modulación, a cada componente de la imagen corporal, postura, gestos, sentimientos que se generan dentro y fuera del sujeto.

El análisis transaccional se divide en cuatro clases de análisis:

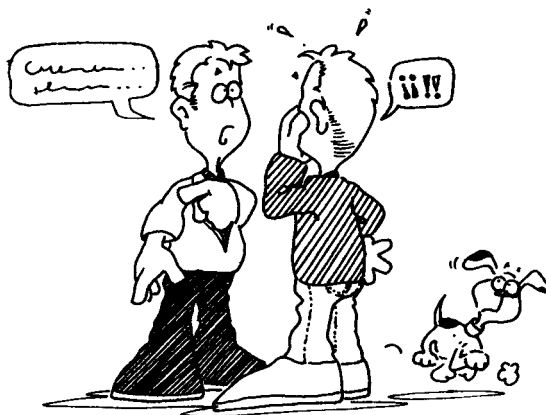
- Estructural: La personalidad individual. Véase figura 1–12.



**ESTRUCTURAL**  
Personalidad Individual

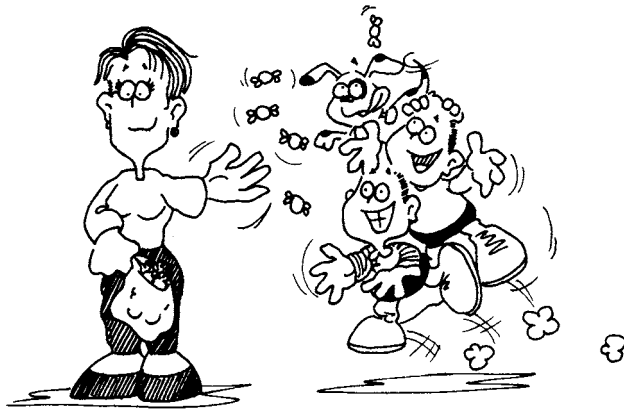
*Figura 1-12*

- Transaccional: Lo que la gente hace y dice al relacionarse. Véase figura 1-13.
- Juegos: Las transacciones ulteriores que conducen a una recompensa. Véase figura 1-14.
- Guiones: Dramas específicos de la vida, que las personas representan compulsivamente. Véase figura 1-15.



**TRANSACCIONAL**  
Lo que la gente hace y dice entre sí

*Figura 1-13*



**JUEGOS**  
Las transacciones ulteriores que conducen a una recompensa

*Figura 1-14*



**GUIONES**  
Dramas específicos de la vida que las personas representan compulsivamente

*Figura 1-15*

## Análisis estructural

El análisis transaccional es un método para analizar el comportamiento humano, a fin de mejorar nuestro entendimiento de las razones por las cuales la gente actúa como lo hace. Una de las ventajas del análisis transaccional es la sencillez y claridad de las expresiones usadas para describir el comportamiento de las personas.

Eric Berne observó que en cada persona existen tres partes distintas y funcionales a las que denominó estados del YO, y las definió como “un sistema de emociones y pensamientos acompañados por un conjunto afín de patrones de conducta”.

Se podría decir que nuestra personalidad tiene varias facetas, no siempre nos comportamos igual. Los estados del YO son tres y se dominan como: PADRE, ADULTO Y NIÑO (P. A. N.), se representan gráficamente y su estudio se denomina análisis estructural; es una manera sencilla de comprender el funcionamiento de la mente, una herramienta valiosa, y se utiliza para hacer un autoanálisis continuo de la conducta. Véase figura 1-16

Los estados del YO comienzan a gestarse desde la concepción y durante los primeros cinco años de vida, cada experiencia y vivencia importante aporta algo para su fortalecimiento.

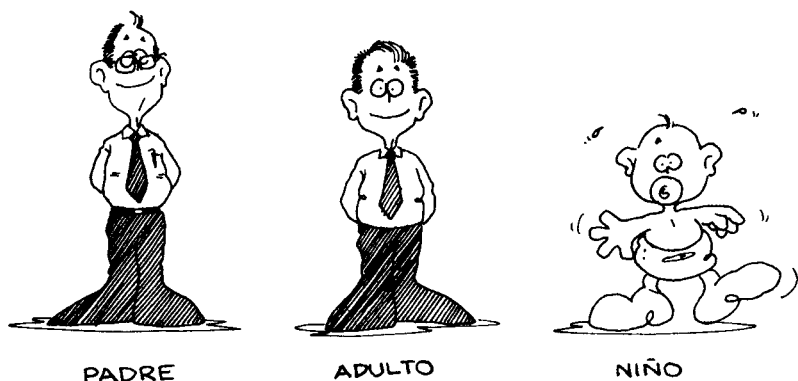
Los tres estados del YO existen en toda persona, independientemente uno del otro, ninguno es “mejor” que el otro, cada uno tiene su lado positivo y negativo, lo importante es usar el estado del YO apropiado a la situación.

Aunque tenemos tendencia a engancharnos más con algún estado, en muchas ocasiones esto depende del estado del YO que nos presenta la persona de enfrente. Por eso convendría preguntarnos ¿Por qué somos diferentes con cada persona, si es que así sucede?...

Las palabras del Padre, Adulto y Niño, no se utilizan en el sentido cronológico usual, sino como se describen a continuación.

## Padre

Durante los primeros años de vida, existe una dependencia hacia los padres o las autoridades, ya que aún no se ha dado el nacimiento social del individuo;



Estados del Yo

Figura 1-16

los padres son los responsables de la educación de los hijos; de esta manera el individuo aprende la tradición moral, las normas, los prejuicios y valores.

El estado del YO PADRE lo constituyen los recuerdos grabados en la memoria acerca de la manera de actuar de nuestros padres o cualquier otra figura que haya actuado como autoridad.

El niño incorpora estas grabaciones con numerosos datos tomados directamente del comportamiento y actitudes de los padres, haciendo que ante determinadas situaciones actúe de manera similar y en forma automática. En el estado del YO PADRE existen tres aspectos:

- **PADRE PROTECTOR:** Son personas que ayudan y cuidan a los demás, los guían y alientan a sentirse bien, también son consoladoras, complacientes pero a veces inducen a la dependencia y son posesivas. La postura corporal de este tipo de padre será sonriente, amable, tranquila, siempre en actitud de ayuda. Su tono de voz es suave y permisivo. Sus frases favoritas son: “No te preocupes, ahorita yo lo hago”; “no te molestes, eso lo hago yo”; “tienes razón el jefe es muy exigente, tú no puedes saber tantas cosas”.

En el ambiente laboral las conductas que reflejan este tipo de personas permiten que se desarrollen bien en el área de servicios; que puedan ocupar puestos de secretarias, enfermeras, médicos, gerentes, sobrecargos, etc. Véase figura 1-17.



**Padre Protector**

*Figura 1-17*



- **PADRE CRÍTICO O PREJUDICIOSO:** Son personas autoritarias, critican todo lo que no esta de acuerdo con sus ideas personales; les gusta dominar a las personas, corregirlas, cuidan el orden; siguen reglas y fórmulas, dan opiniones sin pensar en los hechos.

Su expresión corporal es mantener los brazos cruzados, con la mano en la cintura o señalando con el dedo índice al culpable; su expresión facial se observa seria y de preferencia enojada. Con frecuencia utiliza la palabra “deber”; por ejemplo, “Las cosas deben ser así”; “No sé por qué preguntas, cuando todo está muy claro en la solicitud”, “Al jefe no se le contradice”, etc. Su opinión es la de un experto que no admite réplica en lo que dice o hace.

En el ambiente laboral son personas que ocupan puestos de consultores, auditores contables, supervisores, inspectores, y se desarrollan muy bien en procesos de calidad. Véase figura 1-18.

- **PADRE NUTRICIO O NUTRIENTE:** Ayuda, guía, enseña, indica, alienta y corrige. Utiliza la agenda de los cuatro pasos: explico, demuestro, permito que ejecute y retroalimentación. Su postura corporal es serena, con expresión facial amable, tono de voz controlado y tranquilo; es paciente.



Padre Crítico o Prejuicioso

Figura 1-18



Padre Nutricio

Figura 1-19

Sus frases favoritas son: “Voy a enseñarte para que puedas realizarlo aun en mi ausencia”; “pon atención en la forma en que se realiza esto”; “toma nota de lo que estoy haciendo, porque después tú lo vas a hacer solo”.

Con este padre queda muy bien el pensamiento: “Si te doy un pez comerás un día, si te enseño a pescar comerás toda la vida.”. Lo podemos ver en maestros, instructores, dietistas, sacerdotes, psicólogos, etc. Véase figura 1-19.

Estos estados del YO PADRE pueden funcionar de manera positiva o negativa; en ocasiones actúa *a priori*, mencionando lo siguiente: “porque sí, porque fue así o porque él lo dice o lo ordena”; se expresa mediante adjetivos, sustantivos y verbos condicionales: “lo bueno, lo malo, deberías, tendrías, tendría” y el imperativo “hazlo”, sobre todo en el caso del padre crítico.

Cuando una persona está en su estado del YO PADRE, actúa como lo hicieron en el pasado sus figuras parentales, es importante para la personalidad, ya que contiene elementos morales y socioculturales que se transmiten de generación en generación.

## Adulto

El adulto se responsabiliza de sus pensamientos y emociones; contiene información y datos que provienen del mundo exterior. A través del adulto, el niño comienza a distinguir las diferencias entre la vida tal como le fue enseñado (Padre), tal como la imaginaba (Niño) y tal como la ve por sí mismo (Adulto).

El YO ADULTO proporciona el poder de ser objetivo, separa la realidad de la fantasía; contiene los conceptos razonados de la vida, hace lo que conviene hacer. Se expresa a través de adjetivos y verbos en tiempo presente —perfectamente, yo opino, yo pienso—. Son personas que siempre traen una agenda, una calculadora y un reloj. Además, son una parte importante de su personalidad, porque es el encargado de encauzar la creatividad y energía del Niño hacia fines acordes con lo conveniente; es práctico y propicia que las cosas resulten funcionales.

En el yo adulto se le da mayor importancia al YO como estado de conciencia, ya que éste, con mayor objetividad y realismo, analizará los hechos para adoptar las decisiones que considere adecuadas. Asume desde decisiones pequeñas de la vida cotidiana hasta otras en que se requiere profundo análisis. Sus decisiones son acertadas, debido a que se basa en la experiencia adquirida en hechos objetivos y no en deducciones.

Por ejemplo, si una persona se entera de un problema mundial que afectará la economía de su empresa, pero recurre sólo al periódico “La Jornada” su visión del problema será muy izquierdista; si sólo lee las noticias en “Reforma”, su visión tal vez sea derechista; si además de leer escucha la radio, ve la televisión o recurre a otras fuentes de información, sus decisiones serán diferentes y más objetivas. Véase figura 1–20.

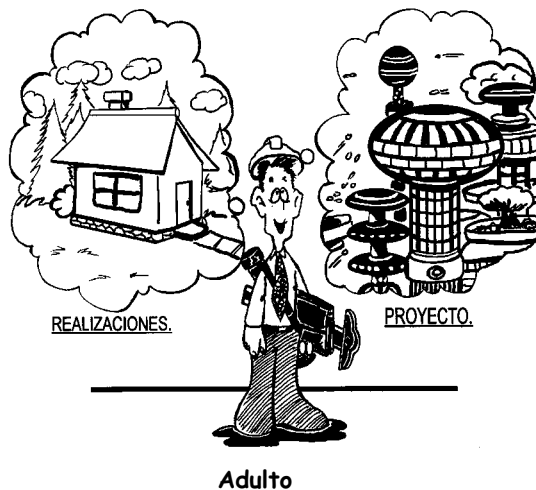


Figura 1–20

El YO ADULTO se actualiza, confirma la información recibida y la pone a prueba para no cometer errores.

La vida profesional requiere de un YO ADULTO habituado a tomar decisiones objetivas y adecuadas, capaz de captar las situaciones y los datos de manera lógica, para beneficiar a la institución; permite a los individuos que participen, que se sientan satisfechos de ello. Personas de este tipo son ideales para la entrevista.

Entre otras cosas planean, anticipan, organizan y se basan en datos fidedignos. Cuando el adulto controla las situaciones, alcanza la madurez, y esto permite que la persona tenga un desarrollo integral.

## Niño

El estado del YO NIÑO contiene emociones denominadas auténticas; está dirigido a buscar placer y a evitar el dolor; utiliza el pensamiento mágico y no tolera esperar, que se posterguen las situaciones, ni la frustración; contiene los conceptos de la vida y hace lo que le gusta hacer.

El niño se encuentra donde existen los placeres, temores, sentimientos y emociones que proporcionan una vida placentera. Cuando una persona funciona en su estado del YO NIÑO, se muestra exigente, violenta, sumisa, llorosa y se comporta como un niño ante una situación determinada. El YO NIÑO se clasifica de la siguiente forma:

### *Niño libre*

Disfruta de la vida, es espontáneo, curioso, afectuoso, impulsivo; también, egoísta, agresivo, rebelde, y no calcula las consecuencias de sus actos y sentimientos. Véase figura 1-21.



NIÑO LIBRE

Figura 1-21

Este es el primer nivel que aparece y con frecuencia es el más observable. En el ambiente laboral son personas excelentes para estrategias de ventas, procesos de ingeniería, diseñadores gráficos, publicistas, investigadores y creadores de cualquier proceso.

### *Niño adaptado*

Se somete a determinado comportamiento con la finalidad de agradar, es amable, cortés, generoso, sociable y considerado con los demás.

Representa las conductas sugeridas por los padres de una manera manifiesta y es necesario para convivir en la sociedad. Véase figura 1-22.



NIÑO ADAPTADO

*Figura 1-22*

En ocasiones, esa adaptación lo hace dependiente, limita su iniciativa y creatividad, y lo vuelve conformista ya que son personas que se dejan guiar por la “ley del menor esfuerzo”, nunca van más allá; no proponen, sólo hacen. Son seguidores y fanáticos.

### *Niño contreras*

Son rebeldes, revanchistas, destructores e incontrolables. Siempre están en contra de todo y de todos. Simplemente no están de acuerdo con nada. Esto pueden expresarlo verbalmente, o bien, reservan sus comentarios para cualquier pregunta. Véase figura 1-23.

Un ejemplo de este tipo de conductas es el siguiente: cuando se invita a varios amigos o colegas a comer, siempre hay uno al que se le pregunta: “¿Qué quieres comer?”, y su respuesta es: “Lo que ustedes quieran”. “Bueno, ¿te gustaría Pizza?” “No, tiene mucha grasa.” “¿Hamburguesas?” “No, me hace daño el pepinillo”. —¿Comida china?— “No me gusta”, etc. Es decir, la



Figura 1-23

reacción no está de acuerdo con su primera respuesta: “lo que ustedes quieran”. Finalmente muestra su desacuerdo con lo que se le ofrece, y además la reacción que tiene no está fundamentada en una razón real.

Hay que hacer notar que se puede dar la contaminación entre los estados del YO, por lo que la detección de las características de personalidad se hace más difícil; aún así, una de las ventajas del análisis estructural es que, practicado de manera honesta y continua, se convierte en una herramienta que facilita su estudio y el propio proceso de cambio.

### Comunicación en el análisis transaccional

La comunicación en A. T. se explica a partir de las transacciones que se dan entre dos o más personas que tratan de comunicarse; una transacción es “una unidad de relación social”, y consiste en un estímulo procedente de una persona y una respuesta a este estímulo por parte de otra, cada vez que hay un intercambio de palabras y conducta entre ellas. Véase figura 1-24.

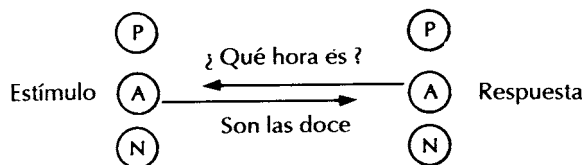


Figura 1-24

### *Transacciones complementarias*

Se realizan cuando se envía un mensaje desde un estado específico del YO, recibiendo la respuesta prevista desde el mismo estado del YO, de la otra persona, dando lugar a un mensaje claro y a una respuesta directa. La respuesta vuelve por el mismo camino y el circuito de comunicación se cierra con éxito entre dos estados cualesquiera del YO.

- CASO 1: Véase figura 1-25.
  1. El jefe: tiene que ser puntual.
  2. El empleado: Sí, señor.

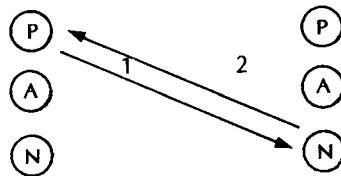


Figura 1-25

1. Entrevistador: ¿Cómo es su familia?
  2. Entrevistado: agradable
- CASO 2: Véase figura 1-26.
    1. Hoy en día los empleados ya no quieren trabajar.
    2. Sí..., en nuestros tiempos era diferente, hace falta mayor disciplina
    1. Entrevistador: ¿Considera que es una persona adecuada para el puesto a cubrir?
    2. Entrevistado: Sí, soy una persona sumamente responsable.

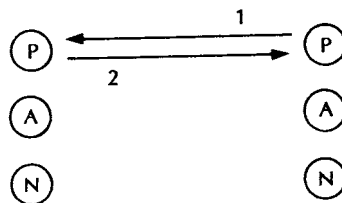


Figura 1-26

### *Transacciones cruzadas*

Se realizan cuando la comunicación la recibe un estado del YO diferente al que se deseaba dirigir. La respuesta vuelve de una parte distinta de la cual se recibió el estímulo y puede dirigirse a cualquier estado del YO del emisor.

Por ejemplo, nos hemos dirigido como adultos al estado del YO ADULTO de la otra persona, pero la comunicación falla porque recibimos respuestas del estado del YO PADRE dirigida a nuestro estado de Niño.

La respuesta suele ser inesperada y la comunicación se interrumpe; por lo general estos cruces son fuente de conflicto.

- CASO 1: Véase figura 1-27.
  1. El cliente: ¿Podría investigar mi número de cuenta?
  2. El empleado: ¡¡Usted debe saberlo o anotararlo!!

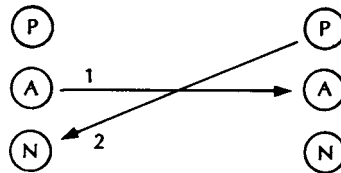


Figura 1-27

1. Entrevistador: ¿Cuánto tiempo ha trabajado en sucursales bancarias?
2. Entrevistado: En la solicitud vienen las fechas, ¡¡¿ no se fijó?!!

- CASO 2: Véase figura 1-28.
  1. El jefe: ¿Envió la información, señorita?
  2. Secretaria: Usted siempre desconfía de mí.
    1. Entrevistador: ¿Trae sus cartas de recomendación?
    2. Entrevistado: Usted cree que nunca he trabajado.

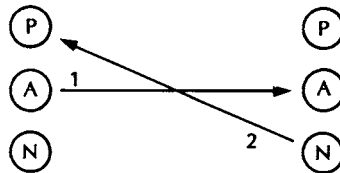


Figura 1-28

- CASO 3: Véase figura 1-29.
  1. Empleado: Ya trabajamos mucho, “vamos a tomarnos un descansito”.
  2. Otro empleado: Usted sólo piensa en descansar, vamos a trabajar.
    1. Entrevistado: No me gusta tardarme mucho en las entrevistas.
    2. Entrevistador: Si no le interesa el empleo, podemos suspenderla.



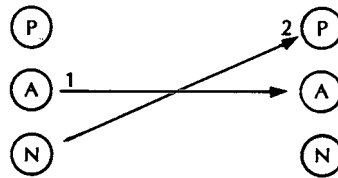


Figura 1-29

### *Transacciones ulteriores*

Son las que involucran tres o más estados del YO, y tienen un nivel evidente o social y un nivel oculto o psicológico.

Ocurren cuando en la comunicación, un mensaje implica una cosa pero significa otra. En este tipo de transacción la segunda persona responde al significado “oculto” del mensaje y el resultado es un intercambio improductivo.

El emisor interviene simultáneamente en más de un estado del YO, uno de ellos es el “emisor oficial” y el otro el “encubierto” con una mirada, un gesto o tono de voz que difieren del mensaje verbal evidente, la parte oculta es lo más importante del mensaje.

Para analizar cualquier tipo de transacción es necesario observar tanto los aspectos verbales como los no verbales que intervienen durante la comunicación.

- CASO 1: Véase figura 1-30.

Empleado:

1. Mensaje aparente: “Estoy muy atareado”.
2. Mensaje oculto: “No me dé más trabajo hoy”.

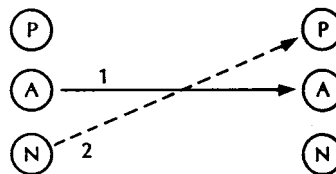


Figura 1-30

Entrevistado:

1. Mensaje aparente: “Yo pretendo seguir estudiando”.
2. Mensaje oculto: “No voy a ser empleado de tiempo completo”.

- CASO 2: Véase figura 1-31.

Jefe:

1. Mensaje aparente: “¿Quiere que le ayude también el día de hoy?”.
2. Mensaje oculto: “Usted es muy lento en su trabajo”.

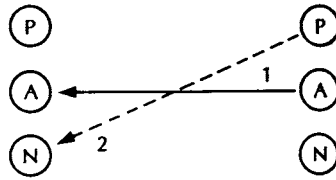


Figura 1-31

Entrevistador:

1. Mensaje aparente: ¿Siempre ha recibido ayuda de compañeros de trabajo, verdad?
2. Mensaje oculto: no tiene la capacidad de hacer las cosas solo...

Las transacciones pueden ser directas o indirectas, francas o atenuadas, intensas o débiles. Las indirectas se juegan entre tres personas: una habla a otra, aunque en realidad desea influir a la tercera persona que puede alcanzar a escuchar lo que se está hablando. Las transacciones atenuadas son en parte hostiles y en parte afectivas, el mensaje está oculto y se presenta en forma de broma. Las transacciones débiles son superficiales, sin sentimiento y rutinarias.

En las relaciones sanas las personas actúan abiertamente, con franqueza y expresando sus sentimientos; las transacciones son complementarias y están libres de motivos ulteriores.

Para identificar nuestros estados del YO se puede observar cómo se responde ante los diferentes estímulos que se reciben cada día, analizar qué estado del YO se utiliza y por qué. Por ejemplo, si un empleado llega tarde a trabajar y el jefe lo recibe, éste podría elegir alguno de los tipos de respuesta que sigue:

<b>Padre crítico o prejuicioso</b>	¿No le da vergüenza llegar a estas horas?
<b>Padre protector</b>	¿Tuvo algún problema?, estaba preocupado por usted
<b>Adulto</b>	Se demoró 30 minutos.
<b>Niño libre</b>	¿Estaba rica la camita?
<b>Niño adaptado</b>	No sabía que hacer mientras lo esperaba.

### Caricias e intercambios sociales

La palabra CARICIA se refiere en forma general a un contacto físico agradable, como alisar la cabeza de alguien o rozar la mejilla. En este caso lo utilizaremos desde un contacto físico hasta una verbalización, su tono o un ademán. Las caricias se pueden clasificar en positivas, negativas y falsas:

- Positivas:

Se centran en los valores de la persona, expresan aprecio y reconocen la capacidad. Por ejemplo: “Qué bien se te ve ese vestido”. “Tienes un lenguaje muy amplio”. “Tienes excelente ortografía”. “Me gusta mucho que seas puntual”. En este caso hacen sentir bien a la persona y además son verdaderas. Véase figura 1-32.

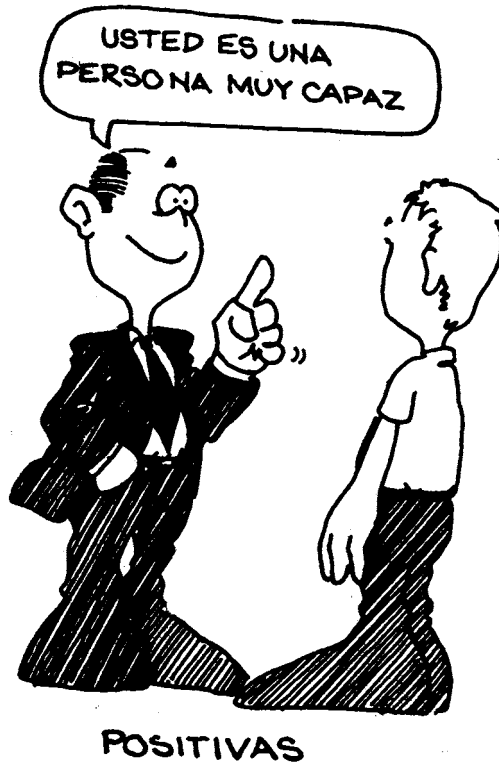


Figura 1-32

- Negativas:

Se centran en las fallas y debilidades de la gente, causan daño moral o físico, aparentan compasión y disminuyen la autoestima. Por ejemplo: “¡¡Qué ridícula te ves con ese vestido!!” “Usted nunca hace un trabajo limpio” “Pobrecita de ti, nunca vas a llegar a ser alguien importante” “Tiene muy mala letra, no entiendo su solicitud”.

Las caricias ambiguas también son negativas, como: “Aunque su actitud es buena, la escolaridad que tiene no le va a ayudar mucho a desempeñarse en este puesto”. “La próxima vez ojalá pueda ser un poco más concreto al hablar”. “Considero que ha tenido amplia experiencia en



## NEGATIVAS

Figura 1-33

empresas importantes, pero en esta empresa requerimos de mejores cualidades”. Véase figura 1-33.

- Falsas:

Aparentan ser positivas, procuran extraer alguna ventaja, mediante la adulación, disimulan la hostilidad que encubren. Por ejemplo: cuando un empleado entrega un trabajo con tachones y el jefe le dice: “Ahora si te puliste para hacerlo bien”, pero con tono de burla. “¡Qué bien te queda ese saco”, y por atrás, las personas se burlan porque le queda grande. “Contigo nos vamos a lucir en la conferencia”, mofándose de que es taratamudo. “Siempre has tenido esa forma tan peculiar de comunicarte, ¿verdad?..., a ver si otro día platicamos”. Véase figura 1-34.

- De Rebote o YO-YO:

Estas caricias las proporcionan personas que no saben darlas, se sienten incapaces de depositar la caricia en otra persona, de manera que se le regrese. Por ejemplo: “La escuela en la que hizo su carrera es muy buena, yo me gradué en la misma”. “Todos los hombres somos muy inteligentes” —quien hace el comentario es hombre—. “Tu proyecto quedó muy bien, qué bueno que hiciste caso a mis sugerencias”. “Te felicito porque eres una mujer de mi clan, muy trabajadora y siempre le hechas ganas” —lo dice otra mujer—. “Te quedó bien el traje, qué bueno que lo compraste donde te dije”. Véase figura 1-35.



FALSAS

Figura 1-34



Yo-Yo

Figura 1-35

Las caricias son necesarias en la vida adulta, siempre se necesita del contacto con nuestros semejantes; para lograrlo, nos relacionamos con personas que nos las proporcionen; éstas nos permiten ejercitar la expresión de sentimientos positivos hacia el otro, facilitan la comunicación, alegran a las personas, pero no se debe caer en la exageración, la mentira o superficialidad; al dar las caricias se debe cuidar que los sentimientos sean auténticos.

## Posición existencial

Se define como posición existencial a la manera en que cada persona se siente o percibe a sí misma y a los demás. Nuestro comportamiento esta condicionado por las actitudes que adoptemos hacia nuestro ambiente y hacia nosotros mismos.

La posición existencial determina la filosofía de vida de las personas, nos da información de cómo se encuentran en ese momento y cómo se adecuan a las situaciones. Todas las personas adoptan todas las posiciones, pero siempre hay una que predomina más.

Al tener la clasificación, se puede ubicar al entrevistado en alguna de las posiciones que predomine más y al hacer la revisión del currículum vitae, se pueden determinar algunas de ser “virtudes públicas” y “vicios privados”, así como también se puede detectar el nivel de neurosis, ya que “el neurótico no visualiza qué quiere en la vida”.

Las posiciones existenciales son cinco:

- Yo estoy bien - tú estás bien

En esta posición las personas sólo aceptan aspectos positivos de sí mismos y de los demás, son muy condescendientes, respetuosas, optimistas, se comunican fácilmente, no se dejan usar ni usan a sus semejantes. Véase figura 1-36.



“YO ESTOY BIEN, TÚ ESTÁS BIEN.”

Figura 1-36

El peligro de estar siempre en esta posición y no aceptar o ver los aspectos negativos de los otros o de las situaciones, es que se tomen decisiones despegadas de la realidad.

Son personas que siempre se ven bien, no tienen defectos ni dificultades en la vida; su diálogo favorito sería: “me agrada todo lo que me pongo”, “como estoy guapo no necesito más”, “todas las personas son amables”, “siempre he tenido las mejores cosas en la vida”.

Y cuando ven que las cosas no son como las piensan, pasan a la posición, yo estoy mal – tú estas mal, es decir, se decepcionan de la vida y de sí mismas.

- Yo estoy bien - tú estás mal

En esta posición las personas siempre se ven muy bien, inteligentes, creativos y colocan los defectos a aspectos negativos en los demás; este tipo de sujetos son recelosos, desconfiados, niegan sus propias dificultades, siempre ven defectos, resaltan lo negativo de los demás y de las situaciones. Véase figura 1-37.

Su diálogo sería: “como yo soy inteligente, nadie me entiende”, “definitivamente el país en el que vivo, no me merece”; “la empresa en la que estoy es de ganadores desde que yo estoy ahí”; “nadie merece más beneficios que yo, los demás no sirven”; “no te pudo pasar algo mejor que tenerme como pareja”; “yo tengo éxito a pesar de ti”, etc. Son críticos, despectivos, demandantes, creen siempre tener la razón.

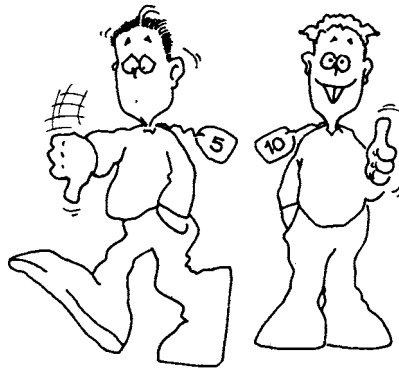
- Yo estoy mal - tú estás bien

Aquí, la persona coloca todos los aspectos negativos en sí mismo y los positivos en los demás; las personas que se encuentran en esta posición



“YO ESTOY BIEN, TÚ ESTÁS MAL”.

Figura 1-37



"YO ESTOY MAL, TÚ ESTÁS BIEN".

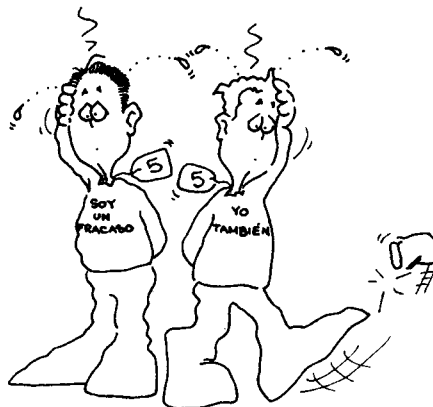
Figura 1-38

se sienten incapaces, inferiores, siempre tienen dificultad para aceptar cumplidos y tratan de alejarse de las personas y del medio, siempre se ven defectos y se comparan con los otros. Véase figura 1-38.

Su diálogo sería: "todos tienen mejores oportunidades de desarrollo, menos yo"; "no me exija demasiado, no tengo la misma capacidad que usted"; "como no tengo coche, no puedo hacer las mismas cosas que usted hace"; "no soy guapo, no voy a tener éxito en la vida"; "mi pareja siempre es la mejor en todo, qué bueno que está conmigo".

- Yo estoy mal - tú estás mal

En esta posición la persona ha decidido que ni él ni los demás tienen valor, asume una actitud de total abandono, son individuos que contagian el ambiente de la forma negativa que ven el mundo. Véase figura 1-39.



"YO ESTOY MAL, TÚ ESTÁS MAL".

Figura 1-39



Su diálogo sería: “no sé para qué nacimos”, “mi vida es fatal al igual que la tuya, ¿no crees?”; “para qué estudiamos si somos mujeres, nadie nos valora”; “cada día estamos peor, ve cuantas guerras, drogas, etc.”; “para qué te casas si te vas a divorciar luego, en estos días ya nadie dura con su pareja”; “no te compres ese coche, te lo van a robar”; “la empresa en la que estamos no tiene vías de desarrollo, estamos muy mal”; “ni hay empleo, para qué buscas trabajo”; “Yo estoy mal por tu culpa”, etc.

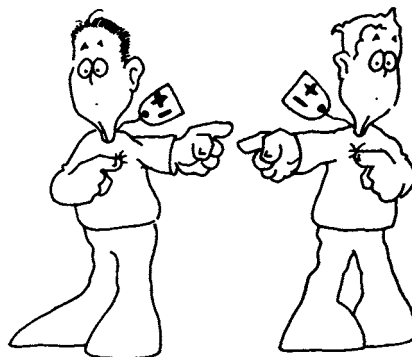
■ Yo estoy básicamente bien - tú estás básicamente bien

La persona asume una postura realista, acepta aspectos positivos y negativos tanto en ella como en los demás. Confía en las personas, aunque sabe que pueden fallar; no entra en conflicto. Se comunica libremente, es independiente. Se respeta a sí mismo y a los demás. Véase figura 1-40.

Su diálogo sería: “sé que el empleo en el que estoy es bueno, pero puedo estar en uno mejor”; “las condiciones de la empresa son buenas, pero se pueden proponer más”; “mi pareja es bella y aunque a veces tenemos problemas se pueden solucionar”; “todas las personas tienen habilidades y talentos que pueden desarrollar”; “tal vez fallaste en esto, pero puedes esforzarte para hacer las cosas mejor”.

Debido a que la negociación es un intento de satisfacer las necesidades humanas, como obtener un empleo, acordar un precio justo, hacer una venta, etc.; tal proceso requiere el trato con personas que toman una actitud dada o más bien adoptan una posición existencial, por lo que se revisará en esta parte el mismo.

Negociar es una actividad permanente e inherente al ser humano, es un modo de interacción donde cada parte es consciente del interés que tiene en modificar sus relaciones con el otro, y acepta tener en cuenta las relaciones de



YO BIEN BÁSICAMENTE, TÚ BIEN BÁSICAMENTE

Figura 1-40

poder y dependencia reciproca. En la negociación no debe compartirse la misma racionalidad, sino conseguir un contrato compartido, garantizado por compromisos mutuos. Por lo que en cada posición se explicará cómo se lleva a cabo el proceso de negociación con el siguiente ejemplo:

Un día una persona le pide dinero prestado a otra, pero después la persona que le prestó el dinero lo necesita y se lo pide... Véase cuadro 1.3.

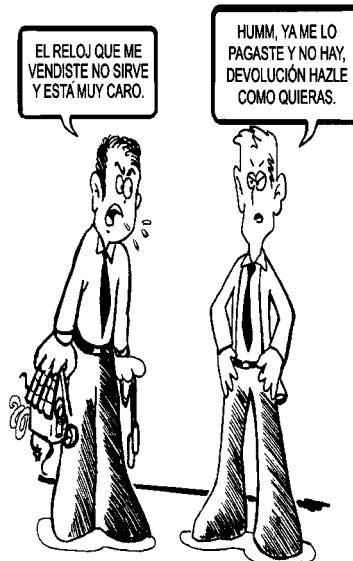
Cuadro 1-3.	
<i>Posición existencial</i>	<i>Negociación</i>
Yo pienso que gano Tú piensas que ganas	Se cree que se esta haciendo un buen arreglo pero los precios y la calidad no son los adecuados. Ejemplo: - Necesito mi dinero - “Qué crees, como no tengo mucho dinero te voy ir dando por partes” - “No te preocupes todo esta muy bien”.
Yo gano Tú pierdes	Si la persona adopta esta posición va a buscar siempre salir beneficiado, sin importar lo que pase con la otra persona. Ejemplo: - “Ya dame mi dinero, yo no tengo la culpa de que no tengas trabajo y seas un inútil...es más me vas a tener que dar intereses”. - “Sí, tienes razón”.
Yo pierdo Tú ganas	En esta posición al YO no le importa tener la razón, siempre va a ceder aunque no sea beneficiado. Ejemplo: - “Me da mucha pena pedirte el dinero, si no puedes dámelo no importa...” - “Bueno, gracias por esperarme”. - Nunca más le vuelve a pedir el dinero.
Yo pierdo Tú pierdes	En esta posición NO hay NEGOCIACIÓN. Ejemplo: - “Necesito mi dinero, ¡¡¡ dámelo ahora!!!” - “No te lo voy a dar, además tu también me debes” - Se pelean fuertemente...y no le da el dinero...
Yo gano Tú ganas	Este tipo de posición la persona siempre intenta obtener beneficios, pero también le importa que la otra persona obtenga beneficios. Ejemplo: - “Me puedes dar mi dinero por favor, ahora yo soy el que lo necesito”. - “Claro, ya lo tenía guardado para ti”. - Gracias, que amable, creo que si se aplica “cuentas claras, amistades largas”

Véanse figuras 1.41, 1.42, 1.43 y 1.44.



