

Destrezas y habilidades para la entrevista

MARTHA ELENA GÓMEZ MARÍN
LILIANA CASTILLEJOS-ZENTENO

Destrezas, habilidades, estrategias y competencias son términos complejos, por lo que resultan difíciles de definir pues con frecuencia se traslapan. Nos parece de especial importancia establecer la diferencia entre las competencias y las habilidades, dado que el contenido del presente capítulo incluye acciones que en la literatura nos podemos encontrar descritas como destrezas (Egan, 1987; Madrid, 2005), respuestas (Cormier & Cormier, 1996), técnicas (García-Soriano & Roncero, 2012; Rojí, 2003) y habilidades (Fernández & Rodríguez, 2002).

Después de la revisión de diferentes aproximaciones que han estudiado las competencias, Tobón (2006) plantea que “son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad” (p.5).

De la definición anterior, el autor destaca que ser un proceso implica que las competencias son cambiantes y tienen un fin. El ser complejo se refiere a que se involucran diversas dimensiones humanas, además de que, en ocasiones, requieren enfrentarse a la incertidumbre. El que implique desempeños alude a que tendrían que expresarse en actividades que integran la dimensión cognitiva, actitudinal y conductual. Por otra parte, realizarlas con idoneidad tiene que ver con cumplir, necesariamente, ciertos estándares de eficacia. Las competencias se ponen en juego en un determinado contexto que puede ser científico, social, educativo, laboral, etcétera. La responsabilidad destaca que las competencias parten de un ejercicio ético, en el que es necesario prever las consecuencias

de nuestra actuación, reflexionar sobre la misma, así como realizar la corrección de los posibles errores que se pudieron cometer.

Por otro lado, las habilidades son destrezas más específicas, son elementos que, reunidos, pueden ser parte de una competencia. Argudín (2005) destaca los siguientes aspectos de una habilidad: se componen de un conjunto de acciones relacionadas; se asocian a valores y conocimientos con los que se refuerzan; implican una secuencia, es decir, las habilidades básicas se incrementan antes que las avanzadas; por último, es importante que se orienten a una meta.

Es así que el entrevistar es una competencia, ya que es una interacción compleja que implica un proceso mediante el cual podemos observar diferentes desempeños por parte del entrevistador y es indispensable que se realice con responsabilidad. Por otro lado, las actividades que se presentan en este capítulo son habilidades, algunas básicas y otras avanzadas, ya que se trata de destrezas específicas.

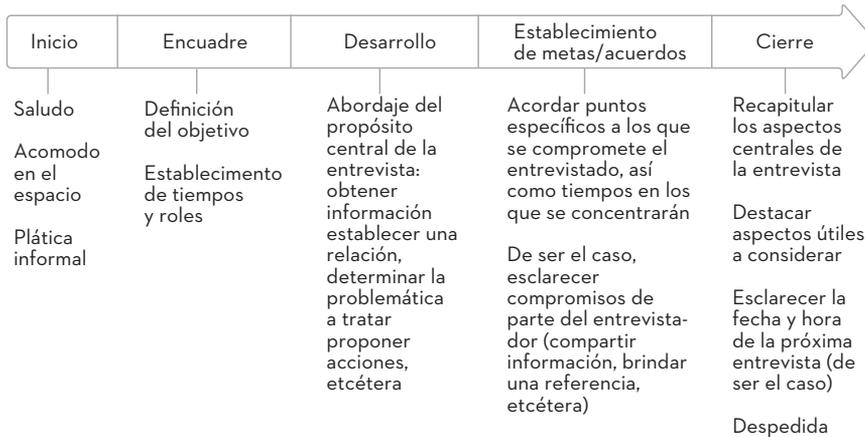
Partimos de que la entrevista es un proceso de comunicación complejo que tiene un objetivo y se lleva a cabo entre dos o más personas, las cuales establecen una relación.

De la definición anterior, en el presente capítulo destacaremos las habilidades que se ponen en juego de forma predominante en determinado momento del proceso de entrevista. Es claro que, dependiendo de la persona a la que entrevistemos, el marco conceptual del entrevistador y la situación en la que se lleve a cabo la entrevista, será necesario implementar estratégicamente una u otra. La intención de proponer las destrezas para entrevistar, dentro del proceso de la comunicación, es únicamente poder tener una lógica en la presentación de las mismas.

Es así que proponemos el siguiente esquema (véase figura 3.1) sobre el proceso dado en una entrevista, así como las acciones que son importantes intencionar en los diferentes momentos de la misma.

El esquema presentado suele darse en una entrevista, tanto en procesos que requieren varios encuentros, como es común en los procesos de cambio (psicoterapia, consejería, etcétera), así como en aquellos que impliquen una sola sesión.

FIGURA 3.1 MOMENTOS DE LA ENTREVISTA



Lo anterior quiere decir que, en un proceso de entrevistas de cambio, en un primer momento se plantean una o varias entrevistas iniciales en las que establecer la relación y el encuadre son los objetivos principales. Después, tendrán lugar otras entrevistas en las que el objetivo será plantear y trabajar en torno al problema, momento para el que Egan (1987) identifica como objetivos principales la autoexploración, en las fases iniciales, y la comprensión de cómo se entremezclan diferentes aspectos del propio ser, en momentos avanzados. Una vez que la persona entiende las complejidades de su problemática, podrá trabajar en los “planes de acción” (Egan, 1987), donde lo fundamental será establecer metas y poner en práctica acciones concretas que lleven a la persona al cambio de conducta. Por último, y cuando la persona haya llegado al cambio que buscaba, consideramos que es necesario dedicar un tiempo al cierre del proceso.

Como se comentó antes, la propuesta del presente esquema se presenta con la idea de dar un orden a algunas de las habilidades que se requieren en la entrevista, sin que esto quiera decir que solo en esa etapa se pueden utilizar las estrategias que se proponen.

Es importante mencionar que, aun antes de la entrevista, es necesario que el entrevistador realice una serie de acciones y despliegue diferentes competencias. Es así que presentaremos dichas acciones comenzando por las que es necesario realizar antes de la entrevista, para después, abordar las dadas de forma fundamental en los diferentes momentos del proceso.

ANTES DE LA ENTREVISTA

Partiendo de que la entrevista no es un encuentro casual sino que, por el contrario, es una actividad que se caracteriza por llevarse a cabo con la intención de alcanzar un objetivo, es indispensable desarrollar algunas acciones previas que nos lleven a contar con las condiciones indispensables para alcanzar dicho objetivo.

Preparación de la entrevista dependiendo del objetivo

Como comentamos, lo que diferencia a la entrevista de otros procesos de comunicación es que persigue un objetivo concreto, el cual es importante que sea claro y explícito.

Cuando preparamos la entrevista, es fundamental distinguir ¿para qué vamos a entrevistar? Existe una gran variedad de objetivos en las entrevistas, por ejemplo, en la de carácter laboral puede buscarse obtener información, reclutar a una persona determinada, indagar sobre el seguimiento de objetivos, evaluar resultados, llevar a cabo una auditoría (Guittet, 1999). De acuerdo con el objetivo que se persiga, será importante contar con determinado material. Para las entrevistas de evaluación, además de partir de un guion semiestructurado de aspectos que debemos indagar, es probable que se requiera preparar instrumentos de evaluación como cuestionarios, pruebas estandarizadas, etcétera.

Para las entrevistas de cambio o consejería es importante tener claro lo que se puede ofrecer a la persona que busca ayuda, es decir, preparar

un tiempo para hablar del entrenamiento del entrevistador y los objetivos que se pueden alcanzar en la atención que se ofrece.

