

# AAU

AMERICAN ANDRAGOGY  
UNIVERSITY





# Contenido

Prefacio .....	VIII
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
El alto costo de la contratación .....	1
La inversión en personal .....	1
Observación del candidato .....	2
Renuncia a los malos hábitos .....	2
Pasado, presente y futuro .....	3
Definiciones .....	3
Una conversación con propósito .....	4
Evaluación y predicción .....	5
<b>Capítulo II. El entrevistador "completo" .....</b>	<b>7</b>
Conocimientos .....	7
Habilidades .....	8
Las demandas impuestas por la tarea .....	9
Las necesidades personales del entrevistador .....	10
La interacción .....	11
El candidato .....	12
El papel del entrevistador .....	12
<b>Capítulo III. Teoría .....</b>	<b>15</b>
Introducción .....	15
Teoría del reforzamiento .....	15
Teoría psicoanalítica .....	16

Psicología social .....	17
Psicología Gestalt .....	18
Teoría de los rasgos y los factores .....	18
Teoría dinámica .....	19
Psicoterapia .....	20
Psicología, filosofía y religión .....	21

#### Capítulo IV. Iniciación de la entrevista ..... 23

¿Dónde comenzar? .....	23
Análisis y síntesis .....	23
Preparación para la entrevista .....	24
Reducción de la ansiedad .....	25
Charla breve .....	25
Apertura de la entrevista .....	26
Preguntas guía .....	27

#### Capítulo V. Indagación y control ..... 29

Línea de la indagación .....	29
Preguntas de respuesta abierta .....	30
Guía y control .....	31
Suposición de la aceptación .....	33
Comunicación no verbal .....	34
El arte de tomar notas .....	36
Sondeo de información .....	37
Fraseo de las preguntas .....	39
Uso de preguntas directas .....	40
El valor de los comentarios .....	42
Final de la conversación .....	43
Estimaciones del observador .....	44
Sea usted mismo .....	45

#### Capítulo VI. Análisis e interpretación de la información ..... 47

Evaluación, ¿para qué? .....	47
El reto de la interpretación .....	49
Evidencia e inferencia .....	49
Las partes y el todo .....	50
Las dificultades de la decisión de contratación .....	50
Un enfoque sistemático .....	52
Descripción y predicción del comportamiento .....	53

#### Capítulo VII. Elaboración del reporte ..... 55

El reporte del entrevistador .....	55
Impresión inicial .....	56
Experiencia de trabajo .....	57
Estudios .....	58
Primeros años de vida .....	58
Actividades e intereses actuales .....	60
Resumen de puntos fuertes y débiles .....	61
Sumario general y recomendaciones .....	61
Autobiografía y autoanálisis .....	62

#### Capítulo VIII. La entrevista en perspectiva ..... 65

La entrevista en contexto .....	65
Las responsabilidades del empresario hacia la sociedad y la organización .....	66
La entrevista y la contratación justa .....	68
Confiabilidad y validez .....	69
Invasión de la intimidad .....	71
Carácter confidencial de la información .....	72
La entrevista de tensión .....	74
Una relación auténtica .....	75
El entrevistador y su arte .....	75
Agenda abierta .....	76

#### Apéndice: Formas ..... 79

Preguntas guía .....	81
Guía de la entrevista .....	83
Estimaciones del observador .....	83
Reporte del entrevistador .....	87

#### Bibliografía ..... 89

## Introducción

### EL ALTO COSTO DE LA CONTRATACIÓN

Los dueños de empresas deben estar preocupados por el alto costo de los procedimientos de selección ineficaces. Diversos estudios han indicado que situar a un empleado con sueldo fijo o pagado por horas, en la nómina de pagos, puede implicar una cuantiosa suma de dinero, que posiblemente sea aun mayor cuando el empleado tiene un entrenamiento especializado o estudios universitarios.

### LA INVERSIÓN EN PERSONAL

Una joven recién graduada de bachiller con habilidades para trabajo de oficina como contabilidad, mecanografía y taquigrafía puede representar una inversión de más de \$150 000 dólares estadounidenses si permanece en una institución de 15 a 20 años. Si además de los aumentos regulares a su salario, se gradúa posteriormente o es promovida, esta cantidad puede aumentar bastante. Los negocios y la industria no son las únicas áreas donde los costos de personal son elevados. Una universidad importante recientemente afirmó que la carrera de profesor puede requerir un gasto total de aproximadamente un millón de dólares estadounidenses para la institución durante su vida laboral. A pesar de estos gastos crecientes en empleados, a menudo se gasta más tiempo, esfuerzo y dinero en la compra de una pieza

de equipo de precio moderado que en la selección de un nuevo miembro del personal. Cuando se considera la gran inversión que se realiza en personal, cualquier cantidad de dinero y de tiempo que se emplee para mejorar los métodos de selección se vuelve comparativamente pequeña.

## OBSERVACIÓN DEL CANDIDATO

El hombre es un organismo complejo y no existe un método simple para valorarlo. En la selección de personal, la tarea de valoración es aún más complicada por el hecho de que el buen empleado, *per se*, no existe. Una persona es un buen empleado solamente si es situado en un trabajo que satisface sus necesidades, utiliza su capacidad y entrenamiento y lo estimula a funcionar cerca de su nivel óptimo.

La entrevista es el más antiguo y popular de todos los medios de selección. Aunque en el mejor de los casos es una herramienta imperfecta, tiene ciertas ventajas que llevan al empresario a considerarla en forma favorable. Le permite observar al empleado en prospecto y explorar los factores que pueden ser importantes para el éxito en el trabajo. A pesar de sus deficiencias, no es factible que se descarte o reemplace a la entrevista en un futuro próximo, y quienes la practican deben aprender a obtener el máximo beneficio de ella. Este Manual está orientado a ser una guía para la entrevista, con un enfoque más analítico, sistemático y objetivo.

## RENUNCIA A LOS MALOS HÁBITOS

Aprender cómo entrevistar es similar a aprender cómo tocar un instrumento musical. Una persona puede instruirse bajo la dirección de un maestro de música profesional o aprender por su propia cuenta. Por lo general, es mejor ser enseñado por un instructor de música. La persona que ha aprendido "de oído", rara vez desarrolla la eficiencia musical de quien ha recibido instrucción formal. Lo mismo es cierto para la persona que aprende a entrevistar por sí mismo. Cuando se le compara con el entrevistador que ha recibido instrucción y práctica supervisada de un entrenador calificado, el entrevistador que aprendió por sí solo a menudo es torpe e ineficaz.

En cierta forma, el músico principiante tiene ventaja sobre el individuo que aprende a entrevistar. El primero puede aceptar el hecho de que no sabe mucho acerca de cómo tocar un instrumento musical debido a que no lo ha hecho antes. Por tanto, tiene poco que desaprender, no tiene malos hábitos que romper y ninguna necesidad de defender cualesquiera aptitudes relacionadas. El entrevistador en ciernes,

sin embargo, ya tiene habilidades para la conversación que ha desarrollado a lo largo de los años. La habilidad para expresarse le ha ayudado a Begar hasta donde está; probablemente disfruta platicar y siente que lo hace bien. Consecuentemente, está menos consciente de la necesidad de mejorar sus habilidades para la entrevista. Hablar demasiado, escuchar muy poco y vagar sin objetivos de un tópico a otro, puede no afectar en grado considerable a la conversación ordinaria, pero estas tendencias no son conducentes hacia una entrevista efectiva. Más aún, el entrevistador novel se puede ofender rápidamente por cualquier crítica, no importa qué tan constructiva sea.

## PASADO, PRESENTE Y FUTURO

La mayoría de las personas basan sus creencias acerca del futuro en eventos que han sucedido en el pasado. La entrevista funciona, en mucho, de la misma manera. El entrevistador espera predecir el comportamiento futuro de un candidato al estudiar su pasado. Desde luego, también es necesario saber qué clase de futuro se contempla para él. El entrevistador necesita saber lo que se requiere que haga el solicitante, qué cualidades personales, habilidades y experiencias requerirá, la clase de personas con las que trabajará y el ambiente de la organización. Una entrevista cuidadosamente planeada y bien conducida puede ayudar a obtener una integración adecuada de la persona, el trabajo y la organización.

## DEFINICIONES

*Tanto una entrevista como una conversación implican a dos o más personas hablando entre sí. ¿En qué aspectos una entrevista es diferente de una conversación ordinaria?*

Una entrevista es comúnmente más dirigida y orientada a metas que una conversación ordinaria. La primera es conducida por uno de los participantes quien está interesado en obtener información de la otra parte. La entrevista es, sin embargo, comúnmente un acontecimiento mutuo del que cada persona espera obtener beneficio; siempre debe tener un propósito y nunca ser tan sólo una forma de pasar el tiempo durante el día.

El *Diccionario Webster* señala varias derivaciones de la palabra **entrevista**. Una de estas derivaciones en particular sería muy conveniente de tenerla en mente. **Entrevista** proviene de la palabra francesa *entrevoir*, que significa "verse uno al otro", pero que también incluye "ver imperfectamente, dar un vistazo a". El entrevistador ve imperfectamente en la entrevista. Tan sólo da un vistazo al entrevistado.

El *Diccionario American College* define a la **entrevista** como "un encuentro de personas cara a cara, especialmente para una conferencia formal".

En *Cómo entrevistar*, Bingham, Moore y Gustad afirman que "una entrevista es una conversación dirigida con un propósito definido, diferente a la satisfacción en la conversación misma". Los autores utilizan la palabra **conversación** muy ampliamente e incluyen la interacción total entre el entrevistador y el entrevistado; no sólo las palabras habladas, sino también "los ademanes, posturas, expresiones faciales y otras conductas comunicativas". La entrevista tiene un propósito definido y es un evento planeado más que un "suceso". Es un proceso interactivo que involucra muchos más aspectos de la comunicación que sólo hablar y escuchar.

## UNA CONVERSACIÓN CON PROPÓSITO

*De acuerdo con una definición dada anteriormente, una entrevista es una conversación con propósito. ¿Cuáles son los principales propósitos de una entrevista de selección o evaluación?*

El propósito principal de una entrevista de evaluación consiste en determinar la adecuación de un candidato para una oportunidad específica en una organización dada. ¿En qué grado reúne las capacidades básicas, estudios y entrenamiento, experiencia de trabajo y otras cualidades personales necesarias para desenvolverse en una forma aceptable? ¿Cuáles satisfacciones tendrá de lo que hace y el progreso que realiza? ¿En qué forma se combinan sus preferencias y rechazos, sus intereses e inclinaciones, con los de sus compañeros de trabajo?

Un segundo propósito consiste en proporcionar al solicitante información acerca del trabajo, los requisitos que deberá reunir, la organización, sus políticas y prácticas, las personas con las que trabajará y los beneficios que puede recibir. Debe haber un toma y da en la entrevista, con cada parte dispuesta a proporcionar información que sea de interés al otro, para llegar a una decisión de contratación.

Un último propósito en la entrevista de selección, consiste en crear un sentimiento de buena voluntad hacia el patrón en prospecto, independientemente de los resultados de la entrevista. El entrevistador es el eslabón vital entre el patrón y el

solicitante. La imagen inicial, y posiblemente duradera, de la organización puede ser creada en alto grado por el entrevistador. Si el candidato recibe una impresión negativa del patrón a partir de la entrevista, esto puede influir en él, no sólo como un solicitante de trabajo, sino como un consumidor de los servicios o productos de la firma y como una fuente de referencia para otros solicitantes de trabajo. Si la impresión es bastante negativa, le puede conducir incluso a quejarse con las dependencias gubernamentales acerca de las prácticas injustas y discriminatorias de contratación.

## EVALUACIÓN Y PREDICCIÓN

*El entrevistador puede obtener información útil acerca del solicitante, de su forma de solicitud, el currículum vitae, las pruebas y las referencias. ¿Qué puede obtener a través de una entrevista, que no puede conseguir por otros métodos de evaluación?*

Los otros métodos informan al empresario si un solicitante ha tenido estudios adecuados, entrenamiento y experiencia de trabajo para alguna posición particular. Una entrevista conducida de manera correcta complementa lo que se llega a conocer a través de estos medios. También proporciona al empresario información significativa acerca de la personalidad del candidato, sus actitudes, motivación, carácter y temperamento. Estas características personales a menudo determinan qué tan bien se desenvolverá, qué tanto progreso logrará y por cuánto tiempo permanecerá con la organización.

Las rescisiones de contratos, ya sean voluntarias o involuntarias, a menudo están relacionadas con qué tan bien se satisfacen las necesidades del empleado, cómo se siente en la atmósfera total del trabajo, su nivel de energía y su estabilidad emocional general. Una entrevista conducida diestramente permite al entrevistador obtener evidencia y poner a prueba hipótesis basadas en el comportamiento pasado del candidato que ayudará a predecir sus acciones futuras en una tarea de entrenamiento, un trabajo específico o una oportunidad para hacer carrera en la organización.

## El entrevistador "completo"

## II

Se puede decir que pescar es como las matemáticas, que nunca se pueden aprender por completo.

Así como ningún hombre nace artista, ningún hombre nace pescador.

IZAACK WALTON, *El pescador completo*.

Lo que dijo Izaak Walton acerca de la pesca y los pescadores es cierto para la entrevista y los entrevistadores. Este Manual proporciona comentarios y sugerencias que ayudarán al lector a convertirse en un entrevistador "completo". Pero antes de entrar a las técnicas específicas, es necesario ver al entrevistador en el contexto; examinar los requisitos, las demandas e interacciones que se le interponen en una entrevista típica de selección. La figura 1 muestra una representación esquemática de un entrevistador "completo".

### CONOCIMIENTOS

*"El conocimiento es poder", dijo Francis Bacon. Un entrevistador con conocimiento es más efectivo que uno ignorante. ¿Qué tipos de conocimiento necesita el entrevistador para realizar bien su tarea?*

El conocimiento que requiere el entrevistador puede dividirse en dos categorías amplias. Una es el conocimiento del trabajo y la cultura del trabajo; la otra es la ciencia del comportamiento humano.

Idealmente, el entrevistador debe conocer no sólo el trabajo específico en consideración sino también una variedad de los otros trabajos en la organización que podrían relacionarse con él. Necesita conocer bastante acerca del ambiente del departamento en que el solicitante puede trabajar y desarrollar su carrera. Más aún, debe estar enterado de la cultura o sociedad más extendidas, tanto local como general. Difícilmente se puede evaluar a un candidato para un trabajo desconocido en una compañía anónima situada en una comunidad ignota. El entrevistador debe conocer los requisitos del trabajo y el ambiente en el que se espera que el candidato sobreviva y prospere.

Para el entrevistador, la ciencia del comportamiento humano podría haberse llamado el arte de entender a las personas. Debe ser consciente de las diferencias individuales en talentos y rasgos. Necesita entender cómo aprenden las personas y cómo maduran. Debe detectar pautas de comportamiento por medio de las cuales juzgar a una persona. Por ejemplo: ¿El candidato es suficientemente inteligente? ¿Es demasiado inteligente? ¿Es muy trabajador o es perezoso? ¿Cómo se compara con otros candidatos o empleados? El entrevistador necesita entender al solicitante como un individuo con una estructura única para poder predecir su comportamiento futuro.

## HABILIDADES

*Al leer libros y observar la vida, se pueden obtener conocimientos pero no necesariamente habilidades. ¿Qué clase de habilidades necesita el entrevistador "completo"?*

Existen cuatro categorías principales de habilidades para la entrevista: sociales, de comunicación, analíticas e interpretativas y de toma de decisiones.

Algunas personas desarrollan naturalmente buenas **habilidades sociales**, casi sin intentarlo. Otras, tienen que esforzarse para aprender "cómo ganar amigos e influir en las personas". Muchas personas adquieren porte, tacto y autoconfianza que aumentan su efectividad social. Saber qué es correcto hacer o decir en diversas situaciones sociales requiere flexibilidad, espontaneidad y sensibilidad.

Las **habilidades de comunicación** son cruciales para el entrevistador porque la entrevista misma es una interacción verbal. La claridad es también importante cuando el entrevistador prepara su reporte sobre los resultados de la entrevista. Los capítulos 4 y 5 de este Manual comentan las habilidades de comunicación verbal y los capítulos 6 y 7 tratan de las habilidades de redacción.

Las **habilidades analíticas e interpretativas** son más fáciles para algunas personas que para otras, pero su dominio requiere de trabajo arduo aun para la persona de mentalidad analítica. Para dar sentido a la información obtenida en una entrevista, se le debe tratar sistemática y lógicamente. Se deben generar y poner a prueba hipótesis acerca del candidato, tanto durante la entrevista, como después de ella.

Las **habilidades de toma de decisiones** pueden mejorarse al considerar los diversos factores que contribuyen al proceso. El entrevistador debe estar familiarizado con los requisitos particulares del trabajo y estar consciente del estado actual del mercado de trabajo y la disponibilidad de solicitantes. Sin embargo, al evaluar a un candidato, tiene que estar alerta a otros factores más sutiles. Por ejemplo, ser precavido en no dejarse llevar por estereotipos. No debe prejuiciar a un candidato por su sexo, raza o antecedentes étnicos. También es riesgoso forzar una decisión acerca de un candidato, muy apresuradamente. A veces la percepción inmediata del entrevistador respecto de un candidato está prejuiciada debido a la torpeza o a la brillantez de un candidato visto previamente. Las habilidades del entrevistador para tomar decisiones pueden mejorar con la práctica, especialmente si las corrobora con las de otras personas que posean la misma información que él tiene.

## LAS DEMANDAS IMPUESTAS POR LA TAREA

*El papel de entrevistador puede ser sólo uno de los varios que una persona desempeña en una organización. ¿Cuáles son algunas de las responsabilidades y demandas impuestas a una persona cuando acepta la tarea de entrevistar candidatos para contratación?*

Las demandas impuestas por el papel de entrevistador pueden entrar en conflicto entre sí o con las preferencias de una persona. Se espera que un entrevistador sea cordial y amigable en su forma de ser, pero fríamente analítico y objetivo en sus juicios. Puede estar bajo la presión de un departamento u otro, para contratar candidatos por comparación con estándares que son irrealmente altos o bajos, o para trabajos que están mal definidos. El entrevistador puede ser forzado a hacer juicios difíciles con rapidez, cuando preferiría considerarlos por un periodo mayor. Es posible que se le presione a vender el trabajo, más que a evaluar al candidato. Las limitaciones de tiempo le pueden privar de la información adecuada para hacer su análisis e interpretación.

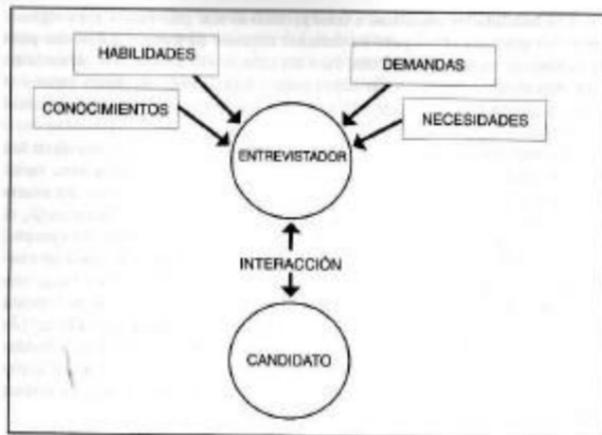


Figura 1. El entrevistador "completo".

El entrevistador "completo" necesita darse cuenta de las múltiples presiones y demandas que afronta en su papel. Debe permanecer sereno ante la presencia de exigencias conflictivas.

