



Pasos de la entrevista

Acevedo, A., López A. (1992). Capítulo 3. Pasos de la entrevista (pp. 33-49). En *El proceso de entrevista. Conceptos y modelos*. México: Editorial Limusa.

III.— PASOS DE LA ENTREVISTA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹³Cf. *Ibidem*, pp. 153-163.

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

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

DIRIGIDA VS. NO DIRIGIDA

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

ENTREVISTA DIRIGIDA:

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

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

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

ENTREVISTA NO DIRIGIDA:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OBJETIVIDAD DE LA ENTREVISTA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁶ *Ibidem*, pp. 149-150.

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

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

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