En las entrevistas de salida, ya sea en ambientes laborales (dadas por un despido) o escolares (relacionadas con una expulsión o recomendación de otra escuela más acorde a las necesidades de la persona), es importante contar con información puntual sobre los motivos de dicha salida. Es de suma utilidad recabar evidencias, como pueden ser documentos, comentarios, grabaciones, etc, que den sustento a la decisión tomada.

Preparación para atender al entrevistado

Como se comentó, una entrevista debe establecer una relación, pues según comenta Guittet (1999, p.12), se trata de “un juego de relaciones emotivas”. Hasta una entrevista de selección que puede darse en una sola sesión, provoca emociones tanto al entrevistado como al entrevistador, por lo que es preciso que este último esté dispuesto y preparado para involucrarse temporalmente en dicha relación.

Es de suma importancia considerar las características de nuestro entrevistado: ¿qué edad tiene?, ¿a qué se dedica?, ¿qué intenciones tiene al entrevistarse con nosotros?, etcétera. No será lo mismo si entrevistamos a un niño, un adulto o una persona de edad avanzada, pues como se comenta en el capítulo 4 de esta publicación, “Atributos de la entrevista en las distintas etapas de ciclo vital”, hay diversos elementos que cuidar en cada uno de los diferentes momentos de vida. Por ejemplo, cuando entrevistamos a un niño, es fundamental tener en mente el mantenernos a su altura, mientras que con el adulto mayor esto no es tan importante; en cambio, en estos últimos, es crucial adaptarnos a las necesidades que pueden surgir del deterioro en sus sentidos, como puede ser la disminución de la agudeza visual o capacidad auditiva.

La ocupación del entrevistado es otro aspecto muy importante en la entrevista. Las experiencias con las que cuentan las personas que aten-

demos, de acuerdo con su actividad, tienen mucho que ver con quienes son, el lenguaje que manejan y lo que les parece importante en la vida.

Es imposible que seamos expertos en todas las ocupaciones, pero el tener un panorama de lo que realiza el entrevistado puede darnos pistas sobre su objetivo para la sesión, así como ayudarnos a encontrar canales para establecer la relación con él o ella. Por ejemplo, al atender a un adolescente que estudia, podemos imaginar que su escuela demanda una cantidad importante de su tiempo, que es ahí donde puede tener su grupo de amigos; la escuela a la que asiste puede darnos idea de sus ideales o de los de su familia; por el contrario, si el adolescente no estudia, es posible que trabaje o haya tenido dificultades en la vida académica y sus redes sociales partan de su lugar de residencia. Es así que conocer la ocupación del entrevistado facilita la comprensión y el establecimiento de la relación.

En cuanto a la forma en que se puede preparar el entrevistador para establecer una relación con su entrevistado, partimos de la idea de que entrevistar es una competencia que se puede desarrollar (Keats, 2009), por lo que invitamos al lector a que se entrene en las habilidades que proponemos más adelante, para establecer la relación, revise diferentes fuentes y lleve a cabo las actividades necesarias para desarrollar diversas habilidades de entrevista antes de aventurarse a realizar una.

Acondicionar el lugar

Disponer de un lugar adecuado para la persona que atenderemos es otra forma de prepararnos para recibir a nuestro entrevistado. Lo ideal sería contar con un espacio y mobiliario que corresponda con el tipo de entrevista que vamos a realizar y la edad de la persona. Por ejemplo, es importante reflexionar en torno a si requerimos un escritorio o mesa, así como las dimensiones y el acomodo que tendrían, ya que un elemento que puede parecer simple como este, está comunicando nuestra postura hacia la entrevista, el peso que le damos a la información *versus* la relación, etcétera.

La iluminación, la ventilación, la amplitud, la decoración y el mobiliario dan un mensaje al entrevistado. En general, es importante contar con un espacio adecuado para el número de entrevistados, ventilado, bien iluminado, con sillas o sillones cómodos. Se pueden tener objetos de decoración que propicien la sensación de calidez, sin que lleguen a ser distractores.

Es importante asegurar que las dimensiones del lugar permitan el respeto del espacio personal del entrevistado o la zona íntima (Guittet, 1999), la cual es de una distancia menor a un metro; es conveniente que una entrevista esté dentro de la distancia social, que es desde un metro a metro y medio, y hasta que la conversación deje de oírse con facilidad (Guittet, 1999).

No siempre es posible contar con el espacio ideal para realizar la entrevista, pero al planearla es importante contar con las condiciones mínimas necesarias para asegurar que el entrevistado y el entrevistador puedan sentirse cómodos y dispuestos para comunicarse.

Un elemento esencial a considerar respecto al lugar de la entrevista, es la privacidad. Cualquiera que sea el espacio en que esta se lleve a cabo (oficina, consultorio, hogar, espacio público, etcétera), nuestro papel de entrevistadores requiere que nos aseguremos de establecer las condiciones para ofrecer un espacio de confidencialidad para el entrevistado, acorde a las características de nuestra entrevista. Partiendo de la ética del entrevistador, toda la información que nos dé nuestro entrevistado está sujeta a confidencialidad, en especial cuando se trata de sentimientos o información que puede afectarlo.

Prepararse para medir el tiempo

Es indispensable contar con un reloj que sea visible tanto para el entrevistado como para el entrevistador, y desde el inicio de la entrevista dejar claro el tiempo con el que se cuenta.

INICIO

Saludo y rompimiento del hielo

Este primer momento de la entrevista recuerda que, con todo y que se trata de un evento profesional, no deja de ser una situación social que se ajusta a las reglas de cortesía dadas en cualquier intercambio social (Keats, 2009), por lo que es importante dar espacio para unos momentos de plática informal.

En esta fase hay que presentarse; también se puede hablar sobre la facilidad para encontrar el sitio de la entrevista, sobre la forma en que el entrevistado llegó a la cita, etcétera. Si se juzga conveniente, se puede hacer uso del humor para romper el hielo.

Atención

Durante toda la entrevista es importante mantener la atención en el entrevistado, además de estar en constante reflexión sobre lo que este nos comunica. Egan (1987) propone que la atención implica que el entrevistador pueda discriminar de la información que recibe, lo que es de importancia para el entrevistado, para poder después comunicar dicha comprensión y respeto por la persona. Lo anterior se puede hacer con los mensajes que enviamos con nuestro cuerpo, lo que Egan (1987) nombra como atención física, o mostrando verbalmente que recibimos la información verbal y no verbal del entrevistado, llamada atención psicológica.

La atención física implica mostrar con el cuerpo que estamos atentos a lo que el entrevistado nos comunica. Egan (1987) propone cinco conductas que comunican atención física: ver a la cara, establecer contacto ocular, inclinarse hacia el otro, tener una postura abierta y mantenerse relativamente relajado.

Aunado a lo anterior, hay otros aspectos de nuestro lenguaje no verbal que ayudan a mostrar comprensión, como es el movimiento de

nuestras extremidades, en particular de las manos. Las extremidades en constante movimiento suelen manifestar impaciencia o nerviosismo, los brazos o piernas cruzados pueden indicar clausura o poco interés; por ello el entrevistado debe cuidar que sus movimientos no sean repetitivos, constantes o rápidos.

El entrevistador, a su vez, debe estar atento a los movimientos de sus manos pues estos aportan mucha información; empuñarlas, denota enfado o tensión, retorcerlas manifiesta incomodidad o confusión y tocarse la barbilla o acariciarse el cabello, nerviosismo o galanteo (Perpiñá, 2012).

Es importante cuidar las conductas relacionadas con los aspectos vocales no lingüísticos de un mensaje, como el volumen, el tono y el ritmo. Conviene mantener un volumen medio, similar al del entrevistado, que no intimide pero tampoco obligue a que este no escuche bien y que, por tanto, solicite un aumento en el mismo. Respecto al tono, aunque tenemos un tono de voz personal, durante la entrevista sugerimos no utilizar tonos muy graves o demasiado agudos. Es útil solicitar una retroalimentación a un observador que indique si debe modularse este elemento. Por otra parte, es importante mantener un mismo ritmo, no lento, solo pausado, que manifieste tranquilidad.