## LAS NECESIDADES PERSONALES DEL ENTREVISTADOR

*El oráculo de Delfos, según Plutarco, formuló el precepto "Conócete a ti mismo". Chaucer escribió "Muy sabio es aquel que puede conocerse a sí mismo". ¿Por qué es importante el autoconocimiento para el entrevistador "completo"?*

Para hacer bien su trabajo, el entrevistador debe percatarse de sus propias necesidades y de las demandas que le plantea su vida personal. Mientras que los sentimientos o problemas personales pueden hacerse a un lado en muchas ocu-

siones, en la entrevista, tales ansiedades a menudo se filtran con efectos adversos en el desempeño. Una necesidad de categoría, dominio o aceptación puede llevar al entrevistador a involucrarse demasiado en la conversación. La evaluación puede distorsionarse debido a su emotividad sobre ciertos sujetos. Por ejemplo, un veterano condecorado no podría juzgar apropiadamente las cualidades laborales de un pacifista. Es factible que un entrevistador religioso esté predispuesto en contra de un candidato que profiere blasfemias. Si el entrevistador está padeciendo las molestias de una dispepsia o se encuentra indisputado, es posible que no preste la debida atención al candidato. Su juicio puede malograrse por su propia disposición. Izaak Walton, en *El pescador completo*, escribió: "Si sois hombre severo, de carácter amargado, entonces yo os niego que podáis ser juez competente".

## LA INTERACCIÓN

*La entrevista puede considerarse como un proceso dinámico o interacción. ¿Qué es lo que distingue de otras relaciones interpersonales?*

El entrevistador debe conducir la entrevista eficientemente pero no volverse mecánico, artificial o rebuscado en su forma de ser. Cuando cualesquiera dos personas se confrontan, o afrontan una tarea común, se desarrolla un vínculo emocional. El entrevistador debe darse cuenta de las modulaciones emocionales de la relación que se desarrolla, y mantenerlas en un nivel apropiado de intensidad y calidad.

Las asociaciones y los sentimientos, aprendidos por un entrevistador en otras relaciones, pueden contaminar la entrevista y producir incomodidad para ambas partes. Por ejemplo, la galantería o el cortejo al entrevistar a una mujer atractiva pueden amular el papel profesional de un hombre como entrevistador. Una mujer entrevistadora se puede sentir incómoda al adoptar el liderazgo o el control en una conversación con un hombre muy corpulento. Un entrevistador negro puede experimentar ansiedad al entrevistar a una persona blanca, o viceversa.

El entrevistador "completo" aprende a entrevistar discretamente y sin ansiedad. Se da cuenta de que la relación entrevistador-candidato debe tener carácter profesional más que personal si es que ha de evaluar al candidato justamente. Sabe que está obligado a subordinar sus propias necesidades y sentimientos a la tarea por realizar. El entrevistador tiene que ser sincero y agradable, pero no obstante guardar cierta distancia emocional con el candidato.

## EL CANDIDATO

*El entrevistador interactúa con muy diferentes tipos de candidatos. ¿Cómo puede la individualidad del candidato afectar el comportamiento del entrevistador?*

Diferentes personas crean diferentes problemas y oportunidades para el entrevistador. Por ejemplo, el entrevistador debe adaptar su vocabulario y sus formas de expresarse, al nivel educativo o cultural de un individuo. Debe aprender a ser paciente y parco a fin de estimular a una persona lacónica o tímida a hablar. Tiene que controlar y canalizar la verborrea de un candidato locuaz. Un candidato hostil a veces puede ser conquistado al abordar directamente su hostilidad. Entrevistar a miembros de grupos minoritarios es posible que cree problemas a algunos entrevistadores.

Un entrevistador experto no culpará al candidato si la entrevista no se desenvuelve tan fluidamente como se esperaba. Algunos candidatos son extremadamente difíciles para ser bien entrevistados. En tales casos, el entrevistador debe cuidarse de no dejar que los sentimientos de frustración influyan en su juicio. En forma similar, no debe permitir que el placer que experimente en una entrevista deliciosa, anule su crítica al evaluar al solicitante.

## EL PAPEL DEL ENTREVISTADOR

*El entrevistador se encuentra en una posición clave como mediador o distanciador entre la organización y el candidato. ¿Cómo equilibra el bienestar del individuo frente al de la organización?*

hacia el beneficio del individuo. Debido a que el entrevistador es un representante de una compañía, como quiera que sea, no puede anteponer las necesidades del individuo a las de la organización.

Algunos entrevistadores se encuentran movidos por un sentimiento de simpatía y un deseo de ser útiles a los candidatos. En cierto grado, un entrevistador puede ofrecer consejo u orientación después de una entrevista de evaluación. Empero, si lo que procede es orientación vocacional o profesional, una buena disposición consiste en referir a la persona a un orientador o agencia apropiados.

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

La entrevista de selección comúnmente es iniciada por la organización de acuerdo con sus propios intereses. Tanto el entrevistador como el candidato deben reconocer esto. Sin embargo, el entrevistador tiene que responder siempre a las necesidades y sentimientos del solicitante. En una entrevista de desarrollo (por ejemplo, dirección del trabajo, revisión del desempeño u orientación), el énfasis se encamina más

## INTRODUCCIÓN

**S**e ha dicho que nada es tan práctico como una buena teoría. Aunque este Manual es una guía práctica para la entrevista, un poco de información sobre las teorías psicológicas que han influido en su enfoque ayudará al lector a entender por qué se recomiendan ciertas técnicas. Dado que la entrevista trata con circunstancias y situaciones que difieren ampliamente, y está interesada en el comportamiento humano complejo, este Manual es ecléctico en su enfoque, derivado de varias teorías más que suscrita a un punto de vista único.

## TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

La teoría del aprendizaje de los conductistas, como el psicólogo B.F. Skinner, ha tenido bastante influencia. Skinner desarrolló una técnica llamada condicionamiento operante. Esta técnica implica el reforzamiento (recompensa) de un organismo cuando muestra una conducta deseada, y no reforzamiento cuando ésta no aparece. Después de un periodo de tal entrenamiento, la frecuencia de la conducta deseada es mayor que la que se presentaba originalmente.

En la entrevista, el reforzamiento desempeña un papel importante. El entrevistador refuerza al candidato con un comentario favorable cuando muestra un cier-

to tipo de conducta, tal como la espontaneidad, que el entrevistador desea. Esto aumentará la ocurrencia de conducta espontánea. En forma similar, el entrevistador puede disminuir la frecuencia de conductas que no le son útiles, al no reforzarlas. El conocimiento sobre el condicionamiento puede también ayudar al entrevistador a interpretar la información obtenida de la entrevista. Necesita darse cuenta que un individuo tiene muchos hábitos y actitudes fuertemente reforzados y que éstos no son susceptibles de modificación a menos que haya un cambio en el programa del reforzamiento. En su libro *Principios de psicología*, William James escribió: "Es bueno para el mundo que en la mayoría de nosotros alrededor de los 30 años de edad, el carácter se haya fijado como yeso y nunca más vuelva a reblandecerse." El entrevistador busca descubrir qué es lo que la persona ha aprendido a ser durante su vida, hasta el momento presente.

## TEORÍA PSICOANALÍTICA

Sigmund Freud y otros psicoanalistas han influido profundamente en nuestra era, aun si sus teorías no son aceptadas completamente por todos los psicólogos y los legos. Corriendo el riesgo de simplificar en exceso las teorías de Freud, es posible decir que él dividió la personalidad humana en tres elementos: el ello, el yo y el superyó. El ello busca la gratificación inmediata de sus deseos sin consideración de las consecuencias. El yo se comporta de manera realista; es análogo al sí mismo. El superyó corresponde estrechamente a la conciencia moral de una persona. El ello y el superyó luchan dentro del individuo por la primacía. El yo se esfuerza por integrar la personalidad y por equilibrar las demandas del ello, y del superyó. Dado que las demandas del ello se encuentran en oposición con las del superyó, podrían producir en el individuo gran ansiedad si fueran expresadas conscientemente. Por tanto, las exigencias del ello comúnmente están disfrazadas y el individuo no es consciente de ellas. Estos deseos inconscientes influyen poderosamente en el comportamiento.

Al interpretar la información, el entrevistador encontrará que los patrones de comportamiento a veces reflejan motivos inconscientes o no verbalizados, más que obvios. La mente es como un iceberg; hay mucho más debajo de la superficie que lo que hay por encima, y no es posible percibir claramente la forma y la masa del material submarino o inconsciente.

En la entrevista pueden haber lapsus verbales inconscientes que revelan más de los sentimientos reales de un individuo que si estuviera hablando conforme a sus propósitos. En forma similar, las acciones involuntarias pueden revelar intenciones no expresadas. Cuando un hombre reclama su inocencia sin haber sido acusado de un crimen, se hace sospechoso.

El entrevistador, sin embargo, no debe intentar analizar a un individuo con demasiada profundidad. No es necesario comprender las fuerzas fundamentales que actúan en la vida interior del candidato, excepto para darse cuenta de que hay muchas cosas acerca de una persona que no pueden entenderse. A medida que se hace más profundo el nivel del análisis, se vuelve más especulativo. Al entrevistar, se debe evitar "psicoanalizar" al candidato. La mayoría de los entrevistadores no están calificados para hacer esto, y los datos obtenidos son insuficientes para tal cometido. Más aún, sería irrelevante para el propósito de la entrevista; su valor resultaría dudoso para predecir el éxito del solicitante en el trabajo.

No obstante, en la entrevista y en el análisis de la información, se debe procurar percatarse de lo que expresan las acciones pasadas de una persona, en contraposición con las explicaciones racionales o circunstancias desafortunadas que aclaran sólo de manera parcial el curso de los acontecimientos. En otras palabras, el entrevistador escucha el contenido de la conversación, tanto implícito como explícito. Por ejemplo, un candidato que culpa a la mala suerte o a un jefe injusto por su fracaso para triunfar en un trabajo puede estar parcialmente acertado en su afirmación, pero las explicaciones repetidas de que "las uvas estaban verdes" pueden señalar que la falla se encuentra más relacionada con el hogar de lo que el candidato llega a reconocer.

## PSICOLOGÍA SOCIAL

A través de los años, varios investigadores han estudiado el comportamiento de las personas en situaciones sociales, incluyendo el ambiente de trabajo. Frederick Herzberg, por ejemplo, al estudiar los factores motivacionales en el trabajo y las profesiones, los dividió en dos clases: motivadores y factores de mantenimiento. Los motivadores llevan a una persona a ser productiva mientras que los factores de mantenimiento tan sólo evitan la insatisfacción. Herzberg refirió cinco motivadores —el trabajo mismo, el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso— y cinco factores de mantenimiento —la política y la administración de la compañía, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Herzberg diría que un buen salario y las condiciones placenteras de trabajo ayudan a mantener a una persona libre de insatisfacciones, pero no le motivan a trabajar con ahínco. Es susceptible de trabajar con ahínco en tareas que encuentre intrínsecamente interesantes.

La psicología social es útil en el análisis de la información obtenida de la entrevista. El entrevistador aprende a buscar los motivadores del solicitante.

\* N. de E. Sentido figurado que hace referencia a la fábula "La uva y las viñas".

Reconoce que el individuo no sobrevivirá y destacará, a menos que su ambiente de trabajo tenga motivadores y no solamente factores de mantenimiento.

## PSICOLOGÍA GESTALT

Esta escuela alemana de la psicología ha tenido una influencia indirecta pero significativa en el pensamiento de los científicos sociales. Los escritos de Wolfgang Kohler y Kurt Lewin han sido importantes. Una gran parte de la teoría Gestalt trata de las percepciones y enfatiza la importancia de la **configuración** —las expectativas del observador. Las relaciones entre las partes percibidas de un campo y el todo, tienen también importancia. Un entrevistador necesita estar consciente de su propia configuración o perspectiva cuando habla a un candidato. Más aún, una de sus primeras tareas consiste en descubrir cuáles son las expectativas del candidato en relación con la entrevista, el trabajo y la compañía. Las expectativas del candidato y las del entrevistador pueden ser bastante diferentes y la aclaración de cualesquiera diferencias hará más fácil la entrevista.

Al observar un renglón de escritura casi ilegible o un rompecabezas parcialmente resuelto, una persona tiende a completar el cuadro, por así decir, una vez que tiene suficientes señales para construir el todo con base en las partes que se encuentran ahí. Para hacer esto, a veces tiene que cambiar su posición ventajosa para evitar perder lo obvio.

El entrevistador conduce la entrevista por etapas a fin de atender ciertos aspectos. Después tiene el trabajo de integrar estas etapas en un todo satisfactorio, de modo que él y el solicitante tengan un sentimiento de cierre o completamiento cuando hayan terminado.

En forma similar, cuando está analizando la información y redactando su reporte, el entrevistador primero estudia las partes y después intenta integrarlas en un todo donde los diferentes componentes encajan o donde los conflictos se solucionan de alguna manera.

## TEORÍA DE LOS RASGOS Y LOS FACTORES

El movimiento de orientación vocacional y el campo de la aplicación de pruebas psicológicas han sido las fuentes de un cuerpo general de información respecto a las diferencias individuales entre las personas. Las pruebas de aptitud se fundamentan en la teoría de que los individuos difieren entre sí en capacidades generales y específicas y que la medición de estos factores puede ayudar a predecir el

desempeño en la escuela o en el trabajo. Las pruebas de personalidad intentan medir las diferencias individuales en la personalidad.

Gordon Allport es un teórico de la personalidad que enfatizó el estudio de los rasgos. Estableció una distinción importante entre el enfoque **nomotético** (normativo) para comprender el comportamiento humano y el enfoque **idiográfico** (individual). La psicología nomotética aborda los principios generales y los datos normativos relacionados con rasgos o factores que todas las personas tienen en común. La psicología idiográfica, por otra parte, estudia al individuo, buscando encontrar causalidad y predicción en su comportamiento idiosincrático.

El entrevistador cuestiona al candidato para descubrir rasgos o factores que puedan tener relevancia para el trabajo en el cual está siendo considerado. La mayoría de las personas piensan de sí mismas y de los demás en términos de un número infinito de rasgos. La proverbial tachaleta redonda en el hueco cuadrado es un ejemplo del desajuste entre los atributos personales y las demandas de trabajo. Desde luego en la mayoría de las situaciones laborales no hay un "ajuste" claro y no se debe esperar la congruencia perfecta entre un individuo y el trabajo. Al interpretar la información, el entrevistador intenta separar los rasgos y factores relevantes de la información conductual irrelevante. Intenta entender la unicidad de cada candidato y predecir concordablemente su futuro comportamiento.

## TEORÍA DINÁMICA

Muchos estudiosos de la conducta humana han sentido que la teoría de los rasgos y los factores era demasiado estática y que era necesario un modelo más dinámico que reflejara la naturaleza cambiante y en desarrollo del hombre. Uno de los exponentes de tal teoría dinámica ha sido Henry Murray, quien junto con sus colegas presentó un sistema de **necesidades y presiones** que ayudara a explicar la interacción de un individuo con su ambiente. Por una parte, existen variadas necesidades, deseos o estados corporales dentro del individuo que exigen satisfacción o acción. Por otra, el ambiente ofrece una diversidad de presiones que concionan al individuo y provocan respuestas. Este sistema presenta un útil marco de referencia para comprender la motivación de los candidatos a un trabajo. Un hombre que tiene una fuerte necesidad de dominio puede responder bien en situaciones que proporcionan oportunidades para satisfacer esta necesidad, tales como los puestos ejecutivos o de ventas; estos trabajos pueden ser tensionantes, pero son más gratificantes que penosos.

David McClelland ha puesto atención particular a la necesidad de logro. El individuo que tiene una fuerte necesidad de logro puede estar motivado a obtener éxito en cualquiera de una amplia gama de formas. McClelland ha demostrado

que la necesidad de logro no sólo puede ser medida, sino que también es posible enseñarla.

Otro concepto útil es el **tema de unidad** de Murray. Entre las variadas necesidades de un individuo, hay comúnmente una necesidad o una combinación de necesidades que dan unidad a las actividades heterogéneas de la persona. El entrevistador busca el hilo central o tema que dará orden y claridad a la trama de la experiencia del individuo.

Los solicitantes traen a la presión de la entrevista sus propias necesidades, incluyendo las de aceptación, reconocimiento y logro. El candidato encara tanto la oportunidad como el peligro en la entrevista. Tiene la posibilidad de asegurar un trabajo o carrera que quiere y quizá lograr un nivel de éxito superior al que ha experimentado hasta el momento. También afronta una situación que puede producir ansiedad y que es posible que dé por resultado la pérdida de autoestima o sentimientos de fracaso.

Cuando el entrevistador analiza la información obtenida de la entrevista, debe estudiar los logros del solicitante e intentar identificar las necesidades que son importantes en su vida. El entrevistador debe también tener en mente el tipo de presiones impuestas por el trabajo para el cual el candidato está siendo considerado. Una confrontación razonable de las necesidades del candidato con las presiones del ambiente de trabajo asegura que el futuro empleado armonice con las demandas del trabajo.

## PSICOTERAPIA

Muchos psicólogos y psiquiatras han aportado ideas al campo de la psicoterapia, y algunas de estas ideas tienen relevancia especial para la entrevista y la evaluación. A Carl R. Rogers se le identifica con *terapéutica centrada en el cliente* o *no directiva*. El entrevistador en la *terapéutica no directiva* refleja y aclara el contenido emocional de las respuestas del cliente. El terapeuta espera que aquel asuma la responsabilidad de la resolución de sus problemas. Tiene fe en que el cliente posee los recursos internos necesarios para hacer frente a las situaciones sacadas a relucir espontáneamente en la entrevista no directiva.

Aunque la entrevista para contratación es más bien una situación diagnóstica que terapéutica, algo del enfoque Rogeriano en cuanto a la reflexión y clarificación puede ser útil y apropiado. Reflejar el contenido emocional de lo que el solicitante dice, o aun hacer eco o parafrasear su respuesta, puede estimularlo para elaborar más ampliamente y explicar sus afirmaciones. La entrevista es una experiencia emocional para ambas partes. El entrevistador necesita estar tan consciente de los componentes emocionales de la relación

entrevistador-solicitante, como lo está de las implicaciones emocionales del contenido de la entrevista.

Cuando evalúa un candidato, el entrevistador debe tener en mente el concepto de *autorrealización*. Un trabajo o carrera puede ser una oportunidad importante para que el candidato realice su potencial completo. Idealmente un trabajo debe ampliar el desarrollo del individuo, debe ayudarlo a llegar a ser aquello de lo que es capaz.

## PSICOLOGÍA, FILOSOFÍA Y RELIGIÓN

La psicología, la filosofía y la religión tratan esencialmente con el mismo material de estudios: la condición humana. Sin embargo, utilizan diferentes técnicas, terminologías y perspectivas en sus investigaciones. Un enfoque ecléctico de la entrevista busca llegar a una comprensión pertinente a partir de todas estas fuentes. Dado que el hombre ha intentado entenderse a sí mismo y a sus semejantes durante miles de años, y dado que las entrevistas se han llevado a cabo desde tiempo inmemorial, hay alguna subsidiaria, relevante a la entrevista, acumulada por la herencia cultural. Algunas de las referencias que se encuentran dispersas a lo largo de este **Manual** revelan la variedad de autores de los cuales se puede aprender al estudiar la entrevista y la evaluación.