**Yo pienso que gano  
Tú piensas que ganas**

*Figura 1-41*



**Yo gano - Tú pierdes**

*Figura 1-42*



**Yo pierdo - Tú ganas**

*Figura 1-43*



**Yo gano - Tú ganas**

*Figura 1-44*

Son una serie de transacciones con propósitos ocultos que tienen una finalidad “desagradable”. Satisfacen necesidades de caricias, de estructuración del tiempo, confirman la posición existencial y remplazan las relaciones honestas. “No desarrollan, pero lo mantienen vivo”. Existe una gran variedad de juegos; a continuación se mencionan los más comunes.

■ “Si, pero...”

Una persona pide consejos y los rechaza todos alegando que “Sí, pero eso no lo puedo hacer por...” A un nivel muy aparente pide ayuda, pero ocultamente busca demostrar que nadie puede enseñarle nada útil y deja a sus consejeros frustrados, quienes desisten y se callan. Posición existencial yo estoy mal – tú estás mal. Véase figura 1-45.

■ Arrinconado

Tal vez éste sea el peor juego conocido, cuya tesis es: “Hagas lo que hagas, siempre estarás mal”. Con este siniestro juego el atrapado pensará: “Si hago mi trabajo en el tiempo estipulado, mi jefe le encuentra pequeños defectos y lo quiere perfecto. Si lo hago sin fallas, dice que tardo mucho. Si tomo decisiones por mi cuenta, dice que debo consultarle antes. Si lo consulto, dice que no sé pensar solo. ¡Ya no sé qué hacer!”. La posición existencial es yo estoy mal - tú estás bien. Véase figura 1-46.



SÍ, PERO...

Figura 1-45



Figura 1-46

- “Vamos a pelear tú y él”

Éste es un juego que generalmente se practica entre tres; una persona suscita una pelea entre otras dos, para satisfacer su propia postura psicológica: “La gente es tonta”.

Una esposa experta en este juego, escuchaba sumisa mientras su marido relataba un choque desagradable con su jefe. Ella intentó empujarlo a pelearse con él, diciendo: “No vas a aguantarle eso, ¿verdad?, debes decirle lo que piensas”. La mujer obtiene su recompensa a la noche siguiente, cuando su marido le cuenta la pelea estúpida que tuvo con su jefe.

Un obrero puede empezar este juego con un compañero de trabajo al decirle: “Mira Pedro, me parece que debes saber lo que el Sr. Pérez dijo de ti. Fue horrible”. Éste consigue su recompensa cuando Pedro y el Sr. Pérez tienen una discusión.

Este juego puede practicarse con una dimensión sexual. Por ejemplo, una mujer puede hacer que dos hombres luchen por ella y después irse con un tercero, riéndose y pensando: “Los hombres son unos tontos”. La posición existencial es yo estoy bien – tú estás mal. Véase figura 1-47.

- “Mira lo que me has hecho hacer”

Éste es un juego que por lo común se practica para reforzar la postura “Tú estás mal”. Tienen como propósito que la persona se aisle de los demás y les eche la culpa, en vez de aceptar los propios errores.

Si una madre se corta el dedo mientras pela patatas y grita airadamente a sus hijos intrusos: “¡Miren lo que me han hecho hacer!”, ella puede estar practicando este juego para evitar que la molesten más. (Después de todo si su sola presencia hace que su madre se lastime, es mejor estar lejos).



Figura 1-47

Un grado más riguroso de este juego se puede ver cuando un gerente pide sugerencias a sus colegas jóvenes, las acepta y después culpa a sus subordinados porque el resultado no fue satisfactorio.

El entrevistado se queja de que no alcanzó logros que estaba a punto de obtener por causa de terceros que lo obstaculizaron. La posición es yo estoy mal – tú estás mal. Véase figura 1-48.



Figura 1-48

### ■ Alboroto

En este juego ambos jugadores luchan, pero uno es el acusador y el otro el acusado. El juego comienza muy a menudo con un comentario crítico que implica un ulterior: “Tú estás mal”. La recompensa es evitar la intimidad.

Si un padre juega alboroto con su hija adolescente, puede empezar por decirle: “¿Dónde demonios has estado? ¿No sabes qué hora es?” La hija entonces se defiende. Sigue una discusión a gritos que llega a su clímax cuando ella comienza a llorar, sale corriendo a su cuarto y da un portazo.

En otro ejemplo, una madre puede comenzar este juego con su hijo al decirle: “Con esa ropa pareces una chica, ahora comprendo por qué no les caes bien a tus maestros”.

La pelea se inicia cuando se responde al ataque con una declaración defensiva. La recompensa llega cuando el acusado se retira enfadado y frustrado, y los dos se separan airadamente.

A los jefes que se dedican a regañar y gritar, les será difícil encontrar cooperación y conocer a fondo la problemática de la empresa. Véase figura 1-49.

La posición de tú estas mal y yo estoy mal.



**ALBOROTO**

Figura 1-49



### ■ Policías y ladrones

Este juego se parece mucho al del escondite que juegan los niños, en el cual el ladrón se esconde, pero consigue su recompensa real mostrándose disgustado cuando es atrapado. De hecho, si se ha escondido demasiado bien, probablemente tosa o deje caer algo como pista para el policía.

Si la persona que juega a esto es un ladrón de banco o un asaltante, se las arreglará para dejar una pista detrás o cometerá un acto innecesario de violencia o destrucción, para satisfacer así su enfado y provocar que los policías lo atrapen. Por el contrario, el criminal que es metodoso para no dejar pistas, evita la violencia y no piensa en dejarse atrapar.

Así los trabajadores que se roban material de la empresa. O jefes que se lucen con el trabajo de otros, cuando se les confronta pueden no tener la respuesta correcta.

Con los entrevistados puede suceder cuando mencionan que hicieron un trabajo y no lo conocen, al confrontarlos se desmoronan. Véase figura 1-50

## Guiones

El guión o plan de vida en el A. T. se refiere al proyecto que de alguna manera se va configurando en el curso de la vida; su definición básicamente se obtiene de las experiencias adquiridas en la infancia; este guión es marcado



Policías y ladrones

Figura 1-50

y afianzado por los padres y finalmente determina las formas de comportamiento de los individuos en los momentos decisivos de su vida.

A medida que el individuo va creciendo, adquiere conocimientos y valores; perfecciona así sus formas de adquirirlos; de la intuición pasa al análisis y del contacto directo con las cosas a la abstracción.

Un ejemplo de esto es cuando los niños son pequeños y tienen la fantasía de ser bomberos, pilotos o maestros; esa fantasía, de acuerdo al medio en el que se desarrolla, se puede hacer realidad o no, ya que esto depende de la cultura y de las condiciones de desarrollo que tenga; es decir, depende de si tiene posibilidad de ir a la escuela, de aprender a leer, de estar libre de limitaciones físicas o enfermedades, del apoyo de su familia, ya que ésta es el crisol de los talentos y la fuente más importante de desarrollo; todas estas circunstancias se convierten en una manera de profetizar el futuro del niño, que va haciendo cosas que le permitan lograr ese sueño; va trazando de esta manera su proyecto de vida, y solo así podrá realizar su sueño o fantasía. Mucho dependerá de con quién se identifique.

En la vida de cada persona existe alguna forma de drama y representa papeles para diferentes públicos. Hay dos tipos de escenario: el privado y el público. Cada guión psicológico consta de un elenco de personajes, actos, escenas, etc., que se orientan hacia un final.

Las instrucciones del guión son programas dentro del Niño adaptado que se desarrollan a través de transacciones. A medida que el niño crece, aprende a representar diferentes papeles, que pueden ser destructivos o constructivos. Existen dos tipos de guiones:

- **Guión cultural**

Son normas aceptadas que surgen en una sociedad y pueden contener temas de sufrimiento, triunfo, etc., y dichos temas difieren de una sociedad a otra. Véase figura 1-51.



Figura 1-51

- Guión familiar

Contiene tradiciones y expectativas que se identifican con cada miembro de la familia y se transmiten de generación en generación. Véase figura 1-52.

Los guiones familiares se pueden modificar por alguna influencia externa, algunos fomentan el éxito y crean ganadores, y otros inducen al fracaso y crean perdedores.



*Figura 1-52*

Hay familias donde se da una situación en la que un hijo no necesariamente el mayor, por su carácter o diversas situaciones se ha tenido que hacer más responsable y asume los roles de padre; por el contrario, se encuentra el “chivo expiatorio”, a quien se le dirige toda la energía negativa: es el clásico hijo que no ha terminado de estudiar, el vago, el que se porta mal, el que mete en dificultades a los padres, etc.

Un ejemplo de diálogo familiar es cuando se dice o se educa a las hijas para que realicen actividades del hogar, planchar, lavar, barrer, hacer de comer; pero esto no es igual en todas las familias pues en la actualidad también a los hombres se les pide que realicen actividades del hogar...estos patrones son aprendidos en la familia, lo cual determina si la mujer o el hombre serán exitosos.

En entrevista esto se puede identificar con la siguiente reflexión:

---

SI TU VIDA SE TUVIERA QUE VER COMO UNA PELÍCULA  
Y TÚ FUERAS EL PERSONAJE PRINCIPAL:

- ¿Te estaría gustando lo que estás viendo?
  - ¿De qué tipo sería tu película?
  - ¿Qué guión está siguiendo?
  - ¿Qué puedes hacer para transformarla?
  - ¿Cómo va a terminar tu película?
-

## TEORÍA DE LA NO DIRECTIVIDAD CENTRADA EN EL CLIENTE

El precursor de esta teoría es Carl R. Rogers (1902-1987), psicólogo que propone que los hombres y las mujeres desarrollan su personalidad en función de metas positivas; dice que todo organismo nace con ciertas capacidades o potencialidades innatas, “una especie de sello genético, al cual se le agrega sustancia conforme avanza la vida”, por lo cual el objetivo de la vida es satisfacer este proyecto genético, para convertirse así en la mejor versión de lo que cada uno de nosotros es inherentemente capaz de ser. Rogers llamó a este impulso biológico hacia la satisfacción, “tendencia hacia la realización”.

En el curso de la vida los seres humanos también se forman imágenes de sí mismos o autoconceptos con los que se intenta alcanzar, el sentido consciente de lo que se es y lo que se quiere ser; a esto se le llama “tendencia a la autorrealización”. Por ejemplo, si se piensa que se es “inteligente”, la persona se esforzará por cumplir esa imagen particular; si otro de sus autoconceptos es ser “atlético”, intentará alcanzar esa imagen también.

Cuando el autoconcepto de una persona es muy parecido a sus capacidades innatas, entonces es probable que esa persona se convierta en lo que Rogers denominó “persona plena”.

Estas personas están autodirigidas: desean por sí mismas lo que hacen o son; incluso si sus decisiones no son siempre acertadas; están abiertas a la experiencia, a sus propios sentimientos, así como al mundo y a las personas que le rodean y, por lo tanto se hallan a sí mismas “cada vez más deseosas de convertirse, con más seguridad y profundidad, en lo que realmente deben ser”. (Rogers, 1961).

De acuerdo con Rogers, es más probable que los individuos se vuelvan personas plenas si se educan con afecto positivo incondicional, o viven la experiencia de ser tratados con afecto, respeto, aceptación y amor, independientemente de sus propios sentimientos, actitudes y conductas.

Mas con frecuencia los padres ofrecen a los hijos lo que Rogers llamó afecto positivo condicional, lo que significa que valoran y aceptan únicamente ciertos aspectos del niño. La condición puede expresarse muy explícitamente como: “Papi ya no te va a querer si...”, o “Mami no quiere a las niñas que...”.

Con su visión de los seres humanos como poderosos arquitectos de sí mismos, Rogers desarrolla su teoría de la personalidad centrada en el concepto de sí mismo como núcleo de la personalidad, por lo que dice que “todos necesitamos encontrar nuestro yo real para llegar a ser tal persona, y así poder aceptar y valorar lo que somos”:

“Tienes conductas que no me permiten escuchar lo que me dices”.

Para Rogers existen tres aspectos fundamentales para el desarrollo de la personalidad: coherencia, aceptación y empatía:

## Coherencia

Se entiende por COHERENCIA la continuidad armónica entre vivencia, conciencia, comunicación y conducta. En otras palabras, coherencia quiere decir que la persona DIGA lo que realmente SIENTE, se dé cuenta por qué lo DICE y además se COMPORTE como tal.

En la situación de entrevista, el entrevistador debe provocar en el entrevistado este tipo de actitud, ya que al lograrlo la información que se obtenga será más valiosa. Véase figura 1-53.



Coherencia

Figura 1-53

La coherencia sólo puede provocarse a través de la coherencia misma. Para que un entrevistado sea coherente, no es necesario que se le pida verbalmente, basta con que perciba en el entrevistador esta actitud para que comience a comportarse así.

La persona coherente funciona al más alto nivel, siempre está abierta a la experiencia, y no a la defensiva; tal persona observa a la gente y a las cosas de forma precisa, se lleva bien con los demás y tiene un alto nivel de autoestima; una persona incoherente es tensa, ansiosa, se puede apoyar en los mecanismos de defensa o incluso puede retraer una fantasía psicótica para conservar el concepto de sí misma.

Un ejemplo de incoherencia sería: La persona que habla de ser muy independiente y llega acompañada de su mamá o papá porque la empresa está lejos. Otro ejemplo muy claro de una persona incoherente es el entrevistado que dice ser una persona puntual y llega a la entrevista 25 minutos tarde.

Durante la entrevista es necesario buscar coherencia en discurso, fechas, funciones, cargas, experiencia y lenguaje corporal.

## Aceptación

La aceptación consiste en admitir al sujeto entrevistado tal y como es realmente, sin prejuzgarlo o evaluarlo a priori por determinados comportamientos en los que se involucran los propios prejuicios. Una actitud de apertura, de aceptación total del entrevistado en el inicio de la entrevista y en el transcurso de la misma, facilita y mantiene un rapport adecuado. Observar si se acepta o se minimiza, si reconoce éxitos y fracasos; éstos últimos, ¿cómo los supera? ¿Se enfrasca en ellos? ¿Habla más de habilidades o de deficiencias?

## Empatía

La empatía consiste en la capacidad para ubicarse en el papel del entrevistado y percibir la situación tal y como él lo hace. Hay que tomar en cuenta que el objetivo de esta actitud es poder realizar una entrevista más válida, pero sin caer en una involucración emocional, ya que podría suceder que un candidato comience a llorar porque no ha encontrado trabajo y tiene a su familia sin comer, y ante esta situación, el entrevistador opte por contratarlo, no por méritos propios, sino porque logró conmoverlo.

Rogers propone una entrevista indirecta, en la cual, fundamentalmente, es el entrevistado quien determina la dirección de la misma; el objetivo de hacer así la entrevista es estimular un intercambio emocional entre el entrevistador y el entrevistado, en el cual el primero presta apoyo y ayuda a descubrir los sentimientos al segundo.

En este tipo de entrevista se destaca la importancia de saber escuchar, que es totalmente distinto a no hablar, ya que escuchar supone una actitud activa para comprender y aceptar lo que el entrevistado dice, sin emitir juicios. El entrevistado expresa sus opiniones, emociones, sentimientos, etc., al mismo tiempo que realiza conductas observables, y el entrevistador “debe” reflejar, como un espejo, cuanto dice el entrevistado, deja pasar la información no pertinente, facilitando así la comunicación.

## TEORÍAS MOTIVACIONALES

### Maslow

Este autor plantea que la conducta está regulada por la existencia de cinco categorías de necesidades que son: Fisiológicas, de Seguridad, Afiliación o Sociales, Reconocimiento y Autorrealización. Postula además, que los seres humanos son iguales pero al mismo tiempo diferentes. Son iguales en cuanto a que todos tienen las mismas necesidades, pero diferentes en cuanto a la manera particular de satisfacerlas.

Otro de sus planteamientos es que cuando un individuo resuelve una categoría de necesidades, la necesidad realmente motivante es la inmediata superior. Es decir, si una persona ya resolvió sus necesidades fisiológicas, sus necesidades de seguridad serán ahora su factor de motivación.

Una manera gráfica de plantear las categorías de necesidades es a través de la llamada pirámide de necesidades de Maslow. Véase figura 1-54.

La teoría de las necesidades de Maslow cobra una importancia primordial en el contexto de la entrevista porque puede ser una guía muy valiosa para hacer un seguimiento de los diferentes motivos que impelen a un candidato a formar parte de una organización y determinar hasta que punto un candidato puede o no funcionar dentro del contexto específico de esa organización.

A continuación se describen las categorías antes mencionadas. Véase figura 1-55.

### Necesidades fisiológicas

Como se puede observar en la pirámide, estas necesidades se encuentran ubicadas en la base, son imprescindibles para la supervivencia del hombre. Algunas de estas necesidades son: hambre, sed, la excreción y el sexo.

Cuando se ve que el entrevistado ha conservado sus niveles de supervivencia, que gana lo mínimo necesario para satisfacer sus necesidades fundamentales, se puede observar que aunque aumenten sus ingresos aumentarán sus necesidades vitales.



*Figura 1-54*

Por ejemplo, alguien que gana el salario mínimo y tiene tres hijos, o gana el doble pero tiene ocho hijos, o en los casos en que además de sostener a su esposa e hijos, tienen otra familia.

### Necesidades de seguridad

Esta categoría de necesidades comprende el orden, la tranquilidad, la estabilidad. Actuar con base en la obtención de satisfactores que prevengan



cambios bruscos presentes y futuros. Un candidato con este tipo de necesidades durante la entrevista es posible que pregunte bajo qué condiciones ingresará a la organización, qué sueldo percibirá, qué prestaciones tendrá, etc.



### Necesidades de afiliación

Este tipo de necesidades se encuentran en aquellas personas que buscan membresías y pertenencia dentro de un grupo determinado. Un individuo que pregunta sobre el ambiente de trabajo, la organización, el nivel de integración, posiblemente se encuentre motivado por este tipo de necesidad.



### Necesidades de reconocimiento

Cuando una persona ya ha logrado la membresía y pertenencia dentro de uno o varios grupos, el siguiente escalón de la pirámide es descollar y sobresalir dentro de dichos grupos. A un candidato con este tipo de necesidad, lo que lo motivará a ingresar a la organización, no será el sueldo o el tipo de contrato, sino más bien la ubicación del puesto al que aspira dentro de la organización y la importancia de las funciones a desempeñar.



MASLOW

Figura 1-55

### Necesidades de autorrealización

Un individuo alcanza su nivel de autorrealización cuando siente que está haciendo lo que tiene que hacer, en función de sus capacidades y aspiraciones, y que además obtiene un alto grado de satisfacción por lo que está haciendo.

Se deja la pirámide sin cerrar porque una persona que se ubica en este nivel, al alcanzar otras metas se sentirá motivada para continuar la lucha por alcanzar otras que sean superiores en la escala.

Un candidato con cierto grado de realización ya no preguntará tanto sobre las condiciones de ingreso, sino por la proyección que pueda tener de acuerdo

con sus capacidades, experiencia y aspiraciones de acuerdo con el desarrollo y metas de la organización.

### McClelland

A principios de 1950, David C. McClelland, profesor de Psicología en el Departamento de Relaciones Sociales en la Universidad de Harvard, y sus asociados, comenzaron a estudiar las tres necesidades que motivan la conducta humana: Poder, Afiliación y Logro.

Iniciaron su investigación acerca de la medición y definición científica de los motivos humanos al considerar no la acción exterior, sino la manera en que piensa una persona; para ello emplearon el Test de Apercepción Temática.

McClelland y sus colaboradores agruparon las respuestas en tres categorías amplias; cada una representaba un motivo humano identificable: la necesidad de logro, poder y afiliación. Descubrieron que la mayoría de las personas tiene cierto grado de estos motivos en sus pensamientos, pero rara vez con la misma fuerza. La siguiente es una breve descripción de esas necesidades:

- Necesidad de logro o Realización: Estas personas tienen el impulso de sobresalir, vencer desafíos, avanzar y crecer, luchar por tener éxito; aunque no rechazan las recompensas del mismo, son menos importantes que el logro personal. Piensan cómo hacer mejor las cosas y siempre tienen metas con miras a obtener un beneficio de ellas.
- Necesidad de poder: Los individuos buscan satisfacciones que derivan de la habilidad de controlar a otros. Desean tener impacto; son personas competitivas. Tienden a mostrarse más dispuestos que otros a aceptar riesgos y se preocupan más por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño eficaz.
- Necesidad de afiliación: Consiste en el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, de ser agradables y aceptados por las otras personas. Desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua.

En el comportamiento de un individuo se dan las tres manifestaciones de la motivación, aunque sea alguna de ellas la que predomine.

Si en la conducta de una persona sobresale la motivación al logro, su manera de actuar se caracteriza por:

- Su capacidad para señalar metas.
- Toma de responsabilidad personal para obtener resultados.
- Aceptación de riesgos moderados.
- Búsqueda de retroinformación.

En la entrevista se puede detectar este tipo de personas por su lenguaje corporal, ya que inspiran mucha seguridad; su lenguaje verbal está determinado por fechas importantes, lugares y metas; siempre están pensando en un crecimiento personal, social y laboral; a su vez, no descansan hasta obtener beneficios de las metas que se han planteado. Véase figura 1-56.



Logro

Figura 1-56

En cambio, si el poder es lo más importante en la motivación de una persona, su comportamiento se caracteriza por:

- Una orientación política dentro de la empresa.
- Una vinculación con los centros de poder y prestigio de ésta.
- Una preocupación por influir, persuadir y dirigir a los demás.
- Un marcado interés por las jerarquías y la influencia interpersonal en los grupos de la empresa.
- Captar y retener información relevante para sus propósitos.

En la entrevista son personas que reflejan mucha autoridad y tratan de tomar el control de la entrevista. Además, probablemente son entrevistados que buscan ocupar niveles ejecutivos dentro de una organización o un puesto

que requiera controlar situaciones o personas, por lo que hay que buscar la mejor manera de solicitarles la información. Véase figura 1-57.



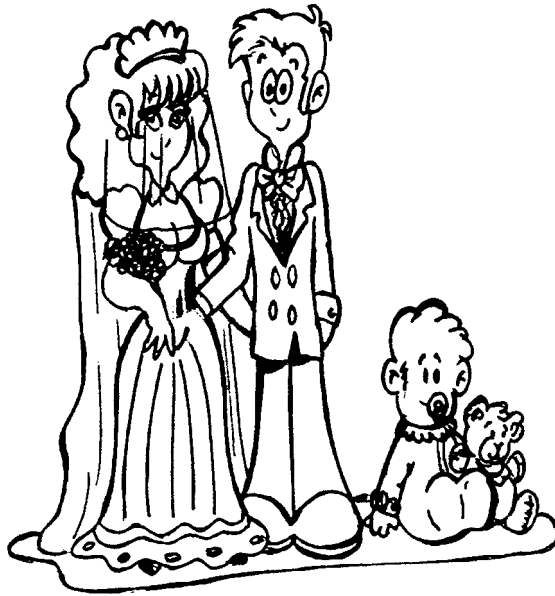
### Poder

Figura 1-57

Por otra parte, si el motivo predominante es la afiliación, el comportamiento se identifica por:

- La preferencia a estar con otros, más que a permanecer solo.
- Una relación de cercanía afectuosa con los demás.
- Preocupación por las relaciones interpersonales en el trabajo, más que por la tarea.
- Un funcionamiento más adecuado en un ambiente de cooperación.
- Preocupación emocional ante la amenaza de que el grupo se separe.

Este tipo de personas se puede comportar en entrevista muy amable, siempre tratando de agradar; su lenguaje corporal es tranquilo; en este tipo de entrevistados el área social es la que más impacto tiene en su vida, por lo cual va a buscar ocupar puestos que le permitan el contacto con otros, así como un lugar donde sienta un buen ambiente de trabajo. Véase figura 1-58.



Afiliación

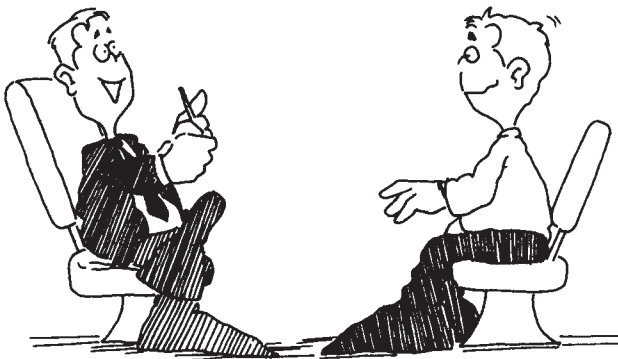
*Figura 1-58*

## Definición de entrevista

### DEFINICIÓN DE ENTREVISTA

**E**l ARTE se define como un conjunto de reglas para hacer bien una cosa, por lo que en la presente obra nos inclinamos por manejar la entrevista como un arte, puesto que si fuera una técnica, ésta implicaría obtener resultados óptimos siempre y cuando se aplicaran al pie de la letra los diferentes recursos y etapas que se plantean a nivel teórico. Sin embargo, estamos seguros que la eficacia de una entrevista depende definitivamente del número de entrevistas realizadas y de ciertos rasgos y actitudes del entrevistador, que más adelante se explicarán. Véase figura 2-1.

El hecho de que un entrevistador tenga muchos conocimientos sobre la entrevista, haya leído un sinnúmero de libros y manuales, y más aún, haya asistido a cursos netamente teóricos, no le garantiza que sea un entrevistador eficaz.



DEFINICIÓN DE ENTREVISTA

Figura 2-1

De acuerdo con las políticas de la organización y con la experiencia del entrevistador, serán las tácticas y los tipos de preguntas que se apliquen en el momento adecuado.

Es obvio que en la medida en que se conjuga la experiencia con los conocimientos sobre los principios teóricos de la entrevista, se incrementará la eficiencia y se irá delineando el perfil de un buen entrevistador.

Se hablará de tácticas cuando se haga referencia a aquellos recursos llamados por otros autores “técnicas”; tales como “eco, silencio, confrontación, etc.”.

En la entrevista hay una serie de conocimientos o técnicas que se mantienen fijas, pero hay partes que dependen del entrevistador. Como por ejemplo, cuando una persona tiene la inquietud de aprender a pintar cuadros al óleo, el maestro puede enseñarle los tipos de pintura que puede utilizar, las técnicas de sombreado, el tipo de material posible; pero aun así el cuadro o paisaje depende completamente del pintor. Así mismo pasa con la entrevista: se puede utilizar la misma técnica, pero el resultado siempre es diferente, ya que cada uno de los entrevistadores tiene diferentes habilidades que puede utilizar para hacer más creativa la entrevista.

Antes de definir lo que es entrevista, se revisarán brevemente las definiciones de otros autores:

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones. (Arias Galicia, 1976).

Una entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos. (Morgan y Cogger, 1975).

Desde nuestro punto de vista, tal entrevista es, principalmente, una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base de desarrollo progresivo de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características de vida del sujeto entrevistado, y qué pautas y normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o le parecen valiosas, y en la revelación de las cuales espera obtener algún beneficio. (Sullivan, 1977).

La entrevista clínica psicodinámica, se define como el encuentro entre un paciente o grupo de pacientes y un entrevistador o equipo de entrevistadores, es el procedimiento técnico tendiente a desarrollar un proceso de comunicación, en el seno de un vínculo interpersonal, cuya meta es el establecimiento

de una relación de trabajo a través del cual se busca esclarecer los conflictos psíquicos, presentes y pasados que perturban el equilibrio actual del o de los entrevistados. (Isabel Portillo, 1994).

Después de haber revisado los diferentes conceptos que existen sobre la entrevista, a continuación se plantea nuestra definición:

---

Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de veces son benéficas para ambas partes.

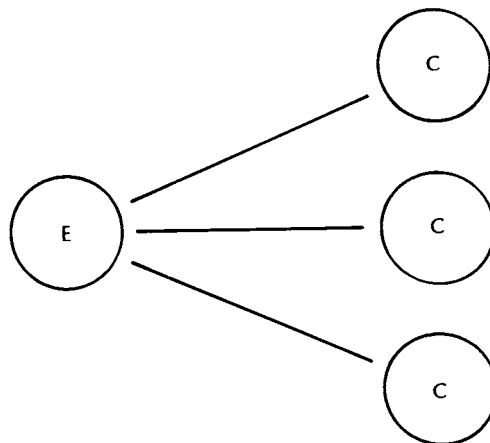
---

Se dice benéfica porque, aunque se rechace a un candidato para un determinado puesto cuando no cumple con las características del perfil, se le están evitando frustraciones posteriores al enfrentarse a las exigencias del puesto.

## FORMAS DE HACER ENTREVISTAS

Un entrevistador puede adoptar la modalidad de ENTREVISTA COLECTIVA, es decir, dirigirse por lo menos a dos candidatos, los cuales contestarán a todas las preguntas que se les hagan, teniendo cuidado de no mostrar preferencia por ninguno; las preguntas serán de tipo abierto. Ejemplo: “Coménteme su experiencia laboral”. Véase figura 2-2.

Una modalidad más sería que dos entrevistadores, por lo menos, cuestionaran al candidato, con el fin de abordar ampliamente las áreas de interés,



Entrevista colectiva

Figura 2-2



o bien, profundizar en una o varias de ellas. Puede utilizarse a nivel ejecutivo, de preferencia para obtener datos que sirvan para tomar decisiones.

Por último se mencionará la entrevista que se hace con un solo candidato, el cual será entrevistado por dos o más entrevistadores que representan a sus respectivas gerencias (de Capacitación, de reclutamiento y selección de personal, de Recursos Humanos, etc.). Véase figura 2-3.

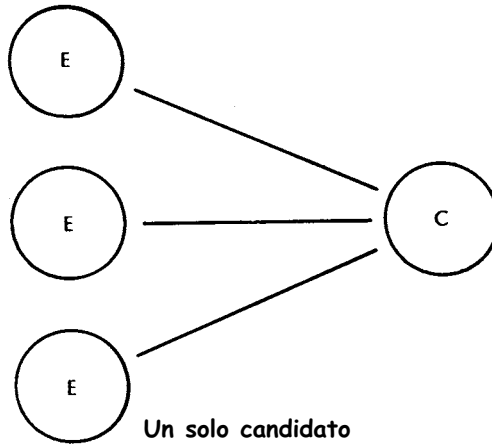
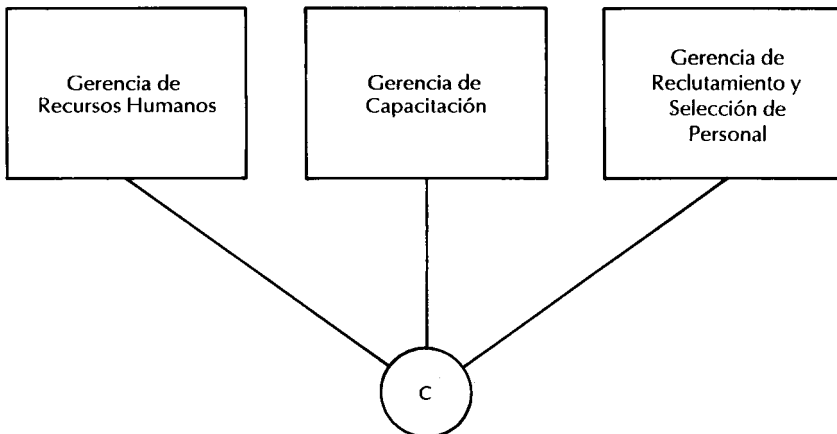


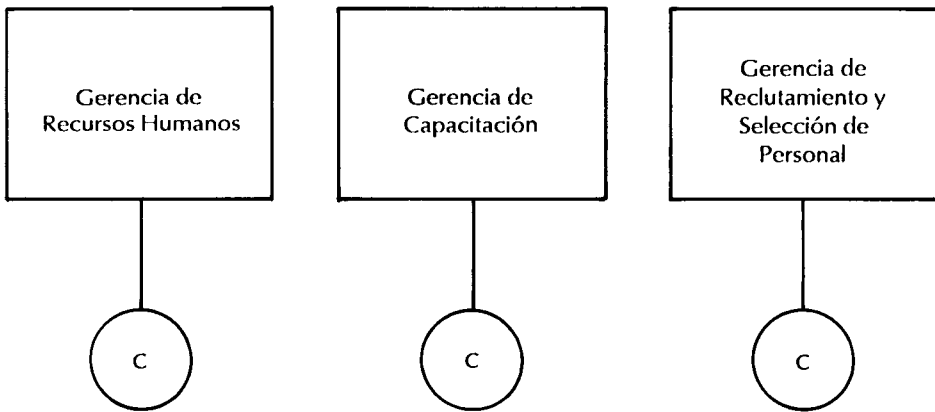
Figura 2-3

La entrevista puede llevarse a cabo el mismo día, o bien citarlo un día diferente con cada gerencia. Su objetivo principal sería verificar su constancia en datos, actitudes de personalidad, conocimientos, arreglo personal, manejo de la situación, etc. Véanse figuras 2-4 y 2-5.



El mismo día

Figura 2-4



Distinto día

Figura 2-5



## Etapas de la entrevista

### APERTURA

Es la recepción formal del entrevistado, donde se conocen por primera vez ambas partes: entrevistado-entrevistador, y recíprocamente tienen la primera impresión o impacto, del cual dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista.

### RAPPORT

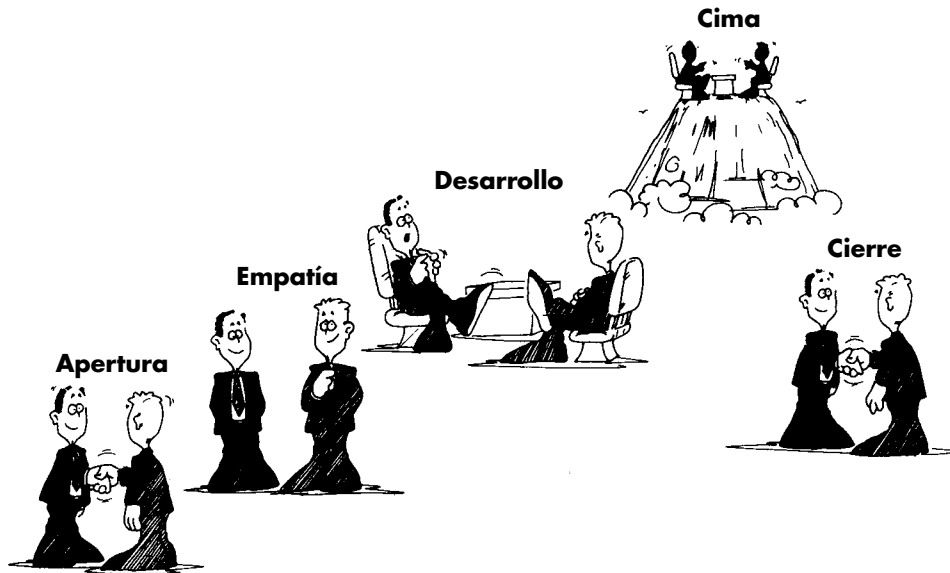
Es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador. El *rapport* cuando se establece de manera adecuada, disminuye la ansiedad del solicitante, crea un clima de confianza, espontaneidad, y provoca que el entrevistado se comporte de modo natural, de acuerdo con las circunstancias del momento. Por eso se recomienda utilizarlo en la mayoría de los casos, y en especial cuando el entrevistado es extremadamente tímido.

Hay comportamientos y actitudes que contribuyen a establecer el *rapport* como: tratar con cortesía, interesarse al escuchar, aclarar que la información se tratará confidencialmente y buscar privacidad en la entrevista.

Existen algunas preguntas que pueden servir como guía, por ejemplo:

“¿No tuvo problemas para estacionarse?”, “Qué bien cortado está su traje”. Si se observa, este tipo de preguntas tienen como fin primordial reducir las tensiones del entrevistado.