En caso de que el entrevistado hable con rapidez, antes de atreverse a confrontarlo con la situación, el entrevistador debe modelar una respiración pausada, utilizar un ritmo más lento y un tono más bajo que con sutileza invite al entrevistado a seguir al entrevistador. Lo anterior tiene la intención de favorecer la reflexión, más que imponer el estilo del entrevistador.

Los elementos anteriores tienen que combinarse de forma tal, que el aspecto central sea comunicar comprensión; por ejemplo, Guittet (1999) recomienda que la postura entre entrevistado y entrevistador sea aproximadamente de un ángulo de 90°, para dar oportunidad a que el entrevistado pueda mirar de frente o desviar la mirada.

Por otro lado, retomando la propuesta de Egan (1987), la atención psicológica implica responder a la conducta del entrevistado, tanto al aspecto verbal como al no verbal. Dentro de la conducta verbal del entrevistado se distingue el contenido del mensaje, a lo que se responderá con las respuestas de escucha y acción, mismas que se abordarán a detalle más adelante.

Aunado al contenido, están los aspectos paralingüísticos del entrevistado, que, como ya se comentó, son las cualidades que acompañan al mensaje, es decir, los atributos de la voz: el tono, timbre, volumen y ritmo. La voz nos da información importante sobre el estado emotivo, las intenciones, la actitud y las características de la persona (Guittet, 1999).

Guittet (1999) resalta que por medio del cuerpo, la persona revela su situación emotiva y sus pensamientos. El lenguaje no verbal implica la postura corporal, el semblante y la mímica del rostro, la mirada y los movimientos corporales. La postura muestra las actitudes fundamentales: la cabeza levantada, el cuerpo y el pecho erguido refleja una actitud de dominio, mientras que la cabeza entre los hombros y el cuerpo encogido refieren una actitud de desconfianza.

Las emociones se muestran con frecuencia por medio de las expresiones faciales: en la tristeza, se frunce la frente y se caen las comisuras de los labios, mientras que en la alegría, los músculos que rodean los ojos se relajan y la boca se distiende. La mirada es otro elemento importante: puede ser directa, confiada, alegre, hipócrita, triste, etcétera. Es fundamental considerar en todos los elementos anteriores, las particularidades culturales y sociales del entrevistado, ya que en algunas culturas se permite mayor cercanía física que en otras, así como diferentes códigos respecto a la mirada.

Otra cuestión que tomar en cuenta para evidenciar atención tanto física como psicológica es la identificación y el respeto de los silencios. Un entrevistador habilidoso sabe que estos indican algo, desde emociones hasta reflexiones y pensamientos, por lo que hay que respetarlos.

Por lo anterior, no hay que apresurarse a interrumpir el silencio sino observarlo, tolerarlo e identificar qué indica y trabajar con ello.

Como refiere Perpiñá (2012), cuando el entrevistador primerizo se sienta incómodo con los silencios, debe intentar relajarse y poner en marcha sus habilidades de escucha. Por otro lado, si se identifica que al entrevistado le producen incomodidad sus propios silencios, se le puede invitar a contestar lo primero que se le ocurra e incluso puede normalizarse la situación al comentarle lo común que es la dificultad de hablar de ciertos temas. Así también, de acuerdo con la misma autora, debe tenerse en cuenta que los silencios favorecen la reflexión y elaboración del entrevistado, lo que puede ocasionar el tiempo que se toma para contestar (Perpiñá, 2012).

ENCUADRE

De acuerdo con Rojí (2003), encuadrar implica presentar o definir la situación de entrevista mediante la especificación de los objetivos de interacción terapéutica y las fases y técnicas generales de las que consta el tratamiento. Es una actividad primordial y tiene una amplia repercusión en el desarrollo de la entrevista, ya que a partir de esta se establece el tipo de relación que se busca tener con el entrevistado.

A través del encuadre, el entrevistador pondrá de manifiesto aquellas condiciones generales de la entrevista, del estilo de trabajo que maneja, y conocerá las expectativas del entrevistado, las cuales buscará corresponder o, en su defecto, dar opciones para que se vean satisfechas en otro momento, espacio o por medio de otro servicio.

A continuación, se establecen los elementos que sugerimos deben incluirse en el encuadre.

Uso del tiempo y del espacio

Se plantea al entrevistado en dónde y en cuánto tiempo, aproximadamente, se llevará la entrevista. Hay ocasiones en donde, dependiendo de las técnicas y estrategias que el entrevistador utilice, la atención puede darse fuera del espacio de trabajo o por otra persona, como en el caso de los procesos de selección en donde hay entrevistas subsecuentes que se realizan por otro entrevistador o en otras instalaciones.

Explicación del proceso de la entrevista

Es pertinente que el entrevistador plantee cómo es el proceso de trabajo que lleva a cabo, es decir, si esta primera entrevista es parte de un proceso o es una única entrevista. En el caso de procesos de selección, suelen requerirse varias entrevistas con distintos fines, una primera de evaluación y primer filtro, seguida de algunas con otros entrevistadores en tanto el proceso vaya siendo favorable para el candidato. Incluso, en este mismo caso, se incluye la aplicación de psicometría, evaluaciones médicas y entrevistas de inducción. Todo este proceso ha de plantearse al entrevistado en ese momento, aunque sea de manera muy breve.

Establecimiento de honorarios

Es frecuente que, desde el momento de la gestión, el mismo entrevistado sea quien pregunte por el costo del servicio; en caso de que no haya sido así, el encuadre es el momento indicado para acordar la retribución requerida.

Uso de otros instrumentos

Ya sea durante la entrevista o posterior a la misma, el entrevistador puede echar mano de otros instrumentos para evaluar al entrevistado

si este fuera el objetivo. Un ejemplo de ello es la entrevista de evaluación, en la cual el entrevistador aplica alguna prueba psicométrica para establecer parámetros cuantitativos pretratamiento; o en entrevistas de selección, en las cuales también suelen aplicarse pruebas psicométricas al final de la entrevista o en otro momento del proceso. En cualquiera de los casos, es importante justificar y explicar su uso para aclarar cualquier duda que el entrevistado pudiera tener por desconocimiento o información incorrecta.

Planteamiento de la confidencialidad

Regido por los lineamientos éticos que delimitan su comportamiento como entrevistador, en todo momento es importante respetar el sentido de confidencialidad que la entrevista conlleva. Sin importar el propósito de la misma, el contexto en que se desarrolle o el enfoque teórico del entrevistador, este ha de manifestar al entrevistado que la información que se trate se manejará de manera ética y profesional.

Si por motivos académicos se requiere la divulgación de algunos datos derivados de la entrevista, el entrevistador deberá plantearlo desde un inicio y recabar la autorización por escrito del entrevistado en un documento conocido como consentimiento informado. Tal es el caso de entrevistas clínicas enmarcadas en contextos de investigación o formación de otros entrevistadores, en las cuales se divulgan resultados, siempre resguardando la identidad del entrevistado. En el caso de entrevistas de selección, se debe hacer saber que toda información personal del entrevistado se manejará de manera confidencial, no obstante, los resultados del proceso tienen que ser divulgados entre los encargados del proceso de selección, que suelen ser varios.

Planteamiento de objetivos de la entrevista

Una vez planteadas las generalidades de la entrevista, el entrevistador sondea las expectativas que el entrevistado tiene hacia él y hacia el

proceso, si así lo fuere. En las entrevistas clínicas, que son varias, el entrevistador deberá cuestionar al entrevistado sobre las expectativas que tiene en relación con el proceso y hacia él como entrevistador, más allá de preguntar el motivo concreto de consulta.