En el siglo XIX, William James combinó el estudio de la filosofía, la teología y la psicología. Muchas de sus ideas todavía son de valor hoy día. La teoría de James sobre la emoción, proponía que las emociones pueden ser afectadas por las acciones, tanto como las acciones lo son por las emociones. Supongamos por ejemplo, que un hombre ve a un oso y comienza a correr. Siente miedo. ¿Corre porque tiene miedo o tiene miedo porque corre? Aplicando esto a la entrevista, es importante que el entrevistador desarrolle un estilo de seguridad y relajación, que estimule sus propios sentimientos de autoconfianza y serenidad, aun cuando pueda tener algún temor acerca de sus habilidades para entrevistar. James también escribió acerca de la formación de hábitos. Con práctica suficiente, las personas pueden desarrollar nuevos hábitos de comportamiento verbal y no verbal que se vuelven casi automáticos. Estos hábitos pueden ayudarles a actuar más eficientemente como entrevistadores al permitirles atender áreas más importantes que la mecánica de la conversación.

Otro resultado más del estudio de la vida y el pensamiento de hombres tales como William James es una apreciación de la importancia de las creencias en la vida de las personas. Sea que se les llame fe religiosa, filosofía de la vida o ética, las creencias del candidato y del entrevistador influyen no sólo en la interacción que acontece durante la entrevista, sino también en la forma en que ambos conducen sus vidas. En 1897, James escribió: "No tenga temor a la vida. Crea que la vida vale la pena de ser vivida y su creencia ayudará a provocar el hecho". La fuerza motivadora de cualquier creencia, filosofía o religión, no debe ser subestimada.

## Iniciación de la entrevista

# IV

### ¿DÓNDE COMENZAR?

Un zoólogo intrigado acerca de dónde comenzar el estudio sobre las aves, se podría preguntar: "¿Qué fue primero, el huevo o la gallina?" Un estudiante de la entrevista afronta el mismo dilema. Debe preguntar primero: "¿Cómo obtengo información útil?", o debe preguntar: "¿Cómo analizo e interpreto la información que he obtenido?" El entrevistador no puede entender a la una sin la otra, y que vea a una de ellas primero es, en cierto grado, arbitrario. Sólo después de que ha tenido alguna experiencia analizando e interpretando datos apreciará completamente la fundamentación de algunas de las técnicas recomendadas aquí para obtener información.

### ANÁLISIS Y SÍNTESIS

Para estudiar la entrevista, primero se le debe descomponer en sus partes constitutivas. Después, la síntesis de las partes y fragmentos producirá un todo bien integrado. Al estudiar las obras de arte, música o literatura, o al observar algún logro en la ciencia, es posible darse cuenta de que el producto total consiste de muchos detalles cuidadosamente integrados que producen un todo complejo. En este capítulo y en el siguiente se examinarán varios elementos y técnicas que permiten al entrevistador convertirse en un experto para obtener información.

## PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA

*Antes de comenzar la entrevista, el entrevistador necesita llevar a cabo algunas tareas. ¿Qué puede hacer para prepararse para una entrevista con un candidato a un empleo?*

Para hacer su trabajo más fácil y ser justo con el candidato, el entrevistador necesita conocer todo lo que le sea posible acerca de los requisitos del trabajo que ha de ser desempeñado. En la medida que conozca más acerca de la organización, las demandas específicas del puesto, las oportunidades de entrenamiento disponibles, el nivel del salario y las condiciones laborales, podrá adaptar mejor su método de entrevistar para obtener información relevante. También es importante conocer las oportunidades para hacer carrera y la competencia que el candidato habrá de afrontar. Idealmente, se debe tener algún conocimiento del trabajo y los mercados laborales en el campo particular para el que se está considerando al solicitante.

Usualmente se dispone de algún material acerca del solicitante antes de que la entrevista se inicie. El entrevistador debe revisar la forma de solicitud, el currículum vitae, las puntuaciones obtenidas en pruebas y cualquier correspondencia u otra información que pudiera ser útil para entender al solicitante y sus antecedentes. Es posible que se desee posponer la revisión de algún material, tal como el reporte de otro entrevistador, a fin de permanecer objetivo en su propia evaluación. Hablando de manera general, sin embargo, puede ahorrarse tiempo y tener la cortesía para con el solicitante de examinar cuidadosamente cualquier material que se le haya referido de antemano.

Si el entrevistador se familiariza con una solicitud de manera anticipada, no necesitará remitirse a ella constantemente durante la entrevista. Los entrevistadores a veces cometen el error de entrevistar a partir de una forma de solicitud; de este modo pierden algo de la espontaneidad y libertad que debe caracterizar a una buena entrevista. La entrevista que se basa directamente en la forma de solicitud tiende a duplicar lo que ya es un dato de registro. También puede limitar la gama de temas cubiertos y la clase de información obtenida.

En adición a todo su conocimiento posible previo respecto al trabajo y al individuo, el entrevistador debe dar alguna atención a la planeación de la entrevista. Debe hacer un bosquejo preliminar de los tópicos que necesitan revisarse y del tiempo disponible. Debe tener un plan para terminar la entrevista e informar al candidato acerca de los siguientes pasos del proceso de selección —a dónde ir, a quién ver, etc.

Si un entrevistador realiza la selección de estudiantes universitarios, donde las entrevistas usualmente tienen duración de sólo veinte a treinta minutos, se preparará en una forma diferente a la que utilizará si fuera para una entrevista amplia

que durara hora y media con un solicitante para un puesto ejecutivo. En cualquier caso, sin embargo, debe programar algún tiempo en seguida de la entrevista para hacer anotaciones y comentarios cuando sus impresiones aún están frescas y antes de que interfieran otros asuntos.

## REDUCCIÓN DE LA ANSIEDAD

*En una entrevista de trabajo, la aprensión del candidato puede impedir el flujo de información útil. ¿Cómo puede el entrevistador reducir la ansiedad del solicitante?*

La situación de entrevista debe conducir a la buena comunicación. Idealmente, una oficina privada es mejor. El entrevistador debe ser capaz de hablar en un tono de voz de conversación y proporcionar al solicitante su total atención. Aunque algunas personas tienen firmes puntos de vista personales acerca del mobiliario y su arreglo, estos aspectos no son críticos, mientras que ambas partes se puedan sentir cómodas y a gusto al verse mutuamente. El ambiente emocional creado por el entrevistador es mucho más importante que el ambiente físico.

El primer papel del entrevistador es el de un anfitrión agradable. Un saludo afectuoso, un apretón de manos firme y una adecuada presentación de sí mismo ayudará a establecer el *rapport*. Estas cortesías elementales dicen al candidato que el entrevistador es un amigo, más que un adversario, y que es factible que la entrevista sea una experiencia placentera más que molesta. Al seguir estas conductas afables, algo de charla breve resulta habitualmente valiosa.

## CHARLA BREVE

*Una vez que el entrevistador ha dispuesto el escenario con un saludo amigable y que ambas partes se hallan sentadas cómodamente, está listo para comenzar la entrevista de evaluación. ¿Por qué no posponer la indagación inicial con unos momentos de plática breve?*

En las situaciones sociales normales, la plática breve sirve para relajar al individuo y darle confianza como conversador. Algo de plática amigable crea una atmósfera que facilita el que la comunicación se desarrolle más libre y rápidamente de lo que sería en otras condiciones. En la entrevista de evaluación, más aún que en los contactos sociales normales, se debe procurar reducir la tensión para promover una buena conversación.

Si la revisión de la forma de solicitud ha revelado un tópico adecuado de conversación, el entrevistador puede confeccionar su plática breve para el candidato particular. El tema no debe ser de controversia y no debe ser alguno que constituya parte de la entrevista amplia. El entrevistador podría, por ejemplo, preguntar al candidato acerca de un evento reciente de deportes, si ha notado en la forma de solicitud que la persona se interesa en los deportes. Podría también pedir al solicitante que hiciera algunos comentarios acerca de los diferentes lugares donde ha vivido o trabajado, comparándolos entre sí. Si se ha mudado recientemente de alguna otra parte del país, el entrevistador podría platicar con él acerca de las diferencias de su nuevo lugar de residencia en contraste con el anterior. Los eventos acerca del tiempo, los deportes o la localidad proporcionan material excelente para la plática breve.

Dado que la charla breve ayuda a establecer con rapidez el tono de la conversación, el entrevistador debe formular sus comentarios y preguntas en una forma que permita al candidato producir la mayor parte de la plática. Mientras escucha su propia voz, el candidato es susceptible de relajarse y perder su timidez. Lo mismo se aplica para el entrevistador; también es probable que deje de sentir cualquier nerviosismo que pudiera haber tenido, a medida que se ve involucrado en un intercambio casual y amigable.

## APERTURA DE LA ENTREVISTA

*Tan pronto como la conversación está fluyendo fácilmente, es tiempo para empezar la entrevista misma. En la entrevista, como en un juego de cartas o ajedrez, hay varios "abridores" o "aperturas". ¿Cuáles son algunos de ellos?*

La pregunta de apertura puede ser alguna que explore las expectativas de trabajo del solicitante, o los eventos que culminaron en la entrevista. Al preguntar cómo fue que se interesó en la organización, o lo que ve como el propósito de la entrevista, el entrevistador logra un conocimiento de las expectativas del solicitante y

de sus contactos previos con la organización. El entrevistador se encuentra entonces en una mejor posición para guiar la entrevista. Puede confirmar o alterar la **configuración** del solicitante de modo que ambas partes tengan expectativas similares de la entrevista. La meta de la conversación se establece conjuntamente y la tarea se torna cooperativa.

Otro tipo de pregunta de apertura puede relacionarse con el nombre del candidato y cómo prefiere ser llamado en la conversación. Dado que un individuo a menudo es sensible y reactivo a su nombre, el uso apropiado de éste es una forma de construir el *rapport*. Sin embargo, el uso de un sobrenombre o apodo que no es preferido por el solicitante puede ofenderlo y hacerle sentirse incómodo.

Supongamos que el nombre en la forma de solicitud es Alberto Mario Nerín. Durante la plática breve, el entrevistador pregunta al solicitante: "¿Cómo le llaman comúnmente sus amigos y conocidos?" El responde: "En la escuela todos me llamaban Mari Nerín, desde luego". Lo chistoso de "marinerín" (Mario Nerín) produce una situación jocosa en la entrevista. En algunos casos, un entrevistador se puede sentir más a gusto al dirigirse al solicitante formalmente como, por ejemplo: "Sr. Nerín" más que "Beto". Suponiendo que ambos se sienten cómodos con el sobrenombre, el entrevistador podría combinar sus "abridores" con una pregunta tal como: "Beto ¿cuál fue tu contacto previo con nuestra organización?"

## PREGUNTAS GUÍA

*Los entrevistadores experimentados suelen utilizar "preguntas guía" al principio de una entrevista y como transiciones de un área de indagación a la otra. ¿Cuáles son las ventajas de aprenderse preguntas guía para una entrevista de evaluación?*

Las preguntas guía dicen al candidato clara, pero brevemente, cuál será el propósito, la estructura y el contenido de la entrevista. El entrevistador disipa así cualquier concepción equivocada que el solicitante pueda tener y le permite saber lo que ha de esperar. Este conocimiento reducirá su ansiedad y le hará más fácil responder. Al mismo tiempo, el entrevistador simplificará su propia tarea al reducir de manera sustancial el número de preguntas que necesita hacer. Las buenas preguntas guía ayudan a mantener la entrevista encaminada y proporcionan transiciones fluidas entre las áreas de experiencia de trabajo, estudios, actividades e intereses actuales y resumen.

Las Preguntas guía presentadas en las páginas 81-82 pueden utilizarse en entrevistas de práctica. Si el entrevistador las aprende bien al repetir las en voz

alta y ensayarlas con alguien más, podrá desplazarse con confianza y fluidez a lo largo de las transiciones principales de la entrevista. Desde luego, ningún conjunto de preguntas es apropiado para todas las circunstancias; las preguntas guía sugeridas deben adaptarse para que se ajusten a la unicidad de cada entrevista. Es posible que el entrevistador desee reformular algunas de las preguntas en palabras que sean más naturales para él. Sin embargo, la fraseología dada se escuchará muy natural después de que las preguntas hayan sido practicadas.

Las preguntas guía ayudarán al entrevistador a tener en mente la secuencia de tópicos que deben cubrirse en la entrevista. Puede evitar que se le oiga mecánico o artificial si inserta ocasionalmente el nombre del candidato, y si alude a información recogida anteriormente en la entrevista. Por ejemplo, cuando hace la pregunta guía para *Actividades e intereses actuales*, podría hacer referencia a algún interés o pasatiempo mencionado previamente durante la entrevista o anotado en la forma de solicitud. Los comentarios relacionados con la información que el candidato ha proporcionado con anterioridad le demuestran que el entrevistador ha estado atento. Tales comentarios también hacen que la entrevista parezca más espontánea y natural.

## Indagación y control

# V

**E**ste capítulo cubre algunas de las estrategias y tácticas que el entrevistador necesita conocer para derivar la cantidad máxima de información útil a partir de una conversación breve con el candidato. El entrevistador debe recordar que una conversación aguda requiere audacia y espontaneidad.

### LÍNEA DE LA INDAGACIÓN

*El entrevistador debe conducir una conversación activa a fin de obtener toda la información que necesitará para evaluar al candidato. ¿Cuál debe ser su estrategia y su línea de indagación?*

Las preguntas guía proporcionan la estructura y contenido de la entrevista en términos generales. La Guía de la entrevista (páginas 83-84), que puede coordinarse con las preguntas guía, es una ayuda más amplia para planear la estrategia de la entrevista y el interrogatorio. A medida que el lector estudie la Guía, verá que cada sección de la entrevista está delimitada para dar claridad y que tales secciones siguen el mismo orden de las preguntas guía. La Guía de la entrevista es como un buen mapa de carreteras cuando una persona viaja por un país desconocido. Le dice dónde está y hacia dónde se dirige.

La Guía puede utilizarse como un esquema de estudio a partir del cual preparar la entrevista. El entrevistador debe leerla de antemano para familiarizarse con el territorio por el cual viajará. Durante la entrevista, es posible que desee colocar la Guía de tal forma que la pueda consultar fácilmente.

Dicha Guía está diseñada para clarificar la entrevista, dividirla en sus partes componentes. Nótese que en la primera columna de cada sección delimitada de la Guía, hay una lista de puntos que deben cubrirse en la entrevista. Estas cuestiones se encuentran en el orden de presentación recomendado. La segunda columna de cada sección incluye las preguntas sugeridas para ayudar al entrevistador a cubrir los temas deseados. La tercera columna contiene una lista de características o conductas que el entrevistador debe buscar al cubrir los contenidos de la izquierda.

Debido a que la mayoría de los elementos que se persiguen en la entrevista no pueden enfocarse directamente, deben inferirse a partir de la información generada por las preguntas sugeridas. Al seguir la línea de indagación propuesta, con variaciones, el entrevistador podrá recolectar la evidencia necesaria para una evaluación cuidadosa del candidato.

La Guía de la entrevista también auxilia al entrevistador a organizar, de manera sistemática, la información obtenida de la entrevista, para que le sea más fácil comprenderla. Sin tal plan, el entrevistador puede verse ante grandes cantidades de información que le llegan sin cronología o coherencia. Como consecuencia, se encuentra con que carece de control sobre la entrevista, y la tarea de asegurar la cobertura adecuada de todos los tópicos deseados, se hace imposible.

La Guía de la entrevista, sin embargo, no debe seguirse tan rígidamente que el entrevistador pierda la oportunidad de sacar ventaja de las situaciones únicas o poco comunes. Debe verse a la entrevista como una operación de minería. El minero penetra lo suficientemente profundo para ver si hay algo de mineral y entonces obtiene muestras. Si el mineral es pobre, puede seguir adelante rápidamente, pero cuando encuentra un filón rico, cava más profundo, dándose tiempo para sondear nuevas capas que parecen dignas de explorarse. Por una parte, el entrevistador puede sentirse tentado a conducir una exploración amplia de un territorio, tomando muestras superficiales; por otra, es posible que obtenga resultados valiosos si toma menos muestras, pero de mayor profundidad. Un entrevistador experimentado logra una concordancia afortunada entre la amplitud de lo que cubre y la profundidad de la indagación. Se da cuenta de que dentro del tiempo disponible para la entrevista, su tarea consiste en estudiar muestras de conducta que realmente reflejen las características del candidato.

## PREGUNTAS DE RESPUESTA ABIERTA

*En la conversación ordinaria, en el trabajo o en la vida social, los individuos se hacen preguntas directas uno al otro. ¿Por qué el entrevistador trata de evitar las preguntas directas en la entrevista de evaluación?*

Cualquier pregunta que pueda ser contestada con un "sí" o un "no", o con una frase sencilla, proporciona sólo un elemento de información y no estimula la respuesta libre del solicitante. Por el contrario, las preguntas de respuesta abierta, indirectas, animan al solicitante a expresar ideas e información que no podrían obtenerse nunca con un enfoque directo. Por ejemplo, si el entrevistador pregunta: "¿Le gustó ese trabajo?", podría obtener un "sí" o un "no" como respuesta. Si en cambio pregunta: "¿Qué cosas le gustaron más acerca del trabajo?", puede obtener varias respuestas que contribuirán a su entendimiento de la motivación e intereses del solicitante.

En la conversación cotidiana, la pregunta directa funciona bien al educir hechos que uno necesita saber. Muchos de los negocios en el mundo se gestionan utilizando técnicas de interrogatorio directo que proporcionan de manera precisa la información necesaria para las decisiones o las acciones. Por ejemplo, si una persona planea un viaje a una ciudad distante, probablemente telefonará a una línea aérea y hará preguntas directas para averiguar horarios y tarifas. En la entrevista, las preguntas directas se utilizarán a veces, pero es mejor reducir este tipo de interrogatorio a un mínimo y desarrollar preguntas de contestación abierta que permitan al solicitante responder de acuerdo con su unicidad como individuo.

## GUÍA Y CONTROL

*La conversación en una entrevista de evaluación es mucho más cuidadosamente planeada y controlada que en los tratos sociales cotidianos. ¿Cómo puede el entrevistador cubrir los tópicos deseados en forma sistemática, económica y fluida, sin que parezca que domina la conversación?*

El tipo de candidato y el tiempo disponible para la entrevista determinarán cómo debe el entrevistador planear y distribuir su tiempo. Una entrevista en la universidad con un estudiante que ha tenido poca experiencia de trabajo se enfocará de manera diferente a una entrevista con un ejecutivo experimentado que solicita un puesto de alto nivel. Cualesquiera que sean las circunstancias, el entrevistador debe tener una idea de cuánto tiempo desea dedicar a los diversos asuntos que quiere abordar. Aunque necesita ser lo suficientemente flexible para en ocasiones dejar su plan a un lado y responder apropiadamente a los temas inesperados que puedan surgir, también debe explorar ciertas áreas importantes de modo sistemático. La Guía de entrevista le ayuda a controlar la entrevista al recordarle las áreas principales de indagación, la secuencia de puntos por cubrirse y los tipos de preguntas que pueden utilizarse.

A través de una variedad de preguntas y comentarios, es posible movilizar la conversación rápidamente, o hacerla más lenta. Se puede desplazar de lo general a lo específico o viceversa. Muchos entrevistadores no reconocen el valor de los comentarios y se concentran exclusivamente en las preguntas haciendo que la entrevista se parezca a un interrogatorio.