Después de estos comentarios y al ver que el entrevistado se ha explayado y relajado, el entrevistador puede presentarse. “Bien mi nombre es... y tengo el encargo o la función de realizar esta entrevista, en la que esperamos obtener una información mutua. Usted de la empresa y nosotros de usted”. Véase figura 3-1



Fases de la entrevista

Figura 3-1

De la misma manera como pueden darse comportamientos y actitudes que facilitan el establecimiento del *rapport*, hay otros que pueden perjudicarlo, tales como: el sarcasmo, contestar el teléfono, mofarse de eventos que parecen estúpidos para el entrevistador, pero no para el entrevistado. Así mismo, otro de los errores que se pueden cometer en esta parte de la entrevista es tratar con condescendencia al entrevistado, hacer preguntas en sucesión rápida o poner a prueba su veracidad de manera abierta o claridosa.

### *Approach*

Este procedimiento se ha definido como una técnica que permite plantear, acercarse, aproximarse y abordar; es decir, es una herramienta que permite poner en condición a la persona para comunicarse. Desde el punto de vista socio-psicológico, se le ha denominado como “distancia social o distancia psicológica” que existe entre dos personas, el cual se caracteriza por el aislamiento y el contacto.

Para el propósito de la entrevista, es necesario que el entrevistador desde el inicio establezca una distancia social de acuerdo con el tipo de entrevista y con el objetivo que se pretenda. ¿Qué distancia social desea conservar? Si desea aproximación para facilitar el proceso de comunicación, el escritorio no debe ser una barrera. ¿El de autoridad?, entonces conservara el escrito-

rio. Se hablará de “usted”, o si acepta el tuteo haciendo lo mismo. Se puede utilizar el título universitario como una forma de marcar niveles. “Soy el ingeniero tal...” y tengo el encargo de realizar esta entrevista, “mire señor ingeniero”, dice el entrevistador dirigiéndose al entrevistado, y de manera reiterada se puede referir a él como “señor ingeniero”.

En la entrevista no existen respuestas absolutas. Todo depende con qué fin se realice. Si la empresa es conservadora y se le da mucho valor a los títulos académicos, es recomendable que se detecte cómo se maneja el entrevistado en una situación en la que se estimule el trato que va a recibir dentro de la organización. Si va a interactuar con gente joven, es necesario observar si le causaría conflicto que no le tomaran en cuenta su título y no le hablaran de “usted”.

Si el entrevistado plantea “¿Por qué no nos hablamos de tú?”, en ese momento el entrevistador debe contestar de acuerdo con los objetivos de la entrevista, con la información que desea obtener y no permitir que se le escape el control de la entrevista.

En caso de que conteste de manera afirmativa, de inmediato debe retomar la iniciativa señalando: “Bien, estoy de acuerdo. ¿Me podrías hablar sobre tu trayectoria laboral?” en caso negativo, “Considero que no es prudente por la situación misma de la entrevista, ahora dígame cuándo terminó su carrera”.

## Empatía

Se le ha llamado también sensibilidad, conocimiento o exactitud en la percepción social. 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.

En la apertura de la entrevista, la empatía juega un papel muy importante, ya que al asumir esta actitud es posible percibir el estado emocional del entrevistado y, actuar, en consecuencia, con certeza y no con base en inferencias ambiguas e infundadas.

Por ejemplo: en el momento en que se está entrevistando a un obrero, ser empático implica ponerse en su lugar y compartir las vivencias que expone. Sería percibir que tuvo que levantarse temprano, a las cinco de la mañana, lavarse con agua fría, tomar un camión que lo trasladara al metro, y la lucha que sostuvo para tomar un lugar y bajarse en la estación que el deseaba, los empujones, los vendedores, llegar a la fábrica para checar su tarjeta a tiempo, realizar un trabajo que le va a causar fatiga física. Imaginar cuáles pueden ser sus diversiones: jugar fútbol, verlo, tomar una cerveza. Y los mismos problemas que tiene para regresar a su casa y que al llegar se encuentre con conflictos, etc.

Todo esto hay que tomarlo en cuenta, percibirlo de manera integral e inferir lo que esta persona puede aportar a la organización. De igual manera,

se puede hacer este análisis si se realiza una entrevista con una persona joven del sexo contrario y que es un ejecutivo. La responsabilidad del entrevistador es compartir con cada una de las personas las posibilidades que tienen en la vida y respetarlo profundamente, tal y como cada ser humano merece.

## DESARROLLO

El desarrollo es la etapa de la entrevista que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Se podría decir también que es la etapa donde se obtiene la mayor cantidad de información.

Esto es posible ya que supone que el *rappport* está establecido y existe un clima de confianza, donde el entrevistado presenta una mayor solidez y se obtiene información cada vez más significativa, que pueda conducir a tomar una decisión adecuada.

Preguntas tales como: “¿Dónde vive usted?”, “¿Dónde estudió la primaria?”, etc., sobre datos que obviamente se conocen de antemano a través de la solicitud o del currículum.

Como se puede ver, el tipo de preguntas son directas, pero no amenazantes, y además el entrevistador es el que tiene mayor participación.

Las áreas que se sugiere tocar en esta etapa son: el área general y el escolar; éstas permiten al entrevistador obtener información cuantitativa, y en esta parte es muy importante rectificar los sueldos que ha tenido y el sueldo al que aspira el entrevistado, además de estar muy atentos para identificar claramente las competencias que ha desarrollado a lo largo de su experiencia escolar.

## CIMA

Mientras en la etapa anterior el objetivo básico era obtener información cuantitativa sobre las diferentes áreas tratadas y la situación misma de la entrevista, en esta etapa el objetivo se centrará en obtener información cualitativa más significativa, ya que se supone que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad.

Esta etapa se caracteriza por una mayor participación por parte del entrevistado y una mínima intervención del entrevistador. Es el momento de realizar preguntas de tipo abierto, que algunos autores las llaman preguntas exploratorias o de sondeo.

Aquí se pueden abordar un área que no haya quedado clara para el entrevistador, por lo que puede preguntar y decir: “Hábleme sobre su trayectoria

ocupacional”, “Hábleme más sobre sus estudios”, “Cuénteme más sobre su familia”, y hasta allí llega la intervención del entrevistador, dando pauta a que se explye su interlocutor.

Las áreas que se sugiere tocar para investigar datos de tipo cualitativo son: ocupacional, concepto de sí mismo y metas. Y como un punto de transición entre la cima y el cierre, se puede investigar más sobre las áreas familiar, salud y pasatiempos.

## CIERRE

De tres a cinco minutos antes de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final, con una transacción como la siguiente: “Usted me ha proporcionado una muy buena revisión de sus antecedentes y experiencia”, “He disfrutado haber conversado con usted”, “Le agradezco haber compartido esta información conmigo”, “Esta información será muy valiosa para tomar nuestra decisión”.

Es recomendable también el uso de frases como: “Antes que terminemos ¿Qué más le gustaría comentar?”, ¿Qué preguntas le gustaría hacerme sobre el trabajo, nuestra organización o cualquier otra cosa?” o bien, “Antes de terminar voy a hacerle dos preguntas más”, “Nos estamos acercando al final, pero antes quisiera que me dijera...”, todos estos recursos ayudan al entrevistado a prepararse con éxito para el final de la entrevista.

Este es el momento de decidir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado lo que va a suceder. Ejemplos:

“Le avisaremos por carta la decisión a la que llegaremos”

“Comuníquese conmigo el próximo lunes a las 11 de la mañana”

Cuando pueda continuarse el trámite de inmediato, se le ayudará a dar el siguiente paso. Si el candidato (en el caso de una entrevista de selección), no es aceptado, por ética profesional se le debe orientar hacia dónde más puede recurrir. Siempre debe respetarse su dignidad, hacerle sentir que la entrevista valió la pena y no dejar que se vaya con la idea de que salió derrotado. Véase figura 3-2.





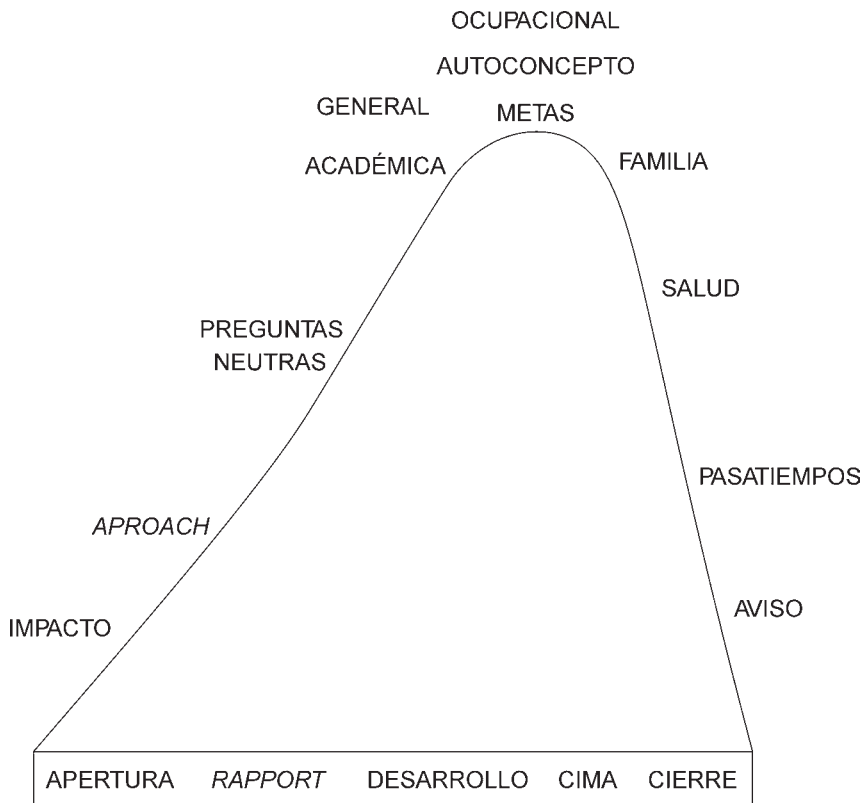
Cierre

Figura 3-2

# 4

## Áreas a investigar dentro de la entrevista en las organizaciones

De manera general, existe una serie de objetivos que deben perseguirse dentro de la entrevista, independientemente de su campo de aplicación. A continuación se explican dichos objetivos o áreas a investigar. Véase figura 4-1.



### ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

Figura 4-1

## ÁREA GENERAL

Las preguntas encaminadas a investigar esta área son las que se utilizan con mayor frecuencia. En algunos casos, éstas se encuentran anotadas en la solicitud, pero algunos entrevistadores prefieren no contar con ella e iniciar la entrevista desde estos aspectos básicos.

La finalidad de investigar esta área de la entrevista es la de confirmar los datos anotados en la solicitud o en los que existe contradicción.

Como ejemplos de preguntas para esta área se encuentran: “¿Cuál es su nombre completo?”, “¿Dónde vive usted?”, “¿Qué edad tiene?”, “¿Fecha de nacimiento?”, “¿Cuál es su registro federal de causantes?”, “¿Estado civil?”, “¿Tiene cuenta de cheques?”, “¿Tiene coche?”, “¿Qué modelo es?”, “¿Tiene casa propia o rentada?”, etc.

Las preguntas utilizadas en esta área sirven para ubicar al entrevistador, así como para que sepa que tipo de persona tiene enfrente, por ejemplo, el estado civil, mostrará algunos valores, como si vive en unión libre, si tiene más de 40 años y no está casado, o si gana el salario mínimo y tiene diez hijos.

En esta área es muy importante hacer las preguntas necesarias para investigar cuáles son las responsabilidades del entrevistado: esto se traduce en propiedades, gastos y en general en el patrimonio que tiene.

## ÁREA ESCOLAR

Esta es un área muy importante para detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados. A través de ella se verificará si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos necesarios para cumplir con los requerimientos del puesto; es decir, si su preparación corresponde a los requisitos mínimos o cuenta con una preparación que rebasa las expectativas del puesto. Esto sería, en esencia, el fin primordial que justifica el sondeo de esta área.

Otra de las razones es determinar qué calidad de enseñanza recibió el entrevistado. Si estos estudios los realizó en escuelas particulares religiosas, escuelas particulares laicas o escuelas oficiales, ya que cada una de estas instituciones contiene en sí misma un acervo cultural diferente a las otras. Esto va a indicar cuál fue el entorno cultural y económico en el que se desarrolló; cuales fueron los valores predominantes que tuvo que incorporar en sus estudios.

Si una persona realizó sus estudios en una escuela particular y éstos fueron financiados por su familia, desde la primaria hasta la profesional; y otra persona realizó sus estudios en escuela particular, pero a través de becas en las que se le exigió promedio mínimo de ocho; se estará ante dos personalidades que se distinguen con nitidez y que cualitativamente proporcionan datos que

deben incorporarse al resultado final de la entrevista, pues este es solo un segmento de la entrevista del sujeto.

No se puede anticipar para calificar de bueno o malo, sino hasta que se tenga el resultado final de todas las áreas de las que se compone la entrevista.

Por medio de esta área se detectarán los niveles de eficiencia con los que se desempeña el sujeto, cuáles son los estándares de exigencia a los que esta acostumbrado.

Esto puede evaluarse por medio de las calificaciones obtenidas a través de su trayectoria escolar, del hecho de haber reprobado o no materias, o bien, si está preparando su tesis o es titulado, y en el caso de que así sea, si cuenta con estudios de maestría o doctorado, o si ha tomado cursos de especialización y actualización, etc.

Básicamente esta información se obtiene por medio del registro cronológico de sus estudios, por lo que se requiere precisar las fechas de ingreso y de finalización de cada uno de los ciclos escolares, así como las vivencias que quedaron grabadas.

Es frecuente encontrar a personas que interrumpieron sus estudios, no por falta de constancia, sino de medios económicos para poder realizarlos, o que no lo hicieron de manera continua o según la forma requerida. También es frecuente encontrar que el máximo de notas que alcanzó fue de suficiente o de seis, pero en una cátedra en la que el maestro otorgaba eso como calificación máxima.

Se investigará también el nivel de especialización en los estudios. En nuestro sistema de enseñanza se va de lo general a lo particular, y el nivel de especialización en muchos casos es a través de cursos de capacitación o estudios de postgrado. Si se obtienen estos datos se estará en posibilidad de realizar un pronóstico del potencial de eficiencia.

Ahora bien, otro de los datos que es importante definir es la orientación personal, vocacional, profesional y laboral que se da en su trayectoria. Habrá algunas partes que suenen poco coherentes con el área en cuestión, sin embargo, al finalizar se podrá notar la calidad tan abundante de datos que surgen y que se pueden recabar tan sólo de esta área, y que aunados al resto de la información, permitirá tener bases sólidas para realizar una conclusión de gran perspectiva.

**Orientación personal:** Se entiende como el hecho de que el entrevistado haya definido cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo, para lo cual debe conjugar éstas con aptitudes, intereses y valores. Algunos entrevistados no han tomado ese nivel de conciencia, sin embargo hay otros que sí. En el caso de tener ya bien definidas sus metas, hay una alta posibilidad de que el entrevistado logre niveles de realización profesional y laboral óptimas.

**Orientación vocacional:** Se refiere al hecho de haber seleccionado su carrera de acuerdo con sus aptitudes e intereses, de manera oportuna. Es frecuente encontrar entrevistados que iniciaron una carrera y la interrumpieron porque

no les gustó o no era lo que esperaban, y esta reflexión les llega en el 2° o 3° año de la carrera, lo que implica falta de previsión y planeación. Algunos entrevistados interrumpen sus estudios de manera definitiva y otros corrigen o inician sus estudios otra vez, de acuerdo con sus intereses vocacionales. Otros hacen una carrera por darles gusto a los padres, sin que sea su verdadera vocación.

Otro de los puntos importantes en esta área es investigar las materias por las cuáles tenía preferencia, así como la actitud adoptada ante las materias que no le eran atractivas, y las consecuencias de ambas.

**Orientación profesional:** Se refiere a que una vez que la persona se ubica en su desarrollo profesional, detecte cuáles son las áreas de especialización afines a su repertorio de conocimientos, aptitudes, habilidades e intereses.

**Orientación laboral:** Se refiere a que el entrevistado haya seleccionado los trabajos teniendo libre albedrío para escogerlos, acorde con su trayectoria profesional y sus cursos de especialización. En algunos casos se puede observar a entrevistados que aceptan puestos que contradicen el tiempo que invirtieron en sus estudios, posiblemente propiciado por una necesidad económica y, en otros casos, porque no encuentran canales de realización dentro de su propia profesión. También es frecuente encontrar entrevistados que aceptan un trabajo con la perspectiva de que más adelante podrán ubicarse en el puesto que realmente quieren dentro de la organización o en otras instituciones.

Este aspecto de la orientación personal, vocacional, profesional y laboral se ha olvidado en la bibliografía que se ocupa de la entrevista y se considera que son puntos importantes debido a que el nivel de coherencia con que se desarrollen los aspectos mencionados, definirá a un entrevistado cuyos objetivos están predeterminados, o al que en ese momento está en busca de ellos.

Otro de los aspectos que se exploran en esta área es el que se refiere a las relaciones interpersonales, es decir, que capacidad tuvo el entrevistado para interactuar con profesores y compañeros de clase, si intervino en actividades de grupo como deportes o culturales, y si a la fecha sostiene relaciones con sus ex compañeros o se ha aislado.

El liderazgo comienza a manifestarse en estas primeras etapas de socialización de estructura formal, por lo que es conveniente investigar si fue miembro de la mesa directiva, jefe de grupo, el que organizó y dirigió las obras teatrales, el capitán del equipo que intervino en grupos de trabajo coordinando, investigando, presentando ponencias, conferencias, conduciendo cursos de extensión profesional, etc.

Un punto de igual importancia en esta área, es el nivel de realización; es decir, hay personas que se comprometieron a estudiar una carrera y no la hicieron, hay otras que se comprometieron a estudiar una maestría y estudiaron idiomas y los terminaron pero la maestría no, o viceversa; otros iniciaron dos carreras simultáneas.

En este punto se intenta descubrir qué capacidad tiene el entrevistado para terminar lo que inició. Esto también puede detectarse con relación al número de veces que han iniciado la tesis. El éxito en los casos anteriores estriba en la conjugación de las metas fijadas, el interés y la capacidad enfocados a la consecución de las mismas.

Una de las características encontradas en algunos entrevistados es la versatilidad, que consiste en la capacidad para obtener una información multidisciplinaria que les permite tener una visión más amplia de su actividad profesional, no se circunscriben sólo a un contexto en cuanto a su formación académica básica, sino que buscan otras disciplinas relacionadas con lo mismo y enfocan todo su potencial para obtener una formación más rica. Tal es el caso de los ingenieros químicos que estudian maestrías o cursos de especialización en Administración de Empresas, o que realizan estudios de Química Industrial para aumentar su información sobre metodología científica. Véase figura 4-2.



Área escolar

Figura 4-2

## ÁREA OCUPACIONAL

Esta área es de suma importancia en la entrevista, ya que permite evaluar al candidato en la forma cómo se ha desempeñado en sus anteriores empleos, cuáles son sus niveles de logro y cuál es la experiencia que ha adquirido.

La primera etapa se concreta en revisar de manera cronológica la trayectoria del candidato en sus diferentes trabajos, para lo cual se pregunta la fecha de ingreso a las empresas, nombres de las mismas, motivo de separación, puesto que desempeñó, sueldo al ingresar y al salir, ascensos obtenidos, jefe o jefes inmediatos, cómo se enteró del puesto, motivo que tuvo para solicitarlo y la experiencia obtenida en el mismo.

Para esto se puede apoyar al entrevistador en el currículum vitae o la solicitud, para poder hacer una evaluación general del por qué de ciertas preguntas y qué es lo que explora cada una de ellas.

- Fecha de ingreso a su primer trabajo

Da información sobre la edad en que se decidió incorporar a las actividades ocupacionales. Permite saber en qué momento fue autosuficiente y se responsabilizó. Si fue al terminar o durante sus estudios. Si esta actividad ocupacional estaba relacionada con su preparación profesional.

- Fecha de ingreso y salida de los trabajos

Tiene como objetivo determinar los espacios de tiempo que el entrevistado estuvo ocupado y qué periodos permaneció sin ninguna actividad laboral. Si duro más de tres años en promedio, o si su permanencia en los empleos es de menor a 6 o 9 meses, esta información estaría orientada a definir la estabilidad ocupacional.

- Nombre de las empresas

Se quiere saber si el entrevistado se ha desarrollado en empresas pequeñas, medianas o grandes, si el nombre de la empresa define alguna especialidad técnica, comercial o de servicios, si es una organización de importancia, si en realidad existe o ya no.

- Sueldo al ingresar y al salir

Esta pregunta tiene como finalidad conocer si el entrevistado obtuvo aumentos significativos en el transcurso de cada una de las etapas de trabajo, si éstos se registraron calificando su buen desempeño o fueron aumentos generales.

Qué trayectoria tienen cada una de las etapas, si al salir tenía sueldo de \$30 000 e ingresa a otro puesto en otra empresa con un sueldo menor, o bien, el atractivo que le guió para cambiar de empresa fue precisamente el

suelo; también se observará si quedó con el mismo sueldo desde que ingresó hasta que dejó el empleo; si se conservó con el mismo sueldo durante un periodo muy largo, por ejemplo más de dos años, y no se atrevió a explorar nuevas oportunidades de trabajo, ya sea porque le satisficieron las funciones que realizaba o por temor a no encontrar otro trabajo.

Es decir, en este punto se trata de observar hasta dónde lo económico es determinante, de qué manera actúa como incentivo para su permanencia o cambios de trabajo, de qué manera ha incrementado sus ingresos con relación a su experiencia ocupacional.

#### ■ Funciones en su puesto

Se pregunta esto con el fin de tener una visión lo más precisa y amplia de la experiencia ocupacional que adquirió en cada uno de los trabajos, y hasta que punto se ha especializado; si ha manejado personal, si tuvo responsabilidades económicas o de equipo; si tomaba decisiones de importancia.

Al analizar estas funciones se verá el cúmulo de conocimientos y si éstos le han permitido formar un repertorio de lo que perfila una actividad “X”; por ejemplo: personal de computadoras, que se haya iniciado como perforista, luego operador, y en esta empresa se le haya dado la oportunidad de ser promotor, analista y después de la experiencia ocupacional y por las responsabilidades que adquirió en cada uno de los puestos, se configure como líder de proyectos o gerente de programación.

Con estas situaciones es importante ver qué tan congruente ha sido su desarrollo en la adquisición de experiencia ocupacional; es altamente contrastante y diferente a una persona que se inició como perforista, que fue auxiliar de contabilidad, que estuvo en el almacén, en personal y después en ventas, es decir, que fue dispersa su experiencia ocupacional.

Esto no es ni bueno ni malo, sino que para algunos puestos se requiere personal que tenga alta especialización y en otros que tengan conocimientos diversos y experiencia ocupacional heterogénea, que le dé una formación global de la organización. El que sea bueno o malo estará determinado por los requisitos del puesto.

#### ■ Jefe o jefes inmediatos

Se pregunta sobre este punto con el fin de determinar cuál era su nivel ocupacional, ¿le informaba directamente al director general?, ¿a un gerente específico?, ¿a un subgerente?, ¿a un jefe de departamento?, ¿a un jefe de sección?, ¿a un jefe de oficina?

Este jefe, a su vez, ¿qué nivel de ascendencia tenía dentro de la empresa?, y aquí es muy importante definir lo siguiente: no puede uno guiarse por los rótulos del puesto, alguien puede informarle directamente a un gerente o a un director general de una empresa, si ésta tiene 13 personas, y sería diferente a



una persona que le informa directamente a un jefe de departamento que está constituido por 68 personas, que a su vez se dividen en diferentes funciones, de aquí que sea importante hacer esta pregunta, porque así tendrá una visión del tipo de organización a la que pertenecía y en las que se ha desenvuelto, jerarquía en la que estaba ubicado dentro de la misma.

También en esta parte se preguntarán los datos referentes al jefe inmediato, con el fin de poder verificar con él lo proporcionado en la entrevista; o para hacer la investigación socioeconómica y que se comprueben los informes por vía telefónica o epistolar.

■ **Cómo establece contactos para ingresar a trabajar**

Es necesario investigar sobre este aspecto de todos los trabajos anteriores y del que esta solicitando, ¿por qué sobre los anteriores?, se requiere saber si es una persona que tiene la motivación suficiente para buscar trabajo en el periódico, para recurrir a sus amigos, compañeros, colegas o jefes anteriores, o bien si existe alguna tía, hermano o padre que de manera sistemática le consigue los trabajos, y que actúa como protector, facilitador o motivador para que el entrevistado se preocupe por encontrar nuevas oportunidades o si ha tenido visión como para hacer circular su currículum y a que nivel, o si ha sido promovido por un maestro de la escuela, por un compañero que lo conoció como alumno brillante y activo; o el hecho de que se haya desempeñado de manera eficiente en sus trabajos anteriores provocó que las personas que lo conocieron lo propusieran para nuevas oportunidades. Una pregunta pertinente sería por ejemplo: ¿Cómo se dio cuenta o estableció contacto con nuestra organización?

■ **Motivo de salida**

Se pregunta al respecto, con el fin de determinar qué lo impulsa a cambiar de trabajo. Si busca mayores posibilidades de desarrollo, o de ingresos económicos, si tuvo problemas con sus relaciones interpersonales en la empresa que lo obligaron a renunciar, etc.

Si ha preguntado ya cómo entró a los trabajos anteriores, es importante preguntarle también por qué le interesa ingresar a nuestra organización, cuáles son sus expectativas, qué cree que puede lograr o conseguir con este puesto, con los ingresos y las prestaciones que se le ofrecen, o bien, si son las posibilidades de desarrollo, con qué aptitudes se siente que cuenta para poder desempeñarlas de antemano, ¿Sabe el giro de la empresa?, ¿A qué se dedica?, ¿Qué servicio ofrece?, ¿Tiene algún conocimiento auténtico de la empresa o exclusivamente se guía por la imagen que tiene en el mercado, por el nombre o el membrete de la institución?.

Al terminar las preguntas se hace una evaluación sumatoria para saber cuál ha sido la experiencia ocupacional, analizando los diferentes trabajos, las fechas de ingreso, el tipo de institución, la jerarquía, etc. Véase figura 4-3.



Área ocupacional

Figura 4-3

## AUTOCONCEPTO

Se investigará esta área con el fin de detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado, ¿Se infravalora? ¿Se supervalora? ¿Cuál es su nivel de contacto con la realidad? ¿Qué tan justa es la evaluación que hace de su propia persona?

De acuerdo con la información, se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que da de sí mismo y los datos que se registran en el momento de la entrevista, por ejemplo, que se describa como una persona muy alegre, optimista, emprendedora, y la observemos con una actitud triste o pesimista.

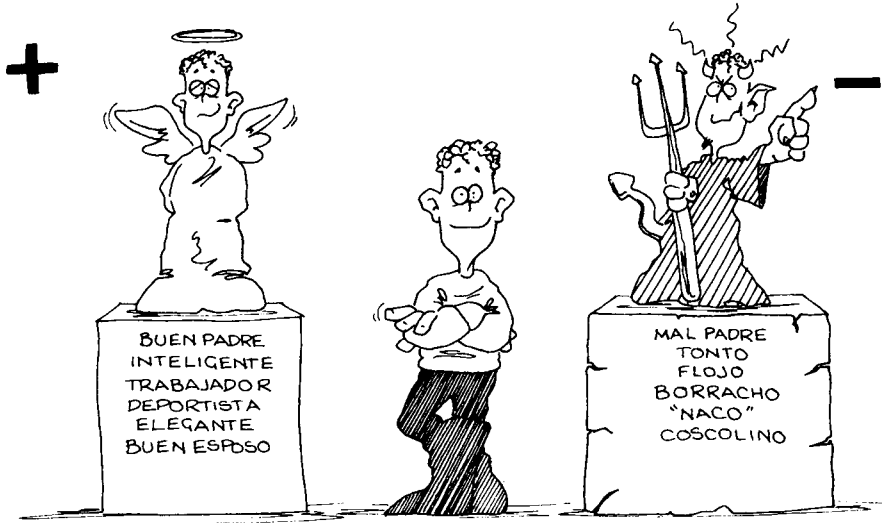
Obviamente tiene que confrontarse la coherencia entre los datos que hasta este momento se han reunido, como constancias de estudio, solicitud, etc., con los datos que se recaben en la entrevista.

Las preguntas que se utilizan son: “Para no inferir, descríbame cómo es usted”, “Si sus amigos tuvieran que hacer una descripción de usted, ¿Cómo sería?”, o “dígame, ¿Cuáles son sus defectos y cualidades?”, etc.

En la práctica se presentarán entrevistados en que no se encuentran defectos, o los que no saben encontrar cualidades por el temor de aparecer como presumidos o vanidosos, y también están aquellos que mediatizan sus respuestas, por ejemplo, cuando hablan de sus defectos dicen: “soy agresivo, pero solamente que me busquen mucho”, “soy desidioso para las cosas de la familia, pero no para el trabajo”, “mi defecto es ser muy trabajador”, o “mi

defecto es que me entrego a la empresa”, “soy muy ambicioso en cuanto a lo económico, pero trabajo mucho”, etc.

Finalmente, la información que se obtenga de confrontar nuestro diagnóstico con el que el examinado tiene de sí mismo es importante, ya que en ocasiones provoca que se retome algún área para investigarla más profundamente. Véase figura 4-4.



CONCEPTO DE SÍ MISMO

Figura 4-4

## METAS

Dentro de las áreas de la entrevista, esta es de importancia substancial. Se pretende obtener información acerca de cómo el entrevistado intenta proyectarse hacia el futuro, qué es lo que está haciendo para lograrlo, qué grado de objetividad tiene en la evaluación de sus metas con respecto a sus capacidades, y se le cuestiona a tres niveles: a corto plazo, que sería un año; a mediano plazo, dos años, y a largo plazo, de tres años en adelante.

Aunque las divisiones del tiempo son arbitrarias, un entrevistado las manejará de acuerdo con sus experiencias y con la edad que tiene; entre más joven, los tiempos son más largos y mientras más grande sea, los tiempos son más cortos.

Investigar esta área es de muchísima utilidad para definir si el entrevistado se ha confrontado existencialmente, si sabe hacia donde dirige su vida, sus esfuerzos, sus estudios; si sus relaciones familiares tienen algún objetivo, si está canalizando sus esfuerzos de una manera adecuada.



Figura 4-5

Todo esto puede sintetizarse preguntando ¿Qué es lo que el entrevistado quiere de la vida? Y ¿Qué está dispuesto a hacer para lograrlo? Véase figura 4-5.

## ÁREA FAMILIAR

Se investiga el núcleo social de origen: la familia, que es la que determina los valores, imprime la primera etapa de la educación y dirige los esfuerzos. Por ser tan importante en el desarrollo de las personas, es de especial interés realizar un análisis de esta área.

Este análisis se encaminará a ver el nivel de integración o de cohesión de la familia. Hacia donde se orientan los esfuerzos, en caso de que el núcleo familiar, por su propia dinámica, haya encaminado todas sus actividades a establecer una sólida condición económica, los éxitos ante los hermanos o los padres estarán definidos porque reciban buenos sueldos, por comprarse un buen coche o una buena casa; y según la manera en que lo comunique el entrevistado se denotará la presunción o el orgullo que existe por estos hechos. Si habla de que el padre es dueño de una compañía y gana \$50 000 al mes, pero no menciona qué estudios tiene, o si tiene buenos sentimientos.

También existen familias en donde el éxito se enmarca en obtener conocimientos, y cultura por lo que todos los integrantes de la familia son profesionistas y estudian en instituciones de estudios superiores, conocen varios idiomas, han estado en congresos y seminarios; aquí el entrevistado mostrará

su orgullo por el nivel de estudios de su padre, que es licenciado, maestro o arquitecto; por su madre, egresada de la Facultad de Ciencias Químicas o jefa de departamento; es decir, el logro y éxito estará determinado por esto.

Es importante definir qué miembro de la familia hizo que prevalecieran estos valores, ¿fue el entrevistado, que es el hermano mayor, y que a pesar de que sus padres no tuvieron estudios, logro descollar y fue el ejemplo para los demás hermanos? ¿Fue la presencia de su abuelo o de su tía la que provocó que se definieran estas motivaciones en la familia?

Hay familias en las que los padres tienen como metas frustradas lograr una buena posición económica o realizar estudios, y gracias a los hijos las alcanzaron, al cristalizar sus sueños en ellos.

Tener intereses de superación en una familia que está orientada a ello no es difícil, pero pertenecer a una familia en la que casi todos los integrantes tienen como nivel máximo de estudios la primaria, y que el entrevistado haya terminado una carrera profesional; es más significativo. Estos elementos son de vital importancia para el entrevistador y deberá tomarlos muy en cuenta para la evaluación final.

Otro de los aspectos que se indagan en esta área es el nivel de integración. Existen hogares en los cuales los padres se divorciaron y una parte de la familia vive en provincia, y la otra en la capital. Habría que observar si los hijos se casan muy jóvenes y se independizan, o bien se han casado y continúan viviendo en casa de los padres, con cierta dependencia. Proviene de una familia que se reúne con cierta frecuencia, o que aun viviendo en la misma localidad, con dificultad se visita. ¿Hasta donde se mantiene el vínculo familiar?, en fin, que tan individualista es el entrevistado, si ha resuelto el problema de dependencia. Analizar el por qué de la ruptura o unión con el núcleo familiar; si fue porque percibía un hogar hostil donde los padres discutían constantemente, el padre era muy estricto o alcohólico, si los padres se divorciaron.

En resumen, cuáles son las secuelas que le dejaron las experiencias vividas dentro de la familia y qué estabilidad tiene en general. Investigar sobre la familia define el estatus económico, cultural, social al que pertenece, al conocer su nivel de estudios, el área urbana, costumbres, integración, etc. Para lo cual se pueden realizar las siguientes preguntas: ¿Quiénes forman su familia?; nombre, edad, actividad, nivel de ingresos, estudios, estado de salud, si se casaron por la iglesia y por lo civil, de cada uno de los miembros de la familia.

Edad de los padres: Con esta pregunta se quiere saber qué tan autosuficientes son los padres en este momento, si son de edad avanzada, si todavía están en posición de tener más hijos. Otra de las razones para preguntar la edad de los padres, es para ver la diferencia de edades entre ellos, si el padre tiene 75 y la madre 35, quién tiene el liderazgo, qué percepciones tiene hacia el núcleo familiar. En algunos casos, los padres ya fallecieron, si es así, se pre-

gunta la fecha en que sucedió esto, para ver en qué condiciones se educó el entrevistado, en el caso de los hermanos, se pregunta la edad para ver qué lugar ocupa el candidato en relación con los otros integrantes.

Nivel de estudios: Con esto se medirá el promedio o el máximo rendimiento que haya tenido la familia en cuanto a preparación académica, y es muy frecuente encontrar a padres cuya diferencia en cuanto a este aspecto es muy significativa; donde el padre es profesionista y la esposa se dedica al hogar, y solamente tiene secundaria, o ésta es profesionista y ocupa un buen puesto en alguna empresa y el padre es mecánico automotriz. Lo más importante en este caso es de qué manera ha afectado, positiva o negativamente, al núcleo familiar y sobre todo al entrevistado.

Es importante también preguntar el nivel académico de los hermanos y ver la ubicación del entrevistado en relación con este tópico. Un caso significativo es cuando los tres hermanos mayores han alcanzado nivel de primaria y el entrevistado es el primero en terminar estudios profesionales, y de ahí en adelante, los demás hermanos también han alcanzado este nivel o están por lograrlo; en este caso es necesario ver si la persona entrevistada ha representado el pivote, el timón, la guía para la superación y, por ende, es el que tiene el mayor liderazgo.

Actividad ocupacional de la familia: En este punto se investigará a lo que se dedica el padre, la madre y los hermanos. Las actividades ocupacionales también indican cuál es el prototipo que prevalece en la familia. Las hay en que son mecánicos o plomeros casi por tradición, y en éstas puede haber alguien que empieza a romper los modelos y a trabajar en funciones de oficina, o bien, en las que el hermano mayor se quedó ayudando al padre en la miscelánea, en el taller, etc., para proporcionar la plataforma económica para que los hermanos o familiares cercanos se pudieran seguir superando. También es importante porque así podemos saber si tiene familiares que trabajan en la competencia o en una empresa similar a la nuestra, en la que quizá la información del cómo hacer se pueda filtrar a este tipo de personas.

También se investiga si pertenece a algún club, por si rebasa el estatus de la familia o si pertenecen a alguna asociación o grupo con postura radical. Se pregunta también si los hermanos se conservan como empleados o bien han creado sus propios negocios y, si se considera conveniente, su nivel de ingresos. Se pregunta el estado civil de los hermanos, si están casados por lo civil o por la Iglesia, en qué fechas se casaron, para saber en qué medida la familia acostumbra que sus miembros se vayan separando de ella.