Conocer estas expectativas en este momento, permite evitar malos entendidos en un futuro que pudieran afectar, negativamente, la eficacia del tratamiento e incluso permiten al entrevistador, decidir si es pertinente continuar con la entrevista o derivar a otro profesional si se diera el caso de que las expectativas del entrevistado no concuerden con lo que él puede ofrecerle. Incluso en entrevistas únicas, en las cuales el propósito es planteado por el entrevistador, es este el momento en donde se explica dicho propósito y se aclaran las dudas que el entrevistado pudiera tener.

DESARROLLO

Nuestra propuesta al lector es que cuente con diferentes destrezas como parte de su repertorio a emplear a lo largo de cualquier entrevista, siempre al servicio del propósito de la misma y de la propia consideración del entrevistador. No obstante, debido a su propósito bien diferenciado, clasificaremos a las habilidades verbales en dos categorías: de escucha y de acción, llamadas respuestas por Cormier y Cormier (1996).

Si bien dichas destrezas se emplearán en distintos momentos de la entrevista y de manera recurrente, de inicio se plantean las de escucha, considerando que deben ser las primeras estrategias que allanen el terreno a toda intervención que, posteriormente, el entrevistador lleve a cabo para lograr un propósito concreto en el entrevistado a través de las habilidades de acción.

En este punto, cabe mencionar que si bien la empatía puede ser considerada como una habilidad, desde nuestra perspectiva es una competencia que implica diferentes habilidades. De hecho, Egan (1987) divide la empatía en nivel primario y empatía avanzada, incluyendo

en la primaria, habilidades de escucha, y en la avanzada, habilidades de acción. De acuerdo con esto, nuestra propuesta implica que la empatía es una condición que el entrevistador buscará mantener en toda la entrevista. Creemos que al llevar a cabo las habilidades de escucha y de acción de forma pertinente, estará desarrollando su habilidad empática.

Escucha

Durante todo el proceso de entrevista, incluso durante la gestión de esta, el entrevistador recibe de manera constante información de parte del entrevistado, la cual procesa y se espera que responda con pertinencia. Cormier y Cormier (1996) proponen la escucha como el requisito previo para todo tipo de respuestas y estrategias que deben ser empleadas por un entrevistador, asumiendo que, si no se manifiesta que se está escuchando correcta y pertinentemente, el entrevistado puede sentirse desmotivado y, por ende, limitar su expresión, la cual es indispensable para la consecución de su objetivo.

En este proceso de escucha, el entrevistador debe recibir, procesar y enviar un mensaje de vuelta que denote la comprensión o el intento por comprender lo que dice, cómo se siente y lo que está diciendo sobre sí mismo. Dice Egan (1987) que el entrevistador debe:

[...] mirar al mundo a través de la perspectiva o marco de referencia de la otra persona y tener el sentimiento de por qué el mundo del otro es así y comunicar al otro su entendimiento en una forma que muestre al otro que el orientador ha captado tanto sus sentimientos como la conducta y experiencia que yacen bajo estos sentimientos (p.66).

Es en este esfuerzo donde el entrevistador emplea diversas respuestas, las cuales manifiestan y comunican no solo que está oyendo lo que se le dice sino que se escucha lo que se oye, aquellos contenidos tanto verbales como no verbales que incluye el mensaje del otro.

Cabe mencionar que, mediante el uso de las habilidades de escucha, el entrevistador sirve de modelo en el uso de una comunicación más habilidosa; de esta manera, independientemente de que este no sea su objetivo primordial, la persona las desarrollará de forma indirecta.

Refuerzos verbales

Son respuestas verbales breves, mínimas, que equivalen al gesto de asentir con la cabeza de vez en cuando; aquellos a los que Madrid (2005) nombra expresiones verbales de apoyo y que constan de una sola palabra, que se intercalan en las pausas que hace el entrevistado en su discurso, y cuya intención es la de invitarle a continuar, expresando interés y disponibilidad. Estas breves respuestas intentan manifestarle al entrevistado que se está haciendo un esfuerzo por comprender lo que dice, aunque aún no se logre este objetivo del todo, pues ello requerirá de la utilización de destrezas más avanzadas. Ejemplos de refuerzos verbales son: sí, ya veo, ciertamente, ajá, mm-humm, etcétera.

No obstante, la utilidad de esta destreza, su uso continuo, repetitivo o en tono vago, puede generar incomodidad en el entrevistado, por lo que es recomendable ser cauto y versátil a la hora de usarlas, es decir, variar las palabras que se utilizan y combinarlas congruentemente con respuestas de comunicación no verbal.

Clarificación

De acuerdo con Egan (1987), aun cuando el entrevistado divague o trate de evadir temas reales al hablar en generalidades, el entrevistador debe llevar el proceso de ayuda a sentimientos concretos y conductas concretas; este es uno de los objetivos de la clarificación.

Clarificar implica realizar una pregunta posterior a un mensaje ambiguo del entrevistado, su finalidad es amplificar y especificar su respuesta, de manera que el propio entrevistado se escucha a sí mismo siendo más concreto y descriptivo. Así también, al clarificar, el entre-

vistador manifiesta su intención de comprender al entrevistado, le hace saber que quiere estar seguro de que está comprendiendo lo que está escuchando, que le interesa hacerlo y este hecho fortalece su relación.

Al clarificar, el entrevistador suele emplear:

- Preguntas abiertas como: ¿a qué te refieres con...?, ¿qué quieres decir con...? Seguidas de una parte del mensaje expresado por el entrevistado. La respuesta del cliente implicará la amplificación y especificación de su respuesta.
- Preguntas cerradas como: ¿quieres decir que...? o ¿estás diciendo que...? Que llevarán en sí mismas el mensaje parafraseado que el entrevistador comprendió, y para las que la respuesta del cliente será afirmativa o negativa.
- Ejemplos concretos del mensaje que el entrevistador ha comprendido, por ejemplo: ¿tratas de decir que una buena relación de trabajo es aquella en la que ambos, jefe y empleado, se respetan, hablan de sus desacuerdos y confían en el trabajo del otro?
- Solicitar al entrevistado ejemplos concretos del mensaje confuso: ¿puedes darme un ejemplo de cómo es que tu relación de pareja es mala?

Si bien el objetivo de la clarificación implica mejorar la comprensión de un mensaje que inicialmente fue ambiguo o que el entrevistador no comprendió del todo, en algunos casos su alcance es más ambicioso, al ser empleado no para aclarar una duda sino para que el entrevistado se escuche de nuevo. Es decir, mediante la clarificación, el entrevistador, estratégicamente, acentúa un mensaje que desea “poner sobre la mesa” para retomarlo más adelante. Este último uso de la clarificación es de un nivel más avanzado; su propósito es mover a la acción al entrevistado. Se hablará de él más adelante.

Paráfrasis

Parafrasear implica repetir el contenido cognitivo del mensaje del cliente, es decir, los elementos explicativos, informativos, situacionales y / o circunstanciales del mensaje. El objetivo de esta respuesta por parte del entrevistador es, según Cormier y Cormier (1996), ayudar al cliente a centrarse en el contenido de su mensaje, o subrayarlo cuando la atención a la parte afectiva del mismo es prematura o autodefensiva, es decir, en aquellas situaciones en las que tal desbordamiento de la emoción no le permite centrarse en ciertos contenidos. Además, a través de la paráfrasis, se logra manifestarle al cliente que hemos entendido el significado central de su mensaje y entonces él escucha cómo otros lo perciben, y por tanto se escucha a sí mismo, lo que favorece la autoexploración.