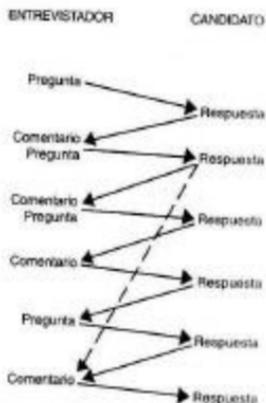
Al sólo hacer preguntas, el entrevistador dificulta su tarea. Está condicionando o enseñando al candidato sólo a responder preguntas, en lugar de estimularlo a hablar espontáneamente acerca de cosas que pueden ser importantes. La interacción podría parecerse al interrogatorio de la figura 2.

Los comentarios frecuentes proporcionan un descanso ante las preguntas excesivas y a menudo producen respuestas espontáneas valiosas por parte del candidato. En la interacción cíclica lograda por el uso de comentarios, la conversación transcurre con fluidez y tanto el entrevistador como el candidato se sienten más a gusto. El entrevistador, como un oyente animado e interesado, comenta lo que el candidato ha dicho, y formula buenas preguntas de seguimiento que continúan la línea de indagación. La entrevista de conversación se contrasta con el interrogatorio en la figura 2.

#### Interrogatorio



#### Entrevista de conversación



(La línea punteada muestra que una respuesta anterior puede contribuir a un comentario posterior)

Figura 2. Dos tipos de entrevista.

El entrevistador debe ser amigable y no poner al candidato en una situación molesta. Al recurrir a preguntas de respuesta abierta, el entrevistador evita despertar ansiedad y da al solicitante libertad al responder. El entrevistador puede tener que abordar asuntos que son personales, pero nunca ha de invadir la intimidad del individuo o amenazar su autoestima o integridad. La información que se obtiene bajo tensión tiende a ser menos fidedigna que aquella que se ofrece de manera voluntaria o espontánea.

Las preguntas deben ser variadas de modo que no suenen repetitivas. Algunas preguntas surgirán de las respuestas dadas por el candidato. Las mejores preguntas son aquellas que surgen de modo espontáneo de la conversación. La entrevista es un proceso dinámico en que los comentarios y las preguntas del entrevistador reflejan la información educada por preguntas anteriores.

A medida que logra experiencia y habilidad, el entrevistador será más capaz de controlar el contenido, el tiempo y el nivel de la conversación; será más fácil para él obtener la máxima cantidad de información en el tiempo disponible. Como un oyente entusiasta, sus comentarios y preguntas controlan la entrevista, pero el candidato debe tener la participación principal en la conversación. Si el entrevistador habla menos de 10% del tiempo, probablemente no está siendo bastante activo en la conversación; pero si se excede de 25%, puede estar hablando más de lo que debe. Mientras esté hablando, no estará aprendiendo nada acerca del candidato. Sin embargo, si permite al solicitante hablar sin ninguna guía y control, es probable que el entrevistador no recabe la cantidad suficiente de información para evaluar al candidato.

El control firme de la entrevista en la fase inicial ayuda a desplazar la conversación con rapidez hacia zonas adecuadas y condiciona al candidato para que responda con propiedad. Más adelante, el entrevistador a menudo puede relajar su control y guía cuando encuentra que el candidato es capaz de llevar la iniciativa de conversación; el solicitante a veces plantea y después contesta sus propias preguntas. Relajarse o abandonar el control después de que se ha establecido, es más fácil que recuperarlo luego de que se ha perdido.

## SUPOSICIÓN DE LA ACEPTACIÓN

*Existe una distinción fina entre las preguntas corteses y las de disculpa. ¿Por qué el entrevistador debe evitar disculparse con el candidato por hacerle preguntas?*

Durante una entrevista, los sentimientos y actitudes del entrevistador pueden tener una influencia importante en él mismo y en el candidato. Si el entrevistador es tímido, inseguro o se disculpa con frecuencia porque tiene que hacer preguntas, influirá negativamente en el curso de la entrevista. Por el contrario, dicha influencia será favorable si su presencia inspira seguridad y sus preguntas son vigorosas, claras y sencillas.

A medida que un entrevistador gana experiencia, se siente más seguro en su papel. Aun un entrevistador sin experiencia tiene que reconocer que el candidato espera de él dirección y guía.

El entrevistador debe suponer que cuenta con el consentimiento para iniciar y conducir la conversación y que el solicitante está dispuesto a responder cualquier pregunta razonable.

Muchos entrevistadores encuentran difícil dar por sentada la aceptación y formulan sus preguntas en un tono de disculpa más que con firmeza. La demanda vigorosa (u orden) "Dígame acerca de los problemas más difíciles que afrontó en ese trabajo" es mejor que la pregunta tímida "¿Puedo preguntarle si tuvo algunas dificultades en ese trabajo?". En lugar de preguntar humildemente "¿Le molestaría si le hago algunas preguntas acerca de su experiencia de trabajo?", el entrevistador debe decir con firmeza "Hablemos acerca de su experiencia de trabajo". En otras palabras, el entrevistador debe evitar expresiones que sugieran que no está completamente convencido de que está haciendo una pregunta adecuada.

## COMUNICACIÓN NO VERBAL

*Este capítulo se ha enfocado hasta este momento en la comunicación verbal, pero también hay mensajes no verbales que se comunican en cualquier conversación cara a cara. ¿Qué clases de conducta no verbal aumentan la eficiencia del entrevistador y cuáles la desacreditan?*

El entrevistador debe comunicar una impresión de amigabilidad y de estar alerta mientras está hablando y escuchando. Sin hacerlo afectadamente, debe sonreír y utilizar otras expresiones faciales para comunicar reactividad. Muchos entrevistadores muestran poca o ninguna animación en sus caras. Un semblante inflexible, falta de afecto, despierta las ansiedades de un candidato, inhibe sus respuestas a las preguntas y desalienta los comentarios espontáneos. Muchas personas fruncen el ceño cuando se concentran, pero una expresión de concentración intensa

puede ser interpretada por un extraño como ira. El entrevistador, por tal razón, debe cultivar un semblante plácido. El célebre Oliver Wendell Holmes escribió: "Aprenda la magia dulce de una cara feliz; no siempre sonriente, pero al menos serena". Levantar las cejas en una expresión de extrañeza a menudo es eficaz para generar mayor información del candidato. Asentir con la cabeza o sacudirla en actitud de incredulidad puede ser apropiado a veces, si no es llevado al extremo.

La posición erguida comunica la impresión de atención y serenidad. Sin ser rebucado, trate de evitar cualesquiera manierismos molestos como morder el lápiz o tocarse la nariz. Otros hábitos todavía menos deseables son bastante comunes entre los entrevistadores a quienes no se les ha puesto alerta sobre su manifestación.

El uso de los ojos es probablemente el más importante de todos los comportamientos no verbales para establecer el *rappori*. Hace cuatrocientos años, un poeta escribió acerca de los ojos: "Estas lámparas adorables, estas ventanas del alma". En un sentido poético, una persona mira dentro del ser de otra cuando los ojos se encuentran. Los ojos pueden comunicar comprensión o amigabilidad. Pueden estar tristes o brillar con gusto.

Por mucho tiempo las personas han reconocido el poder de los ojos para controlar el comportamiento. Un niño travieso buscará si los ojos de sus padres expresan aprobación o desaprobación. Ralph Waldo Emerson, en *Conducción de la vida*, escribió: "El poder que se dice apacigua la locura o la ferocidad de las bestias, es una fuerza que radica detrás del ojo". Aunque algunas personas no se sienten cómodas al sostener la mirada de un entrevistador, la mayoría responde bien al contacto visual continuado. Desde luego, uno no se debe involucrar en una competencia de miradas.

Los cambios en la postura y los ademanes de manos apropiados pueden facilitar el flujo de la conversación. De la misma forma como un director de orquesta dirige y controla a sus músicos por medio del comportamiento no verbal apropiado, el entrevistador experimentado guía la conversación con sus manos, movimientos corporales y expresiones faciales.

Fumar puede ser molesto para algunos candidatos, pero otros se sentirán más a gusto si se les estimula a encender un cigarrillo. Ofrecer un cigarrillo o encenderlo, comúnmente es visto como un ademán amigable. Hasta dónde el entrevistador use el tabaco dependerá de su atracción o aversión por él. Sin embargo, debe considerar el bienestar del candidato, esto puede involucrar el permiso al solicitante para que fume, o abstenerse de fumar.

Las personas con diversos antecedentes étnicos varían en sus reacciones al comportamiento social. Algunos individuos se sienten ofendidos si son tocados, mientras que otros consideran al contacto físico como parte de cualquier interacción social. El entrevistador y el entrevistado deben sentarse lo suficientemente cerca para facilitar la conversación, pero no tan cerca como para sugerir familiaridad.

Sin darle demasiada importancia, se debe ser consciente de las influencias sutiles del comportamiento no verbal en la entrevista. La impresión del candidato respecto a el entrevistador dependerá de lo que se hace así como de lo que se

dice en la entrevista. En forma similar, la impresión del entrevistador sobre el candidato se formará no sólo por lo que éste dice sino también por su conducta.

## EL ARTE DE TOMAR NOTAS

*Aunque tanto el entrevistador como el candidato pueden encontrar que a veces tomar notas distrae, las buenas notas son necesarias para un informe bien redactado y amplio. ¿Cómo puede el entrevistador tomar notas útiles sin interrumpir el flujo uniforme de la entrevista?*

Probablemente, debe evitarse tomar notas en las entrevistas de práctica iniciales dado que constituye una distracción tanto para el entrevistador novel como para el solicitante. Sin embargo, debido a que tomar notas adecuadas es importante para redactar un reporte de evaluación, el entrevistador ha de desarrollar una técnica eficaz pero discreta para registrar la información. Un método socorrido para tomar notas consiste en el uso de una carpeta con broche apoyada sobre las piernas, más que colocada sobre el escritorio. Se pueden anotar palabras o frases clave en una secuencia temporal no sistemática, de modo tal que el candidato no se dé cuenta de la muestra específica de información que se ha registrado. El entrevistador puede mantener el contacto visual al hacer sus notas, usando la visión periférica en lugar de mirar directamente a su cuaderno de apuntes. Si hay información extensa acerca del candidato en una forma de solicitud o currículum, nada de esta información necesita registrarse otra vez. En su lugar, se deben anotar comentarios e impresiones interpretativas, o nueva información de hechos que se consideren importantes. El entrevistador también puede anotar las preguntas que se le ocurran en el curso de la conversación. Éstas pueden plantearse en la entrevista a su debido tiempo.

La mayoría de los entrevistadores desarrollan sus propias abreviaturas o taquigrafía para simplificar sus anotaciones. Tienen varios métodos para registrar los datos de manera sistemática. Una forma común consiste en registrar información cronológica u objetiva, sobre el lado derecho de la hoja, y los comentarios y observaciones interpretativas sobre el lado izquierdo o viceversa. El entrevistador no debe registrar la información negativa inmediatamente después de obtenerla, ni debe escribir con tal frecuencia que el candidato piense que se están anotando sus palabras al pie de la letra.

A medida que se acerca a la fase del Resumen de la entrevista, el entrevistador puede dividir una nueva hoja para anotaciones, con una línea vertical. Sobre el lado izquierdo de la línea puede anotar los méritos del candidato tal como éste los ve, y en el lado derecho, sus deficiencias. La autoevaluación del candidato se obtendrá mediante las Preguntas guía finales del entrevistador. Debajo de la autoevaluación, el entrevistador puede anotar sus propias estimaciones de los méritos y deficiencias del candidato, estimaciones que no necesariamente coincidirán con las del candidato. El entrevistador debe tener en mente, cuando elabora su hoja de balance, los varios elementos que se han listado en las secciones del Resumen, tanto la Guía de la entrevista (páginas 83-84), como el Reporte del entrevistador (páginas 87-88). Este procedimiento ayudará al entrevistador a desplazarse con rapidez de la entrevista misma a la tarea de escribir el reporte de evaluación.

Muchos entrevistadores creen que es mejor comenzar a tomar notas desde el principio de la entrevista, que en algún punto crítico. La propuesta más fácil consiste en suponer la aceptación, aunque algunos entrevistadores prefieren comentar sobre su toma de anotaciones y las razones de ésta.

Todo entrevistador tiene que entrenarse en tomar apuntes para poder desarrollar el procedimiento que le sea más satisfactorio. Necesita un enfoque que le proporcione un registro de información útil que no interfiera en la entrevista. Los entrevistadores experimentados encuentran que la toma moderada de notas disminuye sólo ligeramente la espontaneidad y naturalidad de la entrevista, y que es vital para el recuerdo posterior de aspectos importantes de la conversación.

## SONDEO DE INFORMACIÓN

*La Guía de entrevista contiene muchas sugerencias útiles para efectuar una de ellas, pero el entrevistador debe desarrollar su propio repertorio de preguntas y comentarios. ¿Cuáles son algunas de las técnicas de entrevista que ayudarán a estimular respuestas espontáneas y significativas?*

Las Preguntas guía permiten que la entrevista se inicie sobre la pista correcta. Cuando un candidato se olvida de contestar una parte de una Pregunta guía, el entrevistador puede hacerle una pregunta "recordatoria". Esta última vuelve a situar al solicitante en la línea de indagación deseada.

Los sondeos de **un paso** y **dos pasos** son dos tipos de preguntas útiles para el entrevistador. Comúnmente, un sondeo de un paso se interesa en el **qué, cuál,**

**cuándo, dónde o quién.** Un sondeo de dos pasos incluye una segunda pregunta relacionada con el **cómo** o **por qué**. Por ejemplo, un entrevistador podría preguntar: "¿Cuáles son algunos de sus pasatiempos?" Ése sería un sondeo de un paso, al cual una persona podría contestar, "Colecciono estampillas". Si el entrevistador abandona el tema en este punto, él sólo sabe lo **qué** el hombre hace, no **cómo** lo hace o **por qué** lo hace. Un sondeo de dos pasos podría ser: "¿Por qué le atrae coleccionar estampillas?" Este tipo de sondeo puede utilizarse sin un primer paso. Si el entrevistador sabe por la forma de solicitud que coleccionar estampillas es un pasatiempo, puede sencillamente hacer el sondeo del segundo paso, "¿Cómo es que usted se llegó a interesar en las estampillas?"

Si el candidato no responde prestamente a un sondeo de dos pasos, el entrevistador le puede presentar una "lista de lavandería", "menú" o "lista de compras" de respuestas ejemplo a partir de las cuales hacer la selección. Para ser eficaces las respuestas deben incluir al menos tres puntos y, preferiblemente, cuatro o más. Los puntos deben ser más o menos equivalentes en conveniencia y el último será uno de respuesta abierta que sugiera que pueden haber muchas otras posibles respuestas a la pregunta básica. Por ejemplo, si el filatelista citado no es capaz de articular sus razones para coleccionar estampillas, el entrevistador podría construir una pregunta de opción múltiple, tal como "Algunas personas coleccionan estampillas debido a su interés por la historia y la geografía. Otras están interesadas en el valor monetario de sus estampillas. Más aún, otras están fascinadas por las habilidades artísticas y de grabado que se revelan en algunas estampillas. Algunos coleccionistas se enorgullecen por poseer una estampilla rara que es difícil de obtener. Hay múltiples razones para coleccionar. ¿Cuál le atrae más?"

Este tipo de pregunta de opción múltiple puede crearse para casi cualquier sujeto. El entrevistador debe experimentar esta técnica a fin de obtener facilidad al improvisar "listas de lavandería" apropiadas para ayudar a los candidatos a hacer frente a los sondeos difíciles de dos pasos. Esta clase de interrogatorio puede utilizarse también para iniciar la conversación cuando un candidato se siente bloqueado o confuso por una pregunta.

La pregunta de opción múltiple es una forma eficaz de obtener información acerca de las satisfacciones que un solicitante está buscando en su trabajo. Estas necesidades a menudo son centrales para comprender la motivación y orientación del candidato en su carrera, pero el solicitante mismo puede nunca haberlas clasificado en su mente. Por tanto, antes de completar la discusión sobre la experiencia de trabajo y movilizarse hacia los estudios, el entrevistador podría hacer una pregunta como la siguiente: "Mirando retrospectivamente a sus diferentes trabajos pasados, y pensando en los futuros que usted puede tener, ¿cuáles son algunos de las satisfacciones que usted busca? Las personas difieren en cuanto a lo que quieren de su trabajo. Algunas quieren hacer mucho dinero, mientras que otras buscan aventura o emoción. Otras más se preocupan por la seguridad y la estabilidad en su empleo. Muchas personas encuentran que las condiciones de trabajo placenteras o agradables son muy importantes. El poder y el prestigio les puede importar a algunos. ¿Cuáles son algunas de las cosas que estimaría más importantes para usted?"

A veces una pregunta puede ser planteada tan sólo con repetir una palabra o una frase apenas pronunciada por el candidato. Si, por ejemplo, un candidato dice "Realmente me disgustaron los años que pasé en el ejército debido a todo lo relacionado con el sargento Pérez", el investigador puede responder "¿El sargento Pérez?" El solicitante podría entonces contestar con algunos ejemplos concretos o una elaboración más amplia de sus sentimientos negativos. Si un candidato dice "Me gustó mi trabajo en la Compañía de Maquinaria Acme, excepto por el trato desconsiderado que el jefe me daba". El entrevistador podría repetir las palabras "¿trato desconsiderado?" a fin de obtener mayor información acerca de lo que sucedió y cómo el solicitante reaccionó a una experiencia desagradable. Alternativamente se podría decir tan sólo "¿Cómo?", o no se podría decir nada, usando una pausa en la conversación y una mirada expectativa para dar lugar a una información más amplia.

## FRASEO DE LAS PREGUNTAS

*Las preguntas hábilmente formuladas proporcionarían respuestas más fructíferas que las expresadas de manera deficiente. ¿Cómo puede el entrevistador asegurar el rendimiento máximo de sus preguntas?*

Las preguntas del entrevistador serán más fáciles de contestar y proporcionarán información más rica si hace uso de contrastes y comparaciones. Por ejemplo, en lugar de preguntar "¿Cómo le fue en la universidad?", podría inquirir "¿En qué sentido le pareció diferente la universidad al bachillerato?" Otro ejemplo de una comparación sería "¿En qué varió su experiencia en el trabajo de ventas en la Compañía B, de su experiencia en ventas en la Compañía A?" Estas preguntas son de respuesta abierta. No fuerzan al candidato a decir lo que no desea decir y le dan libertad para responder como desee. Al mismo tiempo, hay suficiente claridad y estructura que orientan. El entrevistador debe evitar preguntas únicamente acerca de un trabajo, porque es posible que tan sólo consiga una "descripción del trabajo" en lugar de una "descripción del hombre". De esta forma, en lugar de decir "¿Cuál era el trabajo?" o "¿Cuáles eran sus responsabilidades de trabajo?", debe decir "¿Cuáles aspectos del trabajo realizó mejor (o le gustaron más)?" Después añadir, "¿Y aquellos que usted no efectuó tan bien (o le agradaron menos)?" Estas preguntas deben ser seguidas por un sondeo de segundo paso para averiguar **por qué** o **cómo**.

La formulación de preguntas con plurales en lugar de singulares también es eficaz. Si el entrevistador pregunta a un candidato "¿Cuál fue su clase favorita (singular) en el bachillerato?" el solicitante puede dudar al contestar, especialmente si le gustaron varias. Si se le pregunta "¿Cuáles fueron sus clases favoritas (plural) en el bachillerato?" podrá responder con más presteza. La fraseología plural facilita las respuestas espontáneas debido a que el candidato no se ve forzado a pensar completamente su respuesta antes de darla. En una pregunta subsiguiente, el entrevistador puede retomar la clase favorita del solicitante, si así lo desea, y entonces indagar acerca de lo que la hizo especialmente atractiva. ¿Cuál de estas dos preguntas es más fácil de responder rápidamente?: "¿Cuál es el libro específico más importante que ha leído?", o "¿Qué clase de lectura disfruta en sus ratos de esparcimiento?"