Se investiga el patrimonio económico del núcleo familiar de origen al saber dónde viven, si en casa propia o departamento, en qué colonia, si es zona urbana o agrícola; y se confronta con el patrimonio que se tiene en la familia actual, para ver si lo ha rebasado, mantenido o se encuentra por debajo del estatus socioeconómico que tenía.

A continuación se investigará sobre el núcleo familiar actual, que es el que ha fundado con quién se caso y se repiten las mismas preguntas: nombre, edad, escolaridad y su relación con el entrevistado, actividad ocupacional, si labora en el hogar o si trabaja y tiene ingresos.

Puede tener varios papeles: dependiente, que es el modelo normal, o bien, autosuficiente, individualista, que trabaja y las percepciones que tiene son sólo para ella o él, o puede ser autosuficiente-colaborador, que trabaja y coopera con los gastos del hogar, o responsable económicamente, que da la aportación principal.

Un aspecto también muy importante, sobretodo en niveles ejecutivos, es saber si el nivel socioeconómico y de preparación del cónyuge, para determinar el tipo de interacción que pueda tener dentro de la organización.

En el caso de que el entrevistado sea mujer, se preguntan los mismos datos mencionados anteriormente. Véase figura 4-6.



Figura 4-6

## PASATIEMPOS

La información que se pretende obtener al investigar esta área, es conocer cómo el entrevistado utiliza su tiempo libre, cuáles son sus pasatiempos, qué tan socializados son éstos, si son actividades de tipo individual o incluyen a algún grupo en especial.

El pasatiempo dará tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga, concordarán con ellos y pueden redondear la imagen que se tenga de la persona. Es totalmente diferente la persona que pertenece a un equipo de futbol, al que se dedica a coleccionar estampillas o a escribir libros. Sería importante saber si sus intereses son coherentes con sus metas u objetivos. Véase figura 4-7.

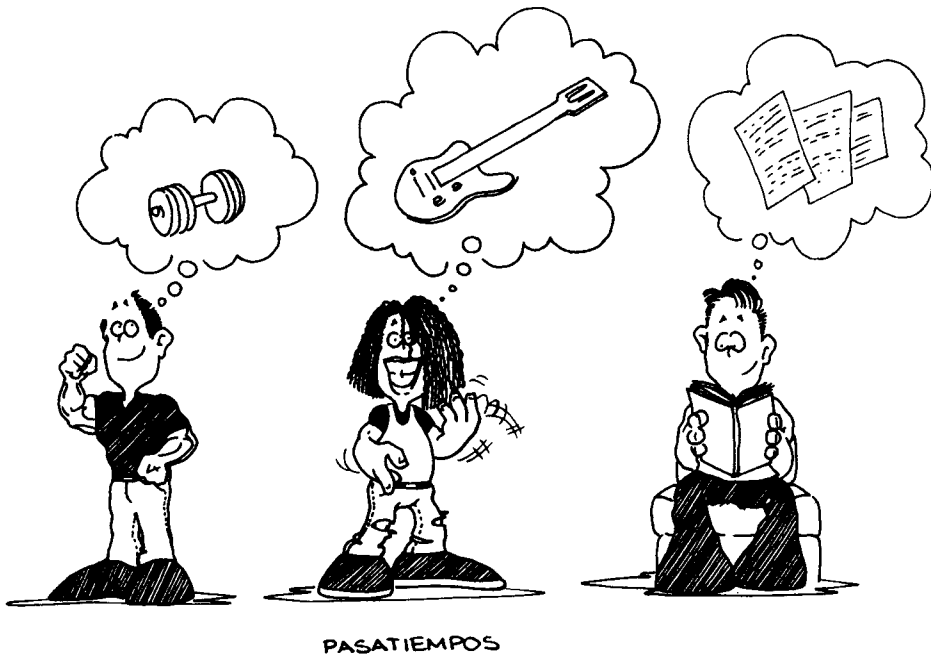


Figura 4-7

## SALUD

Se investigan las enfermedades que ha padecido, si son las típicas de la infancia como el sarampión, varicela, tosferina, escarlatina, etc., si dejaron secuelas o si hubo alguna grave con mayores repercusiones. Véase figura 4-8.

Si ha sufrido temperaturas altas, operaciones, traumatismos, accidentes, pérdida de conocimiento o ataques. Para poder discriminar el efecto o consecuencia de estos datos, la persona que entrevista debe tener ciertos conoci-



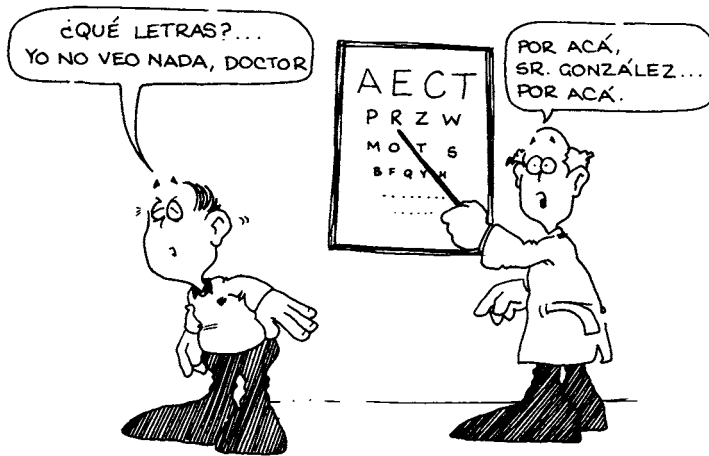


*Figura 4-8*

mientos sobre el tema, por ejemplo: si la persona sufre ataques, tendrá que ser mínimo tres orígenes de éstos y detectar cuál es su causa, ya que el paciente podría padecer epilepsia, ser histérico, tener parásitos, o sufrirlos después de un accidente por daño orgánico.

Sería importante investigar padecimientos de los padres por si hubiera heredado alguno. En caso de que hubieran fallecido, la causa, para observar las probables repercusiones en el entrevistado. El padre pudo haber muerto de cirrosis hepática debido al alcoholismo y haber provocado con su conducta problemas de adaptación en los integrantes de la familia.

Enfermedades vigentes: Estas son más difíciles de detectar puesto que normalmente se solicita el examen médico de ingreso, y se puede comprobar la veracidad de la información. En algunas organizaciones el examen médico es un registro condicional, como el que se atiendan caries, o cualquier padecimiento que se haya detectado, y no se permite el ingreso hasta que la persona presente la constancia médica que certifique que su estado de salud es el adecuado para lo que exige la institución. Véanse figuras 4-9 y 4-10.



ENFERMEDADES VIGENTES

Figura 4-9

En toda entrevista las áreas fundamentales a revisar son las siguientes:  
Véase cuadro 4-1.

Cuadro 4-1

AREAS	PREGUNTAS
DATOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre</li> <li>■ Dirección</li> <li>■ Teléfono</li> <li>■ E-mail</li> <li>■ Estado civil</li> </ul>
ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Escuelas en las que ha estado</li> <li>■ Promedio</li> <li>■ Fechas en las que curso sus estudios</li> <li>■ Logros</li> <li>■ Preparación para el puesto</li> <li>■ Habilidades adquiridas.</li> </ul>
EXPERIENCIA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trabajos en los que ha estado</li> <li>■ SUELDO</li> <li>■ Relación con los compañeros de trabajo</li> <li>■ Expectativas laborales.</li> </ul>
FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Con quién vive</li> <li>■ Relación con sus familiares</li> <li>■ Relaciones afectivas</li> <li>■ Se detecta si la familia es plataforma de éxito o fracaso.</li> </ul>
AUTOCONCEPTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cómo se ve así mismo</li> <li>■ Cuáles son sus metas</li> </ul>

Algunos estudiosos sostienen que el profesional de la entrevista debe ser agudo, sutil, capaz; debe adivinar el pensamiento de la persona entrevistada y obtener de ella la información deseada mediante el empleo de una táctica inteligente.

Otros sostienen que el único medio seguro para llevar a cabo con éxito una entrevista, consiste en adoptar una actitud de sinceridad y franqueza, decidir enfrentarse directamente con el problema y tratar de crear una atmósfera de cooperación para obtener información recíproca sincera.

Al respecto existen diversas teorías, pero el entrevistador debe cubrir su perfil o carácter de personalidad, inteligente, habilidades, etc., que le permitan utilizar cualquier técnica o táctica con un manejo adecuado de la misma para obtener la información necesaria, con la finalidad de asumir una decisión responsable para ambas partes.

### NIVEL INTELECTUAL

El nivel convenientemente debe ser superior al término medio, incluyendo habilidad mental, abstracción, memoria anterógrada y retrógrada, organización, planeación y capacidad de anticipación.

### TIPOS DE CONOCIMIENTOS

El entrevistador profesional debe poseer básicamente cuatro tipos de conocimientos:

- Conocimientos sobre el puesto
- Conocimientos sobre el trabajo en general
- Una amplia cultura general, para desenvolverse en cualquier giro que tome la conversación, mediante conocimientos sólidos, completos y actualizados.
- Conocimientos básicos de Psicología.

## HABILIDADES

Existen categorías básicas de habilidades que un entrevistador requiere y son las siguientes: habilidades sociales, de comunicación, analíticas, interpretativas y de toma de decisiones.

## RASGOS DE PERSONALIDAD

Se considera que existen principalmente cuatro rasgos de personalidad que todo entrevistador debe tener:

- **Autoconocimiento:** A través de autoconocerse, el entrevistador va a percibir sus virtudes y limitaciones, desarrollará un estado especial de sensibilidad que le da mayor posibilidad de captar fenómenos que ocurren dentro y fuera de él. Es recomendable que una persona que nunca ha entrevistado, reflexione sobre los siguientes puntos con relación a su vida particular:
  - ¿Qué eventos han sido decisivos en su trayectoria existencial?
  - ¿Qué los originó?
  - ¿Cómo ha reaccionado ante esos eventos?
  - Y ¿De qué manera modificaron o alteraron su conducta?

Por ejemplo, si el hecho de haber terminado una carrera profesional lo originó en especial alguien de su familia u otra persona ajena a la misma que lo ayudó a lograr esa meta.

Los sacrificios y las aportaciones que significaron para su familia. ¿Cómo se sembró en él la idea de realizar estudios a ese nivel académico? ¿Fue por los medios masivos de comunicación, amigos o instancias de la familia? ¿Cómo ha reaccionado ante el hecho de ser profesionista? ¿Es pasante? ¿Ya se tituló? ¿Cuál es su posición con respecto a su familia? ¿Es más exigente con ella tomándose como propio marco de referencia? ¿Cómo fue su vida estudiantil? ¿Sus primeros trabajos?, etc. ¿Cómo reaccionó? ¿Aprovechó la oportunidad? ¿Flojeó? ¿La desaprovechó? Y ¿De que manera este hecho modificó o alteró su trayectoria o conducta?

El hecho de haber estudiado esta carrera profesional, ¿lo ha acercado al matrimonio? ¿Lo ha hecho más comprensivo hacia las personas que no han terminado su carrera? ¿Ha valorado más los éxitos económicos que los académicos? ¿Se ha vuelto más o menos teórico?, en fin...

Lo anterior es un ejemplo que debe tomarse en cuenta ya que es muy saludable para las personas que van a evaluar a otra gente, como primer paso conocerse así mismo.

¡Maldicie curate ipso! ¡Antes de ver la paja en el ojo ajeno, ve primero la viga que hay en el tuyo! Con la certeza de que se haya llevado a cabo esta reflexión, permitirá al entrevistador: No proyectarse. Por ejemplo, decirle al entrevistado: “Ya vamos a terminar, porque usted ya tiene que irse”. Y quien realmente tiene prisa es el entrevistador.

Tener una imagen más clara de lo que nuestras propias reacciones provocan en los demás. Por ejemplo, el hecho de que durante la entrevista el entrevistador hable largamente por teléfono, provoca una desatención y molestia en el entrevistado. El entrevistador debe estar dispuesto a aceptar las consecuencias de su propia conducta, invertir más tiempo en la entrevista, reiniciar el *rapport*, etc.

Estar concientes del tipo de reacciones que despiertan en uno las distintas clases de personas para estar siempre alertas y evitar subjetividades. ¿Qué reacciones nos provocan las personas de edad avanzada, del sexo contrario, la gente joven, lisiados? ¿Qué tanto influye en nuestra opinión el arreglo personal?

El hecho de conocerse a uno mismo, no necesariamente lleva a aceptar la postura existencial que uno ha llevado hasta el momento. De ahí que se considere sustancial importancia el siguiente rasgo.

- Autoaceptación: Si bien es cierto que el hecho de conocerse a uno mismo no garantiza que uno se acepte, sí, en cambio, la capacidad de sentir aceptación por uno mismo, lleva inherente la capacidad para aceptar a los demás. Uno no puede aceptar fácilmente a otras personas ni ser tolerante con ellas, si no ha podido aceptarse así mismo plenamente.

Es necesario insistir en que la capacidad de aceptarse a sí mismo y a los demás, es un rasgo de personalidad imprescindible en el entrevistador, porque en la medida en que éste adopte esta postura, le va a permitir:

- Tener capacidad para soportar presión y manejar tensiones
- Capacidad para tratar a las personas como seres humanos
- Comprender a los demás, fomentar la comunicación y mantenerla
- Ser espontáneo, ya que esto facilita comprender a los demás.

En caso de que el entrevistador no logre dicha aceptación, es recomendable que busque una supervisión técnica en las primeras entrevistas que realice, a fin de que localice los puntos críticos que su falta de aceptación provocan en el entrevistado, y gradualmente asimile la retroalimentación que se le proporciona y, por ende, obtenga una mayor eficiencia en la entrevista.

- **Autoconfianza:** Se enfatiza la importancia de este rasgo en el entrevistador, porque en la medida en que éste tenga más confianza en sí mismo, podrá percibir integralmente la situación de la entrevista, apreciará todas las respuestas verbales del entrevistado, sabiendo de antemano en qué áreas requiere obtener mayor información. Indagará con mayor amplitud y precisión los puntos que no hayan quedado claros.

En cambio, y esto es muy común en los entrevistadores novatos, si en lugar de tomar en cuenta lo anterior, el entrevistador se centra más en sí mismo sobrecontrolando su nerviosismo, estará preocupado por no ser descubierta y proyectará una falta de dirección fácilmente detectable, ya que en ese momento el entrevistado tiene una sensibilidad especial.

Además dará la impresión de incompetencia, inseguridad, confusión, etc.; lo más seguro es que pierda autoridad y se le escape la dirección de la entrevista. Así mismo, omitirá aspectos significativos, o bien, sus intervenciones en un momento dado inhibirán el curso de la entrevista y cuando se analice la información para elaborar el informe final, lo más seguro es que olvide aspectos relevantes y se pierda la validez de la entrevista.

- **Autorrealización:** Este rasgo, que sería el último punto para un buen perfil del entrevistador, es el que con menos frecuencia aparece en los diferentes profesionistas que se dedican a la entrevista.

Lo que se plantea en este punto es que las metas sean proporcionales a las capacidades, y que día con día se tenga conciencia de los eventos que lo acercan o alejan de dichas metas. Poder disfrutar del hecho de tener buena salud, conocimientos y la posibilidad de adquirir más en todos los aspectos, tener delineadas las perspectivas en nuestra vida y saber qué se le puede dar a ella.

Todo esto se puede contestar al reflexionar sobre estas tres preguntas:

- ¿Quién he sido?
- ¿Quién soy yo aquí y ahora?
- ¿Cuáles son mis metas?

Es vital que el entrevistador realice un análisis de esta naturaleza, pues no sería justo que de manera cotidiana pregunte esto mismo a sus entrevista-

tados. Pues si no está consciente de sus metas, de qué es realmente lo que quiere de la vida, se verá expuesto a una multitud de estímulos que provoquen en él frustración y prejuicios, ya que día a día sufrirá un desgaste al confrontarse con cada uno de sus entrevistados, entrará en constante competencia sin ser invitado, minimizará sus potencialidades y logros al compararse con personas exitosas. Si un entrevistador de 30 años, por ejemplo, es pasante de una determinada carrera y aún no sabe realmente lo que quiere y entrevista a una persona de 25 años que le menciona que ya está terminando la maestría, indudablemente estará en conflicto.

- **Presentación personal:** Cabe mencionar que la presentación personal dependerá, en gran parte, del lugar, organización y nivel en que se lleva a cabo la entrevista. Es decir, si se va a entrevistar a personal bancario, obviamente la presentación será más formal: traje completo o combinado. En cambio, si se entrevista personal operativo a nivel obrero, la presentación del entrevistador será más informal, posiblemente con saco sport, o bien con playera o camisa, ya que si persiste la formalidad en esta situación, se podrá acentuar la distancia psicológica y podría traer como consecuencia que se dificulte el establecimiento del *rapport* y se obtenga una pobre información significativa.

Es de hacerse notar que los entrevistadores que usan lentes oscuros, estén conscientes que pueden provocar que el entrevistado se sienta observado e inhiba la espontaneidad, dado que no permite tener un contacto visual.

Esta es una variable que no es frecuente, pero que al presentarse interviene en el desarrollo de la entrevista, en estos casos se sugiere usar lentes claros.

Ahora, si lo que se pretende es provocar presión en el entrevistado es conveniente utilizar lentes oscuros. Otro tipo de lentes, en cambio, puede proyectar la imagen de intelectual. Lo importante es tomar en cuenta que los lentes pueden ser una variable que puede intervenir a favor o en contra del entrevistado, estar plenamente consciente de ello y manejarlo de manera adecuada. Y así como los lentes, cualquier prenda de vestir, como corbatas y joyas ostentosas, etc.

Por otra parte, en el caso de las mujeres que entrevistan y su atuendo es provocativo, indudablemente atraerá la atención del sexo masculino, y la entrevistadora podrá inferir problemas de tipo sexual, sin darse cuenta que ella misma está provocando este tipo de conducta. Véase figura 5-1.

Dentro de la capacitación de los entrevistadores se trabaja con la Ventana de Johari y con la Retroalimentación, con la finalidad de que el entrevistador se percate de la imagen que proyecta a los demás.

La ventana de Johari es un esquema creado por Joseph Luft y Harry Inghan, que toma su nombre de la contracción de los autores: JO de Joseph y HARI de Harry. Con este modelo se pretende describir la personalidad, tomando



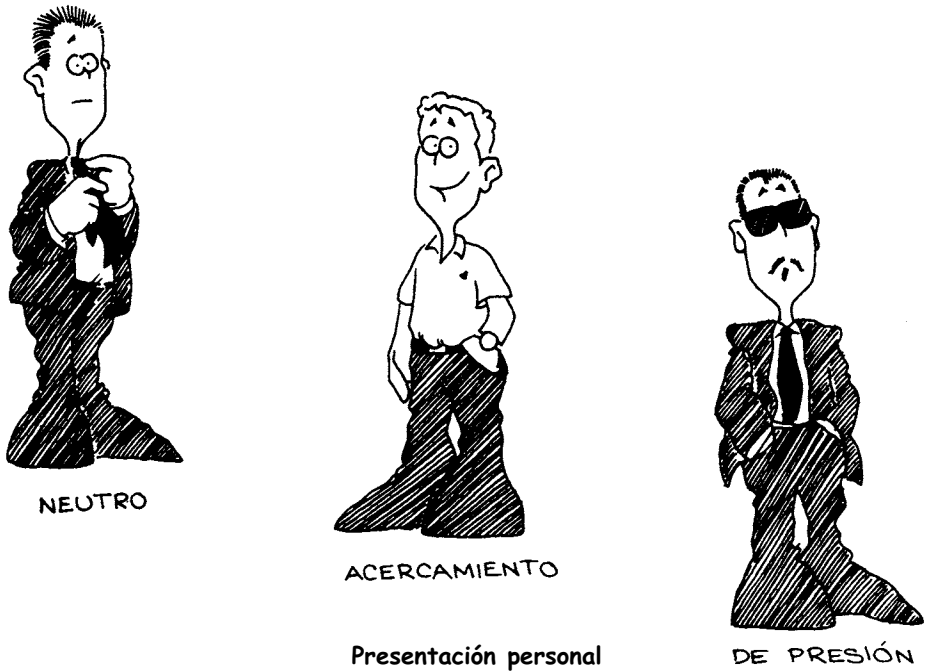


Figura 5-1

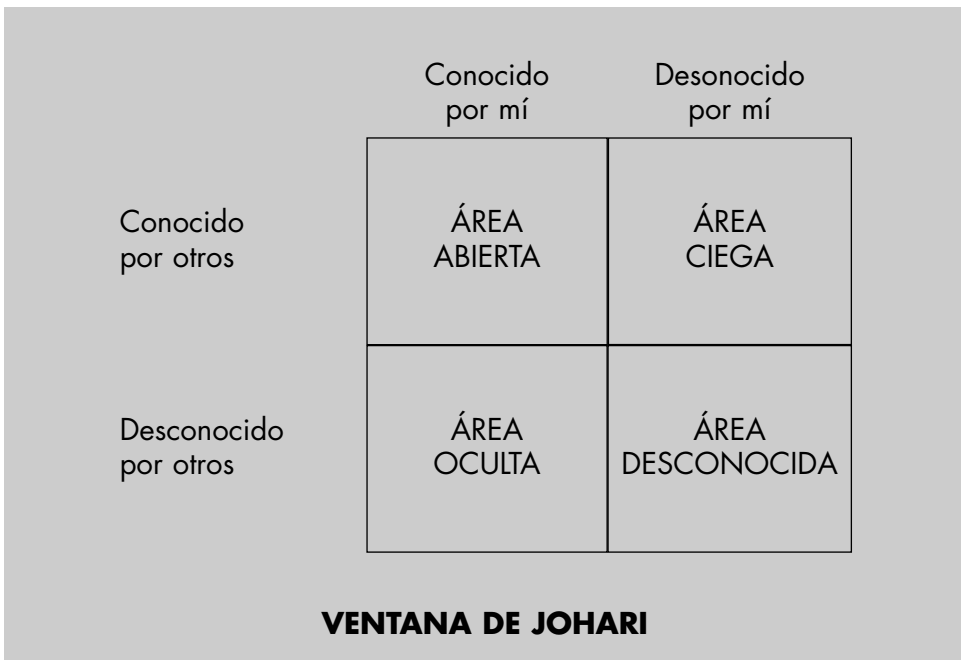


Figura 5-2

en cuenta, básicamente, dos características: el grado de apertura de las relaciones y el grado en el que se acepta la retroalimentación de los demás.

Este modelo psicológico es representado en un esquema dividido en cuatro partes que nos hablan de la comunicación que tenemos hacia el mundo y hacia nosotros mismos; se dividen en: Área Abierta, área Ciega, Oculta y Desconocida. Véase figura 5-2.

Cuando el área Oculta rige la dinámica de la personalidad ésta se manifiesta con duda e incertidumbre; en cambio, cuando la que domina es el área Abierta, hay seguridad y confianza.

Cuando se disminuye el área Ciega se acrecenta el área Abierta. Precisamente éste es el objetivo de la retroalimentación, que nos permite conocer el cómo nos ven los demás y nos da la oportunidad de realizar cambios en nuestra conducta para ser más eficaces en nuestro desempeño, que seguramente confronta lo que pensamos de nosotros mismos, ya que en ocasiones estamos equivocados de cómo se nos percibe.

A continuación, explicamos cada una de estas áreas:

- **ÁREA ABIERTA:** Es el área pública, es lo que yo sé de mí y los demás saben de mí. Por ejemplo, sé que me llamo Oscar, que soy ingeniero, que estoy casado, que tengo un hijo y que me gusta comer papas fritas, y esta información también la saben las personas que me conocen. Es el aquí y el ahora de los actos esta área facilita una comunicación libre y espontánea. Véase figura 5-3.



Figura 5-3

- **ÁREA CIEGA:** Es lo que los demás saben de mí y que yo desconozco. Es lo que nuestros amigos saben de nosotros, pero no nos lo dicen, tanto en lo positivo como en lo negativo. Por ejemplo, tener mal aliento, traer la ropa descocida, estar despeinado, estar mal rasurado, o por el contrario, hablar bien en público, reflejar seguridad, causar agrado a las personas, provocar sentimientos de protección y ternura. Véase figura 5-4.
- **ÁREA OCULTA:** Es lo que sabemos de nosotros mismos y los demás no saben: tanto cosas positivas como negativas. Por ejemplo:

#### Negativas

- Fumar marihuana en las noches.
- Tener temores.
- Tener miedo a que descubran la propia ignorancia.
- Termina



Área ciega

Figura 5-4

Positivas

- Tocar un instrumento musical.
- Escribir poemas.
- Ser amigo de personas famosas.
- No temer a las responsabilidades.

Véase figura 5-5.

- **ÁREA DESCONOCIDA:** Es lo que no sé de mí y los demás tampoco lo saben. Esta área se descubre ante las situaciones extremas de crisis en sus aspectos positivos y negativos. También se le conoce a través de tratamiento psicológico por su relación con el inconsciente. Por ejemplo:

Negativos

- No sé en qué momento puedo ser capaz de robar.
- No sé en qué momento puedo tener un comportamiento violento.
- No sé en qué momento puedo difamar a alguien.



Área oculta

Figura 5-5

### Positivos

- Ignoro en qué momento soy capaz de realizar un acto heroico.
- Desconozco cuándo puedo ser extremadamente generoso.
- No sé con qué personas me puedo involucrar emocionalmente.

Véase figura 5-6.

Para profundizar en el autoconocimiento se acude a la retroalimentación siguiendo las siguientes reglas:

### Reglas de retroalimentación

Debe darse:

1. En un clima de ayuda.
2. En primera persona.
3. Pedir permiso para dar retroalimentación, tanto positiva como negativa.
4. Ver directamente a la persona.



Área desconocida

Figura 5-6

5. Ser objetivo, describir la conducta, no hacer juicios de valor.
6. Comentar sobre aspectos susceptibles de cambio.
7. Tener en cuenta la sensibilidad de la persona.
8. Ser contingente, darla lo más próxima a la conducta presentada.
9. Que sea para el desarrollo de la persona y no una necesidad del que la da.
10. Los dobles mensajes no son válidos.
11. Equilibrar el número de [[respuestas]] positivas y negativas.
12. La persona que recibe la retroalimentación no deberá justificarse, para que haga el análisis de su conducta y de las consecuencias de ésta.
13. Al finalizar, dar las gracias.



# Tópicos sobre imagen corporal

## ANTECEDENTES

La investigación acerca de la comunicación humana, a menudo ha descuidado al individuo en sí. No obstante, es obvio que cualquiera pueda hacer un análisis aproximado del carácter del individuo, tomando como base su manera de moverse —rígido, desenvuelto, vigoroso—, y la manera en que lo haga representará un rasgo bastante estable de su personalidad.

El sistema que se ha elaborado para el estudio de este tema se denomina: Esfuerzo-Forma, el cual centra su atención en el cómo del movimiento corporal, en contraste con el qué, es decir, no el acto de caminar, sino la manera en que se hace, no el acto de estrechar la mano, sino la forma de hacerlo.

Los principales parámetros del sistema Esfuerzo-Forma son:

- Proporción entre gesto y postura

Es una manera de evaluar el grado en que participa un individuo en una situación dada. Distingue dos tipos de movimientos: los de gesticulación, en los que el individuo utiliza sólo una parte de su cuerpo, y los de postura, que generalmente atañen a toda persona e implica también variaciones en la distribución del peso.

El movimiento postural, literalmente, lleva más peso detrás y puede emplearse como medida de participación. Un hombre que sacude enérgicamente los brazos, no parecerá convincente si sus movimientos no se extienden del resto del cuerpo.

Un cambio postural no implica solamente una variación en la posición del torso, ya que a no ser que participen también otras partes del cuerpo, se considera un gesto del torso. Aun el caminar puede ser postural, y en consecuencia, señal de retraimiento. Lo que importa es la proporción existente entre los movimientos posturales y gesticulares, más que el mero número de movimientos posturales.



Un ejemplo de esto es el entrevistado que se muestra confiado, seguro, con sus movimientos firmes, cierra el puño y golpea cuando afirma algo, sus pasos son largos, se siente erguido, con la barba en alto, en este caso se observaría la coherencia entre gesto y postura.

Cualquiera de los movimientos anteriores se pueden registrar, pero de manera aislada y no transmiten la “imagen de seguridad”.

#### ■ Actitudes corporales

Reflejan las actitudes y orientaciones persistentes del individuo. Estas posiciones o posturas y sus variaciones, o la falta de ellas, representan la manera en que uno se relaciona y orienta hacia los demás. Aquí se hace referencia a las personas que se caracterizan por caminar encorvadas, como “jorobaditos”, o bien aquellas que parece que no desean ver el piso, que caminan derechos, erguidos. Esto denota una forma de relación del que infravalora, se siente menos, contrastado con el que se supervalora, el que domina.

#### ■ Flujo de esfuerzo

Cuando por alguna situación se genera tensión en la persona, ésta puede perder habilidad en los movimientos anticipados; es decir, en la escala de movimientos que va de tenso a relajado, de controlado a descontrolado, o en términos técnicos, de obligado a libre. Esto permite detectar que tan rígido o flexible se encuentra el entrevistado. Si se muestra espontáneo, presto para la comunicación, o bien, la ansiedad le provoca rigidez o movimientos desordenados o estereotipados.

#### ■ Flujo formal y figura

Se refiere al modo en que el cuerpo utiliza el espacio. Podrá percibirse el cuerpo extendiéndose en tres dimensiones: estrechándose o ensanchándose, elevándose o hundiéndose, adelantándose o retrocediendo. Algunas veces las personas concentran sus movimientos en determinado plano. El que lo haga solamente horizontal, dará la impresión de estar desparramado. El que se mueva sobretodo en el plano vertical, parecerá estar dentro de un marco, caminará con pasos cortos, se erguirá al dar la mano. Aquí hay que percibir qué tan amplio o estrecho es el espacio vital.

Existen entrevistados que denotan que su espacio vital es “pequeño”, sus pasos son cortos, no extienden los brazos cuando saludan, como que desean mantener los codos unidos al cuerpo, no se quieren salir de su espacio, dan la impresión de poco movimiento. En contraste con las personas de pasos amplios, que son flexibles en sus movimientos, se extienden cuando saludan, se acercan bastante y lo hacen con familiaridad. Véase figura 6-1.

El estatus se refleja en la forma en la que se maneja el espacio vital, entre más alto y amplio será más respetado; en éste difícilmente los empleados



PASO LARGO VIENDO HACIA ARRIBA



PASO CORTO Y ENCORVADO

## Flujo formal y figura

Figura 6-1

de menor rango invadirán el espacio del jefe, le hablarán a distancia y estarán pendientes de sus gestos. Por esto vemos que los sillones de los jefes son más altos que los que se encuentran en frente de él y el escritorio, entre más grande y ancho sea, provoca mayor autoridad.

Un ejemplo claro del manejo del espacio vital es la situación del elevador, ya que si se da cuenta o lo analiza, cuando se suben dos personas desconocidas al elevador lo más común es que se coloquen separados; si son cuatro lo más común es que se vayan a las esquinas, y cuando se empieza a llenar más, las personas evitan tocarse, dirigen su mirada hacia la puerta y algunas se incomodan bastante de estar tan cerca de otras personas.

El espacio vital que se refleja también se verá afectado por la confianza; por ejemplo: los amigos del entrevistador franquean con facilidad su puerta, se aproximan y lo saludan con cercanía, en cambio, personas que no lo conocen, esperarán a que se les indique que entren, o sea, a que se les de permiso de penetrar en el espacio vital del entrevistador.

Otra forma de observar el espacio vital es la manera de saludar de las personas, ya que ésta refleja muchas situaciones culturales; algunos ejemplos son los siguientes:

- Saludo de pescadito: Apenas si tocan la mano o la dan pero no la cierran; las personas que utilizan este tipo de saludos son tímidas o desconfiadas, no desean relacionarse.

- Saludo efusivo: Indican seguridad y dominio, aprietan bien la mano; su distancia social es corta, ya que son personas que buscan el acercamiento a los otros; establecen contacto visual con la finalidad de determinar si pueden dominar la situación.
- Saludo seductor: Mantienen la mano más tiempo del razonable, buscan el contacto visual y se acercan demasiado a la otra persona.
- Saludo agresivo: Éste te tritura la mano; lo dan personas descorteses, machistas.

Estas variables se mencionan con la idea de que se consideren en el momento de realizar la entrevista, se debe estar pendiente del entorno (oficina, escritorio, etc.), así como de las posturas que se manejan al recibir al entrevistado y las que éste adopta y mantiene en el transcurso de ella.

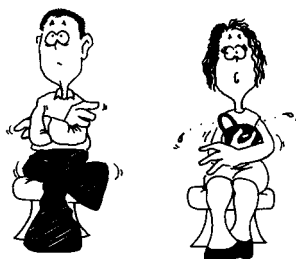
## COHERENCIA ENTRE LA POSTURA Y LA COMUNICACIÓN VERBAL

Es necesario insistir en la importancia de observar la coherencia que existe en el entrevistado entre su expresión corporal y la comunicación verbal. Es de relevancia ser sensibles al observar la expresión corporal, sobretodo en los casos en que se manifiesta incoherencia entre lo que se nos comunica verbalmente y lo que se expresa a nivel corporal.

Con la finalidad de explicar lo anterior se presentan los siguientes ejemplos de la expresión corporal en los entrevistados.

### ■ Defensivo:

Es aquel que se sienta con los brazos y las piernas cruzadas, conservándose a la expectativa. Si es mujer, no deja su bolsa, la aprieta, indicando con su actitud y expresión corporal: “A ver que información me arrancan...” Utilizan “candados”, es decir, se cierran a la comunicación exterior, lo que implica que en la entrevista sólo van a dar respuestas muy cortas que no impliquen dar mayor información. Véase figura 6-2.



**Defensivo**

*Figura 6-2*

- Tenso e inseguro:

Es el que se conserva rígido, se sienta erguido y en ningún momento descansa su espalda en el respaldo de la silla, los brazos se encuentran semi-extendidos, transmitiendo la sensación de poca flexibilidad, le sudan las manos. Se conserva atento y con temor de emitir más información de la que se considera conveniente. Véase figura 6-3.



TENSO

Figura 6-3

- Ansioso:

Son aquellos entrevistados que tienen movimientos que denotan angustia, que quisieran “salirse rápidamente del trance de la entrevista”. Se conservan sentados en el borde del asiento, mueven las manos tocándose la cara o se limpian el sudor de las manos en las piernas. Parpadean constantemente. Véase figura 6-4.



ANSIOSO

Figura 6-4

- **Desafiante:**

Es el entrevistado que se sienta con desenfado, como si tomara posesión del momento de la entrevista, se echa para atrás y cruza la pierna; se conserva erguido y comunica con su expresión corporal: “Este soy yo”. Si fuma, en una mano se sostiene el cigarro, mientras que la otra descansa sobre su pierna. ¡Extrovertido y seguro! Véase figura 6-5.

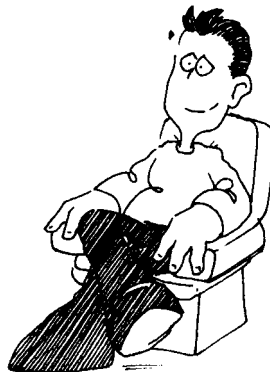


**DESAFIANTE**

*Figura 6-5*

- **Desparramado:**

Es el que llega y se acomoda en el asiento como si fuera a acostarse en él, se extiende, quizá en su inicio se sienta correctamente, pero conforme transcurre el tiempo, se relaja. Da respuestas sin mucha autocrítica, inclusive puede afirmar que se siente nervioso, lo que sería una incoherencia entre la conducta verbal y la expresión corporal. Véase figura 6-6.

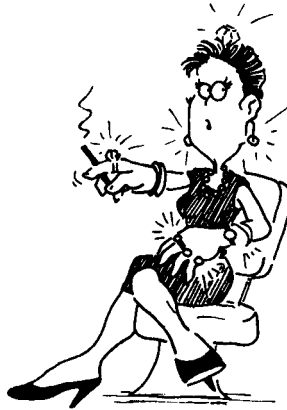


**DESPARRAMADO**

*Figura 6-6*

- Ostentoso:

Es aquel que se mueve para hacer notar la calidad de su reloj, sus anillos, su esclava, su fistol, sus plumas, su celular y su palm; es decir, todo su comportamiento tiene el objetivo de impresionar al entrevistador. Su actitud es “Ve mi éxito”. Véase figura 6-7.



**OSTENTOSO**

*Figura 6-7*

- Víctima:

Su expresión quiere conseguir despertar lástima, provocar la conducta de salvador por parte del entrevistador... “Por favor, déme trabajo” “Le juro que si me da la oportunidad, no le voy a fallar...por mis hijos”. Su actitud indica: “Sálveme, usted puede, pobrecito de mí”. Une las manos en actitud de súplica. Véase figura 6-8.