Algunos ejemplos de parafraseo:

Cliente 1: Últimamente, me siento perdido; por más que intento concentrarme en mi trabajo, no lo logro; me distraigo con cualquier cosa. He intentado escuchar música clásica para relajarme mientras trabajo, o si estoy muy distraído, ir por un vaso con agua o servirme café y retomar mi actividad, pero vuelvo y la concentración me dura tan solo unos minutos.

Entrevistador: Por lo que escucho, aunque has intentado varias estrategias para lograr concentrarte en tu trabajo, ninguna ha funcionado como quisieras.

Cliente 2: Con Juan, la situación cada vez está peor; si al principio sus celos eran solo cuestión de dudas y preguntas sobre dónde estaba y qué planes tenía, ahora, ha llegado al punto de revisar mi teléfono, llegar por mí antes de lo planeado o incluso si no estaba previsto que fuera a buscarme. Ayer, me di cuenta de que encontró la manera de revisar mi correo electrónico y mi cuenta de Facebook, debido a que me reclamó sobre mensajes que solo yo había visto. Por más

que intento ser honesta con él y decirle todo, parece que esto nunca le es suficiente.

Entrevistador: Entonces, percibes que sus dudas y reclamos, en lugar de disminuir han ido aumentando, incluso aunque has sido honesta y transparente con él en cuanto a lo que haces.

Cuando se utiliza esta habilidad, se sugiere utilizar palabras clave del discurso del entrevistado, pero debe cuidarse no repetir literalmente el mensaje, ya que esto puede generar la sensación de vaga atención o poca pericia de parte del entrevistador.

Reflejo

Reflejar implica destacar la parte afectiva manifiesta del mensaje del entrevistado y ponerla frente a él; con ello, el entrevistador nombra las emociones subyacentes del mensaje que se han expresado de manera directa. Si en la paráfrasis, el entrevistador logró repetir el contenido cognitivo del mensaje, mediante el reflejo, obtendrá identificar y plantear el contenido emocional del mismo; cabe mencionar que ambas habilidades no son excluyentes (Cormier & Cormier, 1996), es decir, pueden ser empleadas en la misma frase.

Mediante el reflejo, el entrevistador no solo pretende que este escuche la emoción o sentimiento que envuelve su mensaje sino que le anima a expresarlo e incluso a experimentarlo con mayor intensidad. Es por ello que, al etiquetar la emoción mediante el reflejo, el entrevistador puede aludir a la intensidad con que es evidente que tal emoción se está experimentando. Asimismo, gracias a un correcto reflejo, el entrevistado puede discriminar con mayor precisión los diferentes sentimientos que vive (Cormier & Cormier, 1996); lo que conlleva una pequeña modificación de su comportamiento, sin que importe que este no sea el objetivo de la entrevista.

Un ejemplo de reflejo sería: “Si bien entiendo... entonces, te sientes sumamente frustrado con el rumbo que está tomando tu relación de

pareja”. Al emplear el término “sumamente”, el entrevistador plantea el nivel de intensidad reconocido en las palabras expresadas con anterioridad por el entrevistado; con el término “frustrado”, etiqueta la emoción que ha identificado.

Cabe destacar que, si bien uno de los propósitos del reflejo es la expresión de sentimientos, este no es el fin en sí mismo (Egan, 1987) sino que es parte del proceso mediante el cual ambos, entrevistado y entrevistador, van comprendiendo mejor la situación (Cormier & Cormier, 1996), la cual después se buscará modificar.

Síntesis o recapitulación

Sintetizar implica hacer una recapitulación de lo que el entrevistado ha comunicado durante un periodo de tiempo en la entrevista, subrayando tanto los elementos cognitivos como los emocionales expuestos en su discurso. El entrevistador encuentra el común denominador de dichos mensajes y, entonces, los pone de manifiesto al entrevistado a manera de síntesis. Asimismo, además de demostrarle al entrevistado que se le está atendiendo, al sintetizar se enlazan, ordenan y, por lo tanto, realzan los temas clave de la entrevista. Otra posibilidad es que, mediante una correcta síntesis, el entrevistador realiza la transición de un tema a otro, o da un respiro durante la entrevista, lo que disminuye la intensidad emocional que puede estar experimentando el entrevistado (García-Soriano & Roncero, 2012).

Como bien expresan García-Soriano y Roncero (2012), aunque de manera conceptual resulta sencillo hacer una síntesis, debido a la gran cantidad de información manejada en una entrevista resulta complejo retener y resumir esta. Por ello, una forma alternativa es hacer partícipe al entrevistado de la síntesis, solicitando que este sea quien recapitule la información, incrementando con ello la exactitud de la misma, de manera que la presión en el entrevistador por retener tanta información, disminuya y, además, se refuerce una relación de colaboración entre él y el cliente. Para este fin, proponen las siguientes medidas:

- Pedir al entrevistado que resuma él mismo lo comentado. ¿Cómo resumirías los aspectos más importantes que hemos hablado el día de hoy?
- Emplear pausas durante la síntesis que permitan al entrevistado manifestar su acuerdo o desacuerdo.
- Preguntar al entrevistado al final de la síntesis si considera que este ha sido preciso. ¿Es correcto? ¿Estoy en lo cierto?
- Emplear expresiones informales y comunes para introducir la síntesis. Si te he entendido correctamente, lo más importante de lo que me has dicho hasta ahora es... (García-Soriano & Roncero, 2012),

Si bien la síntesis se ha planteado como una recapitulación, cabe destacar que no implica hacer un resumen de todos los temas tratados. Es común que el entrevistador inexperto, al querer emplear esta habilidad, busque manifestarle al otro que ha estado escuchando todo lo que se le ha dicho, enumerando y mencionando, o al menos intentándolo, todos los temas planteados. Además de ser innecesario, esto puede llegar a generar en el otro una sensación de frustración o de obviedad al escuchar todo lo que ha dicho. La síntesis tiene la intención de resaltar los temas más significativos, aquellos que tienen un hilo en común en la entrevista y que, por tanto, el entrevistador debe destacar, de manera que el otro los escuche de nuevo y él mismo los vaya ponderando.

ACCIÓN

Mientras que en las habilidades de escucha el entrevistador se mantiene respondiendo desde el marco de referencia del entrevistado, en las habilidades de acción este se mueve desde otro marco teórico de referencia. Estas intervenciones son más activas que pasivas, dada la mayor directividad con que se emplean y la intención del entrevistador de incluir, a través de ellas, percepciones y datos generados por él mismo (Cormier & Cormier, 1996). El propósito fundamental de las respuestas de acción es, según Egan (1987), ayudar al otro a ver la

necesidad de cambio y acción por medio de un marco de referencia más objetivo.

Como se mencionó, mediante las respuestas de escucha el entrevistador allana el camino, va dejando huella para que los propósitos de las respuestas de acción se logren de manera efectiva. Por ejemplo, si el entrevistador logró reflejar correctamente los sentimientos del cliente, cuando le confronte podrá utilizar las etiquetas emocionales previamente aceptadas y reconocidas.

Preguntas

No obstante la gran variedad de categorías y tipos de preguntas existentes en la literatura, se describen a continuación aquellas que a nuestra consideración, e independientemente de la orientación teórica del entrevistador, pueden utilizarse para promover la reflexión o el movimiento del entrevistado hacia un panorama distinto de pensamiento, por ello su planteamiento como habilidades de acción.

En una categoría muy simple, dependiendo de qué tantos datos se requieran y del mismo estilo del entrevistado (más o menos comunicativo), se pueden utilizar preguntas abiertas o cerradas. Las primeras motivan al entrevistado a expresarse y le dan la oportunidad de profundizar en algún tema en cuestión, por ejemplo: ¿cómo es que...?, ¿qué fue aquello que...?, ¿para qué...? Las cerradas le invitan a ser concreto y a evitar que redunde o divague. Estas últimas, de acuerdo con García-Soriano y Roncero (2012), se anteceden de adverbios interrogativos del tipo “cuándo”, “quién” o “dónde” al inicio de la pregunta, pero seguidos de expresiones que acotan la respuesta.