Existen múltiples preguntas y sondeos de contraste sugeridos en la Guía de la entrevista. Por ejemplo, en las secciones sobre Experiencia de trabajo y estudios, se aconseja que el entrevistador pregunte al candidato qué cosas hizo mejor, y después, qué cosas hizo "menos bien". En la conversación ordinaria, se podría preguntar probablemente "¿Qué hizo usted mal?", en lugar de "¿Qué hizo usted menos bien?" Sin embargo, un candidato responderá con mayor prontitud a la última frase; la primera tenderá a generar afirmaciones tales como "Yo no hice nada mal!"

Al plantear interrogantes de contraste al inicio de la entrevista, y después seguirlos con sondeos de dos pasos, el entrevistador enseña al candidato cómo presentar y analizar sus experiencias. Posteriormente, es posible que el entrevistador ni siquiera necesite hacer este tipo de preguntas otra vez. El candidato a menudo reconocerá que tales preguntas están implícitas y responderá sin que el entrevistador tenga que hacerlas explícitas. Por ejemplo, después de referir las asignaturas en las que obtuvo sus mejores y peores calificaciones en el bachillerato y de explicar cómo o por qué sucedió esto, el solicitante puede proporcionar el mismo tipo de información acerca de sus cursos universitarios sin que se le haya preguntado. El entrevistador debe evitar repetir la misma pregunta una y otra vez. Aun una pregunta excelente se empobrece cuando se plantea con mucha frecuencia.

## USO DE PREGUNTAS DIRECTAS

*Aunque las preguntas en su mayoría deben ser indirectas o de respuesta abierta, pueden resultar muy útiles algunas preguntas directas. ¿Cuándo y cómo el entrevistador debe emplear las preguntas directas?*

La pregunta directa puede usarse eficazmente para enfocar una línea de indagación o para averiguar información específica que puede ser importante. Por ejemplo, es posible que el entrevistador desee conocer la estabilidad financiera de una persona, su estado civil o su disposición para mudarse de casa. Una pregunta directa necesita ser "suavizada" para hacerla más fácil de contestar y menos factible de despertar ansiedad o una actitud de defensa. Por ejemplo, en lugar de preguntar "¿Cuánto dinero tiene usted?", el entrevistador podría preguntar "¿Ha tenido posibilidad de guardar alguna reserva económica?", o mejor aún "¿Qué oportunidad ha tenido para guardar algo de dinero?"

Otro tipo de pregunta directa que puede ser de valor es la de "opción alternativa", que consiste en dos opciones igualmente deseables o indeseables de las que se espera que el candidato elija. Un ejemplo sería "¿Se ve a sí mismo dirigirse a una especialización mayor o hacia una diversificación mayor en su carrera?" Si el entrevistador hace una pregunta de opción alternativa donde una opción es claramente más deseable que la otra (por ejemplo, "¿Se considera usted pereoso o trabajador?") no es posible obtener información útil.

Las preguntas de opción alternativa pueden forzar al candidato a reconocer un rasgo o tendencia que el entrevistador piensa que está presente. Por ejemplo, si el entrevistador sospecha que el candidato tiende a ser demasiado analítico o detallista en su enfoque de la solución de problemas, podría preguntar "¿Diría que usted a veces simplifica en demasía los problemas difíciles, o que en ocasiones toma un problema sencillo y lo hace más complicado de lo necesario?" Si se pregunta con una sonrisa y un poco de buen humor, tal interrogante puede proporcionar información negativa sin despertar demasiada ansiedad, y la respuesta del solicitante brinda una guía para una discusión más amplia del tema.

Las preguntas directas pueden emplearse con buena ventaja si se usan con parsimonia, se intercalan con preguntas de respuesta abierta y no se utilizan en el comienzo de la entrevista. El entrevistador no quiere enseñar al candidato tan sólo a responder a sus preguntas. También quiere estimularlo a hablar espontánea y libremente, y a iniciar tópicos u observaciones de manera voluntaria.

Una vez que la conversación se encuentra bien encaminada y el candidato está respondiendo con confianza, el entrevistador es libre para emplear una pregunta directa ocasional. Por ejemplo, al revisar los estudios que ha hecho el solicitante, si es importante establecer información objetiva acerca de su progreso en la escuela, una pregunta como "¿Usted se saltó o repitió algún grado en la escuela?" puede proporcionar la información de que repitió dos veces el primer grado, o que se saltó un grado en la secundaria. A tal indagación directa por lo general debe seguirla un sondeo cortés de segundo paso, para determinar el **porqué** o el **cómo** del progreso de la persona o la falta de él.

Las preguntas directas a veces son la mejor forma para obtener cierta información, pero la tendencia natural de la mayoría de las personas consiste en utilizarlas más a menudo de lo que es necesario. El entrevistador puede grabar en una cinta magnetofónica una entrevista y después contar o tabular el número de preguntas

directas y el número de preguntas indirectas que hace, para determinar la proporción. Las preguntas indirectas deben exceder en número a las directas, y en la fase inicial de la entrevista, deben usarse preguntas indirectas casi exclusivamente.

## EL VALOR DE LOS COMENTARIOS

*Los buenos comentarios, así como las buenas preguntas, son necesarios para la entrevista eficaz. ¿Qué tipos de comentarios son los más útiles?*

Los comentarios espontáneos del entrevistador ayudan a crear un clima favorable para la conversación. Las observaciones bien espaciadas proporcionan continuidad de pensamientos y sirven como transiciones de un asunto a otro. A través de sus comentarios, el entrevistador puede reforzar las aseveraciones espontáneas que el candidato ha hecho, y estimularlo a hablar con libertad.

Al elogiar al candidato por algún logro, el entrevistador le da una "palmada en la espalda" haciéndole saber que lo que ha hecho se aprecia. Por ejemplo, si un candidato dice que sobresalió en la secundaria en matemáticas, el entrevistador debe hacer un comentario favorable. Este tipo de observaciones son de especial importancia al comienzo de la entrevista para establecer *rapport* y mostrar receptividad.

Cuando un candidato proporciona alguna información desfavorable, el entrevistador no puede ignorarla. Puede, sin embargo, suavizarla. Por ejemplo, si un candidato afirma que reprobó un curso de cálculo en la universidad, un comentario adecuado podría ser "El cálculo es una materia difícil para muchas personas".

Las vidas humanas tienen momentos de triunfo y de tragedia, un entrevistador debe responder de manera apropiada cuando se discuten estos momentos. Por ejemplo, la muerte o la enfermedad en una familia debe evocar una expresión de simpatía. Un episodio frustrante en el que el candidato experimentó ira podría requerir un comentario como "¿Me puedo imaginar cómo se sintió?" Las expresiones de empatía dicen al candidato que el entrevistador está atendiendo a la conversación.

Aunque la entrevista tiene un propósito serio, no necesita ser un suceso sombrío. En verdad, un poco de buen humor de vez en cuando puede ser un descanso bienvenido para ambos, el entrevistador y el candidato. James Boswell escribió: "Yo creo que ninguna especie de inocente ingenio o agudeza deben suprimirse y que un buen juego de palabras debe aceptarse entre las pequeñas excelencias de la conversación vivaz". Un comentario humorístico es para el entrevistador lo

que la levadura para el panadero. El producto se vuelve más digerible si se deja fermentar, pero se puede echar a perder si se aligera demasiado. El buen humor debe utilizarse con discreción y nunca a costa del candidato. El mejor buen humor es espontáneo y surge de la conversación, no se introduce por fuerza en forma de chistes y sarcasmos.

Tómese el ejemplo de un candidato que estaba platicando acerca de su experiencia inicial en el trabajo. Decía que en un momento se había visto urgido de dinero y tomó un empleo temporal en un velero que navegaba por las costas en busca de corales. El entrevistador le dijo rápidamente, "yo creo que podríamos decir que usted realmente buscaba (boceaba) el sueldo (suelo) de mar" Si el candidato gusta de los juegos de palabras, ahogará una risita y se sentirá aun más a gusto. Sin embargo, si el entrevistador está buscando ser un comediante más que un oyente sensible, puede menoscabar el *rapport* con demasiadas observaciones ingeniosas.

Se pueden usar comentarios en lugar de preguntas; esto ayudará a reducir cualquier sensación de interrogatorio. Por ejemplo, en lugar de sondear con una pregunta como "¿Cuáles fueron algunos de los problemas más difíciles que afrontó en ese trabajo?", el entrevistador podría decir "Me puedo imaginar que hubieron algunos problemas realmente duros en un trabajo como ese". Plantear algo de la indagación en forma de comentario más que de pregunta le da a la entrevista más carácter de conversación y permite el sondeo sin interrogatorio. El entrevistador puede disminuir la frecuencia de las palabras **por qué** y **cómo** al sustituir las preguntas con comentarios inteligentes. La afirmación "Me interesarían algunas de las razones por las que escogió ese trabajo" es mejor que la pregunta brusca "¿Por qué escogió ese trabajo?" El comentario suena menos inquisitivo pero produce la misma información que la pregunta.

## FINAL DE LA CONVERSACIÓN

*Se debe saber no sólo cómo comenzar una entrevista y cómo continuarla, sino también cómo terminarla. ¿Cuáles son las mejores técnicas para finalizar una entrevista de evaluación?*

Las secciones de *Resumen* y *Observaciones finales* de las Preguntas guía y la Guía de la entrevista proporcionan ayuda para finalizar la entrevista. Las preguntas del *Resumen* tratan de los puntos fuertes y débiles del candidato para una cierta posición y proveen una forma excelente para integrar la información obtenida anteriormente en la entrevista. Las preguntas guía y las líneas de indagación a través de la entrevista deben haber preparado el camino para el resumen final.

La sección de Resumen permite al candidato decir lo que cree que son los puntos positivos y negativos más importantes que se han de considerar en su solicitud para el empleo. El análisis e interpretación que él haga de sus antecedentes pueden no coincidir con los del entrevistador, pero su resumen es una información útil para el análisis del propio entrevistador. Más aún, la sección de Resumen da simetría a la entrevista. En términos geométricos, la entrevista ha formado un círculo completo; se encuentra otra vez donde comenzó con las primeras preguntas guía y la introducción.

Después de concluir el resumen, algunas observaciones finales bien seleccionadas ayudarán a terminar la entrevista con una nota agradable. Una vez que la entrevista de evaluación formal ha acabado, la conversación puede variar sobre otros asuntos de interés especial para el entrevistador o para el solicitante. Por ejemplo, es posible que el candidato desee conocer más acerca del trabajo y la organización. Puede preguntarse qué viene a continuación. El entrevistador puede querer que el candidato acepte el trabajo y la organización o, por el contrario, hacerle saber que hay otros solicitantes que pueden estar aún mejor calificados que él para el puesto particular.

## ESTIMACIONES DEL OBSERVADOR

El poeta escocés Robert Burns escribió:

"Oh, quisiera algún poder  
La facultad otorgarnos  
De vernos como otros nos ven!  
Nos libraríamos de muchos desastros  
Y de creencias absurdas"

*¿Cómo puede el entrevistador evaluar objetivamente sus habilidades para la entrevista y lograr realimentación útil?*

El entrevistador puede asegurar la crítica constructiva al tener un observador en la entrevista. El observador debe estar alerta a los múltiples elementos que hay que buscar en una entrevista. En las Estimaciones del observador (páginas 85-86), la atención se centra sobre los varios elementos que son esenciales para la buena entrevista. Esta forma se diseñó originalmente para su uso en seminarios de trabajo donde las entrevistas de práctica, con participantes que eran compañeros o con estudiantes actuando como voluntarios, podrían ser escuchadas cuidadosamente

por un observador. Después el observador proporcionaba una crítica detallada al entrevistador, haciendo hincapié en aquellos elementos bien realizados y los llevados a cabo de manera defectuosa.

Si no se tiene otra persona disponible que actúe como observador, el entrevistador puede usar la forma por sí mismo, para recordarse de aquellas habilidades para la entrevista que necesita practicar. Esto puede hacerse efectuando grabaciones magnetofónicas de entrevistas regulares, con el permiso de los solicitantes de empleo y después reproduciéndolas. El entrevistador está entonces en posibilidad de tabular los tipos de preguntas y comentarios que empleó en la entrevista. También puede evaluar su saludo, plática breve, preguntas de iniciación, etc. Le es factible juzgar su formulación de preguntas y el uso de preguntas directas y comentarios. La sección de Evaluación general lista atributos adicionales que debe considerar al evaluar su técnica de entrevista. La última sección de las Estimaciones del observador contiene espacio para resumir los méritos y deficiencias de la técnica del entrevistador.

Ya sea que el entrevistador utilice un observador o actúe como su propio observador, encontrará de utilidad las Estimaciones del observador como una revisión condensada de los principales elementos de la entrevista. Identificar los elementos deficientes en la propia técnica, hace posible mejorarlos; tal identificación y mejoría son necesarios para lograr la pericia total como entrevistador.

## SEA USTED MISMO

A medida que el entrevistador gana familiaridad con las formas y procedimientos que se presentan en este Manual, encontrará que puede utilizarlos de manera más natural y con menos esfuerzo consciente. Con el tiempo, podrá entrevistar candidatos sin tener que recurrir a apoyos. Sin embargo, debe usar las Preguntas guía y la Guía de la entrevista hasta que esté completamente familiarizado con su contenido. Después de esto, es posible que desee experimentar sus propias versiones de patrón de entrevista e interrogatorio. Al adherirse a un conjunto particular de procedimientos, es posible volverse demasiado rígido. Un entrevistador debe permanecer flexible a fin de adaptar su técnica a una amplia variedad de personas y circunstancias.

El entrevistador de evaluación puede aplicar las habilidades que ha aprendido a muchos otros tipos de comunicación, incluyendo la preparación de subordinados, la obtención de información de sus compañeros de trabajo o personas extrañas a la organización y la dirección de reuniones de comités o conferencias de personal consultivo. En todas estas situaciones, las técnicas utilizadas para obtener información no deben ser mecánicas o artificiales, sino naturales, espontáneas y adecuadas al estilo y personalidad propios del entrevistador.

# Análisis e interpretación de la información

# VI

## EVALUACIÓN, ¿PARA QUÉ?

*La selección de empleados es un poco parecida a escoger automóviles; se necesita saber quién los va a manejar, para qué propósito y bajo qué condiciones. ¿Cómo puede el entrevistador obtener una descripción de trabajo informativa para usarla como una base para la evaluación?*

**E**n la medida que el entrevistador defina con mayor claridad el puesto y sus requisitos, más "dará en el blanco" en su evaluación del candidato. Al seleccionar a un candidato para un cargo, debe tener una clara descripción del puesto, que resalte sus principales características y lo diferencie de puestos similares.

Un análisis o descripción de puesto bien hecho, proporciona al empresario un medio para seleccionar a los solicitantes. Aquél puede comparar la información de los currículos vitae o las formas de solicitud, con los requisitos formales del puesto. De esta manera, puede eliminar a muchos solicitantes antes de que la entrevista se inicie. Las descripciones de puesto típicamente incluyen información tal como función del cargo, experiencia y entrenamiento requeridos, estudios necesarios, deberes principales y ocasionales realizados, y responsabilidad. El número de subordinados supervisados, las líneas de autoridad, el tipo de equipo utilizado, el grado en que se manejan datos confidenciales, y la cantidad de contacto con otras

personas, a menudo también se incluyen. Si el entrevistador dispone de este tipo de información, lo debe estudiar cuidadosamente antes de evaluar un candidato al puesto.

Cuando no se cuenta con una adecuada descripción del empleo, el entrevistador puede elaborar su propio análisis informal del cargo. Las descripciones de puesto deben ser cortas, concisas y específicas. Deben presentar las tareas reales que el trabajador realiza. A veces el entrevistador puede conocer de manera íntima el puesto y sus requisitos, quizá por haberlo desempeñado él mismo. En otros casos, el trabajo puede ser un puesto con el que el entrevistador no ha tenido experiencia directa. Si de esto se trata, puede consultar a otras personas cuando elabore su descripción. Debe tratar de contestar a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué debe hacer físicamente la persona?  
Considérese: energía, fuerza, vigor, habilidades.
- ¿Qué debe hacer mentalmente?  
Considérese: talentos, habilidades, conocimientos.
- ¿Cuáles son los incentivos del puesto?  
Considérese: recompensas, satisfacciones.
- ¿Qué se requiere en lo social, político, ético?  
Considérese: cualidades personales, rasgos, efectividad social, liderazgo, carácter.
- ¿Cuáles son los riesgos o desventajas del puesto?  
Considérese: peligros, dificultades, condiciones de trabajo, presiones, fuentes de insatisfacción.
- ¿Cuáles son las características de este puesto que lo distinguen de posiciones similares?  
Considérese: características personales requeridas en un grado poco común.

El entrevistador puede encontrar valioso elaborar una forma o esquema sencillo para describir cada puesto en función del cual entrevista a los candidatos. Ninguna forma se ajusta a todas las situaciones. El tipo de información que necesita anotarse para posiciones con salario fijo, o exentas del pago de impuestos es diferente de la registrada para posiciones pagadas por hora o no exentas. Las compañías grandes tienden a utilizar un registro formal de la información del puesto, mientras que las compañías más pequeñas a menudo emplean descripciones de puesto informales.

A veces un entrevistador puede estar interesado principalmente en el potencial general del solicitante. El patrón puede preguntar al entrevistador: "Si contrato a este hombre, ¿qué voy a obtener?" o "¿Qué es factible que él haga bien y qué tan posible es que progrese?" Aunque éstas son demandas vagas, pueden ser suficientes para guiar al entrevistador en su entrevista y en la elaboración de su informe. Desde luego, tanto la entrevista como el reporte de una evaluación de potencial general diferirán de aquellos hechos para una oportunidad de trabajo específico bien definida.

Aunque las descripciones de puesto específicas son importantes, el entrevistador no debe volverse rigidamente insistente en la información precisa sobre el puesto tal que no pueda adoptar un enfoque amplio al evaluar a los solicitantes. Esta orientación le permite también considerar la posibilidad de situar a los solicitantes en puestos diferentes a aquellos para los cuales hicieron su solicitud. Un solicitante a un puesto de ventas, por ejemplo, puede ser considerado para una posición más adecuada en la administración o la investigación. Un candidato a supervisor, deficiente, podría ser un buen técnico.

Sólo cuando se llega a conocer una compañía con cierta profundidad, es factible darse cuenta qué tanto determina el ambiente particular de un departamento si un cierto tipo de trabajador prosperará allí. En el mundo de los negocios, como en el mundo de la naturaleza, el principio darwiniano de "supervivencia del más apto" tiene lugar. En algunos climas rigurosos, sólo unas pocas especies particulares sobreviven. En climas más saludables, una variedad más amplia de especies puede prosperar. La condición de apto puede interpretarse de manera completa en cuanto a que consiste en aptitudes, actitudes, circunstancias de la vida, y una amplia variedad de rasgos que hacen a una persona adaptable a un ambiente de trabajo particular. Un factor determinante clave es la calidad de dirección y supervisión. La valoración de un candidato debe tener en cuenta el tipo de ambiente que encontrará, especialmente la supervisión, los compañeros de trabajo, y las condiciones del mismo.

## EL RETO DE LA INTERPRETACIÓN

La obtención de información es solamente la mitad del trabajo del entrevistador. La interpretación de los datos que se han obtenido es igualmente importante. En su interpretación, el entrevistador debe sopesar diversos factores relacionados con el individuo, el puesto y la organización.