**Víctima**

*Figura 6-8*

- Tímido:

La persona está tensa, extiende la mano al saludar, conservando el codo cerca del cuerpo, no aprieta la mano, sus movimientos son inseguros. Su expresión corporal indica sumisión y pasividad... "Vine a ver lo del trabajo... entonces no... bueno, con permiso, usted perdone haberle quitado su tiempo". Véase figura 6-9.



TÍMIDO

Figura 6-9

- Seductor:

Las posiciones corporales que adoptan estos entrevistados tienen como finalidad "gustar". Se trata de aquellos que tienen muy reforzada la conducta de seducción, pues por el manejo de este comportamiento han obtenido satisfactores.

En algunas investigaciones se ha definido que los hombres tienen conductas seductoras cuando: se les dilatan las pupilas o tienen una mirada de aprobación; se arreglan la corbata, la tocan constantemente, aumentan su tono muscular, se inclinan hacia la mujer, se alisan el cabello, extienden una pierna hacia la mujer, se desplazan lentamente hacia ella.

Mientras que en las mujeres las conductas de seducción pueden ser las siguientes: miradas de aprobación, dilatación de las pupilas, miran intensamente al hombre, se humedecen los labios, bajan o agravan el tono de voz, juguetean con el cabello, sonríen coquetamente, apoyan las manos en las caderas, enderezan el cuerpo, se inclinan hacia el hombre, se alisan la ropa con las manos, acarician el cigarrillo o lo que tengan, acarician sus brazos y caminan lentamente hacia el hombre, etc.

Ambos, además del lenguaje corporal, siempre tienen palabras de aprobación como: estás guapo (a), qué bonitos ojos, le queda bien su corbata, qué bonita letra, etc. Véase figura 6-10.



**SEDUCTORES**

*Figura 6-10*





## Tipos de entrevistados y maneras de conducir la entrevista

Todas las personas son diferentes y cambian su conducta dependiendo de las circunstancias, pero son susceptibles a conducirse de cierta manera. Tomando en cuenta esto, se clasifican en grandes grupos, aunque estos tipos no siempre se dan en forma pura. Sin embargo, esto ayudará a captarlos y, así dirigir la entrevista de una manera más adecuada para obtener la información necesaria.

### INTROVERTIDO

Son personas que les cuesta trabajo establecer relaciones interpersonales, son tímidos, se angustian con facilidad, tienden a ser sumisos y sugestionables, desconfían de sus capacidades y de los demás. Se expresan en voz baja, y si aumenta la presión, pueden presentar tics, sudoración o temblor en las manos, labios o voz. Véase figura 7-1.



INTROVERTIDO

Figura 7-1

Su discurso puede ser atropellado, aunque no haya entendido, les será difícil volver a preguntar. A este tipo de personas hay que ayudarlos para que tomen confianza, dándoles un *rapport* más largo para que se tranquilicen, usar un tono de voz más amable en el trato y la técnica de agrado.

El *rapport* más largo se puede lograr al conversar primero sobre temas triviales, después sobre la organización y el puesto, y, posteriormente, se introducirá en el tópico a investigar. Si se logra su confianza, probablemente se desahoguen y hablen sin cortapisas, las preguntas serán cubiertas en general; se debe ser muy cuidadoso con el entrevistado, ya que cualquier gesto de desagrado o desinterés por parte del entrevistador afectará la comunicación.

## AGRESIVO

Son personas aparentemente seguras de si mismas, que han aprendido a dominar cuando atacan, o se muestran irónicas porque causan inseguridad en las personas. Generalmente son impulsivas, críticas, exhiben conductas o poses de autosuficiencia y desdén. Véase figura 7-2.



AGRESIVO

Figura 7-2

En este caso no es aconsejable el *rapport* largo, pero hay que dejarlo sentir que impresionó con su autosuficiencia para que se sienta satisfecho y entonces conducir la entrevista a puntos de interés con técnicas como la confrontación, combinando la de agrado-desagrado, preguntas de presión y situacionales, para así conocer sus alcances.

## MANIPULADOR

Dentro de esta clasificación se encuentran los seductores y los extrovertidos. Estas personas tienen un atractivo especial, han aprendido a dominar a través de su encanto personal, que despliegan cuando la situación lo amerita. Envuelven, hablan, halagan, son atentos y amables o firmes y directos, o en ocasiones se hacen los sufridos para cubrir sus deficiencias; son los entrevistados que se meten por el ojo de una aguja y si el entrevistador no es más hábil que ellos, se saldrán con la suya y, además, lo dejarán muy satisfecho, con la sensación de haber encontrado un magnífico elemento.

Por lo general, los manipuladores tienen de antemano la información que dejará satisfecha a la persona que los entrevista, y sabrán como impresionarlo.

Estas personas requieren de un *rapport* breve y de la técnica de confrontación, es necesario ir “directamente al grano”, de otra manera podría alargarse la entrevista; requiere conducción fuerte por parte del entrevistador, incluso un trato frío para observar reacciones; también se podría aplicar la técnica del desagrado y preguntas de tipo cerradas, para no darle la oportunidad de que se extienda. Véase figura 7-3.



Figura 7-3

## MENTIROSO

Pueden ser muy hábiles y no dar indicios, se les localiza cuando se contradicen; se puede dudar de sus aseveraciones cuando parezcan infladas o fantasiosas, este estereotipo se puede presentar en las diferentes facetas ya mencionadas. Véase figura 7-4.



*Figura 7-4*

Se aconseja que si no satisface la entrevista o provoca sospechas, se utilice la confrontación, se verifique la investigación socioeconómica y no se realice la entrevista sobre los datos que proporcionó en la solicitud, currículum, etcétera.

Cuando las personas dan la impresión de “perfectas”, se podría asegurar que están mintiendo y, en su caso, sería muy sano tener una actitud de crítica ante la imagen de “cero defectos”. De ahí las expresiones: “Y se veía tan decentito... ¡Pero si parecía una niña! ¡Hasta parecía seminarista! ¡Y tan bueno que se veía! ¡Quién lo hubiera dicho!”

Es recomendable que con este tipo de personas se utilicen preguntas de presión, situacionales, evaluativas y proyectivas. Se debe tratar de no caer en agresión; una vez que se descubra la mentira, se confronta y se le deja ir.

## Modalidades de la entrevista

Se han utilizado diferentes términos para denominar a las modalidades de la entrevista: dirigida y no dirigida, abierta y cerrada, libre y exploratoria, profunda y superficial, entre otras. De una u otra manera, todas en esencia hablan de lo mismo.

Después de consultar las obras que se ocupan de este tema y los seminarios que se imparten a nivel académico, organizacional y clínico, puede llegarse a la conclusión de que una manera de referirse a las modalidades de la entrevista, es a través de tres grandes divisiones:

- Directa
- Indirecta
- Mixta

Se considera que estos nombres son los más funcionales, en virtud de que, de alguna manera, las entrevistas se dirigen y se orientan hacia los objetivos que el entrevistador desea.

### DIRECTA

La entrevista directa es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación, o desempeña más actividades; realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas que nos interesa profundizar en el entrevistado.

En este tipo de entrevista se observa que las preguntas utilizadas son más extensas, específicas, y generalmente implican respuestas cortas. Esta entrevista es la que más se asemeja a un interrogatorio. Ejemplos: “¿Cuántos años tiene usted?” “¿Podemos solicitar información acerca de sus trabajos anteriores?” “¿Por qué dejo de trabajar en la Compañía Eléctrica?” “¿Cuánto ganaba como jefe de la Empresa Administraciones Galindo S.A.?”.

Este tipo de entrevista se utiliza cuando se hace la primera fase del reclutamiento, cuando se selecciona a las personas que van a intervenir en una investigación; también se utiliza para elegir a los participantes de un evento de capacitación.

Se afirma lo anterior en virtud de que es la forma más económica en esfuerzos para detectar que personas cuentan con los requisitos, características, repertorios y recursos para considerarlos como candidatos en la selección de personal con perspectivas, dado que tienen la experiencia o la escolaridad deseada. En el caso de la investigación, porque cuentan con la edad, estado civil, etc., que se requiere.

Para el caso de la capacitación, es necesario que cuenten con los requisitos o repertorios de entrada que son deseables para que puedan tener éxito en el evento en cuestión.

## INDIRECTA

Es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas, es decir, su misión directiva se limita a señalar el área que interesa, sin verificar qué aspectos son de más interés, pero cuyos objetivos sí están claramente definidos.

Esto significa que queda a juicio del entrevistador señalar las áreas a tratarse, y posteriormente dejar hablar al entrevistado. Cuando se da cuenta que la conversación del entrevistado está decayendo, puede estimularlo por medio de tácticas como las que se describirán posteriormente.

Esta entrevista es muy útil para evaluar a personal ejecutivo, técnico o nivel profesional, donde el 80% de las verbalizaciones estarán a cargo del entrevistado. El entrevistador únicamente hará las preguntas claves que permitan continuar al entrevistado con el flujo de la conversación.

Para lograr esto se requiere de un personal profesionalmente capacitado, con experiencia y con características como las mencionadas en el perfil del entrevistador.

Funciona para aclarar puntos oscuros del currículum o datos que se encontraron en los exámenes, para ahondar en los puntos que se piensan son claves y determinantes para tener una imagen lo más completa y fidedigna posible.

El entrevistador hará uso de todas las técnicas necesarias y observará las reacciones que se produzcan en el entrevistado, si sus respuestas se retardan, si la pregunta le produce desorganización, titubeos, etcétera. Un ejemplo de la manera en que plantearían las interrogantes sería: "Platíqueme sobre sus últimos trabajos", el entrevistador se retrae para dejar la parte activa al entrevistado y observará cómo inicia el discurso y la manera en la que lo organiza.

Otro ejemplo puede ser: “Platíqueme sobre su familia”, si inicia hablando de otro miembro de su familia que no sea el padre o la madre, ya es significativo y puede ser que comience a hablar de una tía que no se había tomado en cuenta en la información que se tenía y sea la directriz y el principal apoyo del entrevistado.

Al preguntarle sobre su escolaridad, el entrevistado puede decidir iniciar por la secundaria y no por la profesional, dándole mucho énfasis a los logros obtenidos en esa época; esto podría ser sintomático de que está en áreas pretéritas y no en las presentes, lo mismo puede acontecer en el área ocupacional cuando le da mayor relevancia al primer trabajo en lugar de al último; sería totalmente diferente con la persona que hace lo contrario.

En la entrevista indirecta se evalúa el potencial que tiene la persona para desenvolverse dentro del puesto, cuáles son sus cualidades y defectos, qué tipo de supervisión es la que tiene que ejercer, qué aspecto es el que lo motiva, de logro, de poder, económico o afiliativo. En cambio, la directa es útil para fines de verificación, y considerar a quienes cuenten con los requisitos mínimos para la finalidad que se haya trazado.

## MIXTA

Esta entrevista es una combinación de la directa e indirecta, es la más utilizada en los ámbitos organizacionales. Es conveniente al inicio de la entrevista hacer preguntas directas, pero conforme se desarrolla el clima propicio, se le aborda con preguntas abiertas. Las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones y utilizará las tácticas de acuerdo con el contexto situacional de la entrevista.

Esta entrevista es la que se utiliza generalmente en selección de personal por la flexibilidad que permite. Habrá preguntas basadas en la solicitud o en los datos referidos en los estudios psicométricos, pruebas ocupacionales, estudios socioeconómicos, etc., que ayuden a corroborar datos o a evaluarlos. Por el tiempo que ahorra, y por la información que se puede obtener, es la más utilizada. Véase figura 8-1.





MIXTA

Figura 8-1

## Tácticas de la entrevista

Son recursos que se utilizan para recabar mayor información o ahondar en la entrevista. Deben manejarse con flexibilidad, puntualizando que deberán usarse de acuerdo con el entrevistador, el entrevistado y los objetivos de la entrevista. Existen recursos que son típicos según el tipo de entrevista, como se mencionará en este capítulo.

No se harán clasificaciones rígidas y mecánicas; dado que existen estos recursos, deben aplicarse de acuerdo con el tipo de entrevistado, pues de otra manera se crearían estereotipos.

### TIPOS DE PREGUNTAS

Al hacer la revisión bibliográfica y documental se encontró que existía una diversidad de mimbres para cada uno de los sistemas de preguntas, pero en esencia se repetían. Se hablará de aquellas que de manera significativa, y de acuerdo con su marco de referencia, se distinguían y además eran de utilidad conocida para los efectos de este trabajo.

#### Preguntas cerradas

Estas preguntas se utilizarán en las entrevistas en que el entrevistado tiene una intervención más activa. Las preguntas cerradas provocan respuestas que satisfacen la información en pocas palabras. A su vez, éstas se dividen en tres clases:

- Preguntas cerradas de identificación: Estas son las que buscan saber qué, cuánto, cómo, dónde y cuál. Un ejemplo sería: ¿Cuántos son de familia? ¿En dónde nació usted? ¿Quién fue su jefe en su último trabajo.

- Preguntas de selección: en éstas lo que se pide al entrevistado es que elija entre dos o más opciones que se le presentan: ¿Prefiere usted trabajara aquí en la matriz o irse a una sucursal? ¿Quiere trabajar en actividades administrativas o en la planta de producción?
- Preguntas de si y no: son las que pueden cuestionarse satisfaciendo la pregunta con un si o un no. También son conocidas como preguntas dicotómicas. Un ejemplo de esto sería: ¿Estudia usted inglés? ¿Vive con su padre?

### Preguntas abiertas

Estas preguntas se caracterizan por ser indefinidas, es decir, se deja en el entrevistado la función de señalar cuáles son los aspectos que más le interesan.

Un ejemplo de este tipo de preguntas es: “Platíqueme sobre su trayectoria académica”. “Hábleme sobre su experiencia ocupacional”. “Platíqueme de usted”, es decir, el entrevistador deja que la entrevista se conduzca de acuerdo con la cantidad y calidad de la comunicación que se obtiene en ese momento, debe cuidarse de no interrumpir. Este es uno de los tipos de preguntas que se utilizan con más frecuencia en cualquier entrevista.

Queda a juicio y a la experiencia del entrevistador, y de acuerdo con las características del puesto, el que utilice los dos tipos de preguntas, tanto las cerradas como las abiertas, dependiendo del tipo de entrevistado que tenga. Las áreas que se pueden abordar con este tipo de preguntas son: familia, estudio, trabajo y autoconcepto.

En muchas ocasiones, cuando se utilicen preguntas de tipo abierto, se verá que el entrevistado se angustia un poco y pedirá que se le precise más. Por ejemplo: “Hablemos de su experiencia laboral”, el entrevistado puede preguntar: ¿Qué de la experiencia laboral, de mi último trabajo o lo que se refiere a que manejé personal, o se refiere a cuánto hice el proyecto de la planta que le mencioné? La respuesta que tendría que dar el entrevistador sería: “De lo que usted considere”, o bien repetir la pregunta: “Hablemos de su experiencia laboral”. No se debe ayudar al candidato, ya que se dirigiría la respuesta y perdería objetividad la entrevista.

Las preguntas abiertas a su vez se dividen en:

- Preguntas exploratorias genéricas: En términos generales se basan en la información que puede dar el entrevistado, por ejemplo: “Hablemos de su familia”, el entrevistado puede referirse a su esposa, a su núcleo familiar de origen, a su madre, a su padre, a sus hermanos, pudiendo iniciar la respuesta por donde él considere que es lo más adecuado, lo que le surja en ese momento.

- Preguntas exploratorias diferenciales: Con base en la pregunta que anteriormente se le haya hecho al entrevistado con relación a su familia, se le dice: “Platíqueme sobre su hermano mayor”. Con esta pregunta se logra una mayor profundidad, una mayor precisión en determinada área o segmento de la información que proporciona el entrevistado, además de que el realizar este tipo de preguntas permite localizar situaciones o partes de las que no habla el entrevistado.

## Preguntas de reflejo

En este tipo de preguntas se intenta reproducir los hechos o sentimientos percibidos durante la entrevista y comunicárselos al entrevistado con el fin de aclarar y expresarle lo que está escuchando, de manera activa y enfática.

Un ejemplo de esto sería: “De acuerdo con lo que usted me esta indicando, usted elevó la producción porque implantó el sistema de cangilones”; a lo cual el entrevistado podría responder: “Exactamente así es”.

En este caso se está haciendo referencia a un hecho concreto. Algunos ejemplos son: “Tengo la impresión de que se siente nervioso... ¿es cierto?”, a lo que el entrevistado puede responder “Si puedo ser sincero, sí un poco”, es decir, aquí se hace referencia a un sentimiento.

Otra situación puede ser: “¿Tiene usted gripa?” La respuesta puede ser: “no, tengo alergia”. Cómo, ¿tú eres contador?, Te deben gustar mucho los números. La respuesta puede ser: “no, me gusta más la parte fiscal”, etc.

Este tipo de preguntas se basa en el principio de que el entrevistador puede tener la impresión de alguna situación o estado emocional del entrevistado: lo comunica y a su vez lo confirma; por lo tanto, son preguntas que sirven de retroalimentación al propio entrevistador para verificar qué tan sensible es para percibir la información y las actitudes del entrevistado.

## Preguntas sugerentes

Es el tipo de pregunta que induce la respuesta y con la cual se debe tener cuidado. Como por ejemplo: se le pregunta al entrevistado “¿Verdad que usted no es colérico?”, difícilmente el entrevistado contestaría que sí, pues daría la impresión de que lo es y lo estaría contradiciendo.

Pero también estas preguntas sugerentes pueden utilizarse cuando el entrevistador considera tener alguna duda, se puede hacer la siguiente pregunta: “¿Cuántos hijos tiene?”; en el caso de las personas que anotaron en la solitud que son solteras y el entrevistador tiene duda o da por hecho que no es así, con el fin de verificarlo puede hacer la pregunta y si la persona se con-

sidera en evidencia o se siente atrapada, contestará que dos o tres hijos, en otros casos verificará que es soltera o dirá: “¿Qué no vio en mi solicitud que soy soltera?”.

También las preguntas sugerentes se utilizan de la siguiente manera: “Cuando usted toma, qué es lo que acostumbra, ¿brandy o vodka?”; la respuesta puede ser Coñac o Brandy, etc. Pero si se pregunta: “¿Verdad que usted no toma bebidas alcohólicas?”, pues entonces la respuesta normal será: “Así es”.

Los ejemplos citados anteriormente tiene el fin de que se consideren las siguientes preguntas como una herramienta sensible que es dúctil y práctica si la sabe manejar el entrevistador.

### **Preguntas proyectivas**

Se basan en el principio de que todos tienden a proyectar sus sentimientos, carencias y frustraciones en otros. Lo que se hace con este tipo de preguntas es actuar como facilitador para que el entrevistado pueda expresar sus sentimientos sirviéndose de otros puntos de referencia.

El tipo de pregunta que se utiliza es: “¿Qué es lo que piensan sus compañeros de su jefe?”, en el tipo de respuesta existe una gran posibilidad de que reflejen sus propios sentimientos. “¿Qué es lo que cree que piense el personal sobre las últimas modificaciones que se han realizado en la organización?” “¿Qué opinan sus amigos sobre el amor libre?”, “¿Qué opina su familia de que salga a altas horas de la noche del trabajo?”.

Este tipo de preguntas, si se analizan, tienen la finalidad de que el entrevistado se sienta con mayor libertad para expresar sus opiniones, o bien, para canalizar la información que tiene sobre “lo que piensan los demás”. Evaluar este tipo de información sirve para ver qué tanto se identifica el sujeto con las opiniones que está vertiendo, esto se basará en los datos que se tienen sobre el entrevistado.

Algo importante de señalar es que este tipo de preguntas son muy valiosas en la entrevista clínica, porque aportan información relevante sobre los sentimientos, actitudes, pensamientos y emociones del entrevistado.

### **Preguntas situacionales**

Estas preguntas tienen como fin establecer situaciones miniatura que simulen la realidad que va a vivir el trabajador. El tipo de preguntas que se pueden emplear son las siguientes: “¿Qué haría usted para realizar una buena negociación colectiva, considerando que en la última revisión del contrato colectivo, confrontamos tres días de huelga?” Posteriormente a la pregunta se le proporcionan los formatos del contrato que se realizó. Véase figura 9-1.



Preguntas

Figura 9-1

Otra pregunta de este tipo sería: “Una vez que ya conoció la situación del departamento de ventas, ¿Qué disposiciones realizaría para incrementar la cuota de ventas por agente?” Otro ejemplo: “¿Me puede dar sus puntos de vista con relación a este análisis de puestos?”, y se le proporcionarían las formas ya resueltas del análisis.

La extensión del tipo de preguntas que se realiza estará definida por la relevancia que pueda tener determinado tipo de experiencia para el desempeño del puesto que se requiere, o de acuerdo con el objetivo para el que se aplica la entrevista.

Las preguntas situacionales, al simular en mucho el caso que va a vivir el entrevistado, permiten que éste se sitúe en un ambiente o situación, y así, por medio de tal situación, se evalúe si tiene las herramientas o conocimientos necesarios para abordarlas.

Como entrevistadores con este tipo de preguntas podemos medir el criterio de las personas, así como la experiencia previa a la solución de problemas, antes de permitir el ingreso del entrevistado a la organización.

Este tipo de preguntas se utiliza actualmente en los centros de Evaluación en las organizaciones como el Assesment Center, que es un sistema que cada vez más utilizado en la gestión del factor humano.

### Preguntas de aclaración

Este tipo de preguntas consiste en dilucidar una situación que resulta confusa, tanto por parte del entrevistado, como del entrevistador.

Un ejemplo sería:

Entrevistado: “Estuve trabajando en la Empresa Hesse en 2003”.

Entrevistador: “En 2003, ¿de qué mes a qué mes?”

Otro ejemplo sería:

Entrevistador: “¿El sueldo que usted mencionó incluye comisiones y prestaciones?”

Entrevistado: “Sí, a partir del último semestre”

### **Preguntas de confrontación**

Consiste en pedirle pruebas y datos objetivos al entrevistado sobre lo que se sospecha que está exagerando. Por ejemplo, si dice que habla inglés, se le pide que lo hable; si dice que ha realizado muchos cursos, se le piden comprobantes; es decir, en la actualidad es necesario pedir evidencias de los trabajos que han realizado las personas, como videos, fotografías, constancias, material, etc.

Otro ejemplo de confrontación es cuando el entrevistado dice: “He tenido ingresos muy buenos”, y el entrevistador le diría: “Si usted me indica que ha tenido ingresos muy buenos, por la información que me ha dado acerca de sus pertenencias, no veo en qué ha invertido dichos ingresos”.

Cuando el entrevistado dice que le gusta mucho hacer deporte, y al preguntarle de qué tipo, guarda un silencio prolongado y dice el primero que se le ocurre. De la misma manera cuando dice que le gusta leer, se le pregunta “¿Qué obras y qué autores?” Y no contesta.

Con este tipo de preguntas, se obtiene información que nos permite detectar la coherencia de lo que dice, piensa y hace la persona entrevistada.

### ***¿Por qué?***

Se utiliza como una ayuda para lograr que la gente continúe hablando, se debe hacer de una manera sutil, amable y que no parezca un regaño. En lo particular, se considera que esta pregunta puede ser de gran utilidad si se sabe hacer uso adecuado de ella, ya que detecta la verdad.

Por ejemplo, cuando el entrevistado dice: “No me gusta trabajar con mujeres”, no es lo mismo preguntarle: “¿Por qué, eh?”, que hacerlo en un tono que lo invite cordialmente a explicar con mayor amplitud su respuesta, o sea, de una manera más amable y condescendiente. Véase figura 9-2.

“No me gusta trabajar en oficina”



“Me agrada mucho trabajar en ventas”



POR QUÉ

Figura 9-2

### Preguntas de presión

Se utiliza el tiempo para presionar y ver la capacidad del entrevistado para organizarse ante situaciones de urgencia. Un ejemplo de esto sería: “Tengo poco tiempo para realizar la entrevista, aproximadamente 7 minutos, para que usted me diga lo más relevante de su currículum vitae”.

Otro ejemplo sería: “Contamos con cinco minutos para que me comunique cuáles son sus objetivos, sus metas y por qué quiere ingresar a nuestra insti-



tución”, Otro ejemplo es: “En dos minutos hálame de ti.....te voy a tomar el tiempo”. Una vez que el entrevistado ha hablado de lo que considera más importante en su persona, es decir, hace una especie de semblanza general de lo que él es, el entrevistador cuenta con información que le permite profundizar más en las áreas de la entrevista, y como generalmente las personas omiten áreas, se puede aclarar o utilizar técnicas de abordaje.

Como por ejemplo: “¿Qué otras habilidades tienes?” “Ahorita que hablaste de tu familia, no mencionaste a tu padre, ¿por qué?” “En el trabajo mencionó que ha tenido éxitos importantes ¿Cuáles son? ¿Cómo los logro?” “Podría mencionarme ¿cuál fue su experiencia en el primer trabajo?, ya que sólo habló del último trabajo en el que ha estado”. Véase figura 9-3.



Figura 9-3

### Preguntas evaluativas

Se basan en las expectativas que tiene el propio entrevistador en relación con la información que puede aportar el entrevistado, que bien puede surgir desde la planeación de la entrevista o de acuerdo con las respuestas que proporciona el entrevistado.

Por ejemplo, si usted está entrevistando a un contador la pregunta sería: “¿Tiene conocimientos de contabilidad de costos?” “¿Ha trabajado en Teso-

rería?” Si es un médico: “¿Cuáles son las principales enfermedades neurológicas?” “¿Cuáles son los últimos aparatos que han salido en el mercado para evaluar la actividad cerebral?” Si es una persona de ventas: “¿Cómo ha manejado las objeciones que te presentan los clientes?” “¿Tiene conocimientos de mercadeo?”, etc.

Este tipo de preguntas se recomiendan para la última fase de la entrevista, pues van a reducir el aporte de información, ya que el entrevistado se va a concretar a contestar lo que se le está preguntando, considerando que a la organización sólo le interesa el aspecto de su trayectoria académica y ocupacional. Además, este tipo de preguntas nos permite obtener información sobre el nivel de conocimientos del entrevistado e identificar su nivel de “expertise” o el grado de dominio con relación a su especialidad.

## TÉCNICAS EN LA ENTREVISTA

### Dejar que el entrevistado inicie el *rapport*

Esto se refiere a que en algunos casos por las condiciones en las que el solicitante se desenvolverá, se quiere detectar que capacidad tiene para las relaciones interpersonales, qué iniciativa tiene, cuánta presión social puede tolerar, y consiste en lo siguiente: se recibe al entrevistado, en la apertura se le pide que se siente y guardando silencio, uno se sienta a esperar su reacción; en cuánto tiempo la realiza, con qué palabras lo hace, si lo hace saludando, diciendo que viene recomendado de parte de alguien, si habla en primera persona. Se mencionan ahora algunos ejemplos de cómo iniciaría el *rapport* el entrevistado: “Vengo de parte del señor...”. “Buenos días, soy el ingeniero...” Véase figura 9-4.

### Silencio

Para que se haga sentir el silencio, el entrevistador debe aprovechar cuando el discurso se está dando de manera espontánea y fluida, para que de pronto se implante el silencio, es decir, se propicie una situación en donde esté ausente la comunicación verbal; el entrevistador adopta una actitud de contemplación, observación; busca establecer un contacto visual fijo, haciendo sentir que se estableció el silencio.

En ocasiones, se utiliza el manejo de silencios para dar pauta a que prosiga sobre determinado tema de la entrevista, o bien, para detectar a qué nivel maneja la angustia. El hacer que el entrevistado sienta el silencio es una situación que, paradójicamente, propicia mayor comunicación...Se debe esperar



### DEJAR QUE EL ENTREVISTADO INICIE EL RAPPORT

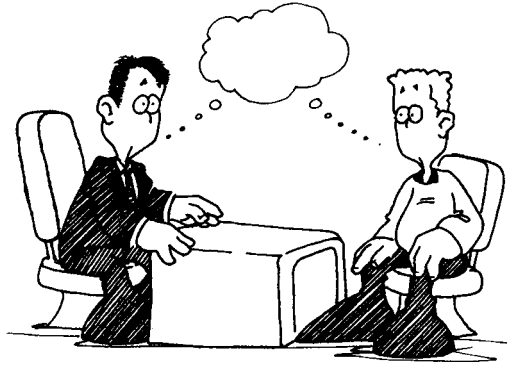
Figura 9-4

a que el entrevistado rompa el silencio y poner mucha atención con qué idea lo rompe...

Este tipo de herramientas requiere que el entrevistador sea una persona muy segura, capaz y que ya tenga amplia experiencia en manejo de entrevista. Véase figura 9-5.

### “Mm-hm”

Es un sonido que se utiliza como respuesta verbal que significa que el entrevistador le está haciendo sentir al entrevistado que está siendo escuchado. En ocasiones esta respuesta aunada al movimiento afirmativo de la cabeza puede servir como reforzamiento, con el fin de incrementar la comunicación sobre determinado tema de interés para el entrevistador. Véase figura 9-6.



SILENCIO

Figura 9-5

## Eco

Son preguntas que se hacen a través de ser el eco o repetir la última frase o palabra que el entrevistado acaba de decir. El objeto es que el entrevistado siga hablando sobre el tema, profundice o aclare, también puede dar apoyo y demostrar que existe comprensión e interés. Véase figura 9-7.

Algunos ejemplos son:

Entrevistado: “En ocasiones realizábamos el trabajo con tractores”.

Entrevistador: “¿Con tractores?”.

Entrevistado: “Sí, con grandes tractores que destinábamos a...”.

Entrevistado: Mi padre es comerciante.

Entrevistador: ¿Comerciante?



MM-HM

Figura 9-6



ECO

Figura 9-7

Entrevistado: Si, porque heredó de mi abuelo un negocio de ropa, en donde trabajan todos mis hermanos.

Entrevistado: Tengo una pareja muy agradable.

Entrevistador: ¿Muy agradable?

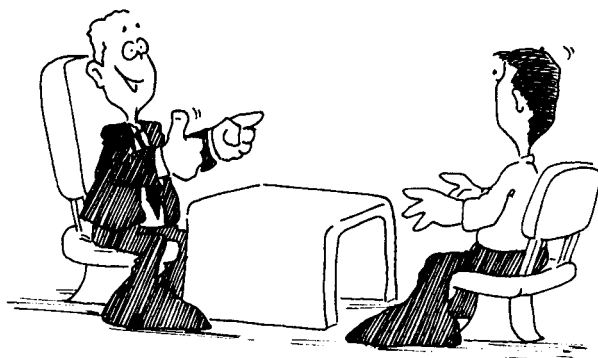
Entrevistado: Si, porque siempre me hace sentir bien y cuando tengo dificultades en el trabajo, es el primero en apoyarme.

### Agrado - desagrado

El agrado se refiere al hecho de que cuando el entrevistado está comunicando lo que se le preguntó, se hagan gestos de aprobación, dando a entender que se está de acuerdo con lo que dice, que lo está haciendo muy bien, y al mismo tiempo, le permite al entrevistador ver cómo funciona ante los estímulos de reconocimiento, qué tan necesitado está el entrevistado del reforzamiento. Véase figura 9-8.

El uso del desagrado se refiere al hecho de hacer gestos que indiquen que no se está de acuerdo con lo que está diciendo y, obviamente, que la información no es buena para el puesto para el que se le evalúa. Véase figura 9-9.

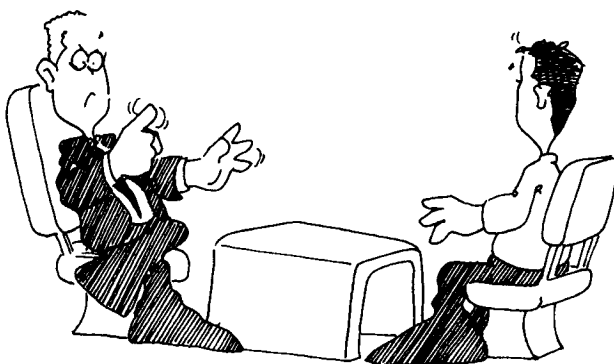
El objetivo es definir qué tanta seguridad tiene el individuo en sí mismo, si persiste en los puntos de vista que había expresado, o si en la medida en que se utiliza el desagrado, empieza a mermar o cortarse la comunicación, o bien el entrevistado realiza un giro totalmente al contrario de lo que había expresado anteriormente, retractándose y buscando la aprobación del entrevistador.



**AGRADO**  
Figura 9-8

## Desacuerdo

Consiste en comunicarle al entrevistado un total y absoluto desacuerdo con lo que está diciendo. Un ejemplo de esta intervención por parte del entrevistador sería: “Creo que usted me ha pintado una situación muy ideal de toda su experiencia ocupacional”. Esta práctica permitiría ver el grado de control emocional que el individuo tiene sobre sí mismo, hasta dónde puede recibir



**DESAGRADO**  
Figura 9-9

y controlar la agresión. Cabe mencionar que ésta es la técnica más brusca de todas las mencionadas en este capítulo.

El entrevistado puede contestar, ya sea conciliando, agrediendo o desertando. Un ejemplo de este tipo de situación puede ser:

Véase figura 9-10.



### DESACUERDO

Figura 9-10

Entrevistador: “¡¡¡ No estoy de acuerdo con la opinión que tiene acerca de su país!!!!”

Entrevistado:

- Si es una persona que Concilia: “Bueno, yo entiendo que todas las personas somos diferentes y por lo tanto tendremos distintas opiniones, pero no hay que hacer de eso un problema, ¿verdad?”
- Si es una persona que Agrede: “Pues lo siento mucho, yo creí que esta empresa tenía personas de mejor nivel; nada me hará cambiar de opinión.”
- Si es una persona que Deserta: simplemente el entrevistado se para y se va...

## Principales errores en la entrevista

**E**n este caso se pueden mencionar los actos de conducta que con cierta frecuencia influyen en los entrevistadores novatos o muy confiados en su experiencia, quienes al no tener presentes ciertos principios, afectan la situación de entrevista que tiene que afrontar. Algunos de los errores son:

### EFECTO DE HALO

Consiste en la tendencia que tiene el entrevistador de sentir simpatía o antipatía por algún tipo de personas, sin que exista ninguna justificación objetiva para tener esos sentimientos.

El entrevistador debe estar alerta a los sentimientos que le despierta el entrevistado, preguntarse el por qué de esto y qué necesidades se ven satisfechas en el momento en que se crea una corriente afectiva positiva o negativa. Véase figura 10-1.



**Efecto de Halo**

*Figura 10-1*



Por ejemplo: Si se encuentra con una persona de edad avanzada y le recuerda a su padre, y de inmediato se empiezan a despertar sentimientos de ternura y afecto, se debe tener la suficiente disciplina para darse cuenta que en ese momento querrá satisfacer sus necesidades de protección y tenderá a evaluar de manera positiva y con tolerancia cada uno de los datos que esté aportando; pero lo mismo puede suceder en el caso contrario, cuando esté entrevistando a una persona que le pareció antipática, se mostrará poco tolerante y más exigente con los datos que proporcione en ese momento, el efecto de halo se registrará como una variable que distorsionará la comunicación.

En la medida que se encuentran similitudes en valores, intereses o en metas, se creará una corriente de simpatía con la persona que se está entrevistando, lo que provocará que sea poco objetivo en la evaluación.

El efecto de halo también puede detectarse en el caso de que se deje manipular por una serie de eventos que en su historia personal o familiar son parecidos a los de la persona que está entrevistando, por ejemplo: Que se vea en el entrevistado al hermano que no se ha realizado, o que esté pasando por alguna situación similar a la que sus padres tuvieron que vivir. Se hace referencia a este hecho con la idea de que lo recuerde y lo tome como algo que siempre está presente y que no por conocerse se maneja con eficiencia.

Un matiz del efecto de halo es el de contraste, que consiste en lo siguiente: “El resultado de la evaluación que recibe el entrevistado está influido por la calificación de otros candidatos evaluados antes que él y con los que se le comparó”.

## ENTREVISTA PROLONGADA

En algunas ocasiones la entrevista se extiende más del tiempo que previamente se había fijado, en esta condición lo que se puede inferir es que más bien se estuvo satisfaciendo la curiosidad del entrevistador que interviniendo de manera óptima el tiempo para conseguir la información, o que prolongar o extender el tiempo cubrirá una necesidad de aclarar algunas interrogantes que el entrevistado mismo no tiene conscientes.

Por ejemplo: que toque algún tópico que le interese, como puede ser la fotografía, si es jugador de un equipo de futbol, o que se dedique a algún proceso de fabricación química que usted tenga un especial interés por conocer y entonces usufructúe el tiempo de la entrevista para satisfacer sus propias necesidades.