Por otro lado, y acercándonos a un nivel avanzado en la habilidad de preguntar, consideramos otro tipo de preguntas mediante las cuales el entrevistador puede movilizar a su entrevistado hacia la activación de recursos hacia la acción.

Tomm (1987a), en su clásico artículo “La entrevista como intervención”, plantea que cada pregunta que se hace crea un universo de

posibles respuestas, convirtiéndose en una luz que el entrevistador selectivamente utiliza para iluminar caminos que quiere que el otro vea o incluso deje de ver, para promover una mirada que le facilite el movimiento en la dirección deseada hacia el bienestar.

De acuerdo con esta propuesta, hay preguntas cuyo uso va más allá de la obtención de datos y de la descripción de hechos; existen preguntas que buscan clarificar el contexto y las relaciones que pueden estar envueltas en determinada situación, con la intención de generar una comprensión más amplia para el entrevistador, a las que se les conoce como preguntas circulares (Tomm, 1988). Así, el entrevistado es invitado a contar sobre su relación con personas significativas para él o a describir su comportamiento en interacción con otros: “Cuando sueles reaccionar molesto y discutes con tu esposa, ¿qué hace tu hijo? Cuando tu jefe se muestra impaciente en las reuniones del equipo, ¿quién es el primero en el equipo que se da cuenta y le ofrece su apoyo? Cuando su esposo se muestra arrepentido y le pide perdón, usted ¿qué piensa de eso?”.

Hay otro tipo de preguntas que buscan situar al entrevistado en circunstancias alternas, en momentos distintos posibles, ya sea en un escenario de cambio positivo o de persistencia del problema (Charles, 2010). Aunque las intenciones para la utilización de estas preguntas son diversas, su más simple aplicación consiste en indagar las ideas, interacciones e incluso las expectativas del entrevistado en situaciones que no ha considerado o, al menos, no ha expresado deliberadamente. Por ejemplo: “¿cómo te ves dentro de cinco años?” Dentro de la misma pregunta, el entrevistador puede incluir suposiciones, “¿una vez resueltas las dificultades con tu pareja, qué sentimientos distintos estarás experimentando?”, o hipótesis que él mismo tiene “si en vez de pensar que su intención fue molestarte, pensaras que lo hizo sin darse cuenta, ¿cómo te sentirías?”.

A través de este tipo de preguntas, el entrevistador introduce de manera indirecta una visión alternativa al entrevistado y le fuerza a responder desde esta nueva mirada; de esta manera, le animará a hacer

hipótesis sobre panoramas posibles, tomar en cuenta circunstancias no consideradas con anterioridad, o le sugerirá escenarios o situaciones más o menos complejas que le acerquen a una visión de cambio. Cabe mencionar que la mayoría de las preguntas anteriores son ejemplos de preguntas estratégicas y reflexivas tomadas de la propuesta de Karl Tomm en su modelo de la entrevista como intervención de 1987, por lo que recomienda al lector referirse a la fuente original para profundizar en el tema.

Como recomendaciones generales, se aconseja hacer uso responsable de las preguntas, lo que implica plantear siempre una pregunta teniendo claro el objetivo de la misma —¿para qué quiero saber esto?—, reprimiendo la tendencia a bombardear al entrevistado con demasiadas preguntas, con varias preguntas a la vez, o preguntar tan solo por curiosidad. Todo ello puede denotar falta de pericia por parte del entrevistador o incluso de capacidad empática.

No obstante, y como sugieren García-Soriano y Roncero (2012), en caso de que se requiera realizar varias preguntas seguidas, como suele darse en los casos de entrevistas laborales o de evaluación, conviene prevenir al entrevistado con alguna frase que haga referencia al planteamiento de preguntas que a continuación se vayan a realizar. Por ejemplo, “en este momento, para darme una idea general sobre tu trabajo anterior y hacer buen uso del tiempo que nos queda, te voy a hacer una serie de preguntas que te pediré me contestes brevemente”.

Así también, se recomienda evitar hacer preguntas anteceditas por el interrogativo “¿por qué?”, ya que, por lo general, suelen sonar inquisitivas y activar una actitud defensiva por parte del entrevistado. Además, la respuesta a estas preguntas, si fueran interpretadas por el entrevistado como hostiles, pueden ser incómodas también; por ejemplo: “¿y por qué no?”. Sin embargo, en caso de ser inevitable un cuestionamiento de esta índole, se recomienda hacerlo de manera sutil, con tono de voz suave y siempre con una justificación de su planteamiento.

Autorrevelación

Implica que el entrevistador revele al entrevistado información de sí mismo, datos de su persona, de sus experiencias y vivencias. Los propósitos que busca esta habilidad se relacionan con el establecimiento de empatía, pues en el momento en que el entrevistado escucha alguna experiencia similar vivida por parte del entrevistador, percibe un aspecto en común y se siente comprendido. Esto, a su vez, aumenta la confianza del entrevistado hacia el entrevistador y, por tanto, favorece la apertura y expresión, es decir, la autorrevelación del entrevistador, refuerza la autorrevelación del entrevistado (Rojí, 2003).

Así también, y con intenciones mucho más directivas y de influencia, la autorrevelación puede ser utilizada como estrategia de modelado mediante la cual el entrevistador hace sutilmente alguna sugerencia que considera pertinente para facilitar la consecución de los objetivos perseguidos en la entrevista.

No obstante los beneficios que ofrece esta habilidad, la autorrevelación debe utilizarse con cautela, pues si bien favorece la conexión entre entrevistado y entrevistador, usada de manera excesiva puede generar incomodidad en el primero al desviarse el foco de atención hacia el segundo. Además, autorrevelarse con frecuencia o a profundidad aumenta la posibilidad de que el entrevistado le considere como débil o, por el contrario, como dominante, e incluso puede sentirse sobrecargado de información poco relevante (García-Soriano & Roncero, 2012).

Finalmente, en relación con el momento pertinente de utilizar esta habilidad, Egan (1987) plantea que aunque el entrevistador, al estar dispuesto a hacer todo lo que éticamente pueda hacer para ayudar al entrevistado, debe estar dispuesto a descubrirse a sí mismo cuando lo crea provechoso, no debe considerar que este es un fin en sí mismo sino que debe estar relacionado con alguna meta específica de la orientación.

Explicación alternativa

Esta es una intervención verbal mediante la cual el entrevistador describe un punto de vista alternativo al del entrevistado, identificando conductas, pensamientos o sentimientos que este ha sugerido, pero de los cuales no es consciente.

Cormier y Cormier (1996) plantean esta destreza como la interpretación, al describirla como aquella mediante la cual el entrevistador entiende y comunica el significado de los mensajes del cliente, la cual proporciona, entonces, una perspectiva diferente de sí mismo u otra explicación de sus conductas. No obstante, no retomamos el término interpretación, ya que puede atribuirse a una intervención basada en un marco teórico de referencia bien definido y estudiado —como en el caso de una interpretación de corte psicoanalítico—, lo que entonces dejaría al entrevistador novel incapaz de emplearla como una habilidad de acción.

Por lo anterior es que proponemos que esta intervención sea comprendida por el lector como un planteamiento de un punto de vista alternativo que, basado en evidencias y hechos previamente descritos por el entrevistado, el entrevistador relaciona desde su marco de referencia más objetivo.