Los méritos y deficiencias del solicitante deben equilibrarse frente a las demandas del puesto. Las necesidades de la organización y las del candidato tienen que compararse. Finalmente, el bienestar y la satisfacción probables de ambos, el candidato y la organización, deben determinarse con base en las contribuciones totales que cada uno hace al otro. La interpretación puede parecer fácil, pero no lo es; existe la tendencia de subestimar su dificultad e importancia.

## EVIDENCIA E INFERENCIA

Aunque el entrevistador observa directamente algunas de las cualidades del solicitante (esto es, su apariencia, aseo, estilo, porte), mucho de lo que aprende del candidato es

inferido. Por esta razón, el entrevistador desde el comienzo de la entrevista acumula evidencia con la cual construir una teoría acerca del comportamiento pasado del solicitante y su futura eficiencia y dirección de su carrera. Mientras mantiene una actitud de interés, aceptación y estimulación y comunica esto al solicitante, el entrevistador debe estar analizando constantemente y evaluando en forma crítica todo lo que la persona le dice.

## LAS PARTES Y EL TODO

El entrevistador integra de manera gradual los elementos de la información que tiene, en un panorama claro del candidato y sus antecedentes. Siguiendo un procedimiento de paso por paso al cubrir las áreas amplias de trabajo, estudios y actividades actuales, el entrevistador aumenta la probabilidad de obtener una información básica bastante completa y amplia, aun cuando estos datos no sigan siempre una secuencia. Las partes pequeñas de información que hagan falta deberán suponerse al analizar la presentación general. La meta del entrevistador consiste en conducir la entrevista e interpretar los resultados en la forma más lógica y sistemática posible.

La interpretación es una tarea difícil y exigente. Ésta se hace menos ardua, sin embargo, conforme una persona se torna más diestra y familiarizada con las habilidades rudimentarias de la entrevista. Al practicar la entrevista y elaborar el informe, un individuo puede volverse experto en la organización de los datos y su presentación sucinta.

## LAS DIFICULTADES DE LA DECISIÓN DE CONTRATACIÓN

*Aun cuando el entrevistador conduzca una entrevista excelente y obtenga una información adecuada del candidato, puede no hacer una evaluación correcta. ¿Cuáles son algunos de los escollos de los cuales el entrevistador tiene que cuidarse?*

otra cosa más que tuviera impacto en un empleado nuevo. Si el entrevistador tiene deficiencias en cualquiera de estos aspectos de conocimiento, puede no ser capaz de determinar con claridad si el candidato tiene las cualidades necesarias para llenar el cargo, independientemente de qué tan completa y precisa sea la evaluación del candidato.

El entrevistador también tiene otros problemas que resolver si su interpretación ha de ser completa y objetiva. Probablemente uno de los errores más frecuentes cometidos por los entrevistadores es producido por el **efecto halo**. Éste ocurre cuando el entrevistador es influido en forma indebida por una característica prominentemente favorable o desfavorable, tal como el atractivo físico o los fracasos escolares, y permite que este factor intervenga en su juicio de la conveniencia general del candidato.

Otro error común es la proyección. Se tiende a ver en otra persona el propio sistema de valores, sentimientos e ideas. Esto sucede especialmente cuando el entrevistador se identifica de manera estrecha con el candidato en aspectos tales como la edad, la apariencia, los estudios o los antecedentes étnicos. Como una consecuencia, el entrevistador exagera las cualidades del solicitante y lo valora en forma favorable independientemente de sus atributos reales. El síndrome del **nexo del compañero escolar** por el cual una organización contrata solamente a aquellos individuos que tienen ciertos antecedentes o comparten un punto de vista común, es otro ejemplo de proyección. Esta clase de error fomenta la homogeneidad en una organización que puede traducirse a su vez en mediocridad y conformismo.

Otro error más consiste en prejuzgar a un candidato. Esto ocurre cuando el entrevistador desarrolla ciertas expectativas acerca del solicitante aun antes de que lo conozca. Estas anticipaciones pueden derivarse del currículum vitae del candidato o de un comentario hecho por alguno de sus conocidos. Como resultado, el entrevistador llega a una decisión final acerca del candidato antes de la entrevista; su mente está cerrada a cualquier cosa que la entrevista pudiera revelar.

No existe forma de evitar completamente estos y otros errores. Sin embargo, podrá minimizarse la influencia de ellos en la evaluación, si el entrevistador tiene una intensa perspicacia, está consciente de estas áreas de problemas y es diestro en las técnicas de la entrevista.

Es raro que las cualidades de un solicitante sean claras, e inequívocamente favorables o desfavorables a primera vista. En la mayoría de los casos, sus atributos deben ponderarse y pensarse con cuidado; esto pocas veces se hace de manera fácil o rápida. La evidencia que fundamenta las cualidades de un hombre o la falta de ellas, de hecho existe en numerosos elementos de información esparcidos en sus antecedentes. Estas señales no sólo tienen que desentrañarse; deben evaluarse en forma individual y dentro de un contexto. Tienen que ser organizadas en tal forma que den sentido y contribuyan a un cuadro amplio del solicitante. Infortunadamente, no toda la información que se obtiene en una entrevista es útil en la evaluación. Se tiene que buscar a través de una masa de datos a fin de encontrar información significativa acerca de las características personales del solicitante y sus cualidades.

Para juzgar si las cualidades del solicitante satisfacen o no los requisitos del puesto, el entrevistador debe tener un conocimiento íntimo del trabajo mismo, sus especificaciones de personal, la gente con la cual el solicitante trabajaría y de cualquier

## UN ENFOQUE SISTEMÁTICO

*Un entrevistador está interesado en determinar qué tan bien calificado está un solicitante para una posición o qué tan adecuado podría ser para ciertas oportunidades de carrera. ¿Cómo debe el entrevistador analizar la información que ha recogido, a fin de llegar a un juicio profundo?*

En cualquier entrevista de evaluación, el entrevistador juzga los riesgos al contratar una persona. También evalúa a un individuo en comparación con otras personas que son o podrían ser candidatos para el trabajo. Siempre está evaluando al hombre en términos de los requerimientos del trabajo, el ambiente de la organización y la competencia que tiene que afrontar. Esto significa que el mismo candidato podría ser evaluado de manera distinta para trabajos diferentes o aun para el mismo trabajo en organizaciones diversas.

Durante la entrevista, el entrevistador ha hecho preguntas al candidato; pero en el análisis y la interpretación se hace preguntas a sí mismo, a fin de clarificar la evidencia que ha reunido. En la evaluación, el entrevistador busca contestarse tres preguntas básicas:

1. **¿El solicitante puede desempeñar el trabajo?** ¿De qué forma sus talentos, capacidades, conocimientos, habilidades y experiencias le capacitarán para desempeñar el trabajo y abordar las responsabilidades más desafiantes? ¿En qué grado han sido relevantes y suficientes sus estudios y trabajo? ¿Qué tan competente y productivo ha sido y qué evidencia existe de que tenga un nivel aceptable de energía y tesón? ¿Cuáles cosas ha hecho mejor y cuáles ha realizado lo menos bien?
2. **¿Hará el trabajo?** Aun cuando reúna las condiciones necesarias para hacer el trabajo: ¿Qué tan bien motivado está para realizar lo que es necesario? ¿Tiene la disposición para hacer más de lo necesario? ¿Qué le motiva? ¿Es la tranquilidad, el elogio, los resultados concretos o qué? ¿En qué grado tomará la iniciativa para realizar una tarea con oportunidad, al mismo tiempo que se interesa por la calidad de su rendimiento? ¿Qué tan diversificados son sus intereses? ¿Qué tan ambicioso es? ¿Qué tan perseverante es? ¿Qué tanto empuje e incentivo tiene para funcionar a su potencial completo o próximo a él? ¿Qué tan fuerte es su deseo por el mejoramiento y el progreso propios? ¿Qué está buscando en el futuro próximo? ¿Qué satisfacciones y recompensas busca? ¿Qué tan realistas son sus planes para una carrera de largo alcance?

3. **¿Cómo se lleva con las personas?** Es importante estimar qué tan bien responderá a sus superiores, subordinados y las personas de su propio nivel y cómo responderán los demás hacia él. En relación con personalidad, temperamento, carácter y estabilidad emocional: ¿Qué tan compatible es con el trabajo y la organización? ¿Qué tan bien integrado está? ¿Qué tan agresivo y confiado en sí mismo es? ¿Cómo se desvuelve ante obstáculos y frustraciones? ¿Cuáles son algunas de sus actitudes, sentimientos y predisposiciones más importantes? ¿Qué tan eficaz es como líder? ¿Cuál es su estilo de dirigente? ¿Cuál podría ser su impacto sobre sus compañeros de trabajo?

La tarea del entrevistador consiste en juzgar qué tan bien las capacidades y conocimientos del candidato, sus motivos e intereses, su personalidad y temperamento, se adecúan al trabajo y al tipo de ambiente laboral que tendrá que afrontar.

## DESCRIPCIÓN Y PREDICCIÓN DEL COMPORTAMIENTO

*La meta del entrevistador consiste en determinar lo que el candidato puede hacer ahora y en el futuro. ¿Por qué este Manual pone tanto énfasis en el pasado?*

Si el entrevistador acepta la idea de que el pasado es el mejor pronosticador del futuro, entonces es bastante más fácil para él entender lo que está haciendo en la entrevista, y por qué lo está haciendo. Está buscando señales acerca de las capacidades, rasgos, motivos, valores y actitudes del candidato, al revisar sistemáticamente su trabajo, estudios, intereses actuales y quizá su vida temprana. Busca evidencia que proporcione temas en cuanto a qué clase de persona y de trabajador es. Por ejemplo, si el solicitante comenzó trabajando a los nueve años de edad desempeñando trabajos pequeños, distribuía periódicos, trabajó durante las vacaciones escolares en la secundaria y sostuvo la mayor parte de sus gastos de vida y de estudios en la universidad, el entrevistador podría comenzar a entalarlo como un individuo que se ha acostumbrado a trabajar desde muy pronto en su vida y que es empeñoso y autosuficiente.

Si el solicitante ha participado por bastante tiempo en deportes vigorosos, esto puede mostrar un nivel de energía alto, fuerza y resistencia. Alguien que manifiesta preocupación constante por encontrar trabajos que paguen los sueldos

más altos puede ser muy impresionante por los beneficios materiales. Las calificaciones sobresalientes desde la secundaria a la universidad, y premios académicos especiales, dan alguna indicación de la inteligencia de una persona.

El comportamiento pasado de una persona revela bastante acerca de ella. El entrevistador, al analizar el pasado de un solicitante, busca comprender su motivación y predecir su rendimiento futuro.

# VII

## Elaboración del reporte

La lectura vuelve a un hombre pleno, el análisis lo hace sagaz y la escritura le torna preciso.

FRANCIS BACON

**E**scribir fuerza al entrevistador a examinar con objetividad la evidencia que ha obtenido del candidato. Debe refinar sus juicios lógicos y desapasionadamente a fin de explicar sus conclusiones con claridad.

### EL REPORTE DEL ENTREVISTADOR

*Aunque algunas decisiones de contratación es posible hacerlas de inmediato, en el curso de la entrevista, otras pueden requerir deliberación e interpretación muy cuidadosas de toda la información disponible. ¿Cuál es el valor del Reporte del entrevistador en el proceso de toma de decisiones?*

El Reporte del entrevistador (páginas 87-88) requiere que el evaluador cite la evidencia para sus interpretaciones y conclusiones. El acto de escribir uno mismo sus ideas, facilita la formación de opiniones reflexivas y racionales que reflejan los datos en los cuales están basadas.

Al escribir un reporte, el entrevistador crea un registro que fundamenta una recomendación. Tiene una opinión razonada que posteriormente puede validarse frente a un producto de trabajo. Más importante aun, organiza y sopesa la evidencia de tal forma que se disminuye la naturaleza subjetiva de la mayoría de las decisiones de contratación.

El Reporte del entrevistador confronta a este último con dos tareas. Primero, debe seleccionar los datos relevantes de la masa de información que ha obtenido. Debe citar y después interpretar la evidencia relacionada con los antecedentes o comportamiento del candidato que pueden ser relevantes para el trabajo que ha de ser ocupado. A diferencia de un currículum vitae o una forma de solicitud, el Reporte del entrevistador debe revelar las cualidades del hombre, más que sólo decir lo que ha hecho.

Una segunda tarea planteada por el Reporte del entrevistador, consiste en una serie de evaluaciones sobre el candidato. Estas estimaciones están hechas en una escala de cinco puntos, que van desde favorable hasta desfavorable. El entrevistador basa sus apreciaciones acerca del aspirante en las comparaciones con otros candidatos, reales o imaginarios. Una vez que el entrevistador ha visto a un cierto número de solicitantes, la escala se vuelve más fácil de usar. El candidato promedio caerá cerca del 3, un candidato sobresaliente cerca del 1 y uno deficiente cerca del 5.

El alternar entre interpretación y evaluación en el Reporte del entrevistador, ayuda a afinar el análisis del candidato por el entrevistador. Cuando llega al Resumen de puntos fuertes y débiles, está listo para resumir las ventajas y desventajas del candidato. Éstas pueden o no estar de acuerdo con la propia autoapreciación del candidato.

Finalmente, el entrevistador está preparado para redactar su evaluación en el Resumen general y recomendaciones y realizar una valoración general. Debe equilibrar los factores positivos y negativos entre sí al formular su recomendación final.

Las estimaciones y juicios del entrevistador no son en términos absolutos, sino más bien relativos. La calidad y disponibilidad de candidatos en el mercado laboral y las demandas cambiantes del trabajo influirán en su juicio. A veces, el entrevistador puede considerar a un hombre como candidato deficiente para el empleo que solicitó inicialmente, pero como uno fuerte para otra posición en la organización para la cual parece más adecuado.

## IMPRESIÓN INICIAL

La primera sección del Reporte del entrevistador corresponde al segmento de Introducción de la Guía de la entrevista. Éste es el lugar para registrar las observaciones directas de la apariencia, porte, estilo particular y reactividad del candidato.

Los comentarios escritos ayudarán al entrevistador a mantener su objetividad y proporcionarán información útil a quienquiera que lea el reporte.

Para una posición de ventas, características como pulcritud en el alfito, una voz placentera, buen físico, vestimenta apropiada y porte, pueden ser importantes. Para un trabajo de investigación o un trabajo "en la parte trasera de la oficina" donde el candidato rara vez tiene contacto con el público, tales cualidades pueden no ser relevantes. Las disposiciones del ejército estadounidense en una época permitían la baja de un hombre por razones de "fealdad extrema" que se pensó afectaba negativamente su capacidad para funcionar en un grupo. La mayoría de las personas no corren este riesgo, pero la apariencia física puede tener un efecto sobre el éxito en ciertos trabajos. Las observaciones que hace un entrevistador en la Impresión inicial y la valoración que atribuye deben relacionarse con los requisitos de trabajo para el que se considera al candidato. Éste debe ser estimado en comparación con otros candidatos que pudiera haber en el mercado para este trabajo.

## EXPERIENCIA DE TRABAJO

Durante la entrevista y durante la elaboración del reporte, el entrevistador debe tener en mente las tres preguntas básicas: "¿El solicitante puede hacer el trabajo?" "¿Hará el trabajo?" "¿Cómo se lleva con las personas?" También deben considerarse preguntas como: "¿Qué hay acerca de la experiencia de esta persona (por ejemplo, tres años en la Marina, o dos años trabajando en una tienda de departamentos), que mejora o menoscaba su estatura como candidato?" "¿Qué es lo que hace bien —y qué es lo que no hace bien?" "¿Qué talentos o destrezas está desarrollando —o no ha desarrollado?"

El entrevistador debe examinar la relevancia del trabajo del candidato para el puesto que ha de manejar. Aun cuando no sean directamente sobresalientes, los antecedentes de trabajo pueden revelar talentos, actitudes, intereses o cualidades personales que sean pertinentes. Los elementos listados en Experiencia de trabajo no deben valorarse por separado, ni son exhaustivos. Tan sólo sugieren las clases de observaciones e inferencias que el entrevistador busca hacer a medida que revisa la experiencia de trabajo del candidato. El crecimiento y el desarrollo son particularmente importantes. ¿Qué ha aprendido el solicitante de sus experiencias?

Después de que el entrevistador ha escrito su análisis de la experiencia de trabajo del candidato debe encerrar en un círculo la estimación que, a su juicio, se ajusta mejor al candidato. Debe considerar los requerimientos y oportunidades del trabajo, por una parte, y la existencia de candidatos por la otra. Las experiencias laborales de los aspirantes de mayor edad asumen mayor importancia y son juzgadas más críticamente que las de los de menor edad. Sin embargo, aun los trabajos de tiempo parcial desde la secundaria a la universidad pueden revelar bastante acerca

de los hábitos de trabajo y actitudes del solicitante, así como acerca de sus relaciones con los compañeros de trabajo y supervisores. Recuerde buscar temas o tópicos que son centrales para la personalidad del candidato.

## ESTUDIOS

La interpretación de los estudios es similar a la interpretación de la experiencia de trabajo. Es posible que el entrevistador desee tomar cronológicamente los segmentos principales de los estudios del solicitante y hacer preguntas como: "¿Qué le dio esta experiencia al candidato, que pudiera ser útil para el trabajo?" "¿Qué es lo que ha hecho consistentemente bien o no muy bien?" "¿Cuánta versatilidad ha demostrado en sus esfuerzos intelectuales y sus actividades extracurriculares?"

Las experiencias educativas revelan mucho más acerca del solicitante que su sola dotación intelectual y su pericia académica. También muestran los elementos motivacionales y sociales que son importantes en la evaluación total del candidato. Otra vez, como en otras secciones, después de escribir una breve sinopsis que incluye evidencia e inferencias, el entrevistador encierra en un círculo una estimación para reflejar la posición de este candidato en relación con otros aspirantes, en términos de qué tan bien su experiencia educativa lo ha preparado para el trabajo particular.

## PRIMEROS AÑOS DE VIDA

Esta sección de la entrevista y del reporte es optativa. Para algunos trabajos y para algunos candidatos, un entrevistador puede sentir que la indagación acerca de los primeros años de vida del solicitante es inapropiada. A los entrevistadores sin experiencia, en particular, se les insta a no plantear preguntas embarazosas o tensionantes en relación con la infancia del solicitante. Algunas personas consideran que la introducción de este aspecto es una invasión a la intimidad, una irrelevancia y una línea molesta de la indagación tanto para el entrevistador como para el solicitante. El contraargumento de los entrevistadores experimentados consiste en que muchos candidatos disfrutan al hablar de las influencias primeras en sus vidas, y que una mirada breve al ambiente y a las personas que modelaron el crecimiento de un individuo, es crucial para comprenderlo cómo es hoy día y cómo es factible que sea en el futuro.

Los poetas han reconocido la relación de los primeros años con los de la edad adulta. John Milton dijo: "La niñez revela al hombre, como la mañana descubre al día", mientras que Wordsworth escribió: "El niño es el progenitor del hombre".

Una indagación acerca de los primeros años puede ser conducida como una parte formal de la entrevista, como se indica en las Preguntas guía y en la Guía de la entrevista. Otro enfoque consiste en estimular a un solicitante a hablar brevemente acerca de sus antecedentes familiares o su infancia en el contexto de los primeros trabajos o estudios, sin dedicar tiempo sólo a este tema.