También puede acontecer cuando por falta de experiencia o seguridad y confianza en sí mismo, el entrevistador no sabe crear las pautas necesarias, ni sabe cortar o interrumpir de manera acertada cuando el discurso del entrevistado se alarga con información irrelevante.

Una de las situaciones que ocurre con frecuencia, es aquella en que al finalizar el entrevistador se siente muy seguro y satisfecho de la entrevista realizada, cuando realmente sostuvo una excelente conversación. Véase figura 10-2.



#### ENTREVISTA PROLONGADA

Figura 10-2

### NO EXPLICAR EL OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Este error le sucede sobre todo al entrevistador experimentado que empieza a dar por obvias muchas situaciones por estar presionado de tiempo y por el número de candidatos que tiene que entrevistar.

Omitir el objetivo de la entrevista, así como sólo preguntar lo que le parezca interesante al entrevistador sin llevar una secuencia, provocará que el entrevistador no sepa qué se espera de él, no dé información valiosa y se sienta desubicado.

### NO MOSTRAR INTERÉS

Este error normalmente lo comete el entrevistador poco experimentado que se ve influido por la presión del tiempo, contempla al entrevistado como una situación en la que tiene que captar una serie de datos cuantitativos y no le da importancia a los aspectos cualitativos, transmite la idea de que no está prestando suficiente atención a la persona sino sólo a la recolección de datos, lo que puede provocar que se cierre la información y que de pronto el entrevistado empiece a proporcionar datos solamente cuantitativos.

Un ejemplo de esto es cuando se le pide al entrevistado que diga en qué fecha entró a la secundaria y cuándo salió, en qué fecha entró a la preparatoria y cuándo salió, pero como no se muestra interés por saber como vivió esas épocas, el entrevistado no lo comunicará. El entrevistador en este caso puede verse en una actitud o postura meramente utilitarista.

Aquí se quiere enfatizar la importancia que tiene que el entrevistador sea auténtico al tratar cada caso de entrevista como único, individual y personal, pues de otra manera se registraría en uso mecánico de las tácticas, para señalar este caso, sería adecuado decir para demostrar interés: “Lo comprendo” “Esto explica todo” “¡Que bien!” “¡Que interesante!””, pero el abuso de estas expresiones el entrevistado puede captarlo como un manejo o una pose por parte del entrevistador, es decir, se debe discriminar la utilización de éstas de manera coherente con el interés que vive el entrevistado.

Lo que se acaba de mencionar cobra mayor importancia, tomando en cuenta que en la situación de entrevista se establece un clima de gran sensibilidad, sobre todo en el entrevistado, quién fácilmente puede percibir cuándo el entrevistador es genuino o lo ésta aparentando. Véase figura 10-3.



### NO MOSTRAR INTERÉS

Figura 10-3

## INFLUIR LAS RESPUESTAS

Esto puede provocar un autoengaño en el entrevistado, ya que puede ser una necesidad que tiene el entrevistador de que le digan o le contesten lo que él quiere escuchar, el caso clásico es: “¿Cómo se sintió usted en la entrevista

que le acabamos de hacer?” En el 90% de los casos la respuesta va a ser muy bien, dado que de la opinión que exprese el entrevistado puede estar determinada la admisión del puesto. El entrevistador puede pensar que es muy profesional por la manera en que realiza sus entrevistas, pero no se da cuenta de está influyendo en las respuestas.

Otra pregunta que influirá en la respuesta es la siguiente: “¿Lo han liquidado en alguna empresa?” Si se tiene algún indicio de que así ha sido, una pregunta más asertiva sería: “¿Cuánto recibió de liquidación en esta empresa?”, al recibir por respuesta una cantidad, ya se estará en condiciones de preguntar la causa de la liquidación. Véase figura 10-4.



#### INFLUENCIAR RESPUESTAS

Figura 10-4

### NO ESTABLECER RESPETO MUTUO

Las reglas del juego que se establecen en la situación de entrevista deben implantarse con sensibilidad; tutear a una persona mayor o que no está acostumbrada a ser tuteada, puede provocar problemas al emitir información y sentirse agredido.

Por otra parte, hablarle de usted a una persona joven puede provocar distanciamiento, que la información se bloquee ante la postura de autoridad que asume el entrevistador.

Esto tiene que manejarse de acuerdo con la edad que tenga tanto el entrevistador como el entrevistado, con el estatus, con el objetivo que tenga la entrevista, inclusive en algunas ocasiones se puede manejar de manera intencionada como presión.

Por ejemplo: Si una persona de edad va a trabajar con gente joven, se le puede tutear para ver su reacción y predecir cómo se comportará en la realidad, donde el equipo de trabajo se tutea.

Al hablar de respeto mutuo, el entrevistador debe estar conciente de que tiene dos aristas, el respeto al entrevistado, por una parte, y por otra, utilizar la autoridad, jerarquía o distancia social como medio de presión que permita observar y detectar la respuesta del entrevistado ante esta situación en particular. Véase figura 10-5.



**NO RESPETO MUTUO**

*Figura 10-5*

## NO ACLARAR LA INFORMACIÓN QUE SE RECIBE

En alguna entrevista, por miedo o por temor, el entrevistador se queda con lo que él pretende pensar que se le está comunicando, sobre todo en el caso de datos técnicos, en los que éste puede sentir que debe conocerlos y que puede ser descubierto si no es así. Debe dominar esos temores porque podrían perjudicar al entrevistado al no evaluarlo de manera justa, y tampoco la organización que se recibe.

En otro caso, por sentir el entrevistado algún punto como una realidad amenazante, le hace sentir al entrevistador que es muy obvio: “¿Usted me entiende?” “Usted me entiende, ¿verdad?”

Este es uno de los errores en los que puede caer el entrevistador, porque en este momento el entrevistado está manejando la entrevista y al entrevistador. Véase figura 10-6.



NO ACLARAR LA INFORMACIÓN QUE SE ESTA  
RECIBIENDO

Figura 10-6

## HACER MÁS DE UNA PREGUNTA POR VEZ

Se debe tener cuidado de no saturar al entrevistado con interrogantes, porque sin que lo perciba el entrevistador, el candidato seleccionará lo que le sea más cómodo para contestar lo menos amenazante, y en ese momento se fragmentará la comunicación, si el entrevistador no está consciente de la información que quiere obtener; o bien puede suceder que si el entrevistado selecciona una de esas preguntas y la contesta de una manera amplia, el entrevistador se olvida de las otras preguntas y la entrevista sigue un cauce muy distinto al inicialmente planeado, además de que también puede confundir al entrevistado y causarle sensación de que tiene enfrente a una persona caótica por el tipo de respuesta que logra. Véase figura 10-7.

## INTERRUMPIR

Cuando se obtiene la información de manera óptima, se debe tener presente que el entrevistado diga las cosas a su modo y no como uno quiere que lo haga, pues de otra manera se puede inhibir el curso de la entrevista, ya que del mismo modo en que lo expone, da datos significativos; se debe tener cuidado de no incurrir en este tipo de error, a menos que se utilice como táctica para registros, la seguridad y confianza del entrevistado.

De otra manera, quizás una interrupción pueda cortar una incoherencia y al percibir el entrevistado que fue captado, la justificará, racionalizará y dará la información que parece ser veraz; la actitud que debe tomarse es la



**MÁS DE UNA PREGUNTA POR VEZ**

*Figura 10-7*

de inducir al entrevistado para que proporcione más datos con relación a lo que no es veraz, hasta que sea evidente que lo que está diciendo no se puede registrar en una realidad objetiva. El candidato que miente no es digno de confianza. Véase figura 10-8.

### **EXAGERAR EL USO DE LAS NOTAS**

Debe evitarse, en la medida de lo posible, hacer anotaciones enfrente del sujeto, porque se bloquearía. Hay información que puede considerarse muy confidencial y le puede provocar duda, no sabe qué trascendencia pueden tener las notas que toma el entrevistador; ¿en qué casos podría darse esto?, pues por ejemplo cuando está narrando cómo hacer procesos químicos, estados financieros y datos confidenciales sobre el organismo de alguna empresa, esto bloquearía la información; pero si se pueden tomar notas inteligentemente para darle relevancia a ciertos datos y que el sujeto se extiende sobre ellos.

### **NO VERIFICAR LOS DATOS DE LA ENTREVISTA**

Si se tiene a mano verificar cuando menos el 30% de los datos —lo ideal sería que pudiera verificarse el 100% de ellos a través de la encuesta socioeconómica—, por vía telefónica o por correo, con tal de comprobar parcialmente

**INTERRUMPIR***Figura 10-8*

los datos que proporcionó el entrevistado, daría una pauta en cuanto a la objetividad de fechas, sueldos, puestos, renuncias, domicilios de las empresas, si realmente son verdaderas. Véase figura 10-9.

No tomar estas precauciones puede inducir a errores como los siguientes: existen personas, y afortunadamente no son muchas, que estudian muy bien su currículum vitae, llenan perfectamente su solicitud, y han aprendido a desempeñarse con éxito en la entrevista; a pesar de no ser buenos elementos aún se le escapan al entrevistador experimentado que no detecta ninguna incoherencia en la información y la única manera de salvarse de no caer en el error es verificando los datos.

El entrevistador deberá cuidar de no excederse en lo que dice, pues quizá por el afán de cubrir rápidamente la vacante, trate de engañar al candidato, quien finalmente terminará por conocer la realidad y verá la gran discrepancia que existe entre las promesas y ésta, y podría optar entonces por retirarse de la empresa y propagar su inconformidad con quien tenga a mano, dando así una mala imagen de la empresa a otros.

### **INFRAVALORAR LA ORGANIZACIÓN Y SUPRAVALORAR AL CANDIDATO**

Es común este tipo de error en entrevistadores de organizaciones donde se manifiesta el fenómeno de la oferta y la demanda. A mayor oferta de trabajo, menor demanda; un ejemplo es el de organizaciones que solicitan vendedores, y cuando se presentan los candidatos que llenen los requisitos, el entrevistador



transmite ansiedad o interés porque el entrevistado se quede, infravalorando la organización y supervalorando al candidato. Véase figura 10–10.

### USO DE LA GRABADORA

Ha sido muy discutido el uso de la grabadora, ya que cuando el entrevistado se da cuenta, comienza a omitir información significativa. Se sugiere usarla solamente para fines de investigación y para que el entrevistador se retroalimente.

### MOTIVAR A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA

Existen organizaciones que utilizan la entrevista como una fase preparatoria para la inducción, motivando a los nuevos elementos que se van a incorporar, sobre las posibilidades de realización y proyección que podrían tener.



Verificar los datos de la entrevista

Figura 10–9



INFRAVALARAR NUESTRA ORGANIZACIÓN Y SUPRAVALORAR AL CANDIDATO

Figura 10-10



## Modelo humano organizacional

Los entrevistadores de las organizaciones deben comprender que para realizar una selección objetiva e inteligente, se debe saber qué buscar en el entrevistado, ¿cómo se puede evaluar o entrevistar a un hombre para un puesto, si no se sabe con exactitud cuáles son las aptitudes y los rasgos de personalidad necesarios para un desempeño eficiente?

Además de buscar tales aptitudes y rasgos de personalidad para el puesto, el entrevistador debe considerar la misión, visión y forma de trabajo de la empresa u organización a la que va a ingresar el entrevistado, ya que muchas veces no se toma en cuenta el nivel de ésta o la situación en la que la misma se encuentra; es decir, no es lo mismo reclutar personal para una empresa que se encuentra en ÉXITO total en ventas, con un excelente clima organizacional, que para una organización que está por quebrar, hay mucha rotación de personal y las condiciones de desarrollo no son buenas, etc.

Un ejemplo de esto son las empresas de máquinas de escribir; hace algunos años, eran lo máximo en el mercado y hasta se daban el lujo de atender a sus clientes de acuerdo a fechas que ellos propusieran; y de repente empieza la era de la computadora: esas empresas perdieron el interés del cliente, ya que ahora era mejor trabajar con computadoras que con máquinas de escribir; por lo tanto sus condiciones de trabajo cambiaron.

Con esto pretendo que se entienda que el personal debe ser reclutado o entrevistado de acuerdo a los requisitos del puesto y a las condiciones de la organización, buscando aclarar al candidato desde la entrevista, las condiciones de empleo en las que va a estar; así el análisis del puesto se convierte en una herramienta fundamental, porque establece las habilidades y aptitudes que debe tener el entrevistado para desarrollarse de la mejor forma en el puesto y en la organización.

El análisis de puestos es la técnica que tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto. Para ello, es requisito previo saber lo que va a realizar en éste. El puesto se define como “un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”. El concepto implica dos elementos esenciales, que son:

- Su contenido, delimitado por el conjunto de funciones concretas.
- Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En general, el análisis de puestos consta de una serie de descripciones de funciones, actividades, etc. posteriormente a tal análisis, se busca que el entrevistador defina los perfiles de puesto, lo cual facilita así la tarea de la entrevista de selección de los candidatos; una vez definidos los requisitos mínimos, se puede hacer la siguiente ficha:

- Nombre del puesto.
- Objetivo del puesto.
- Funciones más importantes que desempeñará.
- Resultados que se esperan en el puesto a corto plazo.
- Tipo de trabajo y medio donde se realizará.
- Habilidades y actitudes.
- Requerimientos personales, escolares y laborales.

Una vez establecido el perfil del puesto, el entrevistador estará en condiciones de identificar y seleccionar las mejores preguntas, para de esta manera comprobar si el entrevistado tiene las características necesarias para el cargo.

La entrevista de análisis de puesto se lleva a cabo con el empleado que desempeña el mismo, así como con su supervisor inmediato, para obtener toda la información referente a las aptitudes más deseables dentro del trabajo específico; conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace, así como las condiciones en las cuales se lleva a cabo, sus responsabilidades y riesgos y así analizar y evaluar en forma más conveniente, esta unidad de trabajo.

Con la finalidad de apoyar el proceso de selección, en esta obra se propone el análisis y la elaboración de un perfil de una persona de éxito, en el cual es conveniente que se definan cuáles son las áreas de desarrollo del entrevistado, y a su vez, qué hace la persona para adecuarse a cada situación y ser una persona exitosa, por lo que en el siguiente esquema, llamado “Polígono del éxito”, se intenta definir en lo que se tiene que fijar un entrevistador en las personas que va a entrevistar, con la finalidad de tener a la persona más adecuada de acuerdo al puesto y a las necesidades de la organización. Véase figura 11-1.

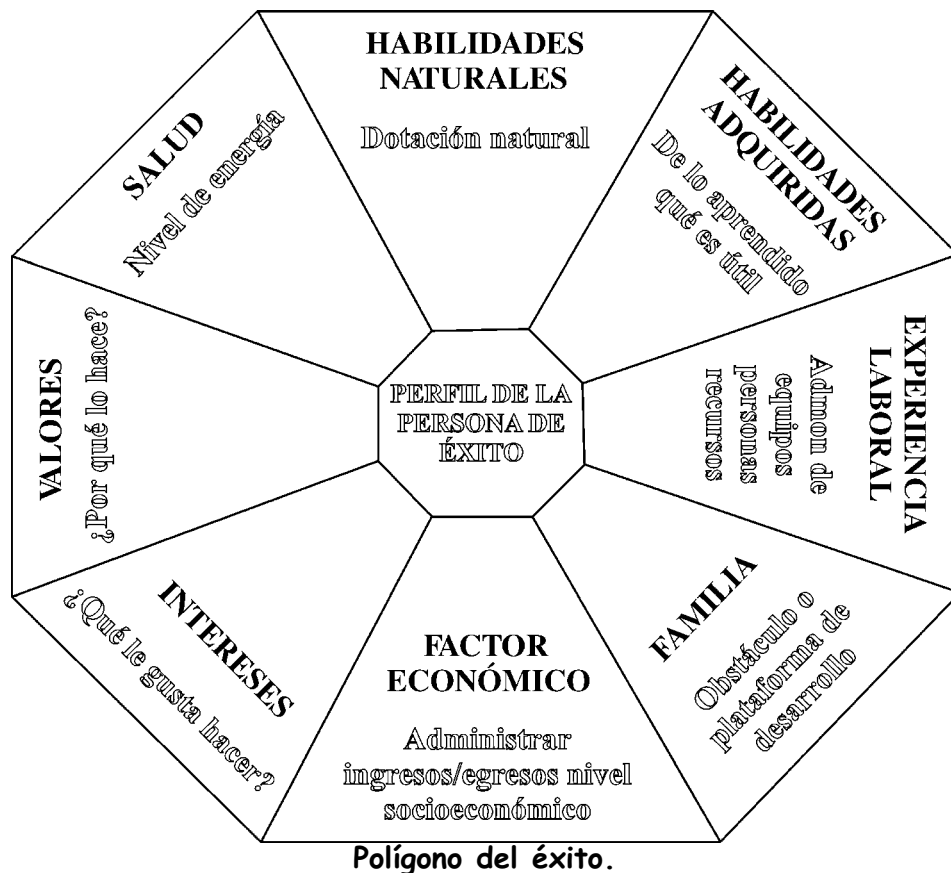


Figura 11-1

### HABILIDADES NATURALES

En esta área se encuentra el potencial de desarrollo de la persona; es decir, todas las habilidades que trae el individuo de manera natural y espontánea; en esta parte se encuentra la capacidad para sintetizar, innovar, resolver conflictos, etc. Para investigar este punto se pueden hacer preguntas situacionales: ¿Qué es capaz de hacer en determinado momento el entrevistado?

### HABILIDADES ADQUIRIDAS

En este apartado se hace referencia a de todo lo que ha estudiado el entrevistado, ¿Cuáles son las habilidades que ha desarrollado? ¿Qué es lo útil para la tarea que tiene que desempeñar? Un ejemplo de esto es cuando el entrevistado dice que estudió periodismo en la universidad y que las materias que

le gustaban eran entrevista, comunicación, psicología; entonces la pregunta se le haría de la siguiente forma: “¿De lo que me has mencionado, cuáles crees que son las habilidades que adquiriste?” La respuesta puede ser: “aprendí a hacer reportes, entrevistas, a manejar diferentes técnicas de comunicación, etc.”; y así debe pasar con un médico, ingeniero, sociólogo, administrador, etc.

## EXPERIENCIA LABORAL

En esta área lo que se debe investigar es la capacidad que ha tenido el entrevistado para administrar personas y equipos, una pregunta puede ser: “¿De los anteriores trabajos qué ha aprendido?”; se intenta conocer las habilidades que ha ido desarrollando a lo largo de sus trabajos que puedan servir para el nuevo empleo; por cuánto dinero ha tomado decisiones, etc.

## FAMILIA

En esta parte se investiga cuál es la interacción con su familia, qué valores se le han inculcado, ya que la familia es el crisol de los talentos; si es una familia que empuje al entrevistado a hacer cosas nuevas; en esta parte se refleja la capacidad del entrevistado de relacionarse con otros (familia, pareja, etc.), es decir, en una persona de éxito la familia, más que un obstáculo, es una plataforma de desarrollo, por lo que sí es muy importante investigar esto en la entrevista, ya que al conocer el tipo de familia se puede ver si la persona tiene los elementos necesarios para desarrollarse.

## FACTOR ECONÓMICO

Es la capacidad que tiene el entrevistado para administrarse, ahorrar, invertir en bienes duraderos, cuáles son sus satisfactores, etc. “Si tu eres capaz de administrarte a ti eres capaz de administrar a otros”. En esta parte es muy importante elaborar preguntas que reflejen la confianza que se le ha dado para administrar, ya sea en su casa, o en su empleo, cuánto dinero es el que ha movido, y al mismo tiempo pedir algo que compruebe lo que está diciendo.

## INTERESES

Se pregunta: “¿Qué le gusta hacer?”, con la finalidad de que el entrevistado dé a conocer qué tipo de desarrollo personal busca; por ejemplo, si es una per-

sona que le gusta bailar, puede desempeñarse bien en fiestas o eventos sociales; si su interés es leer, tal vez se desempeñe mejor en puestos que impliquen más concentración; si le gusta la cocina, puede ser una persona que sugiera menús para los comedores; si le gustan los autos, puede dedicarse a la mecánica, etc.

## VALORES

Los valores son las palabras que se convierten en conductas, es decir, si una persona tiene el valor de ser honesto, nunca traerá en su portafolio cosas que no son de él; si le inculcaron desde la niñez ser saludable, probablemente sea una persona que no fume, no tome, que coma adecuadamente, le guste el deporte, etc.; si es una persona que asume su religión, tratará de cumplir con los ritos de la creencia a la que pertenece; en general, que el entrevistado refleje: “Tengo tal valor... Y lo ejecuto de la siguiente manera...”

## SALUD

Esta área tiene la finalidad de detectar si la persona es sana, o al menos busca la salud, si tiene la energía necesaria para desempeñar la actividad; si puede realizar esfuerzos físicos o juntas largas.





---

La entrevista de selección es una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante de empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mejor actuación.

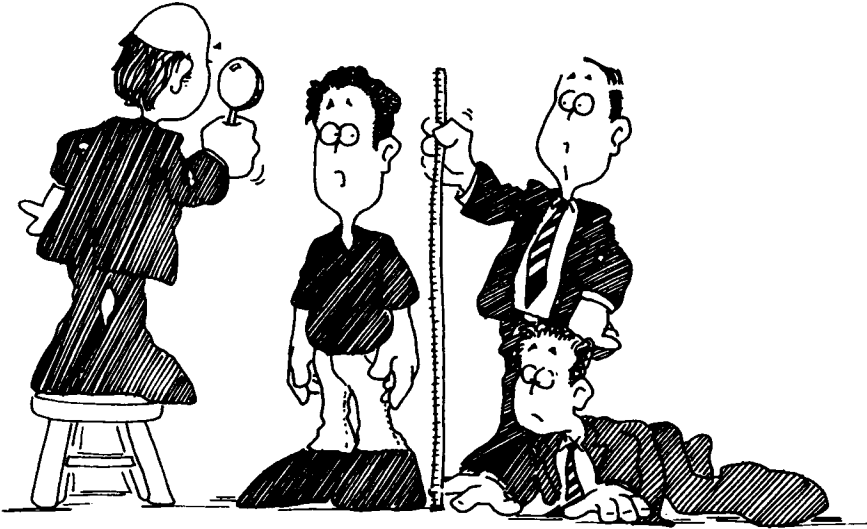
---

El aspecto básico que se debe conocer cuando se va a realizar una entrevista de selección de personal es el análisis de puesto, como se mencionó en el capítulo anterior, por lo que una vez que se define el perfil del puesto, es conveniente que se elabore una guía de entrevista y la estrategia que se va a utilizar en el proceso de selección; con base en esto se podrá saber con qué candidatos se realizará la entrevista, si será directa o indirecta, y en qué fase se utilizará la mixta. Todo esto va a depender de los segmentos de conducta que decidan evaluarse, principalmente por medio de la entrevista.

Vale la pena mencionar que de acuerdo con el proceso de selección no sólo habrá oportunidad de tener información sobre el análisis de puestos, sino también del *currículum*, solicitud, resultados de exámenes psicológicos, médicos, etc., la cual debe ordenarse y jerarquizarse para determinar cuáles son las áreas que aún quedan poco claras, con el fin de decidir la contratación.

Además de lo anterior, se debe contar con datos cualitativos con relación al departamento, gerencia o empresa para la cual se realiza la evaluación. Estos datos son: tipo de supervisión, clima de trabajo, políticas y estilo gerencial. Por lo tanto es necesario tener información sobre:

- Información sobre el puesto.
- Información sobre el candidato.
- Información sobre la estructura organizacional.



Qué tanto se adecúa la persona al puesto

*Figura 12-1*

Es obvio que una vez que se realizó el perfil y se cuenta con los datos mencionados, se tiene la posibilidad de definir el tipo de informe sobre la entrevista que se utilizará, de acuerdo con los fines establecidos en las políticas de la organización. (Véase apéndice 3) Véase figura 12-1.

En términos generales, muchos de estos puntos que se señalan a continuación están previstos por el profesionista que se dedica a la entrevista, y quizá al estar incorporados a una rutina se hayan olvidado, o bien, por la práctica y la experiencia, algunos parezcan muy obvios.

Con la idea de que sirvan de recordatorio para quienes ya se dedican a estas funciones y sirvan de orientación para aquellos que inician en la entrevista en las organizaciones, se señalarán ahora los puntos que se consideran básicos en la planeación de la entrevista:

- Determinar los objetivos.
- Estructurar la entrevista.
- Revisar la información.
- Fijar una guía.
- Seleccionar el escenario.
- Hacer cita previa.
- Determinar la duración.
- Evitar interrupciones.

## DETERMINAR OBJETIVOS

¿Cuál es el propósito por el que se va a realizar la entrevista? ¿Es de selección de personal, dimensional, de ajuste, de salida, de promoción o clínica? Es necesario tenerlo claro, ya que esto dará la pauta de la información que debe obtenerse y de la dirección que debe dársele. En la selección de personal es conveniente estar consciente si es para nivel ejecutivo, mandos intermedios o nivel operativo.

Si se investigarán todas las áreas del currículum o solamente el área ocupacional; si es la primera entrevista para recaudar informes sobre la solicitud, o la segunda, donde ya se cuenta con los resultados de las pruebas psicológicas y las ocupacionales.

Es claro que en cada uno de los casos que se exponen, se debe definir el objetivo para conformar la estrategia y tiempo, sin perder de vista el tipo de informe que rendirá el entrevistador, de acuerdo con la guía que se utilice en la institución.

## ESTRUCTURAR LA ENTREVISTA

Una vez que se definió el objetivo, se tiene la posibilidad de seleccionar la estrategia, el tiempo y lugar el en que se llevará a cabo la entrevista. Si, por ejemplo, se utilizarán preguntas abiertas, de confrontación o cerradas; se podrá determinar el lugar; si será en la oficina, en un restaurante, si se le citará a desayunar, a comer, etc.; en todos los casos deben definirse con antelación los tópicos que se van a tocar, por qué y hacia dónde se debe conducir la entrevista, y a qué conclusiones se pretende llegar.

## REVISAR LA INFORMACIÓN

Es necesario recopilar toda la información que se tenga sobre el entrevistado, como puede ser el currículum vitae, la solicitud, el expediente personal, las cartas de recomendación, los resultados de las pruebas psicológicas y ocupacionales, con el fin de que el entrevistador pueda bosquejar con anterioridad la información que debe obtener, para lo cual se auxiliará del siguiente punto.

## FIJAR UNA GUÍA

Se recomienda que antes de iniciar una entrevista se establezca cuáles son los puntos que quedan poco claros de los que se tienen hasta ese momento, dependiendo del caso y del tipo de entrevista.

Por ejemplo, si es una entrevista inicial, saber si se reúnen los requisitos fundamentales del puesto. De tal manera que esta guía contenga preguntas claves, cerradas y abiertas, aun aquellas que investigan problemas que puedan presentarse en el trabajo, las cuales se planteen al entrevistado a manera de preguntas situacionales.

## SELECCIONAR EL ESCENARIO

Un escenario adecuado incluye la manera de recibir al solicitante y la actitud inicial del entrevistador, así como el lugar. Éste, en términos generales, debe ser un recinto cómodo, aislado de ruidos que interfieran la comunicación. Hay que evitar, hasta donde sea posible, las interrupciones personales y telefónicas. Lo deseable es que sea una habitación de tamaño regular, donde prevalezca una atmósfera de libertad y relajamiento, con buena ventilación y asientos cómodos.

Para entrevistadores que se dedican tiempo completo a realizar entrevistas, se recomienda un sofá y un sillón individual, una mesa de centro, donde se pueda ofrecer café, cigarrillos o dulces al entrevistado; un escenario donde se respire un clima de confianza y libertad; libre de interrupciones, pero que además sea una situación propicia para poder detectar aspectos de imagen corporal que no son tan obvios. Aunque no debe olvidarse que todo depende del tipo de entrevista que se tenga que hacer, ya que en ocasiones el escritorio es conveniente para establecer cierta formalidad y distancia con el entrevistado.

Hasta este momento se ha hablado de situaciones idóneas o ideales; sin embargo, no siempre es posible encontrar esta realidad en todas las instituciones; no obstante, se recomienda a los profesionales que se dedican a entrevistar, que procuren un lugar digno donde se pueda respetar la privacidad de las personas y que se acerque más a la situación ideal.

En la actualidad, los fenómenos como el tránsito, la transportación u ocupaciones diversas, que son característicos de las grandes metrópolis, pueden obstaculizar el hecho de que se realice una entrevista con toda formalidad; es muy común llevarlas a cabo, sobre todo si son de contacto, en restaurantes, para desayunar o comer. Si este es el caso, el entrevistador debe planear anticipadamente el lugar, la hora, el servicio, la comida, etc., y durante la estancia en el lugar no perder de vista que está haciendo una entrevista y hacer caso omiso a los estímulos distractores que pudieran presentarse. Dado que esta situación es más informal, es posible obtener información más significativa, pero esto no quiere decir que sea mejor; depende de las necesidades de ambas partes, entrevistado - entrevistador.

Algunas veces, las entrevistas se realizan en hoteles, en salones adecuados para reclutar y seleccionar en forma masiva. En todos los casos y situaciones, la eficiencia de una entrevista depende del papel que el entrevistador desempeñe.

## HACER CITA PREVIA

Es conveniente citar a una hora determinada y respetarla, pues el entrevistado es dueño de su tiempo y no debe provocarse que lo pierda. A algunos entrevistados el hecho de hacerlos esperar y realizar antesalas prolongadas, les provoca desazón o agresión, además de que pueden interpretarlo como que no se tiene interés por ellos y que la institución es poco organizada y seria.

Lo mejor es programar periodos de descanso para el entrevistador entre una entrevista y otra, así como el tiempo necesario para que, al finalizar, sintetice los resultados obtenidos, con el fin de que no contamine los resultados de las siguientes.

## DETERMINAR LA DURACIÓN

Los autores que se han preocupado por tocar el tema de la entrevista en la organización, señalan diferentes tiempos, según el objetivo de la misma y el tipo de entrevista que toque en suerte, pero, con mayor frecuencia, se citan lapsos de entre 30 y 50 minutos, juzgándolo un tiempo razonable.

Los tiempos que se señalan obviamente son un punto de referencia que variará de acuerdo con la experiencia del entrevistador, el objetivo de la entrevista y las políticas de la organización.

Como ejemplo de lo anterior, se puede citar la entrevista de contacto en reclutamiento, en el cual se tiene que decir si los candidatos cuentan con los requisitos mínimos del puesto, en cuyo caso, el tiempo se reducirá a 10 o 15 minutos por entrevista.

## EVITAR INTERRUPCIONES

En el momento de hacer la entrevista, se tiene que asegurar, hasta donde sea posible, que no haya interrupciones, dado que éstas pueden inhibir la comunicación que se haya logrado entre entrevistador y entrevistado.

Es necesario que se capte la idea de que ese tiempo está designado para el entrevistado, y lo más importante es la atención que se pueda depositar en él. Si se le puede transmitir a éste respeto, atención y cooperación, se puede obtener exactamente lo mismo de él.

Por ejemplo, el hecho de decir: “Señorita, no me pase llamadas”. “Todo lo que haya que firmar, por más importante que sea, lo veré al terminar la entrevista”, esto le indica al entrevistado la importancia que se le está dando.

## Entrevista para ofrecer el puesto o cargo

Como se puede observar, la entrevista tiene virtudes que la hacen una de las formas que se utilizan con más frecuencia para obtener información y realizar la toma de decisiones.

Ha habido diferentes acepciones; se seleccionó la que a nuestro criterio parece más funcional. En cuanto a su aplicación, se hace referencia a las que con cierta facilidad se integran a los sistemas de administración de personal.

Para quienes en el futuro se preocupen por leer los diferentes tratados que abordan el tema, es necesario aclarar que los diversos autores se refieren a la misma técnica de entrevista con diferentes nombres. A continuación se mencionará cada una de las modalidades de la entrevista.

Una vez que se tomó la decisión de nombrar a una persona, se invita al postulante a una entrevista en que se le ofrece el puesto. En esta reunión deben explicarse todos los detalles del ofrecimiento y contestar todas las preguntas que pueda tener el candidato sobre las condiciones.

Debe haber una clara comprensión de:

- Remuneración y beneficios

En la entrevista para ofrecer el cargo, vuelve a especificarse el sueldo para que no haya malos entendidos. Si los beneficios se detallan en un folleto de la empresa, basta con entregárselo al candidato escogido. Los beneficios especiales que sólo se apliquen a éste pueden explicarse verbalmente.

- Condiciones del ofrecimiento

Con frecuencia un ofrecimiento de empleo se somete a ciertas condiciones como someterse a un reconocimiento médico satisfactorio, a la recepción de referencias, prueba de ciudadanía o de que el aspirante cuenta con la habilitación, títulos académicos u otros requisitos necesarios para el cargo. Todas estas condiciones deben explicarse como aspectos que rigen el ofrecimiento.



- **Requisitos del reasentamiento (si corresponde)**  
Si el puesto entraña un reasentamiento inmediato, la compañía y el candidato deberán ponerse de acuerdo en la fecha en que se realizará la mudanza. También deberá tratarse quién y cómo ha de sufragar los gastos del traslado. Si se requiriera otro traslado en el futuro, también habrá que discutir este aspecto. Si el postulante tiene serias reservas para desplazarse, la empresa deberá sopesar el valor de sus servicios con la necesidad de trasladarlo.
- **Necesidad de realizar viajes**  
Debe detallarse aquí el volumen de viajes, si los hay, que entrañan el puesto. También hay que aclarar cómo se encararán los gastos del viaje.
- **Fecha de entrada en funciones**  
Los postulantes que en la actualidad tiene un empleo, querrán seguramente dar preaviso a sus empleadores. En la entrevista para ofrecer el cargo debe estipularse una fecha concreta de entrada en funciones.
- **Plazo para aceptar el ofrecimiento**  
Habrá candidatos que no estén en condiciones de aceptar de inmediato un ofrecimiento. Tal vez tengan reservas sobre el cargo u ofertas de otras compañías que quieran considerar. Por lo tanto, debe darse un plazo razonable para llegar a una decisión.
- **Condiciones especiales de trabajo**  
Durante esta entrevista se tratará en detalle todos los aspectos que afecten al postulante fuera del trabajo y en horarios normales. El ofrecimiento ¿debe ser verbal o por escrito?  
Muchas compañías hacen ofrecimientos verbales de trabajo. Algunas las confirman por escrito. Otras hacen la oferta inicial por carta. Hay muchas que son formales cuando tratan de designar a nuevo personal para cargos de administración, técnicos y otros de jerarquía. En el apéndice se ilustra una carta típica de ofrecimiento. En este caso se hizo una carta verbal y la carta lo confirma.
- **Contrarrestar el ofrecimiento**  
Después de que un postulante ha aceptado un ofrecimiento, su empleador actual tal vez le haga un contraofrecimiento. Para impedir una lucha prolongada o que se anule la aceptación interior, el entrevistador debe presumir que todos los candidatos actualmente empleados recibirán contraofrecimiento. Una estrategia consiste en preparar al postulante para que lo rechace en el momento en que el ejecutivo le concrete alguno.

He aquí algunas formas para socavar un contraofrecimiento futuro:

- Por lo que usted ha dicho, pienso que su firma le hará un contraofrecimiento. Si así fuera, usted querrá considerarlo atentamente. Este contemplará el beneficio de la compañía, no el suyo. Si su ex empleador lo hubiera estimado lo suficiente para aumentarle el sueldo, lo hubiera hecho antes de que usted le diera preaviso. Si usted acepta su contraofrecimiento, él lo tendrá por un maniobrero que se valió de un ofrecimiento de empleo para obtener más dinero.
- En el futuro se le considerará desleal, como alguien que trabaja para sí a costa de la empresa.
- La compañía probablemente comience a preparar a alguien para que aprenda su trabajo. No querrá verse sorprendida otra vez si usted decide repetir la experiencia...y remplazarlo a su comodidad.
- La próxima vez que se decidan aumentos de sueldos, usted comprobará que lo han pasado por alto.

Aducir a estos argumentos antes de que el aspirante de preaviso, reduce apreciablemente las posibilidades de que acepte un contraofrecimiento. Véase figura 13-1.



Contrarrestar el ofrecimiento

Figura 13-1

- Contratos de empleo

¿Es deseable un contrato? La respuesta se rige sobre todo por la costumbre en el ramo industrial y en la empresa. La mayoría de las compañías no dan un contrato al nuevo empleado, aunque hay algunas excepciones a esta norma. Los ejecutivos superiores a veces piden, y se les concede, contratos a título individual. Los vendedores que se han ganado cierta clientela suelen recibir contratos. A los empleados clave, con acceso a secretos de la firma, tal vez se les pida afirmar acuerdos de secreto empresario que los obliguen a no divulgar la información.