Coincidimos con la propuesta de Egan (1987): el orientador comunica un entendimiento más profundo al entrevistado, conectando “islas” de sentimientos, experiencias y conductas que él deja desconectadas; le ayuda a llegar a conclusiones lógicamente derivadas de las premisas, y le presenta marcos de referencia alternos para entender su propia conducta y la de otros.

Por otro lado, a través de su explicación alternativa el entrevistador busca favorecer la autorrevelación del entrevistado, conseguir un mayor entendimiento de sus patrones de comportamiento, modelar una expresión de sus mensajes de manera más explícita que implícita, examinar sus conductas y promover el autoconocimiento (García-Soriano & Roncero, 2012).

Como recomendaciones generales, se aconseja que el entrevistador plantee sus explicaciones alternativas de manera tentativa anteponiendo frases del tipo “me da la impresión de que...”, “no sé si te parezca así, pero lo que yo entiendo aquí es que...”, “quizá te haga sentido considerar que...”.

Es necesario plantear evidencias que sustenten la idea alternativa y asegurarse de que el entrevistado haya comprendido. Utilizar ejemplos, situaciones o palabras significativas para el entrevistado, o alusivas a sus actividades o gustos generales es una manera de asegurarse que la idea que se desea plantear sea más fácilmente aceptada. Por ejemplo, si el entrevistado ha referido su gusto por el cuidado de las plantas, puede hacerse uso de una analogía sobre el cuidado de su vida y su salud, al cuidado de una flor, el tiempo y dedicación que se requiere para que florezca o se mantenga viva.

Otro ejemplo es el uso de recursos literarios afines al marco de referencia del entrevistado, como la metáfora, la historieta, el cuento o la poesía, que representen la explicación alternativa que se quiere introducir. Por ejemplo, si la persona es asidua a la lectura de la Biblia, mediante una parábola se puede ejemplificar la idea que el entrevistador quiere introducir, y así facilitar la comprensión de esta. Un ejemplo de esto último sería: “La manera en que entiendo la situación por la que estás atravesando con tus hijos, me recuerda a aquella parábola sobre el hijo pródigo que se encuentra en la Biblia... ¿la conoces? Aquel padre cuyo amor incondicional le llevó a aceptar al hijo que había abandonado el hogar y derrochado su herencia, y a lidiar amorosamente con la molestia del hijo que responsablemente se había quedado en casa a cuidar del patrimonio de la familia. Pareciera que la vida te ha puesto en una situación similar, desafiándote a manifestar un amor incondicional por tus dos hijos, similar al del padre de esta historia”.

Estos recursos, si bien son muy útiles y suelen causar un impacto positivo en la consecución del propósito de esta habilidad, deben ser usados con precaución y pericia, y siempre con el conocimiento pleno del recurso que se está utilizando.

Resignificación

Esta habilidad está relacionada con lo que en algunos enfoques psicoterapéuticos (específicamente el orientado en soluciones o la terapia narrativa) plantean como reencuadre. Implica plantear un significado alternativo, exponer una idea nueva que abone al objetivo del proceso, ya sea de su comportamiento o del de los demás relacionado con el suyo.

Charles (2010) refiere que el reencuadre implica una transformación de significados planteada por el entrevistador, de una manera habilidosa e inteligente, adecuada a sus estilos comunicativos y de aprendizaje y a su actitud relacional con su entorno. Si logra esta, entonces su impacto será enorme, pues muchas veces el significado que las personas damos a nuestras experiencias puede determinar qué sentimientos y acciones tomamos, por tanto, la transformación del significado mediante el reencuadre favorece la de los sentimientos y las acciones del entrevistado (Charles, 2010).

Si bien es cierto que podría considerarse un tipo de interpretación, la diferencia entre esta y la resignificación incide en que, en la segunda el entrevistador no hace explícitos aquellos procesos implícitos o no conscientes (García-Soriano & Roncero, 2012); es decir, no da explicaciones alternativas que aludan a eventos o situaciones que el entrevistado ha planteado con anterioridad o que el entrevistador evidencia o relaciona a partir de su propio marco teórico.

Algunas opciones para realizar reencuadres, planteadas por Charles (2010), consisten en:

- Poner foco en lo positivo cuando es evidente que el entrevistado lo hace solo en lo negativo, ya sea a través de un elogio, al guardar silencio al escuchar justamente lo positivo o reforzándolo con expresiones faciales, la mirada, etcétera.
- Ampliar la perspectiva, comentando al entrevistado aspectos no vistos o no enfatizados por él, pero que también están ahí formando

parte del cuadro completo: “pero por otro lado han sido capaces de...”.

- Resaltar consecuencias imprevistas, positivas de lo negativo y negativas de lo positivo: “dentro de lo duro de esta situación...”, “con la mejor intención, pero eso provocó lo peor...”, “tal parece que no es solo cuestión de buenas intenciones sino de saber actuar...”.
- Resaltar intenciones positivas en otros o en sí mismo.
- Cambiar la idea de maldad por la de inexperiencia.
- Hacer uso del humor y la risa. Aunque con precaución, pueden usarse dichos o proverbios chistosos para introducir la duda, o provocar interés en un significado distinto del que el entrevistado plantea: “oh sí, hay que tener cuidado para que no nos pase como aquel tipo que de tener un lote de carros acabó con un carro de elotes...”.

Confrontación

Esta respuesta de acción, como la plantean Cormier y Cormier (1996), implica describir al entrevistado posibles incongruencias, discrepancias y mensajes mixtos hallados en su discurso o sus acciones; se trata de poner frente a frente dos ideas que no concuerdan.

Cuando se hace uso de la confrontación, se busca que el entrevistado caiga en cuenta de aquella discrepancia que no le es evidente, pero que si hace consciente, se convertirá en el primer paso necesario para un cambio a favor. En palabras de Egan (1987), la confrontación significa un “desenmascaramiento responsable de las discrepancias, distorsiones, juegos y cortinas de humo que el cliente usa para esconderse tanto del auto-entendimiento como del cambio conductual constructivo” (p.139).

No obstante, la enorme utilidad de esta respuesta debe emplearse con precaución dado que, en casos en los que no se dispone de evidencias que sustenten los hechos a confrontar, o no habiéndose preparado correctamente el camino mediante las respuestas de escucha y

el establecimiento de empatía en la relación, puede vivirse como una intervención hostil por parte del entrevistador y generar por tanto en el entrevistado alguna respuesta defensiva.

Como plantea Egan (1987), la confrontación es una respuesta que debe estar basada en un profundo entendimiento de los sentimientos, experiencias y conductas del otro; de manera que no se viva como una intervención punitiva que en lugar de lograr un cambio en su punto de vista, obligue al entrevistado a indagar justificaciones para rechazar la discrepancia. Es por ello que, al igual que todas las habilidades de acción, la confrontación debe estar basada en los hechos que el entrevistado mismo ha revelado, y que se le han hecho evidentes mediante las habilidades de escucha. Así, cuando el entrevistador confronta, lo hace de manera sutil, con un tono de voz suave, describiendo hechos, apoyándose en evidencias y ejemplos, y dando una aclaración al final que facilite la comprensión del entrevistado.

La frase clásica que acompaña a la confrontación es una construcción del tipo “por un lado... y por otro...”, lo que corresponde a un enunciado descriptivo. No obstante, la confrontación puede plantearse a manera de pregunta o dándose por confundido el entrevistador: “perdón, no estoy entendiendo bien, me dices que... y también me comentas que... estoy algo confundido...”.

Es importante evaluar la efectividad de la confrontación a través de la respuesta del entrevistado, que de acuerdo con Cormier y Cormier (1996) puede ser de negación o rechazo, confusión, falsa aceptación o aceptación genuina. En cualquiera de los casos, el entrevistador debe mantenerse atento, ya sea para reformular la confrontación, darse un tiempo de espera mientras allana el camino mediante otras intervenciones o reforzar la respuesta del entrevistado.