El análisis y la interpretación de los primeros años es difícil debido a que la relevancia de tal información no siempre es clara. El valor principal a menudo consiste en que proporciona indicaciones por cuanto a la motivación, la personalidad o la adaptación emocional y social general. El entrevistador está observando en alto grado factores situacionales —el hogar, el vecindario, los miembros de la familia— e intentando evaluar su impacto a largo plazo sobre el candidato. Su interés real no se centra en las personas y los eventos de la niñez del aspirante, sino en el efecto que han tenido en él estas influencias tempranas.



"Me pregunto qué es lo que en la niñez ocasiona que un hombre cuando crece sea ladrón y otro presidiario."

Es irónico que la pobreza, la tragedia y otras desventajas durante los primeros años a menudo producen un adulto más vigoroso, más alegre y más fuertemente motivado que aquél proveniente de un hogar ideal con amor abundante, dinero y oportunidades sociales. Para los propósitos del entrevistador, unos antecedentes son buenos o malos sólo a medida que favorable o desfavorablemente influyen en las cualidades del candidato. Por ejemplo, la inseguridad puede ser central para la motivación de algunos vendedores con éxito; la pobreza de los primeros años los lleva a adquirir riquezas. En otras ocasiones, la motivación puede surgir de la rivalidad intensa pero amistosa con los hermanos o las hermanas que estimula el esfuerzo competitivo por el prestigio o el reconocimiento.

La percepción del solicitante respecto a su niñez suele ser un buen indicador de la opinión actual de sí mismo. ¿Se vio o se ve aún, a sí mismo como competente, fuerte y con propósitos?, o ¿se ve a sí mismo como un fracasado? La filosofía del candidato en relación con su trabajo a menudo es moldeada por su imagen infantil de una figura paterna trabajadora. Esta imagen influye en sus aspiraciones; afecta su concepto del tipo de persona que quiere llegar a ser, o que no quiere llegar a ser.

La indagación en relación con la vida temprana del candidato debe ser indirecta y con tacto. El candidato no debe ser **forzado** a revelar nada; el entrevistador tiene que hacer preguntas de respuesta abierta a las que las contestaciones sean voluntarias y espontáneas. El entrevistador debe interpretar la información recabada con precaución y modestia. Su única meta es obtener alguna noción de las influencias iniciales sobre el candidato y cómo éstas han afectado su posibilidad de ser empleado.

## ACTIVIDADES E INTERESES ACTUALES

En esta sección el entrevistador busca más evidencia para su análisis de los atributos del candidato. Las actividades actuales fuera del trabajo o de la escuela dicen mucho acerca del solicitante porque él participa en estas actividades voluntariamente. Lo que un hombre hace en su tiempo libre y cómo lo emplea, habla bastante acerca de su vitalidad, su amplitud cultural, sus intereses intrínsecos y sus papeles preferidos en relación con los demás.

La serie de asuntos por tratar no es exhaustiva sino sólo un listado de sugerencias. La principal tarea del entrevistador consiste en interpretar lo que percibe como las facetas más importantes de la vida del candidato fuera del trabajo. Busca juzgar si sus actividades (por ejemplo, pasatiempos, lecturas, trabajo cívico, deportes) aumentan o disminuyen su estatura como candidato. ¿Son las influencias de su vida fuera del trabajo favorables o desfavorables por cómo afectan sus capacidades y voluntad para realizar su trabajo en el puesto?

La vida familiar del solicitante también puede ser importante para determinar qué tan bien se desenvolverá en el trabajo. Problemas tales como la enfermedad del cónyuge, padres que dependen de él, o un hijo con necesidades educacionales especiales, pueden afectar el trabajo o la carrera del candidato. El estilo de una relación personal con el cónyuge, los hijos, los parientes políticos y otros, puede compararse con el mundo de los negocios. Dado que la vida familiar puede ser una zona susceptible, el entrevistador debe ser cuidadoso para no ofender al solicitante. Debe hacer preguntas de respuesta abierta que el candidato pueda contestar de manera voluntaria.

## RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

En esta sección del Informe del entrevistador, el resume los méritos y las deficiencias del candidato. Una revisión de las secciones previas del reporte ayudará en esta tarea, si el entrevistador ha buscado enfatizar las ventajas y desventajas de cada zona de indagación. Sin embargo, puede darse cuenta de otras cualidades que no se encuentran listadas, a medida que piensa y escribe acerca del candidato en relación con el trabajo.

El entrevistador debe enumerar varios méritos y deficiencias para cada candidato. Menos de tres o cuatro de cada uno, indica, ya sea una entrevista pobre o una actitud falta de crítica. Las cualidades de cualquier candidato no son todas buenas o todas malas. Para cada punto fuerte, hay probablemente uno débil. Por ejemplo, un hombre puede tener gran energía y vitalidad, pero es posible que no sea muy organizado o capaz de manejar tareas minuciosas repetitivas. Un hombre muy próspero y sociable puede no ser capaz de trabajar por periodos prolongados en proyectos solitarios. En esta sección los méritos y deficiencias del candidato se deben listar pero no evaluarse completamente todavía; en la sección siguiente, algunos se verán como más importantes que otros en relación con el trabajo.

Puede haber factores situacionales que no son, estrictamente hablando, características del individuo. Es posible que necesite atención médica especial, que requeriría su ausencia periódica en el trabajo. Puede haber heredado una fortuna, haciendo posible el retiro temprano. Tales factores situacionales ocurren realmente y necesitan examinarse en relación con la ejecución del trabajo y la carrera proyectadas del candidato.

## SUMARIO GENERAL Y RECOMENDACIONES

En esta sección el entrevistador escribe tres párrafos cortos sobre las cualidades generales del candidato. Primero, argumenta lo más convincentemente que pueda

acera de por qué el individuo podría ser un candidato fuerte, enfatizando las ventajas que parecen tener el peso más directo e importante para el trabajo. Segundo, tomando el papel de abogado del diablo, el entrevistador refina la evidencia más negativa que le sea posible, citando deficiencias, riesgos y reservas que necesitan ser considerados. Finalmente, en su tercer párrafo resuelve los argumentos opuestos en un juicio que sopesa las cualidades del solicitante en el contexto del trabajo y en comparación con otros candidatos disponibles. Cualesquiera recomendaciones especiales en cuanto a asignación, entrenamiento o desarrollo pueden incluirse también, si el candidato va a ser contratado. Si el solicitante no ha de ser contratado, cualquier acción necesitada para asegurar un manejo expedito y cortés se deberá anotar.

A medida que el entrevistador revisa su reporte escrito, puede encontrar inconsistencias en las interpretaciones o las estimaciones. Por ejemplo, puede haber valorado al candidato de manera favorable en trabajo, estudios y actividades actuales, pero desfavorablemente en la sección de resumen final. Su estimación general del candidato no necesita estar de acuerdo con sus evaluaciones anteriores en las diferentes secciones del reporte. Aunque es deseable la consistencia, no es adecuado que el entrevistador le dé un énfasis indebido. El Reporte del entrevistador es, de hecho, simplemente una hoja de trabajo que ayuda a refinar su juicio. Ralph Waldo Emerson escribió: "Una uniformidad tonta es el duende de las mentes pequeñas, adorado por los estadistas, filósofos y clérigos pequeños". Se podría agregar, "y por los entrevistadores pequeños".

## AUTOBIOGRAFÍA Y AUTOANÁLISIS

*Cada persona, en cierto grado, mide a las otras personas en comparación consigo misma. Esta subjetividad puede distorsionar la evaluación. ¿Cómo puede el entrevistador desarrollar la objetividad en la elaboración de su reporte?*

El entrevistador puede utilizar la autoevaluación para desarrollar objetividad y habilidad en sus juicios y en la elaboración del reporte. Para hacer esto, debe imaginarse que él es un candidato para su trabajo actual, para alguno pasado o para uno imaginario. Primero, debe intentar definir los requisitos del trabajo que busca. Después, siguiendo los procedimientos señalados anteriormente en este capítulo, debe escribir un reporte y completar las estimaciones de sí mismo para cada sección del Reporte del entrevistador. Debe hacer un muestreo de sus antecedentes, efectuar interpretaciones, y evaluarse en comparación con sus compañeros.

Debe establecer un tiempo límite de 30 a 45 minutos para la tarea y limitar su redacción al espacio del Reporte de entrevistador. Su evaluación no necesita ser compartida con otros, dado que puede ser un documento bastante personal.

Elaborar un autoanálisis tiene varias ventajas para el entrevistador. Primero, se da cuenta de la penosa dificultad por conservar la objetividad; observa que a menudo es demasiado clemente o demasiado estricto en sus críticas. Segundo, logra alguna comprensión en cuanto a su propia integración. Se hace consciente, quizá por primera vez, de ciertos problemas personales. Finalmente, reconoce la superficialidad de la mayoría de las entrevistas y reportes. Se da cuenta de que la entrevista es un instrumento limitado, aun cuando haya un exceso de información disponible.

Después de que ha terminado el reporte, el entrevistador podrá analizar e interpretar entrevistas subsiguientes más fácilmente. Habiéndose evaluado a sí mismo, está más consciente de los escollos de la entrevista. Más aún, dado que ciertos entrevistadores tienden a situarse a sí mismos como la norma en relación con la cual medir a los solicitantes, estos entrevistadores tendrán una norma más real con la cual medir. Minimizarán las distorsiones en la evaluación que ocurren debido a su propia autopercepción falsa, y ganarán mayor objetividad y claridad en su elaboración del informe y sus estimaciones.

## La entrevista en perspectiva

# VIII

**E**l punto focal de este Manual ha sido la dinámica de la entrevista y el proceso de análisis de la información recogida. En este capítulo se ve a la entrevista con una perspectiva más amplia. Dado que la entrevista trata con personas y con trabajos, involucra muchos temas que tocan las vidas humanas y que influyen en el mundo de los negocios. Muchos problemas surgen de estos temas que no pueden contestarse de manera breve o con determinación. Algunos de los temas son de controversia y para ellos no hay respuestas absolutamente correctas o incorrectas. Una revisión de estos temas ayudará al entrevistador a clarificar sus propios puntos de vista y a percibir su tarea en la perspectiva apropiada.

### LA ENTREVISTA EN CONTEXTO

*La entrevista de selección es sólo una etapa del proceso que sigue al personal. ¿Por qué la entrevista debe considerarse como una parte de un sistema dinámico?*

Las metas y resultados de la entrevista de selección dependen de muchos factores. Algunos de estos factores tales como la existencia de candidatos, la urgencia por llenar las vacantes de empleo y las características atractivas de las oportunidades de empleo, han sido considerados en capítulos anteriores. Otros factores comprenden la política de planificación del potencial humano que proyecta las directrices de una organización, el análisis de puestos que se haya realizado y el tipo de esfuerzo de reclutamiento efectuado.

El éxito de un procedimiento de selección también depende de las etapas subsiguientes en el proceso del área de personal. Los candidatos prosperan, sobreviven, o terminan no sólo con base en una selección buena o inadecuada; su productividad, estado de ánimo y longevidad también se ven influenciados por la colocación apropiada, el entrenamiento adecuado y la supervisión capaz. Si estas condiciones no están presentes, la buena selección de solicitantes calificados puede no ser útil. Los beneficios, las oportunidades para el progreso y las políticas de transferencia y retiro pueden afectar profundamente el éxito de un esfuerzo de selección.

Si la entrevista de selección ha de contribuir a la utilización exitosa del potencial humano, debe estar relacionada con el sistema total que se sigue con el personal y acorde con las realidades de la organización. La selección es sólo una fase del proceso de área de personal. Algunos otros elementos del sistema de este último que influyen en la selección y que se afectan entre sí son: la planeación del potencial humano, el análisis de puestos, el reclutamiento, la colocación, la capacitación, la supervisión, la promoción, el salario, los beneficios, las transferencias y el retiro.

La entrevista de selección puede verse también en un contexto económico. La selección es parte de un proceso que transforma a las personas del mercado laboral en trabajadores que producen bienes o servicios. A través del reclutamiento, las personas se convierten en candidatos a empleo. Mediante la colocación, algunos se transforman de candidatos a empleados. Debido a la capacitación y la supervisión adecuadas, los empleados se hacen trabajadores productivos. La selección ciertamente es un elemento clave en este proceso y las decisiones de contratación del empresario afectan en realidad la viabilidad económica de la organización.

Tradicionalmente, los empresarios han intentado seleccionar a los candidatos mejor calificados por medio de las formas de solicitud, la verificación de referencias, las pruebas y las entrevistas. Se ha hecho un esfuerzo para escoger personas que fueran no sólo calificadas para vacantes específicas de trabajo, sino que también pudieran avanzar hacia niveles superiores de responsabilidad. En años recientes, sin embargo, la legislación de contrataciones justas en Estados Unidos ha superpuesto otro requisito en los criterios de contratación relacionados con el trabajo: el de la selección libre de prejuicios. El entrevistador de personal adquiere bastante influencia en este proceso. Debe, dentro de los lineamientos de las prácticas de contratación justa, evaluar y seleccionar a aquellos candidatos que tienen más posibilidad de ser los más productivos.

## LAS RESPONSABILIDADES DEL EMPRESARIO HACIA LA SOCIEDAD Y LA ORGANIZACIÓN

*Un empresario es responsable ante su propia organización y ante la sociedad. ¿Cómo puede atender a esta doble responsabilidad?*

El entrevistador tiene una responsabilidad ante su organización, para contratar a aquellos candidatos que de manera rápida y económica se convertirán en trabajadores productivos. Al mismo tiempo, tiene una responsabilidad frente a la sociedad, reforzada por la legislación de contrataciones justas, para proporcionar oportunidades de empleo iguales a todos los ciudadanos, independientemente de su credo, color, nacionalidad o sexo. Puede estar bajo la presión de seguir un programa de acción firme para contratar a más individuos de grupos minoritarios, o a mujeres, quienes, como clase, han estado poco representados en su organización. Sin embargo, algunos de los miembros de un grupo minoritario pueden no reunir los estándares tradicionales en términos de experiencia, entrenamiento, o nivel de desempeño en las pruebas. ¿Cómo concilia el entrevistador estas responsabilidades aparentemente incompatibles?

Se puede enfocar el problema objetivamente al reconocer que, como los controles de la contaminación, las medidas de seguridad y las prestaciones de los trabajadores, el costo de la contratación justa es parte del proceso de efectuar negocios en el mundo actual. Las alternativas pueden ser fuertes multas y acciones de castigo impuestas por los juzgados, la pérdida de contratos con el gobierno y malas relaciones públicas. La acción comprometida es un buen negocio si se trata como un asunto de negocios. Un intenso esfuerzo de reclutamiento atraerá solicitantes que pueden convertirse en buenos empleados. Sin embargo, en algunos casos pueden necesitarse programas de capacitación costosos o trabajos rediseñados si las normas de calidad y producción se van a sostener económicamente.

La contratación justa no significa deshacerse de las técnicas de evaluación. En 1971, la Suprema Corte de Estados Unidos sostuvo en el caso de *Griggs y cols. contra Duke Power Company*, que el uso de pruebas, y por implicación otras técnicas de evaluación tales como la entrevista, no se ha descartado en la contratación de empleados. Hablando de pruebas, la corte dijo: "Obviamente son útiles". Es claro que el punto focal se encuentra sobre las cualidades, la capacidad para aprender y realizar el trabajo. "El Congreso no ha ordenado que los menos calificados sean preferidos sobre los más calificados simplemente debido a orígenes minoritarios. Lejos de menospreciar las calificaciones de empleo como tales, el Congreso las ha hecho el factor de control, de modo que la raza, la religión, la nacionalidad y el sexo se vuelvan insignificantes."

Se espera que el empresario, en el proceso de selección, distinga entre los mejores y los peores candidatos, pero no que discrimine sobre una base arbitraria tal como la raza o el sexo. El empresario debe demostrar que sus técnicas de selección no rechazan cantidades desproporcionadas de individuos de ningún grupo. Si así lo hacen, tiene que probar la relación con el trabajo o la necesidad del negocio de sus normas o procedimientos. Puede tener que renunciar a criterios de selección autorizados de manera tradicional si son injustamente discriminatorios. Por ejemplo, aun asuntos tales como estudios deficientes, o historia de trabajo inestable pueden no justificar la exclusión de un candidato a ser empleado si el criterio es visto como discriminatorio y no relacionado con el trabajo ni con una necesidad del negocio.

Los cambios sociales tienen un efecto sobre las instituciones; a la inversa, los cambios institucionales influyen en la sociedad. Como quiera que alguien mire a las escuelas, las instalaciones públicas, el transporte o los negocios, debe reconocer que esas instituciones son una parte de la sociedad. A fin de acelerar la evolución de una fuerza de trabajo mejor integrada, donde todos los empleados encuentren oportunidades iguales, deben hacerse algunos cambios dolorosos. A corto plazo, el empresario puede sufrir económicamente, a medida que intenta cambiar las prácticas tradicionales de contratación. A largo plazo, el empresario, junto con la sociedad en la que realiza sus negocios, tiene más posibilidades de prosperar si el sistema de recompensas económicas de la nación está abierto a cada trabajador potencialmente productivo.

## LA ENTREVISTA Y LA CONTRATACIÓN JUSTA

*Las leyes federales suelen prohibir la discriminación en la contratación con base en raza, religión, sexo, edad u origen. ¿Cómo puede el entrevistador contribuir a las prácticas de contratación justa?*

Un entrevistador bien capacitado y sensible debe ser capaz de comunicarse con los candidatos de una amplia variedad de antecedentes. Su entrenamiento especial le ha hecho consciente de los prejuicios que son parte de su herencia. Evita los estereotipos comunes y puede establecer un cuadro bastante objetivo del candidato. Un entrevistador experimentado puede ayudar a un empresario a identificar a los empleados potenciales entre tipos de candidatos no reclutados o contratados tradicionalmente por su organización.

Muchos empresarios se preocupan por contratar mayores cantidades de empleados de grupos minoritarios. No todos estos individuos son "desventajados" pero muchos de ellos difieren en talentos, motivación o actitudes, de los empleados previamente contratados. Una buena entrevista puede proporcionar al empresario una base profunda para seleccionar a solicitantes de grupos minoritarios, quienes después de un entrenamiento apropiado tienen mayor probabilidad de lograr éxito en la organización, y para rechazar a aquellos que es menos factible que sobrevivan. Más aún, la información de la entrevista puede ayudar al empresario a confeccionar el entrenamiento y la colocación de los empleados de grupos minoritarios de modo que se ajusten a sus necesidades, así como a las de la organización, asegurando de esta forma menos rotación y mayor productividad.

¿Existen problemas especiales para el entrevistador de candidatos "desventajados"? En cierto grado, puede haberlos. Por ejemplo, el idioma de un candidato puede ser difícil de entender. El acento o modales raros pueden causar una reacción negativa. Es posible que tanto el solicitante, como el entrevistador experimenten un nivel alto de ansiedad, o aun hostilidad, durante su encuentro. No obstante, los problemas de la entrevista con varones y mujeres de grupos minoritarios no son diferentes de aquellos que aparecen en las entrevistas con personas de la población general. El entrevistador debe ser experimentado y sensible para trabajar de manera eficaz con individuos que difieren marcadamente de sí mismo, y sus juicios e inferencias debe efectuarlos con meticulosidad.

Una buena entrevista puede dar apoyo para contratar a algún individuo, aun cuando algunos de los criterios usuales para la selección no se satisfagan. Por ejemplo, es posible que una persona carezca de los estudios formales requeridos o puede no rendir bien en las pruebas. Un examen cuidadoso de sus antecedentes, sin embargo, puede revelar evidencia de que tiene la capacidad y motivación para calificar para una posición particular, suponiendo que se le dé el entrenamiento apropiado y una oportunidad para aprender las habilidades necesarias.