Otro tipo de contrato es el que usan ciertos empleadores para restringir a los empleados la libertad de trabajar para la competencia durante un plazo determinado, aun después de haber dejado la empresa. Otras cláusulas restrictivas prohíben que se difunda la información técnica sin la aprobación de un funcionario superior de la compañía.

Los técnicos suelen firmar contratos en los que ceden todos los derechos sobre patentes que pudieran corresponderles respecto de productos diseñados por la empresa.

- Cómo dirigirse a los postulantes rechazados

A los aspirantes no aceptados se les notifica su rechazo. Aunque no es necesario dar al postulante la razón concreta del rechazo, resulta descortés e indigno de la empresa, desconocerlo. Véase figura 13-2.



Figura 13-2

Lo más diplomático es informar a todos los postulantes, por adelantado que hay varios candidatos para el puesto y que se propone elegir al que más se acerque a las necesidades de la organización.

Cuando se rechaza al postulante, todo lo que debe decirse es que el puesto ha sido cubierto. Y a los candidatos, que fueron sometidos a varias entrevistas, pero que no reciben un ofrecimiento, debe enviárseles una carta amable y personal. (Véase apéndice 10.)



La entrevista de ajuste es un mecanismo de información que permite obtener un cabal conocimiento del estado que guarda la estructura administrativa de la organización. Véase figura 14-1.



Entrevista de ajuste

Figura 14-1

Este tipo de entrevista se realiza en dos fases:

### PRIMERA FASE

La primera fase de la entrevista de ajuste tiene lugar antes de otorgar el contrato definitivo, y en ella se le puede preguntar al trabajador lo siguiente:

- ¿Está a gusto en la empresa?
- ¿El sueldo que devenga es el que se le ofreció al ingresar?
- ¿El trabajo o las funciones que debía realizar son las que efectivamente está llevando a cabo?
- ¿El nivel de calidad de la supervisión es adecuado?
- ¿El ambiente organizacional es agradable?
- ¿Considera que existen expectativas de desarrollo para él en la institución u organización?
- ¿Se le han proporcionado los instrumentos o el material necesario para realizar con eficiencia su trabajo?

Una vez que se registra esta información, se pueden dar dos alternativas: la primera, en la que el entrevistado decide no continuar en la empresa, pero al hacerle la entrevista el trabajador proporcionara información muy valiosa para la organización, dado que éste ha tenido la oportunidad de observar directamente los defectos de la Empresa, de sus departamentos y de su supervisión, por lo que al transmitirlo en la entrevista se pueden llevar a cabo una serie de correcciones a los sistemas administrativos de la organización.

La otra alternativa que se presenta es aquella en la que el empleado se siente satisfecho, y una vez realizada la entrevista de ajuste, se tiene que recurrir al juicio del jefe para que aporte datos relativos al desempeño del trabajador, pues hasta ese momento se siente satisfecho en la organización y ahora debe investigarse como se siente la empresa con él, y si tiene interés en que siga en el seno de la misma; de ser así, se otorgará el contrato definitivo.

En la entrevista de ajuste, con frecuencia se da el caso de que cuando un trabajador se siente satisfecho, su jefe inmediato también lo esta con él o si el trabajador esta a disgusto, el jefe también se siente inconforme con él, ya que hay una serie de factores a nivel conductual.

Cuando existe discrepancia en los datos de la entrevista de ajuste, es decir, que el trabajador tenga deseos de permanecer en la compañía, pero el jefe inmediato no tenga interés en que permanezca en su departamento, tendrá que realizarse una evaluación para medir la calidad de las fuentes que proporcionan los datos, es decir, verificar la objetividad de ambas partes.

La entrevista de ajuste requiere de experiencia por parte del entrevistador con respecto a las políticas de la organización o ejecutivos o funcionarios que lo integran, pues con base en esto se tomará una decisión oportuna y el mismo entrevistador se dará cuenta en qué momento escucha a un mal superior que no tiene interés en que se quede un buen trabajador, así como también, cuando se escucha a un mal trabajador que no tiene interés en relacionarse con un buen supervisor.

La entrevista de ajuste se aplica ordinariamente en esta primera fase, en un periodo menor a 30 días de que el empleado entró a la organización.

## SEGUNDA FASE

La segunda fase de la entrevista se realiza en intervalos mayores, posteriores a la contratación definitiva, cada 3 o 4 meses, y tiene como objetivo verificar el nivel de adaptación que tiene el trabajador en la empresa y la información con respecto a los sistemas de la misma, con el fin de que sirva de retroalimentación y para poder así aplicar medidas correctivas a las fallas que se han observado en la empresa.

Las preguntas que se formulan en esta entrevista son las siguientes:

- ¿Cuáles son las tres cualidades que tiene la organización?
- ¿Cuáles son los tres defectos que tiene la organización?
- Mencione dos defectos y dos cualidades de su jefe inmediato
- ¿Qué tan adaptado se siente a su puesto?
- Mencione cualidades y defectos de su puesto.
- ¿Cuáles son las metas que se propuso con relación al puesto que desempeña en esta organización?
- ¿Cómo percibe la política establecida para otorgar aumentos?
- ¿Cómo percibe el renglón de prestaciones?
- ¿Tiene usted acceso a los materiales necesarios para el desempeño de su trabajo?

Al finalizar la entrevista se le pide al empleado que haga sugerencias para mejorar las áreas en donde encontró defectos. En esencia, éstas serían las preguntas básicas que pueden variar de acuerdo con las políticas de la organización y con los objetivos para los cuales se aplica la entrevista de ajuste.

Como advertencia, en la entrevista deben evaluarse las preguntas que se van a hacer, si usted pertenece a un departamento que no tiene ninguna injerencia sobre los aumentos de sueldo o las presentaciones, no tiene caso realizar este tipo de preguntas.

La información que se recabe debe tener una utilidad contingente, por ejemplo; si se prometió un aumento al obtener el contrato definitivo y este no se ha realizado después de dos meses deberá corregirse; bien puede ser el caso de que se le ascendiera en “x” tiempo y no se le ha notificado nada al respecto.

También puede verse las expectativas que tiene el empleado en relación con un puesto, traslados, promociones, necesidades de capacitación, etc.

Para quienes se dedican a la selección de personal, una manera de evaluar-se el proceso, es precisamente, a través de este mecanismo de entrevista de ajuste, para la cual se tomarían las siguientes precauciones:

De acuerdo con los rasgos o segmentos de conductas sobre las cuales se hizo un pronóstico, se hace la guía de la entrevista de ajuste, por ejemplo; si



en la conclusión de los resultados del estudio de selección de personal se indica que la persona tendrá estabilidad ocupacional y a través de la entrevista de ajuste se confirma, se está evaluando positivamente el proceso de selección; pero si por el contrario, se verifica que el empleado esta decidido a abandonar la empresa se esta obteniendo información respecto a que el proceso no ha sido adecuado para medir ese segmento de conducta, y lo mismo podría suceder con otros. (Véase apéndice 7.)

## Entrevista de promoción

Esta entrevista se realiza con el objeto de ver si el entrevistado cuenta con la experiencia, escolaridad y los datos referentes a su integridad familiar, sus metas, la percepción de sus propias capacidades y limitaciones, con el fin de confrontarlo con los requisitos de un puesto que le signifique un ascenso. Véase figura 15-1.



ENTREVISTA DE PROMOCIÓN

Figura 15-1

Lo más importante cuando se lleva a cabo este tipo de entrevista, es que el entrevistador elimine la expectativa de que la promoción por sí misma será aceptada, pues el objetivo que tiene esta entrevista es auxiliarse de preguntas exploratorias que pueden detectar si el sujeto tiene la motivación y disposición para desprenderse de sus compañeros del puesto, que quizá siente familiares ya que pudiera predominar la resistencia al cambio.

No existen soluciones absolutas, esta afirmación se verifica de manera muy concreta, en el caso de las promociones. De manera generalizada y muy aceptada, se entiende a la promoción como un cambio de tipo positivo y no económico, pero en realidad está perdiendo algunas prerrogativas que tienen en su puesto, por lo que para otro empleado no sería deseable realizar el cambio.

Es exactamente una función de esta entrevista proporcionar al entrevistador la información sobre cuáles son las expectativas que tiene la organización desde el momento en que lo seleccionaron para ser candidato a esta promoción.

Cuando se logra conciliar la posibilidad de la promoción con el deseo por parte del empleado de ascender de puesto, la entrevista se concretará, exclusivamente, a explorar las cualidades y capacidades que tiene la persona para desempeñarse en el puesto para el que es candidato. Las preguntas que pueden utilizarse en este caso son:

- ¿Por qué tiene interés en desempeñarse en este puesto?
- ¿Cuáles son las bondades y defectos de este puesto?
- ¿Qué proyección percibe que puede existir en este nuevo puesto, y qué potencial de desarrollo encuentra en el que desempeña actualmente?
- ¿De qué manera se incrementará su experiencia ocupacional?
- ¿Qué nuevos conocimientos percibe que requiere el puesto?

Con dichas preguntas pretende descubrirse cuál es el nivel de aspiraciones que tiene el entrevistado, si tiene necesidad de status, de logro o económicas, si cuenta con información y hasta donde le afectará el cambio, así como descubrir las actitudes que tiene hacia nuevas responsabilidades, si el cambio le significa manejo de personal o tendrá otro horario o residencia, etcétera; estos objetivos específicos varían de acuerdo con la institución y con el puesto de que se trate.

Lo que puede sucederle al entrevistador es que el sujeto se muestre muy alegre con la noticia de la promoción y ya no le de relevancia a todas las áreas que se deben investigar, sino que cierre automáticamente la entrevista, desconociendo que quizá esta conducta de alegría y aceptación encubra falta de información, que el entrevistado no prevea las consecuencias que pueda tener el cambio y manifiesta una conducta impulsiva. Ahora bien, puede acontecer que se muestra ansioso y el entrevistador deduzca que el cambio no es de su agrado, o no se siente competente para el puesto al que se le propone, ignorando que cualquier situación de cambio produce ansiedad.

**R**otular las entrevistas con este nombre tuvo su origen en los centros de evaluación, ya que, se parte de este método de trabajo para evaluar al personal.

Esta entrevista, como parte independiente de los centros de evaluación, se utiliza de manera preponderante para la selección de gerencia, a niveles directivos, o para encontrar personal altamente calificado o especializado, así como también para el diagnóstico de necesidades de capacitación y fuerza de ventas.

Con este tipo de entrevista se pretende verificar los antecedentes del empleado o persona, porque el puesto puede ser muy “pesado”, es decir, que el entrevistado no tiene las características necesarias para realizar las actividades del cargo.

De forma más sencilla, con un ejemplo se explica de la siguiente forma: si un futbolista es muy bueno y pretende entrar a torneos mayores, es necesario verificar cuál es la experiencia pasada, ya que aunque haya sido campeón de torneos, eso no indica que tiene las capacidades para desarrollarse o competir con profesionistas del futbol, por lo que es necesario, para verificar su nivel de competitividad, que se le pidan evidencias, como fotografías, videos, reconocimientos, etc.

El objetivo específico que persigue este tipo de entrevista es **EVALUAR LAS DIMENSIONES QUE EL PUESTO REQUIERE**. Ahora bien, ¿a qué se le llaman dimensiones? Las dimensiones son segmentos de conducta que se evalúan y es un “encabezado descriptivo” bajo el cual ejemplos específicos de conducta pueden agruparse racionalmente y clasificarlos de manera confiable, esto es, se puede observar la conducta que se mide.

Estas dimensiones se establecen mediante una investigación, que consiste en preguntar a los gerentes cuáles son, en su concepto, las características que debe reunir un candidato para triunfar en un puesto similar al de ellos, que conductas consideran, de manera prioritaria, que son las concurrentes y que deducen el éxito de su puesto.

Esta información que se da en un lenguaje sencillo debe clasificarse para ver a qué dimensión puede corresponder. Después, se recurre al análisis de puestos y se analiza cuáles son las funciones que tiene que realizar el candidato y cuáles son las dimensiones relevantes para el puesto.

En algunas ocasiones se entrevista a los subordinados de ese puesto para ver, en cuanto a toma de decisión, las conductas que deben registrarse como manera decisiva de un buen jefe. Con esta información de las conductas que se consideran eficientes en el puesto, se definen las dimensiones.

Ahora bien, existen dimensiones que ya están enmarcadas por los autores que han tratado el tema de centros de evaluación, pero, la verdad, para que sea sensible el método que se utiliza, se deben definir las dimensiones propias. A manera de ejemplo se mencionan algunas de ellas:

- Si va a medir IMPACTO, debe concentrarse en investigar cuál es la comprensión que tiene el sujeto con respecto a su manera de comportarse en la entrevista; qué tan agradable les resulta a quienes lo rodean o con quienes convive; si ha podido crear una atmósfera de respeto y si es afable.
- Si se mide LIDERAZGO, se busca qué capacidad tiene el entrevistado de dirigir grupos, dominar situaciones, resolver conflictos con personas, etc. Se hacen las siguientes preguntas: “¿Ha desempeñado puesto directivos?” “¿Cuántos puestos de gerencia o jefatura ha desempeñado?” “¿Ha participado en equipos deportivos?”
- Si mide ENERGIA, se debe buscar en el candidato la habilidad que tiene para lograr un alto grado de actividad; esto se ve en la entrevista al preguntarle: “¿Cómo son las jornadas de trabajo?” “¿Qué horarios ha cubierto?” “¿Ha trabajado horas extras?”, etc.
- Si mide AMBICIÓN DE CARRERA, se busca la motivación para avanzar a nivel de trabajo más elevado, esfuerzos activos hacia el desarrollo. “¿Cuáles son sus expectativas y metas?” “¿Cómo enriquece el puesto de trabajo que tiene?”
- Si mide INDEPENDENCIA, se busca si el entrevistado actúa basado en convicciones propias, más que por el deseo de complacer al otro.

Si en el caso del puesto que se analiza se considera que estas dimensiones son las que deben medirse por las características del puesto y por la información que se obtuvo, tanto de los gerentes como de los subordinados o jefes inmediatos, no interesarán más que esas, exclusivamente.

En la entrevista dimensional se busca en base a la entrevista elaborar un diagnóstico y pronóstico de cada una de las dimensiones, y así evaluar a cada candidato con respecto a todas y cada una de las dimensiones establecidas, además de que es necesario que se defina la correlación que existe entre cada una de ellas.

En algunos casos, la entrevista la realiza más de un entrevistador, con el siguiente criterio de evaluación para calificar cada una de las dimensiones:

1. Se mostró muy poco o en nada la dimensión (MALO).
2. Solamente se mostró una pequeña cantidad.
3. Se mostró una cantidad moderada (REGULAR).
4. Se mostró bastante cantidad de la dimensión.
5. Se mostró una muy buena cantidad de la dimensión (EXCELENTE).

De esta manera se califica cada una de las dimensiones que se pretenda medir en los entrevistados. Una vez que termina de entrevistarse a un candidato, se deberá calificar de inmediato, y hasta concluirse, se podrá realizar una nueva entrevista.



## Entrevista por competencias

Ahora la misión de las áreas de administración de recursos humanos debe ser ofrecer el personal adecuado, con las habilidades necesarias, para el puesto idóneo y en el momento adecuado. Lo que se requiere en la actualidad es que se aporte una fuerza de trabajo calificada que permita, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad, y por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, así como PROGRESO Y DESARROLLO PROFESIONAL.

Storey (1995) señala que al existir un ambiente demandante y con alto nivel de dificultad, se elevaron las presiones competitivas y muchas organizaciones aplicaron una variedad de iniciativas en la administración de los recursos humanos, buscando motivar e impulsar a los empleados en su productividad y liderazgo. Por lo cual, se da el surgimiento de la competencia sobre la base de habilidades.

Se busca incrementar las competencias de los trabajadores y a partir del momento en que toma lugar en los gerentes y directivos, se da mayor importancia a la apreciación de las habilidades, capacidades y competencias como puntos clave de ventaja competitiva, por lo que esto genera cambios en cuanto a reclutamiento y selección se refiere, así como a cambios organizacionales importantes.

La competencia para algunos autores como Spencer, es definida como: “competencia es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación determinados”. (Spencer, Spencer 1993).

En términos más sencillos, competencia la definimos como “la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo”. Véase figura 17-1.





Competencia

Figura 17-1

Esto se puede explicar de la siguiente manera: hay personas que saben BAILAR, en donde el baile es simplemente una habilidad; pero cuando han tomado clases, han participado en concursos y ganado, además de que su baile es excelente, ya dan clases en escuelas; es decir, la habilidad, se ha desarrollado extraordinariamente y la persona recibe un sueldo por su baile; en ese momento el BAILAR se convierte en una COMPETENCIA.

De esta manera surge la selección del personal a través de la entrevista por competencias, donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos, los recursos, así como conocimientos y habilidades contextualizados a los procesos de trabajo.

Para lo anterior, se retoma en gran medida el modelo de centros de evaluación o entrevista dimensional, para así poder identificar las competencias requeridas para el puesto a cubrir.

El sistema de evaluación de competencias es un procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral del individuo, de conformidad con la competencia laboral, establecida para una función específica.

Las fuentes de evidencia son:

- Manifestaciones abiertas y observables del desempeño del individuo.
- Los conocimientos que tiene éste con respecto a la función laboral desempeñada.
- El aprendizaje previo que se tiene en relación con la competencia y los informes de otras personas.

Existen cuatro formas para obtener evidencias:

- El desempeño en el trabajo constituye la evidencia generada por el empleado en su labor cotidiana. La evidencia se produce mientras el evaluado desempeña los procesos de trabajo, y sus resultados son considerados como la evidencia imprescindible. La evaluación involucra la observación de las actividades en el momento que ocurren y el análisis de resultados.
- La evidencia histórica resulta de actividades que el empleado ha desempeñado en el pasado, tanto en el trabajo como fuera de él. (Artículos, libros, programas, cursos, etc.).
- Las tareas especializadas pueden ser exámenes de habilidades, de pericia o asignación de proyectos.
- Las entrevistas cubren todas las técnicas en las cuales el candidato es interrogado. Las preguntas y/o respuestas se hacen oralmente, por escrito o a través de la computadora; pero siempre explorando el tema de la competencia.

Para que la entrevista sea un éxito y se alcancen los resultados esperados, es necesario plantear una serie de etapas, como son:

1. Se debe hacer una preparación previa en la que se prestará especial atención a cuestiones como un conocimiento exhaustivo del perfil de competencias, la recopilación de todos los datos que se tengan del entrevistado, como pruebas, currículo, etc.; lugar en el que se llevará a cabo la entrevista; elaboración de la guía o estructura que va a tener la entrevista, así como el diseño de las escalas de valoración para cada competencia. Por ejemplo:

COMPETENCIA: Capacidad negociadora

Nivel 1: No la posee

Nivel 2: Insuficiente, etc.

2. Es el primer contacto con el entrevistado: en éste se busca crear un clima adecuado para la entrevista, por lo que se inicia con preguntas sencillas.
3. Se da la etapa de desarrollo, donde se busca, por medio de preguntas situacionales o abiertas, por sugerir algunas, que el entrevistado exprese la información de sus anteriores empleos, y ésta permita al entrevistador identificar si existe la competencia o no. Por ejemplo:

COMPETENCIA: Orientación al cliente externo.

Entrevistador: Mencionó que trabajó en una empresa de Mensajería ¿verdad?, “Relate por favor una situación complicada en su anterior empleo, en donde el cliente se haya mostrado totalmente furioso por el incumplimiento de la empresa”

4. Espacio para dudas.
5. Despedida.

(Si requiere más información de este tema puede revisar el libro *Calificación de Méritos y Centros de Evaluación*).

Se aplica a los empleados que abandonan su actividad ocupacional, con el objetivo de que la empresa tenga información acerca de por qué renuncian o, en su caso, cuáles fueron los motivos que originaron el despido. Esta entrevista debe realizarse con un *rapport* bien establecido, para obtener así información válida y completa.

En estos casos se intenta averiguar la verdadera razón por la cual el empleado abandona el trabajo, pues muchas veces el motivo que comunicó como causa de la separación no es el verdadero y si es un buen elemento, habría que considerar la posibilidad de retenerlo para la organización, dado que se está ante un caso en que se toma una decisión que puede basarse en falsas percepciones y esta entrevista serviría, exclusivamente, para proporcionarle información y ver si rectifica su decisión de abandonar la empresa.

Manejar la flexibilidad en la entrevista de salida es significativo para que la empresa pueda ver en el renunciante a un colaborador para mejorar la organización, puesto que esta en posibilidad de externar con mayor objetividad sus opiniones con respecto a su supervisor, sus compañeros y las políticas de la empresa, éstas estarán menos matizadas por deseos de agradar o quedar bien y a esto se le puede considerar una retroalimentación para los sistemas organizativos de la institución.

Los tópicos que generalmente se tocan en esta entrevista, se refieren al cambio de domicilio, de estado civil o de escolaridad, remuneración deficiente, supervisión inadecuada, insatisfacción en el trabajo, falta de incentivos, ascensos y promociones, etc.

Esta información se recopila de manera analítica, para localizar los canales que están provocando la rotación del personal y esto resultará del tipo de información que se solicita.

La entrevista de salida puede basarse, para fines de objetividad, en los principios de la entrevista directa, es decir, elaborando una guía bien estruc-

turada con relación a las preguntas que se formularán y lo que se pretende investigar en cada una de ellas, para que de acuerdo con ésta, el entrevistador juzgue si es conveniente utilizar con el renunciante la entrevista indirecta, sirviéndose de preguntas de tipo exploratorio, que puedan enriquecer la información que se obtenga. Este procedimiento dependerá del volumen de trabajo que se tenga y es el que definirá el sistema de entrevista que se manejará. Véase figura 18-1.

En lo personal, se recomienda que al menos se puedan formular las preguntas que se anexan con la advertencia de que la información que se obtenga de un empleado que abandona la empresa por una situación de conflicto, puede verter información poco válida; esto lo debe juzgar el entrevistador con base en su experiencia y en los conocimientos que tenga de la organización y, que en todo caso, la frecuencia con que se de la misma opinión será la que determine su validez.

Finalmente, es importante apuntar que la entrevista de salida es parte del método para evaluar los sistemas de la selección que se emplean en la organización.

De acuerdo con las preguntas que se formulen, se medirán, por ejemplo: la adaptación al puesto, los logros obtenidos, etcétera; y se confrontarán con los resultados de los exámenes de selección con el fin de definir el nivel de certeza que se tuvo en los pronósticos que se formularon. (Véase Apéndice 8).



Entrevista de salida

Figura 18-1

## Entrevista con programación neurolingüística (PNL)

La Programación Neurolingüística (PNL) es un modelo que permite crear nuevas formas para entender las maneras en las que la comunicación verbal y la no verbal afectan el cerebro humano. De este modo, nos presenta la oportunidad de comunicarse mejor con los demás. Véase figura 19-1.



Programación neurolingüística

Figura 19-1

La PNL surgió en 1972, por Richard Bandler —programador de computadoras— y John Grinder, —profesor de lingüística—; Robert Dilts, Leslie Cameron-Bandler y Judith De Dossier empezaron a desarrollar la Programación Neurolingüística (PNL), que tiene sus raíces en la práctica psicoterapéutica, por lo que lleva a que se desarrollen modelos de intervención y técnicas.

Por una parte la PNL es un método para encontrar y apropiarse de los componentes esenciales de un pensamiento y un comportamiento eficaz “modelado”, y por otra es de momento una buena colección de técnicas, “modelos” altamente eficaces de comunicación y transformación de la conducta; estas técnicas son el producto del modelado.

La PNL define a los seres humanos como programas neurolingüísticos; somos programas, porque representamos al mundo mediante programas o mapas mentales; éstos van dirigidos hacia metas y se realizan por medio de dos recursos:

Los recursos neurológicos se refieren a la forma en que las neuronas codifican la información que obtienen de nuestros sentidos: vista, tacto, oído, gusto y olfato.

Los recursos lingüísticos se refieren al modo en que utilizamos el lenguaje, tanto verbal como corporal, para comunicarnos con los demás y con nosotros mismos.

En la PNL se proponen tres modos de comunicación humana, que nos permiten inferir el significado de los mensajes:

- Lenguaje corporal: está constituido por postura, gestos, proximidad, ritmo respiratorio, tensión muscular y expresión facial. Es una forma de comunicación predominantemente afectiva.
- Lenguaje vocal: está formado por las cualidades de la voz, es decir: el tono, el volumen, la inflexión y el ritmo con que decimos las palabras. Es una forma de comunicación predominantemente afectiva.
- Lenguaje verbal: está constituido por palabras, es una forma de comunicación predominantemente intelectual.

La información que se obtiene de los sentidos integra un sistema de representación: existen tres sistemas de representación o canales de comunicación para la PNL; cada una de las personas tiene su preferido, es decir, el ser humano especializa su lenguaje en función del sistema sensorial que antepone para orientarse de forma consciente en el mundo. Los canales o sistemas son los siguientes:

- VISUAL: Son personas que usan la vista para orientarse en el mundo; piensan en imágenes porque así traen mayor información a la vez; son personas que hablan muy rápido y agudo, mueven las manos, apuntan a

las personas; suelen ser gente delgada, muy cuidadosa en su vestir y generalmente está viendo hacia arriba.

- **AUDITIVO:** Son personas que aprenden mejor cuando reciben las explicaciones oralmente y cuando pueden hablar y explicar esa información a otra persona. Los que utilizan más este sistema son personas más tranquilas, hablan un poco más lento, su tono de voz es armonioso, utilizan palabras que están relacionadas con el sonido: “escucho, oigo, sintonía, silencio, etc.”
- **KINESTÉSICO:** Son personas que procesan la información asociándola a sensaciones o movimientos corporales; el aprendizaje es más lento pero más profundo; estas personas generalmente hablan más lento, viven en el mundo de la sensación y del contacto, suelen ser más gorditas, casi no mueven las manos y se deleitan más con la comida.

Un ejemplo en el lenguaje de cada sistema sería:

Visual: “Yo lo veo como si...”

Auditivo: “Esto me suena a...”

Kinestésico: “Noto como un...”

A continuación se presenta un cuadro con las diferentes modalidades de lenguaje de cada uno de los sistemas de representación: Véase Cuadro 19-1.

**Cuadro 19-1**

<b>VISUAL</b>	<b>AUDITIVO</b>	<b>KINESTÉSICO</b>
Ver	Ruido	Sentir
Mirar	Oír	Tocar
Observar	Rumor	Suave
Oscuro	Escuchar	Contactar
Reflejar	Armonía	Sostener
Fotos	Sonar	Encajar
Fijarse	Silencio	Estrechar
Claro	Ritmo	Duro

Siempre nos encontramos en un constante uso de todos nuestros sentidos, aunque presentemos más atención a un sentido. Resultaría imposible decir cuál de los tres sistemas es el mejor; lo importante es saber cambiar de sistemas cuando se requiera y poner el más apropiado, dependiendo de la tarea que se trate.

Como se ha ido mencionando en capítulos anteriores, el entrevistador debe estar muy atento a las conductas y actitudes del entrevistado, por lo que la PNL es una excelente herramienta para detectar tales conductas; por



lo tanto, en el siguiente cuadro se hace un listado que puede servir al entrevistador para identificar elementos importantes en el candidato, los cuales determinen si es adecuado o no para el puesto que está solicitando.

En el siguiente cuadro se presentan algunas características de cada uno de los sistemas: Véase cuadro 19-2.

**Cuadro 19-2**

<b>Patrón</b>	<b>Visual</b>	<b>Auditivo</b>	<b>Kinestésico</b>
APARIENCIA	Arreglado, meticoloso Viste armonioso.	Arreglado para vestir, lo armonioso no es primordial.	Casual, con estilo y telas que se sienten bien.
HABLA	Rápido, fuerte y en metáforas visuales.	Despacio, medido, rítmico y resonante, con metáforas auditivas.	Voz baja, lenta, con pausas y metáforas kinésicas.
POSTURA	Erguido, cabeza y hombros derechos.	Cabeza inclinada hacia un lado, como si hablara por teléfono.	Cabeza inclinada hacia abajo, inclina su torso hacia el frente para hablar.
DISTANCIA	Necesita espacio para ver la mayor parte de la persona.	Lo suficiente cerca para escuchar.	Lo más cerca posible, a veces tocando.
COMUNICACIÓN	Prefiere hablar frente a frente en persona, es impaciente cuando se requiere escuchar largo tiempo.	Le gustaría hablar por teléfono y escuchar por largo tiempo, juzga a la gente por su voz.	No escucha bien, pierde el interés pronto. Reacciona a lo que se le dice.
ENFOQUE Y POSICIÓN DE OJOS	Enfocados hacia arriba, le gusta ver a los ojos al hablar.	Enfocados hacia los lados, no necesita ver para escuchar.	Enfocados hacia abajo, prefiere tocar que ver.
RESPIRA	Alto en pecho.	Pecho y abdomen.	Abdomen.
MEMORIA	Recuerda caras, olvida nombres y toma notas.	Recuerda nombres, aprende con repetición auditiva.	Se acuerda más de lo que le hacen, que lo que escucha y ve.
ADEMANES	Mira fijamente, se talla los ojos, encuentra respuestas viendo hacia arriba.	Golpea ligeramente con los dedos u objetos, chifla y encuentra respuestas viendo hacia los lados.	Se mueve de lado a lado al hablar de pie; basa las respuestas en lo que siente.
EMOCIÓN	Echa culpa y llora fácilmente.	Trata de distraer sus emociones.	El cuerpo expresa su emoción.
SE DISTRAE CON	Estímulos visuales; no le afecta el ruido; odia los tiraderos.	Estímulos auditivos; se distrae con la música o ruidos.	No lo distrae lo visual ni lo auditivo, parece distraído.
RESUELVE PROBLEMA	Planea, escribe y es organizado.	Hablando de sus problemas.	Aprende siendo impulsivo.

# 20

## Entrevista clínica

Este tipo de entrevista difiere un poco de la entrevista laboral, por lo que en este apartado se harán algunas especificaciones con la finalidad de ofrecer al entrevistador más elementos para su desempeño. Véase figura 20-1.



Entrevista clínica

Figura 20-1

En la entrevista clínica se puede utilizar la siguiente metáfora: una persona siempre, dentro de sí, al pensar y hablar de los eventos o experiencias que le han sucedido a lo largo de su vida, es como si su interior se convirtiera en una casa con varias ventanas y puertas; al hablar de cada evento abrirá ventanas y/o cerrará puertas, por lo que en este caso el entrevistador tiene la tarea de detectar cuáles son las puertas que hay que cerrar y cuáles, las ventanas que hay que abrir.

Una de las especificaciones que hay que mencionar en este tipo de entrevista es que el entrevistador asume el papel de experto que, a causa de su preparación especial y de su experiencia, trata de ayudar al entrevistado a resolver algún problema de su vida o a mitigar un trastorno mental que venga a exponer.

En el trabajo clínico, específicamente, la entrevista se utiliza principalmente para tres fines generales:

- **Diagnóstico:** se utiliza para obtener información acerca del problema del cliente o paciente y así poder valorar la naturaleza de su facultad. En este tipo de entrevista se debe determinar si el entrevistado es un sujeto sano psíquicamente, un sujeto neurótico o un sujeto psicótico.

Para determinar el diagnóstico, se utilizan varios criterios, como pueden ser: que el individuo sano capta la realidad objetivamente o, en su caso, el individuo neurótico deforma la realidad; el individuo psicótico, por su parte sustituye la realidad.

En esta situación se puede utilizar la entrevista estandarizada, en la que a todos los pacientes se les hacen las mismas preguntas en un orden y forma cuidadosamente prescrito.

- **Intervención:** En este apartado se desarrollan las técnicas de abordaje que se utilizarán con el paciente. Lo más conveniente es que se realice un sondeo que permita saber cómo se encuentra el paciente, a qué es más sensible; con esto se definen las técnicas a utilizar, como pueden ser terapia breve, terapia de choque, psicoanálisis, terapia con marco sistémico, etc.
- **Evaluación:** Esta parte es para saber el grado de avance o retroceso que ha tenido el paciente en las diferentes situaciones que está viviendo. También sirve para saber si el terapeuta está trabajando con la técnica adecuada o no, con la finalidad de que, si es necesario, se reoriente el proceso terapéutico.

El tratamiento de los desórdenes mentales sirve de fondo para el análisis de la entrevista clínica, la cual se emplea, esencialmente, para ayudar al en-

trevistado a recobrar su equilibrio emocional, a superar los síntomas de debilidad o aflicción que le impiden conducir una vida “normalmente” feliz.

E. Fromm (1982), considera que una persona sana mentalmente es:

la persona productiva, no enajenada; la persona que se relaciona amorosamente con el mundo y que emplea su razón para captar la realidad objetivamente; que se siente a sí mismo como una entidad individual única, y al mismo tiempo identificada con su prójimo; que no está sometida a una autoridad irracional y acepta de buena voluntad la autoridad racional de la conciencia y la razón; que está en proceso de nacer mientras vive, y que considera el regalo de la vida como la oportunidad más preciosa que se le ofrece.

En la entrevista psicoterapéutica se busca hacer una evaluación de cuál es el problema del paciente, escuchándole y acompañándole.

Es un método que consiste en observar y analizar la conducta, la historia, los sentimientos, los pensamientos, las emociones y la congruencia entre lo que se dice y la conducta no verbal, para integrar la información, dar diagnóstico y tratamiento, con el fin de facilitarle al sujeto la resolución de sus conflictos a través de la interacción paciente-terapeuta.

Diríamos que es una relación directa, cara a cara, entre dos personas o más, ya que la intervención puede ser en forma individual o de grupo.

Se utilizan diferentes técnicas para lograr *insight* en el paciente, esto es, que se conecte con él mismo y salgan a la luz los orígenes de tal o cual conflicto; se le estimula para que lo descubra y solucione, fortaleciendo las partes más fuertes que le ayudarán a lograr más salud mental.

## PRIMER ENTREVISTA

Durante ésta es importante:

- a) Lograr un buen *rappport* o relación entre terapeuta y paciente, desde el primer contacto.
- b) Crear un clima de calidez, evitando cualquier conducta crítica de parte del terapeuta, esté de acuerdo o no con lo que diga el cliente. El ser cálido consigue reducir la ansiedad y tensión del paciente, aumenta su confianza para externar lo que necesita decir.
- c) Tener empatía o capacidad de comprender al paciente desde su marco de referencia, al identificarse con el otro, manteniendo la distancia emocional para no perder objetividad.
- d) Identificar si el paciente cuenta con recursos psicológicos para realizar la terapia, si logra tener *insight*, o sea, reconocer síntomas relacionados con sus problemas psicológicos.

- e) Guardar la ética al mantener el secreto profesional. Reconocer si la problemática planteada por el paciente va a poder abordarla el terapeuta; en caso contrario, derivarlo a otro especialista que pueda realizar la intervención o tratamiento; tal situación se le da a conocer al paciente.
- f) Realizará el encuadre en el cual el terapeuta informa el costo de las consultas, el tipo de terapia que maneja, los pasos a seguir, los objetivos a alcanzar, el pago de honorarios, asista o no; el tiempo de sesión, la asistencia puntual, el número de citas a la semana o mes y las normas a seguir. Se le hace considerar la situación completa antes de que tome el compromiso, además de motivarle al cambio. Se llega a un compromiso conductual, donde está de acuerdo en las fechas y pagos que se van a realizar para llevar a cabo el tratamiento.
- g) De acuerdo con la estrategia terapéutica, en cada sesión se le darán a conocer los resultados y las conclusiones a las que se está llegando; pueden no mencionarse las conclusiones debido a que en algunas situaciones se marcan silencios, para que el paciente reprocese la información. A veces, hasta después de dos o tres sesiones se hace el análisis y se le dan a conocer las conclusiones.

### EN ESTA PRIMERA ENTREVISTA...

Se realiza el examen psicológico del cliente:

Apariencia. Condiciones de higiene y aliño personal: si es estándar, si se sale de la norma; si alguna extravagancia; pulcritud, descuido, integridad física, señas particulares; si la edad aparente es semejante a la que dice tener.

Ubicación. En tiempo, espacio y persona. Se le hacen preguntas como:

“¿Cómo se llama?”

“¿En qué lugar estamos?”

“¿Cuál es la fecha de este día?”

Estas preguntas son torales, ya que si no las contesta adecuadamente, se puede hablar de un trastorno psicológico.

Manejo corporal. Si el paciente se encuentra tranquilo, ansioso, tenso, controlado, hiperactivo, con tics nerviosos, distraído, rígido, decaído; si sus movimientos son congruentes con su relato.

Lenguaje. Tono y énfasis; si sigue el curso del pensamiento, es decir, si es fluido, pobre, congruente, coherente, incoherente o incongruente; si tiene bloqueos, tartamudeo si pronuncia con dificultad o presenta habilidad en el discurso; el lenguaje denota también la cultura y el nivel socio-económico.

Pensamiento. Si es de tipo funcional, concreto, abstracto, perseverante, delirante, impreciso, extravagante, fijo, mágico, invasor.

Juicio. Apropiado, inapropiado, lógico. Se trata de detectar cómo actúa la persona ante una situación o evento, es decir, con qué lógica resuelve la situación. Como por ejemplo, si un hombre que se va a divorciar ignora que la patria potestad de los hijos menores de 6 años, por lo general, se le da a la madre, y aun así está dispuesto a llevarse a sus hijos, pase lo que pase; esto implicaría que está actuando de una manera inapropiada.

Atención y concentración. Sostenida, dispersa y fija.

Memoria. Anterógrada y retrógrada.

*Insight*. Deficiente o adecuado.

Emociones. Enojo, tristeza, irritabilidad, dolor, ambivalencia, miedo, culpa o decepción. Cambios repentinos del estado de ánimo, desde una situación normal a una o más condiciones disfóricas, que con frecuencia consisten en depresión, irritabilidad, ira y ansiedad.

Fobias diversas. Miedo al agua, a los lugares cerrados, a los insectos o animales, a la oscuridad.

Expresión de afecto. Aplanado, entorpecido, adormecido, insensible, amplio, forzado.

Alteraciones conductuales. Bajo control de impulsos, celotipia, aislamiento, intentos suicidas, autoagresión, respuestas exageradas de sobresalto, dependencia, manejo de agresión.

Autovaloración.

Adicciones. Drogas, alcohol, tabaco, comida, otras.

Alteraciones somáticas.

Organización y planeación.

## TÉCNICAS DE LA PSICOLOGÍA CLÍNICA

En el proceso terapéutico, el terapeuta obtiene información de las verbalizaciones del sujeto y de su lenguaje no verbal, y es en muchas ocasiones más importante este último.

Dentro de las estrategias para fomentar la confianza, y al mismo tiempo estimular la apertura y el análisis, se encuentran:

- A) Escucha activa. Igualar la posición del cuerpo, como si fuéramos el espejo del paciente o hacer una posición cruzada, ya que aumenta la sintonía; también mantener el contacto visual mientras lo escuchamos.
- B) Acompañar al paciente. Mientras habla, llora, grita, manifiesta algún sentimiento, hacerlo en silencio, sin interrumpirlo y guardar éste aun después de que termine, propiciando un tiempo de meditación o concentración. El silencio actúa como catalizador a reacciones fuertes.
- C) Uso de la voz. Es conveniente que se imposte la voz, de tal manera que el tono de voz que se utilice provoque confianza en las personas; se debe evitar, en la medida de lo posible, el utilizar tonos fuertes o agresivos que invitan a la confrontación, ya que lo mejor para obtener resultados óptimos es utilizar un tono amable y que genere confianza en el paciente.
- D) Lenguaje sintónico. Observar su discurso y responder de acuerdo a su preferencia sensorial, ya sea visual, kinestésica o auditiva; es decir, en algunos momentos se pueden utilizar las mismas expresiones que el paciente está utilizando; por ejemplo, si el paciente menciona que “eso se escucha agresivo”, “se oye fuerte”, “ese cuadro está desordenado”, “siento que...”, el terapeuta en algún momento puede acompañarlo con este tipo de expresiones.
- E) Clarificar. La información recibida para confirmar si se ha entendido el mensaje, y no presuponer: “lo que tratas de decirme...” “¿Estás diciendo que..?”
- F) Paráfrasis o eco. Repetir la frase mencionada para que analice su contenido.
- G) Reflejo. El terapeuta recoge el contenido emocional del mensaje, y si considera que el paciente se sentirá más comprendido con ello, describe con éste el sentimiento o estado emocional.
- H) Con preguntas abiertas. “¿A qué puede deberse...?”
- I) Confrontación. El terapeuta describe posibles discrepancias.
- J) Mensajes mixtos. En sentimientos pensamientos y conductas. “Por una parte me dices y por otra haces...” Hay que hacerlo describiendo, sin juzgar.
- K) La interpretación. En ella el terapeuta manifiesta las relaciones causales entre varias conductas, versiones, sucesos o ideas del cliente, presen-

tando una posible explicación; esto ayuda a que el paciente tenga una nueva perspectiva y le ayuda a comprender adecuadamente lo que le sucede. Hay que iniciar con frases como: “Es posible que...”. “Podiera ser que...”. “Me pregunto si...”, para darle al sujeto oportunidad de contribuir, negar o manifestarse. Después de utilizar esta técnica, se puede utilizar la clarificación para conocer lo que piensa o siente el paciente.

- L) Cierre. Siempre hay que anticipar cuando la sesión está llegando a su fin. Es conveniente hacer un resumen de la sesión, planificar posibles acciones, tareas y logros, así como perspectivas a futuro. Dar pauta a aclaraciones y comentarios. Terminar en forma positiva, evitando situaciones emocionales que puedan regresar a partes críticas. Se despide al paciente deseándole que tenga un buen día o semana, según sea su siguiente visita. Se usa también la desigualación corporal para estimular la despedida; desigualamos el tono de voz, hablando más alto o como si tuviéramos prisa; si estábamos sentados nos levantamos, nos dirigimos a la puerta y le abrimos.

## PERFIL DEL TERAPEUTA

Para que una persona se desempeñe con alto nivel de eficiencia en el proceso terapéutico y lleve a cabo entrevistas profesionales es necesario que tenga:

- Conocimientos de Psicología, especialidades en el campo del psicoanálisis, terapia de grupo, terapia narrativa, etc.
- Seguridad en el manejo de teorías psicológicas, ya que es necesario que al menos maneje dos o tres teorías a la perfección.
- Marcos teóricos y de referencia amplios que le permitan identificar con mucha precisión cuando se trata de un paciente con psicosis, neurosis o patologías graves.
- Reconocer si tiene la capacidad para resolver la situación.
- Conocer los procesos de desarrollo de la personalidad, saber qué sucede en la adolescencia, juventud, edad adulta, en las situaciones de género, etc.
- Tiene que haber evolución en su vida; es decir, que a lo largo de su desarrollo personal y profesional haya tenido éxitos, logros, retos, ya que si un terapeuta es desordenado, alcohólico, adicto al juego o a las drogas, no está siendo coherente con la disciplina que está ejerciendo.
- Lo ideal es que esté psicoanalizado o haya recibido terapia y dado de alta en ésta.
- Que acuda a supervisión en forma constante.
- Que tenga vocación de servicio.



- Capacidad de análisis, síntesis y abstracción. Capacidad para planear y anticipar.
- Habilidad para comunicar y un lenguaje amplio.
- Capacidad para identificar la naturaleza y severidad del problema del paciente.
- Seguridad con la estrategia terapéutica que está llevando a cabo.
- Saber guardar la objetividad emocional, sin involucrarse. Transferencia y contratransferencia.
- Tener ética profesional y velar en todo momento por el bienestar del paciente, guardar la confidencialidad, respetar su intimidad, ser honesto. No existen enfermedades, sino pacientes; debido a esto es necesario darle a cada uno una atención especial.
- La experiencia clínica, tanto en niños, adolescentes y adultos, es de vital importancia.
- Conocer las nuevas alternativas de terapias.
- Estar consciente de que el paciente va a buscar salud donde la encuentre. No provocar dependencia.

# Apéndices

**E**n estos apéndices encontrarás ejercicios para trabajar en tu propio conocimiento y desempeño en las entrevistas, por lo que se anexan formatos de evaluación, informes de entrevista, pruebas, retroalimentación en parejas y cartas tipo.

## APÉNDICE 1

## AUTODIAGNÓSTICO O EGOGRAMA

A continuación se sugiere una forma sencilla de representar cómo se distribuye en el individuo la energía psíquica de los tres estados del YO, de acuerdo con la manera como se relaciona en distintas circunstancias.

Conforme vaya leyendo las frases que aparecen en las siguientes páginas, valore hasta qué punto está de acuerdo con ellas:

- Si está totalmente de acuerdo, ponga una X debajo de “Si, siempre”.
- Si no está de acuerdo para nada, ponga la X debajo de “No, nunca”.
- Si considera que es ocasional su acuerdo, ponga una X debajo de “Algunas veces”.
- Si piensa que es frecuente en usted, ponga la X debajo de “Muchas veces”.

<b>Autodiagnóstico o EGOGRAMA</b>	<b>No, nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muchas veces</b>	<b>Si, siempre</b>
1. Ofendo a las personas sin darme cuenta.				
2. Me interesa lo que piensan los demás de mí.				
3. Hago lo que me dice mi jefe, aunque me resulte muy duro.				
4. Me gustan los chismes y los cuentos.				
5. Me gusta examinar los pros y contras de cada situación.				
6. Las cosas se hacen bien o no se hacen.				
7. Considero que la religión es importante.				
8. Pienso mucho, antes de decir las cosas.				
9. Quiero que me presten atención todo el tiempo.				
10. Soy muy impulsivo.				
11. Cuando me encuentro con un error, mi principal preocupación es que no se repita.				
12. Cuando me encuentro con un error, mi principal preocupación es dar con el responsable.				
13. Quien habla mal de los demás, no es de fiar.				
14. Soy una persona indecisa.				
15. Cuando me reprenden, me avergüenzo mucho.				

	<b>No, nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muchas veces</b>	<b>Si, siempre</b>
16. Suelo tener conflictos con los demás.				
17. Ante los problemas suelo preguntarme: ¿qué es lo más importante?				
18. Me gusta clasificar a las personas.				
19. Suelo mover la cabeza con actitud de disgusto cuando algo me desagrada.				
20. Soy partidario de tomarme tiempo, pensar las cosas y decidir más tarde.				
21. Generalmente evado los problemas.				
22. Me dejo llevar por corazonadas.				
23. Mis problemas debo revisarlos yo.				
24. Espero que los demás hagan lo que yo digo.				
25. Tengo gestos autoritarios.				
26. Soy una persona tranquila.				
27. A veces me río incontroladamente.				
28. Disfruto estar con quien me cae bien.				
29. En situaciones tensas conservo la calma.				
30. Ayudo a la gente más allá de lo que es mi obligación.				
31. Suelo juzgar precipitadamente a la gente.				
32. Suelo pedir opiniones a los demás para contrastar las mías.				
33. Me gustan los animales.				
34. Suelo jugar contento con los niños.				
35. Calculo las posibilidades de éxito antes de emprender algo.				
36. Me agrada dar órdenes a los demás.				
37. Me preocupo por la salud de los demás.				
38. Me gusta distinguir entre los hechos y las causas que los producen.				
39. Tengo intuiciones y me dejo llevar por ellas.				
40. Soy muy imaginativo.				
41. Me intereso por actualizar mis conocimientos.				
42. Insisto en que las cosas se hagan a mi manera.				
43. Pienso: ¿qué haría la gente sin mí?				
44. Cuando hablo con alguien que está alterado, me centro en examinar los hechos.				
45. Me afectan mucho los contratiempos.				

## HOJA DE CALIFICACIÓN

A partir de las siguientes equivalencias:

0 = No, nunca

1 = Algunas veces

2 = Muchas veces

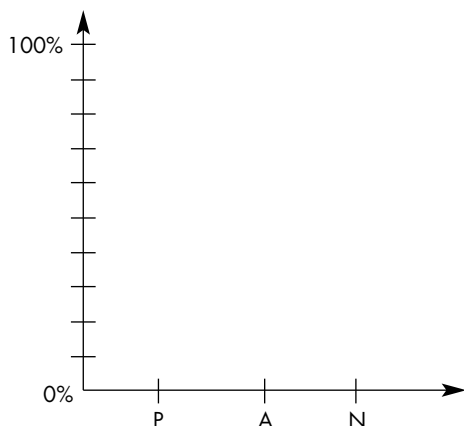
3 = Si, siempre

Anote los resultados de acuerdo con lo que contestó en el siguiente cuadro:

<b>PADRE</b>	<b>ADULTO</b>	<b>NIÑO</b>
1. _____	2. _____	3. _____
4. _____	5. _____	6. _____
7. _____	8. _____	9. _____
10. _____	11. _____	12. _____
13. _____	14. _____	15. _____
16. _____	17. _____	18. _____
19. _____	20. _____	21. _____
22. _____	23. _____	24. _____
25. _____	26. _____	27. _____
28. _____	29. _____	30. _____
31. _____	32. _____	33. _____
34. _____	35. _____	36. _____
37. _____	38. _____	39. _____
40. _____	41. _____	42. _____
43. _____	44. _____	45. _____
TOTAL _____	TOTAL _____	TOTAL _____
% _____	% _____	% _____

NOTA: Convierta los totales en porcentajes: aplique una regla de tres; multiplique por 100 cada total y divídalo entre 45. El resultado es el porcentaje de cada columna.

Ahora trace su Egograma, anotando en donde corresponda cada porcentaje obtenido.



Con esta forma usted puede percibir cómo aparece la relación de fuerzas en los distintos estados del YO, percibiendo cuál de las facetas de su personalidad domina a las otras dos, etc.; pero recuerde que el estado A no es necesariamente el ideal; es tan bueno o tan malo como el P o el N, todo depende de lo adecuado o inadecuado de sus intervenciones y de la forma en como se complementan positivamente los tres.

Análisis transaccional

<b>Lo que hace el padre</b>	<b>Lo que hace el adulto</b>	<b>Lo que hace el niño</b>
Sermonea	Estima posibilidades	Innovador
Enseña	Enfrenta la realidad	Carcajea
Instruye	Evalúa información	Idea
Enjuicia	Proactivo	Manifiesta interés
Prohíbe	Razona	No piensa antes de actuar
Sentencia	Coordina	Egocéntrico
Reprueba	Crea	Solloza
Motiva	Soluciona problemas	Fantasea
Respalda	Prevee posibles riesgos	Propone ideas
Alecciona	Investiga suposiciones	Belicoso
Resguarda	Convierte información	Se queja
Nutre	Decide	Se recrea
Guía	Comprometido	Divertido
Desadaptado	Se rehúsa a dar juicios de valor	Independiente
Dominante		Natural
Consentidor	Sigue las reglas	Sentimental
Enjuicia	Asertivo	Feliz

## APÉNDICE 2

## EJERCICIO DE SENSIBILIZACIÓN

## Retroalimentación en parejas

Aprende a Escuchar:

Contesta este cuestionario en parejas, de acuerdo con la clave. La primera columna es para responder acerca de la situación personal y la segunda columna es para contestar lo que estimas de tu pareja. Elija la categoría que más lo describa:

1 = Totalmente falso

4 = Cierto

2 = Falso

5 = Totalmente cierto

3 = Puede ser

<b>SITUACIÓN</b>	<b>YO</b>	<b>PAREJA</b>
1. Me gusta escuchar cuando alguien está hablando.		
2. Acostumbro animar a los demás para que hablen.		
3. Trato de escuchar, aunque no me caiga bien la persona que habla.		
4. Escucho con la misma atención si el que habla es hombre, mujer, joven o viejo.		
5. Escucho con la misma o parecida atención si el que habla es mi amigo, conocido o desconocido.		
6. Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando hablo.		
7. Miro a la persona con la que estoy hablando.		
8. Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a mi alrededor.		
9. Pienso en lo que la otra persona me está diciendo.		
10. Sonrío o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dice la persona que habla.		
11. Trato de comprender lo que me dicen.		
12. Trato de escudriñar por qué me lo dicen.		
13. Dejo terminar de hablar al que toma la palabra, sin interrumpir.		
14. Cuando alguien está hablando y duda en decir algo, lo animo para que siga adelante.		
15. Trato de hacer un resumen de lo que me dijeron y pregunto si fue eso lo que quisieron decir.		

<b>SITUACIÓN</b>	<b>YO</b>	<b>PAREJA</b>
16. Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas.		
17. Sé escuchar a mi interlocutor sin dejarme llevar demasiado por su manera de hablar, su voz, su vocabulario, sus gestos o su apariencia.		
18. Escucho aunque pueda anticipar lo que va a decir la otra persona.		
19. Hago preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor.		
20. Pido, en caso necesario, que el otro explique en qué sentido está usando tal o cual palabra.		



## APÉNDICE 3

## CUESTIONARIO PARA EL OBSERVADOR

Observe y realice los comentarios que usted considere de utilidad para mejorar la técnica de la entrevista.

- Planeación de la entrevista:

Contenido:

---

---

Determinar los objetivos:

---

---

Estructura de la entrevista:

---

---

Revisar información:

---

---

Seleccionar escenario:

---

---

Determinar duración: \_\_\_\_\_

- Evalúe al entrevistador:

¿Respetó las etapas de la entrevista?

---

---

---

---

1. Apertura:

¿Qué impresión demostró frente al entrevistado?

- Agrado
- Neutra
- Desagrado

2. *Rapport*

¿Lo estableció?

( ) SÍ      ( ) NO

¿Utilizó preguntas neutras?

( ) SÍ      ( ) NO

¿Redujo la tensión del entrevistado?

( ) SÍ      ( ) NO

Sugerencias para alcanzar los objetivos planteados:

---



---



---

3. *Approach*

¿Estableció la distancia social a su favor?

( ) SÍ      ( ) NO

¿Utilizó el título profesional?

( ) SÍ      ( ) NO

Sugerencias para alcanzar los objetivos planteados:

---



---



---

4. Empatía

¿Se ubicó en lugar del entrevistado?

( ) SÍ      ( ) NO

Sugerencias para alcanzar los objetivos planteados:

---



---



---

## 5. Desarrollo

¿Anunció la duración de la entrevista?

( ) SÍ ( ) NO

¿Utilizó preguntas cerradas?

( ) SÍ ( ) NO

¿Se refirió en primer lugar al área general, y en segundo lugar al área escolar?

( ) SÍ ( ) NO

¿Recabo buena información?

( ) SÍ ( ) NO

Sugerencias para alcanzar los objetivos planteados:

---



---

## 6. Cima

¿Provocó la participación del entrevistado?

( ) SÍ ( ) NO

¿Obtuvo información cualitativa?

( ) SÍ ( ) NO

¿Siguió el orden preestablecido?

( ) SÍ ( ) NO

¿Anunció el final de la entrevista?

( ) SÍ ( ) NO

Sugerencias para alcanzar los objetivos planteados:

---



---

## 7. Cierre

¿Dio oportunidad de aclarar dudas? ( ) SÍ ( ) NO

¿Indicó los pasos a seguir después de la entrevista? ( ) SÍ ( ) NO

Sugerencias para alcanzar los objetivos planteados:

---



---

**CALIFICACIÓN:**

Suma todos los "SÍ" con valor de 1

TOTAL: \_\_\_\_\_

■ Tipos de preguntas:

Observe qué preguntas utilizó el entrevistador y anote en el cuadro el número de veces que las ocupó en la entrevista, así como la información relevante que obtuvo en cada tipo de pregunta.

<b>TIPO DE PREGUNTA</b>	<b>NÚM. DE VECES QUE SE REPITIÓ</b>	<b>INFORMACIÓN RELEVANTE</b>
1. Cerradas: * selección * identificación * SI-NO		
2. Abiertas		
3. Reflejo		
4. Sugerentes		
5. Proyectivas		
6. Situacionales		
7. Aclaración		
8. ¿Por qué?		
9. Confrontación		
10. Evaluativas		

La retroalimentación que tiene que aportar es detectar en qué tipo de preguntas persiste el entrevistador.

■ Tipos de recursos que utilizó el entrevistador:

<b>TÉCNICAS</b>	<b>NÚM. DE VECES QUE SE REPITIÓ</b>	<b>INFORMACIÓN RELEVANTE</b>
Agrado-Desagrado		
Presión		
Desacuerdo		
Dejar que el entrevistado inicie el Rapport.		
Silencio		
"MmHm"		
Eco		

- Conductas del entrevistador:

Expresión facial:

Elija la expresión que más frecuencia tuvo:

- ( ) Muy Serio ( ) Serio ( ) Inexpresivo  
 ( ) Sonríe ( ) Muy alegre ( ) No se controla

Contacto visual:

¿Mantuvo la mirada en el entrevistado?

- ( ) SÍ ( ) NO

Expresión corporal:

¿Se sentó correctamente?

- ( ) SÍ ( ) NO

¿Hizo muchos ademanes?

- ( ) SÍ ( ) NO

Tono de voz:

¿Modula la voz al hablar?

- ( ) SÍ ( ) NO

¿Susurra?

- ( ) SÍ ( ) NO

¿Habla claro?

- ( ) SÍ ( ) NO

- ¿Qué porcentaje de tiempo se utilizó en la entrevista?

Entrevistado \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_

- Conclusión de la entrevista:

¿Contrató al candidato?

- ( ) SÍ ( ) NO

¿Lo conservó en cartera?

- ( ) SÍ ( ) NO

¿Lo rechazó?

- ( ) SÍ ( ) NO

APÉNDICE 4

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Entrevista realizada: \_\_\_\_\_

Por : \_\_\_\_\_ para el puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1 = Excelente

3 = Malo

2 = Bueno

4 = Deficiente

SITUACIÓN	1	2	3	4
PRIMERA IMPRESIÓN				
PRESENTACIÓN				
ASPECTO FÍSICO				
COMUNICACIÓN VERBAL				
COMUNICACIÓN NO VERBAL				
SALUD				
ESTUDIOS				
METAS				
IMPRESIÓN DEFINITIVA				

NOTA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Usted contrataría a este candidato?

( ) SÍ ( ) NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FIRMA

\_\_\_\_\_

## APÉNDICE 5

## INFORME DE ENTREVISTA INICIAL

Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_

Puesto que solicita: \_\_\_\_\_

Último grado escolar cursado: \_\_\_\_\_

Sueldo que solicita: \_\_\_\_\_

Trabajo actual o último empleo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

1. Aspecto Físico	<input type="checkbox"/> Desagradable	<input type="checkbox"/> Desaseado		
	<input type="checkbox"/> Buena presentación			
	<input type="checkbox"/> Agradable	<input type="checkbox"/> Excelente		
2. Entrada	<input type="checkbox"/> Defensivo	<input type="checkbox"/> Tenso		
	<input type="checkbox"/> Ansioso	<input type="checkbox"/> Desafiante		
	<input type="checkbox"/> Desparramado	<input type="checkbox"/> Ostentoso		
	<input type="checkbox"/> Víctima	<input type="checkbox"/> Tímido		
	<input type="checkbox"/> Seductor	<input type="checkbox"/> Seguro		
	<input type="checkbox"/> Respetuoso			
3. Actitud Social	<input type="checkbox"/> Poco sociable	<input type="checkbox"/> Accesible		
	<input type="checkbox"/> Amistoso	<input type="checkbox"/> Sociable		
4. Formas de Expresión	<input type="checkbox"/> Expresión pobre			
	<input type="checkbox"/> Intenta expresarse			
	<input type="checkbox"/> Clara			
	<input type="checkbox"/> Buena			
	<input type="checkbox"/> Excelente			
5. Fluidez Verbal	<input type="checkbox"/> Monosílabo			
	<input type="checkbox"/> Concreto			
	<input type="checkbox"/> Poco intercambio			
	<input type="checkbox"/> Verborreico			
	<input type="checkbox"/> Facilita la comunicación			
6. Escolaridad	SÍ	NO	Promedio	Certificado
Primaria				
Secundaria				
Preparatoria				
Profesional				
Técnica				
Otros				

7. Experiencia en el puesto	<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Poca <input type="checkbox"/> Relacionada con el puesto <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Amplia
8. Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/> Menor a un año <input type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/> Dos años <input type="checkbox"/> Tres años <input type="checkbox"/> Mayor a tres años
9. Motivación	<input type="checkbox"/> Desanimado <input type="checkbox"/> Sólo le interesa el sueldo y las prestaciones. <input type="checkbox"/> Mediano Interés <input type="checkbox"/> Interés por el trabajo y desarrollo
10. Consideraciones de trabajo.	<input type="checkbox"/> No las acepta <input type="checkbox"/> No acepta todas <input type="checkbox"/> Acepta todas

OBSERVACIONES GENERALES:

---



---



---



---



---



---



## APÉNDICE 6

FORMA DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTA  
PARA LOS EMPLEADOS

Nombre: \_\_\_\_\_

Considerado para el trabajo de: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Instrucciones:

Para la calificación marque en cada línea con una (V), si la respuesta es acertada o favorable, y con una (X) si no es favorable, para indicar en qué proporción el entrevistado satisface los requerimientos del factor considerado.

## EXPERIENCIA PREVIA

- \_\_\_\_\_ Tiene experiencia en trabajos similares.
- \_\_\_\_\_ Ha utilizado materiales del mismo tipo.
- \_\_\_\_\_ Ha estado en condiciones de trabajo similares.
- \_\_\_\_\_ Ha mostrado desarrollo en el trabajo.

## ENTRENAMIENTO

- \_\_\_\_\_ Tiene la educación escolar suficiente.
- \_\_\_\_\_ Requirió entrenamiento mecánico, matemático o algún otro especializado.
- \_\_\_\_\_ Tomó algún entrenamiento especial desde que abandonó sus estudios.

## APARIENCIA

- \_\_\_\_\_ Su apariencia general es satisfactoria.
- \_\_\_\_\_ Evidencia una cultura sólida.
- \_\_\_\_\_ Su voz y manera de hablar son aceptables.
- \_\_\_\_\_ Su estructura física es adecuada (altura, peso, fuerza).
- \_\_\_\_\_ Tiene alguna limitación física.
- \_\_\_\_\_ Es una persona agresiva
- \_\_\_\_\_ Tiene confianza en si mismo.

## SOCIABILIDAD (trabajo en grupo)

- \_\_\_\_\_ Tiene experiencia en trabajos de grupo.
- \_\_\_\_\_ Ha participado en actividades de grupo o sociales en la escuela.
- \_\_\_\_\_ Toma parte en asuntos de comunidad.
- \_\_\_\_\_ Se mezcla con algún grupo de recreación.
- \_\_\_\_\_ Muestra algún interés por las personas.
- \_\_\_\_\_ Parece amigable, es el tipo de persona que se lleva bien con otra.

## ESTABILIDAD EMOCIONAL

- \_\_\_\_\_ Tuvo fricciones con su supervisor anterior.
- \_\_\_\_\_ Presenta incompetencia, temperamento rápido, inflexible.
- \_\_\_\_\_ Se siente insatisfecho o desalentado en el trabajo.
- \_\_\_\_\_ Presentó alguna dificultad en el periodo de la infancia.
- \_\_\_\_\_ Se enfrentó a problemáticas graves en el periodo de la adolescencia.
- \_\_\_\_\_ Tiene una vida equilibrada.

## MADUREZ

- \_\_\_\_\_ Ha trabajado en vacaciones.
- \_\_\_\_\_ Contribuye en los ingresos familiares.
- \_\_\_\_\_ Toma decisiones dominadas por la familia.
- \_\_\_\_\_ Alguna vez tuvo más de un trabajo al mismo tiempo.
- \_\_\_\_\_ Tiene buen sentido de responsabilidad.
- \_\_\_\_\_ Tiene metas lógicas para la ocupación.

## CAPACIDAD PARA DIRIGIR

- \_\_\_\_\_ Tiene experiencia en dirigir.
- \_\_\_\_\_ Es una persona dominante, inspira confianza y respeto.
- \_\_\_\_\_ Es razonablemente agresivo, tiene confianza en si mismo, se basta a si mismo.

## OBSERVACIONES:

---



---



---



---



---



---

## APÉNDICE 7

## ENTREVISTA DE AJUSTE

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

Unidad de trabajo: \_\_\_\_\_ C. C. \_\_\_\_\_

Jornada de trabajo: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Sindicalizado \_\_\_\_\_ Confianza \_\_\_\_\_

¿Cómo se siente en la institución? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué opina de las funciones de su unidad de trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué opina de las funciones que realiza en su puesto?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mencione tres aspectos que no le agraden de su puesto:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mencione los aspectos de su puesto que más le agradan:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sus objetivos van de acuerdo con los de su puesto:

Sí \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo son sus jefes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué opina de sus compañeros?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué es lo que más le ha agradado desde que ingresó a la organización?

---

---

---

---

¿Qué es lo que no le ha agradado de la organización?

---

---

---

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

---

---

---

---

---

---

## APÉNDICE 8

### ENTREVISTA DE SALIDA

En el siguiente formato se sugieren algunas situaciones o causas por las que el empleado decide dejar la organización, así como los datos que justifican en cierto modo la posible renuncia.

#### Datos de control

- Nombre
- Edad
- Estado civil
- Dirección antes de ingresar a la empresa
- Dirección actual

#### Posibles causas de renuncia

- Cambio reciente de estado civil
- Cambio de Domicilio

#### Datos de experiencia

- Fecha de ingreso
- Empleo inicial
- Compensaciones
- Empleo actual

#### Posibles causas de renuncia

- Deficiente plan de aumentos o incentivos.
- Salario inadecuado con relación a la experiencia.
- Insatisfacción con el trabajo

#### Datos de actitudes

- Le gustaría trabajar en la empresa
- En el mismo departamento
- Describa los defectos y cualidades de su jefe inmediato
- Cualidades de la empresa
- Defectos evidentes

#### Posibles causas de renuncia

- Mala Supervisión
- Incomprensión de las Políticas de la empresa.
- Conflictos con sus compañeros

#### Sugerencias para modificar las Deficiencias de la empresa

- Equipo de trabajo
- \* Cualidades de sus compañeros
- \* Deficiencias de sus compañeros

## Otros datos

## Posibles causas de renuncia

- Aceptó la oferta de otro empleo...
- Deficiente conocimiento
- De la empresa, del mercado, etc.
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?
- Salario

Ventajas sobre el empleo actual:

---

---

---

---

---

## APÉNDICE 9

## CARTA DE OFRECIMIENTO DE TRABAJO

30 de marzo de 2005

SR. SERGIO HUERTA SÁNCHEZ  
RÓMULO VALDEZ No. 86  
COL. PRESIDENTES EJIDALES  
04470 MEXICO, D. F.

Estimado Sr. Huerta:

Por medio de la presente le confirmamos el ofrecimiento de empleo que le formulamos en nuestra última entrevista, nos complace ofrecerle el cargo de Gerente de Recursos Humanos en nuestra Compañía. El sueldo será de \$50 000.00 anuales, pagaderos cada medio mes. Acompañado a este documento va un folleto en el que se describe nuestro sistema de beneficios; además le pagaremos sus gastos de traslado a nuestra ciudad. Este ofrecimiento se hace con sujeción a que usted apruebe el reconocimiento médico que prescribe nuestra Compañía.

Entenderemos que usted nos hará saber su decisión a más tardar dentro de las dos semanas de la fecha, y que podrá entrar en función en dos semanas después. Anticipamos el gusto de verle sumarse a nuestra organización y confiamos en que así se inicie una relación mutuamente provechosa.

Lo saludamos muy atentamente:

Lic. Jesús Felipe Uribe Prado  
Gerente Corporativo de Recursos Humanos

## APÉNDICE 10

## CARTA DE RECHAZO

30 de marzo de 2005

SR. SERGIO HUERTA SÁNCHEZ  
RÓMULO VALDEZ No. 86  
COL. PRESIDENTES EJIDALES  
04470 MEXICO, D. F.

Estimado Sr. Huerta:

Le aseguro que no fue una decisión fácil, pero después de una deliberación cuidadosa, hemos pensado que otro candidato al cargo de Gerente de Recursos Humanos se acerca más a nuestras especificaciones del puesto.

Esto, en modo alguno va en deterioro de la calidad de sus antecedentes ni de su carácter. Todos quienes en nuestra empresa lo entrevistaron tuvieron una impresión excelente. Su experiencia decididamente es superior.

Hacemos votos por el mejor éxito en su carrera; con sus virtudes, seguramente hará una aportación apreciable a cualquier empresa.

Lo saludamos muy atentamente:

Lic. Jesús Felipe Uribe Prado  
Gerente Corporativo de Recursos Humanos





# Bibliografía

- ALBANO, CH. (1977), *Análisis Transaccional en el trabajo y comunicación con los subordinados*, México: Técnica S.A.
- AXTELL, R. (1993), *Gestos. Lo que se considera correcto e incorrecto en la comunicación a través del lenguaje corporal en todo el mundo*, Barcelona: Iberia.
- BENJAMIN, A. (1980), *Instructivo del entrevistador*, México: Diana.
- BINGHAM, W. (1960), *Cómo entrevistar*, Rialp. Madrid.
- BLEGER, J. (1971), *Temas de psicología*, Buenos Aires: Nueva Visión.
- BERGER, E. (1991), *El lenguaje erótico del cuerpo*, Barcelona: Elfos.
- BERNE, E. (1974), *¿Qué dice usted después de decir hola?*, México: Grijalbo.
- CLONINGER, S. (2003), *Teorías de la Personalidad*, México: Pearson Educación.
- COFER, C. N., APPLEY M. N. (1971), *Psicología de la Motivación*, México: Trillas.
- DAVIS, F. (1975), *El lenguaje de los gestos*, Buenos Aires: Emecé Editores.
- DIEZ, B.M. (1978), *Breviario de análisis transaccional*, México: Diana.
- DIEZ, B.M. (1976), *Método transaccional gestáltico*, México: Diana.
- DROPSY, J. (1982), *Vivir en su cuerpo: Expresión corporal y relaciones humanas*, México: Paidós.
- FAST, J. (1986), *El lenguaje del cuerpo*, Barcelona: Kairos.
- FONG, G. (1978), *La entrevista en el adiestramiento*, México: Folleto del I. I. E.
- FREUD, S. (1973), *Obras completas de Sigmund Freud*, Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- HARRIS, T. (1973), *Yo estoy bien, tú estas bien*, México: Grijalbo.
- JONGEWARD, J. (1975), *Nacidos para triunfar*, México: Fondo Educativo Interamericano.
- KADUSHIN, A. (1974), *La entrevista en el trabajo social: México extemporáneo*.

- KNAPP, M. (1982), *La comunicación no verbal, el cuerpo y el entorno*, Buenos Aires: Paidós.
- LEWIS, D. (1990), *El lenguaje secreto del éxito*, Barcelona: Roca.
- MACKINNON, R. (1973), *Psiquiatría clínica aplicada*, México: Nueva Editorial Interamericana.
- MALONEY, P. (1969), *Entrevista con solicitantes de empleo*, México: Editora Técnica.
- MASLOW, A., *La personalidad creadora*, Barcelona: Kairos.
- MASLOW, A. (1954), *Motivación y personalidad*, Nueva York: Harper y Row.
- MASLOW, A., *El hombre autorrealizado*, Barcelona: Kairos.
- MURRAY, H. (1999), *TAT, CAT-A, CAT-H, SAT, Técnicas Proyectivas*, Madrid: TEA.
- NADLER, D. (1999), *El diseño de la Organización como arma competitiva*, México: Oxford University.
- NAHOUM, CH., *Entrevista en psiquiatría*, México: Kapelusz.
- NAHOUM, CH. (1961), *La entrevista Psicológica*, Buenos Aires: Kapelusz.
- NATHAN B., HOWARD E. (2000), *Psicología de la Personalidad*, Madrid: Prentice Hall.
- PITTALUGA, F. (1954), *Temperamento, Personalidad y Carácter*, México: Fondo de Cultura Económica.
- RICCI BITTI, P. (1980), *Comportamiento no verbal y comunicación*, Madrid: Gustavo Pili.
- ROGERS, C. (1990), *Psicoterapia centrada en el cliente*, Buenos Aires: Paidós.
- ROGERS, C. (1992), *El proceso de convertirse en persona*, Buenos Aires: Paidós.
- RUCH, F. (1970), *Psicología y vida*, México: Trillas.
- SAMBRANO, J. (2000), *PNL para todos. El modelo de excelencia*, México: Alfa-Omega.
- SCHULTZ, D. (2002), *Teorías de la Personalidad*, Madrid: International Thompson.
- SULLIVAN, H. (1959), *La entrevista psiquiátrica*, Buenos Aires: Psique.
- THIES STHAL. (2000), *Introducción a la Programación Neurolingüística*, Madrid: Paidós.

---

Esta obra ha sido publicada por  
Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.,  
y se han terminado los trabajos de la  
segunda edición el 25 de junio de 2007  
en los talleres de  
Programas Educativos, S.A. de C.V.,  
Calz. Chabacano No. 65, Local A,  
Col. Asturias, 06850.  
Empresa certificada por el  
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.,-  
bajo la Norma ISO-9002:1944/NMX-CC-04:1995,  
con el número de registro RSC-048,  
y bajo la Norma ISO-14001:1996/SSA-1998,  
con el número de registro RSAA-003,  
México, D.F.

2ª edición, 2007.

•