Muchos grupos étnicos están representados en el mercado de trabajo. A veces se tiene la sensación de que el reclutamiento y selección de los trabajadores de grupos minoritarios se puede hacer de manera más eficaz por miembros de su propio grupo étnico. En cierto grado éste puede ser un punto de vista válido, pero no hay necesidad de tener un entrevistador "étnico" en cada situación. Independientemente del costo, muchos patronos no podrían sostener tal personal de entrevista. Un buen entrevistador debe ser capaz de manejar las diferencias culturales, generacionales y masculinas-femeninas a fin de proporcionar a cada candidato una oportunidad justa para demostrar sus capacidades.

## CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

*Lo ideal es que un empresario use sólo técnicas de confiabilidad y validez probadas para la selección de los empleados, pero este ideal rara vez se logra. ¿Cuáles son los problemas para cumplir los estándares de confiabilidad y validez para la entrevista, las pruebas y otros procedimientos de selección?*

En las organizaciones gigantescas con especialistas de personal e investigadores disponibles para efectuar estudios de validez, el alcance de los procedimientos de selección para predecir la ejecución puede determinarse estadísticamente. Tales

estudios son posibles cuando se seleccionan y entrenan grandes cantidades de personas para desempeñar una variedad limitada de trabajos. Sin embargo, aun los resultados de estos estudios no siempre son inequívocos.

La buena investigación de personal requiere de la medición objetiva del rendimiento en el empleo de acuerdo con criterios que realmente representen los aspectos esenciales del trabajo que se está haciendo. En las organizaciones más pequeñas, o en aquellas que contratan de manera esporádica para una amplia variedad de trabajos, los estudios de validez clásicos rara vez son posibles económicamente. Las corporaciones pequeñas no cuentan con el personal para hacer los estudios. Tampoco disponen de un grupo suficientemente grande de empleados en cualquier categoría particular de trabajos para hacer que tales estudios sean estadísticamente confiables. Sin embargo, los empresarios pueden aun ver a sus procedimientos de selección de modo objetivo y crítico. Más aún, los consultores de personal están a la mano para ayudar a los empresarios a estudiar sus procedimientos de selección y mejorarlos.

Hasta en las corporaciones grandes, el éxito de un programa de selección y consecuentemente de los estudios de validez, puede verse por factores que no están bajo el control del entrevistador. Por ejemplo, la información disponible para el entrevistador puede ser insuficiente o no confiable. Es posible que no esté consciente de toda la gama de requisitos para un trabajo particular. Un trabajador potencialmente productivo puede rendir mal debido a entrenamiento inadecuado o supervisión deficiente. Es posible que un trabajador mediocre dure por años en la columna de la organización debido a que el patrón tolera a los zánganos. En tales circunstancias, un empresario no está interesado por lo general en la precisión científica de sus procedimientos.

El problema de la validez es todavía más complicado por el hecho de que el entrevistador a menudo tiene que habérselas con candidatos que no han tenido la experiencia laboral pertinente. En estos casos, el entrevistador debe buscar evidencia razonable a partir de la cual inferir las cualidades necesarias para el trabajo. Debe escoger, de entre la masa de información de formas de comportamiento disponible en la historia del solicitante, aquellos datos que sean en algún grado relevantes para la posición que se está considerando.

Puede necesitar escuchar información acerca de experiencias que no ocurrieron en un contexto de trabajo para hacer inferencias acerca de las características relacionadas con el mismo. Por ejemplo, el entrevistador ciertamente necesitará preguntar acerca de otras experiencias si estuviera interrogando a un graduado en Literatura que solicita entrenamiento para programador de computadora, o si estuviera hablando con un ingeniero que quisiera ser registrado como representante para vender seguros. Ninguno de los candidatos tiene experiencia relacionada con el empleo, en sentido estricto; no obstante, cada uno puede tener el potencial para el trabajo que busca.

Una muestra amplia de comportamiento, parte del cual puede parecer insignificante, es factible que proporcione evidencia pertinente. Algunos entrevistadores principiantes se sienten a disgusto al hacer inferencias y juicios partiendo de

evidencia que podría ser interpretada de diferentes formas. En un juzgado legal, los jueces o los jurados expuestos a evidencia idéntica, a veces llegan a conclusiones diferentes. La entrevista proporciona información de antecedentes y conducta, desde la cual el entrevistador hace inferencias. No es la información de la entrevista en sí, tanto como su interpretación, la que determina la decisión de contratación.

El entrevistador no puede estar seguro de que sus técnicas de evaluación sean enteramente confiables y válidas, pero las puede utilizar al menos de manera lógica y sensible. La comprensión de los valores y limitaciones de la entrevista, la utilización de pruebas, verificación de referencias y otros métodos permiten al entrevistador experimentado reducir, pero nunca eliminar totalmente, los errores del procedimiento de selección.

## INVASIÓN DE LA INTIMIDAD

*Todo individuo tiene derecho a la intimidad en su vida personal. ¿Cómo puede atreverse un entrevistador a preguntar a un candidato acerca de asuntos personales que no son parte de los registros públicos?*

Se puede presentar un argumento en cuanto a que los entrevistadores no tienen derecho a atisbar en la vida personal de un individuo a menos que haya mucho en juego. Mientras más grande es la inversión del empresario en un empleado nuevo, mayor será la justificación que haya para obtener información personal. Por ejemplo, un obrero no calificado que trabaja por horas representa, hablando relativamente, una pequeña inversión en costos de entrenamiento y salario. Además, el obrero pagado por horas no puede afectar demasiado a la compañía por sus acciones o con sus holgazanerías. En contraste, un candidato para una posición ejecutiva clave, o para algunos tipos de trabajos de ventas, puede representar una inversión considerable en salario y entrenamiento. Tal persona esté en una posición que puede hacer daño irreparable a la organización. Cuando un individuo desempeña un importante papel en el sector público o privado de la sociedad, debe esperar un escrutinio más penetrante que si fuera a permanecer como un funcionario menor o desconocido.

Un argumento más convincente plantea que el comportamiento o los rasgos manifestados en la vida personal de un candidato pueden estar relacionados con el trabajo, especialmente en los empleos de amplia definición que requieren rasgos intangibles como juicio, madurez, integridad y sabiduría. Cuanto mayor sea la

evidencia que el entrevistador pueda recolectar para fundamentar sus inferencias concernientes a estos rasgos, podrá describir con más confianza y precisión al individuo que está evaluando.

El grado en que un entrevistador debe obtener información personal es un asunto de juicio. Suponiendo que haya sido establecida una relación de confianza con el candidato, el entrevistador no debe experimentar dificultad para obtener información suficiente que le permita hacer inferencias razonables tomando en cuenta los motivos, personalidad y carácter del solicitante. En la mayoría de los casos cuando un candidato es reacio a revelar información privada, el entrevistador no lo debe presionar. Debe respetar la intimidad de la persona y no forzar el tema a menos que sea crucial para la decisión de contratación.

## CARÁCTER CONFIDENCIAL DE LA INFORMACIÓN

*Relacionado con el tópico de la intimidad está el del carácter confidencial de la información. ¿En qué grado los datos obtenidos de la entrevista se deben considerar como públicos y hasta qué punto son secretos o confidenciales?*

No se puede establecer ninguna regla firme e inflexible sobre este asunto. Las situaciones de entrevista varían grandemente. A algunos candidatos no les importa si su historia se cuenta a otras personas, mientras que otros son reacios a proporcionar cualquier información si saben que será compartida con alguien más. Algunos entrevistadores sienten la necesidad de discutir sus hallazgos de la entrevista, en gran detalle, con personas de su organización. Otros establecen límites estrictos a la diseminación de los datos de la entrevista, y consideran confidencial cualquier cosa que no se haya incluido en la forma de solicitud. Cualquier política sobre el carácter confidencial de la información debe tener en cuenta el tipo de organización en el que habrá de utilizarse, la naturaleza del trabajo que ha de ser ocupado y los propósitos de comunicar la información que podría ser confidencial. Los entrevistadores deben estar conscientes de este tópico y divulgar en sus reportes escritos u orales solamente aquellos hechos que son necesarios y pertinentes para las decisiones y planeación de personal. Por ejemplo, cuando solamente se debe tomar una decisión de contratar o de no contratar, y el entrevistador puede garantizar sólo poca protección de la información, no debe revelar nada de la entrevista que pudiera apenar al candidato. Por el contrario, cuando la información de la entrevista pudiera ser útil al supervisor que será responsable del desarrollo de un

individuo en el trabajo, es posible que compartir algo de los datos que pudieran ser normalmente considerados confidenciales, resulte ventajoso para el candidato que ha sido contratado, y contribuya a asegurar su éxito en la compañía.

Un Reporte de entrevista lleva fecha, y no es una representación precisa de un individuo, una vez que las circunstancias han cambiado con el paso del tiempo. Especialmente con los candidatos jóvenes, los cambios pueden hacer que el reporte sea obsoleto bastante pronto. Por tanto, un reporte de entrevista requiere tener una fecha de "autodestrucción", de modo que no se convierta en una descripción permanente y errónea de un individuo y que no lo siga en su expediente de personal hasta el retiro.

El problema de la discreción puede ilustrarse con algunos ejemplos.

*Un candidato dice al entrevistador que su patrón actual no sabe que está buscando trabajo y pide al entrevistador que no se ponga en contacto con su compañía. El entrevistador conoce al patrón actual del hombre y desea verificar el rendimiento del candidato. La política propia del entrevistador consiste en nunca hacer una oferta sin antes establecer contacto con los patrones actuales y pasados del candidato. ¿Qué debe hacer?*

Éste es un caso en el que no hay solución fácil para el problema del carácter confidencial de la información. En algunas circunstancias, este tópico puede resolverse al discutirlo con el candidato durante la entrevista y solicitar su autorización. En otros casos, el entrevistador puede tener que tomar una decisión arbitraria, basada en qué tanto esté interesado en el candidato. Su decisión puede ser contraria a la persona, violando así su propia regla de no contratar a nadie sin haber verificado primero con su patrón actual; o puede decidir que no está lo suficientemente interesado en el candidato para llevar el asunto más adelante.

Otro ejemplo presenta un dilema diferente.

*Un candidato de ventas revela en una entrevista que regularmente hace trampa con sus impuestos sobre los ingresos, y ha mentido dos veces acerca de su edad para asegurar trabajos anteriores. Ha registrado su automóvil a nombre de su hija, fuera del estado, para ahorrar costos de seguros y cuotas de licencias.*

Estos hechos pueden influenciar en forma adversa la decisión de contratación si el empleo es tan sutil que amerite un individuo de integridad excepcional. Sin embargo, algunos gerentes creen que "un poco de hurto" en el corazón de un vendedor puede ser bueno. Aquí la pregunta es si el entrevistador debe revelar información desfavorable por razones de contratación a quienquiera que no necesite conocer acerca de ella. Otros tipos de información, tales como alcoholismo, toxicomanía, antecedentes penales, problemas médicos y dificultades sexuales y maritales también plantean problemas al entrevistador. En estos casos, un candidato puede haber revelado asuntos confidenciales en una entrevista, suponiendo que serán tratados en forma confidencial. El entrevistador debe respetar estos deseos, excepto posiblemente en circunstancias excepcionales.

Todavía otra consideración para el entrevistador es la posibilidad de que los registros de personal pudieran ser requeridos por emplazamiento por un juzgado encargado de la violación de la legislación de contrataciones justas. Cualesquiera opiniones altamente predisponentes o información que no se juzgue admisible o justa podría ser embarazosa para todos los interesados. Aunque tal posibilidad puede ser remota, el riesgo por conservar información confidencial en el archivo, a menudo es mayor que el valor de hacerlo así, excepto en circunstancias muy especiales.

## LA ENTREVISTA DE TENSIÓN

*La ansiedad y la tensión son parte de cualquier trabajo exigente. ¿Por qué no crear tensión en la entrevista para probar la reacción del candidato ante ella?*

En este Manual, se ha enfatizado en la reducción de la ansiedad como una forma de facilitar la comunicación. El crear tensión en la entrevista tiende a hacer al candidato defensivo; la información que se obtiene es más limitada y menos sincera de lo que podría ser en otras condiciones. Hay otras razones para evitar promover la tensión en el candidato. La entrevista proporciona el modelo para las relaciones futuras entre el empleado en prospecto y su patrón. El respeto al individuo y a su dignidad hace indeseable a la entrevista de tensión, a menos que se perciba a la organización como una fraternidad que requiere de cada candidato el que pase por un cierto grado de "novatada".

Algunos entrevistadores creen que un candidato en la entrevista debe experimentar algo de la tensión que habrá de afrontar como empleado. Por ejemplo, un hombre que va a vender un producto a clientes difíciles podría estar sujeto a la tensión de venderse a un entrevistador hostil o beligerante. Sin embargo, debido a que la confrontación tensionante no es una característica primaria de la mayoría de los trabajos, las entrevistas de tensión son generalmente inapropiadas. Además, el tipo de tensión creado en una entrevista es diferente del que se vive en el trabajo. Una mejor forma de evaluar la reacción de un candidato a la tensión, consiste en revisar su comportamiento y actitudes pasadas al trabajar bajo condiciones factibles de producir ansiedad.

## UNA RELACIÓN AUTÉNTICA

*Los intereses de un solicitante y un patrón no son necesariamente los mismos. ¿Cómo puede crearse una relación honesta y auténtica entre los dos, en una entrevista?*

En cierto grado, el entrevistador y el candidato están implicados en un juego de compraventa. Cada uno quiere ganar. A veces ambos pueden ganar. En otras ocasiones uno o ambos pueden perder. Si existe una confianza razonable entre los dos jugadores, el partido puede jugarse honestamente y el resultado ser justo. Sin la confianza, las dos partes pueden no participar en el juego conforme a las reglas; si éstas son claras para ambos entonces el patrón y el candidato actúan en una forma abierta y franca, que se basa en el interés propio esclarecido de cada parte.

Una relación auténtica también depende de que el entrevistador sea él mismo durante la entrevista. Siempre hay peligro al usar artimañas o al proyectar una imagen falsa. A fin de establecer una relación apropiada con un candidato, el entrevistador debe estar a gusto y actuar naturalmente. Sin embargo, afronta un dilema continuo. El papel de entrevistador profesional no le permite sentimientos o reacciones privadas, dado que éstos podrían contaminar o distorsionar la obtención de información y la evaluación. Por una parte, el entrevistador persigue ser tan objetivo como sea posible, y por otra, se da cuenta de que la entrevista es todavía una experiencia subjetiva, en la que sus sentimientos y emociones a menudo son vívidos y poderosos. El entrevistador no siempre puede revelar en público esos pensamientos que son parte de su ser privado.

## EL ENTREVISTADOR Y SU ARTE

*En cualquier esfuerzo humano, existen grandes diferencias en la eficiencia entre los individuos. Fuera del entrenamiento y la práctica. ¿Qué hace a algunas personas mejores entrevistadores que otras?*

Los estudios de la validez, confiabilidad y objetividad de la entrevista revelan que, en algunos casos, el entrevistador en particular es más importante para el éxito de

la entrevista que la técnica que se utilice. En otras palabras, suceden amplias variaciones de desempeño entre los entrevistadores que se supone están utilizando la misma técnica. Las habilidades para la entrevista y la evaluación son arte en el mismo grado que son ciencia, como un juez o un jurado en una corte penal, el entrevistador trata con problemas humanos. Debe evaluar la credibilidad del testigo, separar la verdad de la ficción, hacer inferencias a partir de evidencia inadecuada o circunstancial y rendir opiniones y juicios que requieren la sabiduría del rey Salomón.

¿Qué hace a una persona un buen entrevistador? Un buen entrevistador debe ser un buen juez de los demás. En su obra *Personalidad, una interpretación psicológica*, Gordon Allport enumera las cualidades de un buen juez; es importante que algunas de estas cualidades las conserve en mente una persona que pretende convertirse en un mejor entrevistador y juez.

Allport sostiene que un buen juez debe tener la madurez que proviene de un rico cúmulo de **experiencias** con la naturaleza humana en sus formas más variadas e intrincadas; no hay sustituto para la experiencia. Además, debe tener **insight**. Con esto, Allport quiere decir que un buen juez se da cuenta de sus propias tendencias antisociales, hipocresías e inconsistencias. Percatarse de sus propios motivos complejos le ayudará a evitar hacer muy simple un análisis de sus semejantes.

Además, un buen juez debe tener **imparcialidad**. Si es dominado por la simpatía o la compasión, o se involucra emocionalmente con la persona a quien está juzgando, es poco probable que sea objetivo. Allport también menciona la **actitud estética**. Una persona con actitud estética busca comprender la armonía intrínseca de cualquier objeto que observa. Es una actitud esencial para el novelista o el biógrafo y, también, para el buen juez. Por último, una persona debe tener **inteligencia social**. Aunque algunos varones y mujeres parecen poseer intuitivamente un don social, la mayoría de las personas debe desarrollar su tacto y otras habilidades sociales de manera razonada. Esto lo hacen al observar el comportamiento de personas con eficiencia social, o al someterse a un entrenamiento especial que incluye realimentación crítica constructiva.

## AGENDA ABIERTA

El último aspecto en este Manual es para recordar que la agenda para la entrevista es abierta. Muchos tópicos complejos están involucrados en la entrevista; este Manual no los ha analizado todos. En los tiempos de cambio, el entrevistador debe mantener una mente abierta; debe adaptar sus procedimientos no sólo a las necesidades de la organización, sino también a las necesidades de toda una comunidad. El entrevistador desempeña un papel crucial en la utilización eficaz del potencial humano de una nación. También es el agente para colocar a varones y mujeres en

puestos que les proporcionen un trabajo significativo y satisfactorio. Un entrevistador realmente profesional tiene confianza en sus habilidades para la entrevista, pero experimenta humildad en su papel como evaluador. Reconoce que siempre hay más que comprender acerca del arte de la entrevista. Sabe que a fin de aumentar su sabiduría, su propio crecimiento personal debe continuar.

## Apéndice

### FORMAS

	Páginas
Preguntas guía (MP 29-2) .....	81
Guía de la entrevista (MP 29-3) .....	85
Estimaciones del observador (MP 29-4).....	87
Reporte del entrevistador (MP 29-5).....	89

**E**n las páginas siguientes se presentan las formas referidas en el Manual. Las formas pueden ser útiles tanto para los entrevistadores como para sus capacitadores.

Las **Preguntas guía** proporcionan una estructura para la entrevista y permiten al entrevistador hacer transiciones fáciles de un tópico general al otro.

La **Guía de la entrevista** es un plan para que el entrevistador lo estudie antes de la entrevista de modo que conozca qué puntos han de ser cubiertos. La Guía no sólo compendia los temas; también sugiere líneas de indagación. Además, ayuda al entrevistador a conservar en mente algunas de las cosas que debe estar buscando a medida que el candidato narra su historia.

La forma de las **Estimaciones del observador** ayuda al mismo a atender los variados elementos de una entrevista que esté observando, así como a valorarlos y a escribir una crítica. La realimentación constructiva para el entrevistador le ayuda a desarrollar sus habilidades para la entrevista. El entrevistador puede utilizar la forma consigo mismo, para aumentar su conocimiento de las cosas que hace bien, o no tan bien.

El **Reporte del entrevistador** proporciona a éste un marco de referencia para escribir un reporte de evaluación. Aunque se piden estimaciones en cada sección de esta forma, los comentarios interpretativos y analíticos constituyen la tarea primaria que se impone al redactor.