Información

Implica presentar al entrevistado información que le es desconocida, pero que el entrevistador considera que le puede ser de utilidad al en-

entrevistado conocer para un posible cambio de comportamiento o toma de decisión. Cormier y Cormier (1996) plantean esta destreza como la transmisión verbal de datos o hechos sobre experiencias, sucesos, alternativas o personas, que tiene como finalidad ayudar al entrevistado a identificar o evaluar alternativas porque desconoce sus opciones, o eliminar mitos que pudiera tener.

Aunque pareciera sencilla, esta destreza tiene cierto grado de complejidad al considerar que, si se emplea fuera de tiempo o de manera poco fundamentada, el entrevistado puede malentender el contenido y salir aún más desinformado de lo que se le identificó al inicio. Así también, es importante distinguir informar de aconsejar; esta última intervención implica prescribir una solución o proponer un curso de acción particular que se espera el oyente siga concretamente. Por el contrario, proporcionar información consiste en presentar información relevante en espera de que la decisión sea adoptada por el entrevistado (Cormier & Cormier, 1996).

En distintos momentos en nuestra experiencia como entrevistadoras, nos hemos encontrado en el dilema de si debemos contestar a la pregunta concreta de algún entrevistado acerca de qué debe hacer ante tal o cual situación; inferimos que muchos entrevistadores recomendarán evadir la pregunta y emplear otras destrezas para facilitar que sea el mismo entrevistado quien responda a esta pregunta; ello por la regla implícita de no aconsejar y permitir que la idea surja desde el mismo entrevistado.

Coincidimos con ello: dar información concreta, datos duros, cuantitativos, que orienten a la persona a tomar la decisión es lo más recomendable; no obstante, también sabemos que en muchos casos —por ejemplo, aquellos en los que la vida de la persona, de algún tercero o de sus relaciones está en riesgo— es necesario y pertinente dar recomendaciones concretas de qué hacer, para salvaguardar la dignidad e incluso la vida del entrevistado.

No podemos quedarnos de brazos cruzados o pretender que la respuesta debe surgir del otro cuando es inminente la petición de ayuda

por el estado de ofuscación en el que se encuentra. En estos casos, otorgar información sobre posibles opciones que le pudieran ser benéficas, e incluso alguna recomendación concreta, es pertinente y pone de manifiesto la intención del entrevistador de siempre salvaguardar la integridad de su entrevistado y buscar en todo momento su bienestar.

ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS / METAS

De acuerdo con la propuesta de este capítulo, tanto en una entrevista única (entrevista de selección, de diagnóstico, etcétera) como en un proceso de cambio en el que se impliquen varias entrevistas (orientación educativa, consejería, etcétera), después del desarrollo de la entrevista, llegará el momento de establecer acuerdos o metas según sea el caso.

En el caso de una entrevista única, en este momento pueden establecerse acuerdos sobre la entrega de resultados de un proceso de selección de personal, sobre la posibilidad de una segunda entrevista o de una referencia a otro profesional, entre otras muchas posibilidades.

En el caso de un proceso, como puede ser el caso de entrevistas de consejería psicológica, atención nutricional o diferentes tipos de servicios que se dan en el marco de la entrevista, el establecer acuerdos es un punto central en la eficacia de la atención que se ofrece. Es muy importante tener claridad sobre aspectos prácticos como el horario de las entrevistas, el costo y las actividades que se realizarán.

Otro aspecto de suma importancia es el establecimiento de las metas y objetivos. Según Okun (2001), la atención deberá centrarse en los aspectos de preocupación de la persona atendida, más que en las áreas que el profesional que atiende considere que hay que trabajar. La visión anterior es muy respetable y aplicable en muchos casos, aunque también puede ser de utilidad que el profesional comparta sus ideas sobre aspectos a tratar que contribuyan para la resolución de las dificultades que la persona plantea, si bien en ocasiones no se trate del problema directamente.

Cuando empleamos entrevistas dentro de un proceso de cambio es importante recordar que con frecuencia las personas buscan resultados, por lo que muchas veces no es suficiente escuchar u ofrecer marcos de referencia alternos, como se intenciona con las habilidades de escucha y acción propuestas en el apartado anterior sino que es preciso establecer planes de acción o diferentes estrategias de solución de problemas. A continuación, hablaremos un poco al respecto.

Programas de acción

No es común que en los libros de entrevista se hable de forma directa de los planes de acción, pues se considera que es una fase que, en muchas ocasiones, requiere una formación de posgrado. De hecho, la solución de problemas y los planes de acción han sido motivo del desarrollo de enfoques como la terapia centrada en soluciones (para leer más revisar Berg, 1999; Cade & O'Hanlon, 1993; De Shazer, 1986; De Shazer, Dolan, Korman, Trepper, McCollum & Berg, 2007).

El objetivo de este apartado es resaltar la importancia de no olvidar que en muchas ocasiones la persona que acude a entrevista quiere cambiar determinado aspecto, y que el entrevistador puede acompañarlo, siempre que se adiestre.

Egan (1987) propone un análisis de campo de fuerzas para la solución de problemas, en el que se identifican cuáles son las fortalezas con las que cuenta la persona (fuerzas facilitadoras) y cuáles son los aspectos que se le complican o las fuerzas que lo alejan de su meta (fuerzas restrictivas). Después de dicho análisis, se determinan qué pasos le ayudarán a disminuir el poder de las fuerzas restrictivas y aumentar el poder de las fuerzas facilitadoras, para que con posterioridad se elijan los medios para hacerlo, y finalmente implementar estos medios y evaluar su progreso.

Egan (1987) propone pasos concretos para poder acompañar a la persona a la solución del problema:

1. Identificar y clarificar los problemas.
2. Establecer prioridades: determinar el problema que se buscará atender.
3. Establecer metas concretas, que sean alcanzables.
4. Analizar los recursos con los que cuenta la persona para alcanzar su meta y hacer una lista de las formas concretas para poner en práctica y fortalecer las fuerzas facilitadoras y debilitar o eliminar las fuerzas restrictivas.
5. Elegir las estrategias que llevarán a la persona a alcanzar sus metas, estrategias acordes con el sistema de valores de la persona.
6. Establecer criterios de efectividad para el programa de acción.
7. Implementar las estrategias.
8. Revisar y evaluar el progreso de la persona.

Okun (2001) propone:

1. Definición de metas y objetivos.
2. Planificación de las estrategias.
3. Uso de las estrategias.
4. Evaluación de las estrategias.

Como se puede observar, las propuestas anteriores tienen varios elementos en común. Existen aquellas para la solución de problemas o el abordaje concreto de dificultades, según el campo en donde el entrevistador se desempeñe. El abordar la solución de problemas de forma detallada supera los objetivos del presente escrito, por lo que se invita al lector a recurrir a las fuentes adecuadas, según las dificultades que se busquen abordar. La intención de este apartado es proponer algunas ideas y destacar la importancia de no olvidar que se puede acompañar a la persona hasta la resolución de la dificultad que lo trae con nosotros.

CIERRE

La finalización o cierre tanto de una entrevista como de un proceso es de suma importancia. Es fundamental comunicar, tanto verbal como no verbalmente, que se está por terminar unos minutos antes de concluir la sesión. Así también, hay que tomar el tiempo necesario para el cierre cuando la sesión ha sido difícil, densa o emotiva, y tanto el entrevistado como el entrevistador requieren tiempo para restablecerse y salir de la sesión (Okun, 2001).

Para realizar el cierre de una sesión se puede hacer un resumen de lo sucedido o pedirle a la persona que lo realice; también se puede hablar de las emociones surgidas y establecer acuerdos a partir de lo sucedido (Okun, 2001).

Respecto al cierre de un proceso, Epston y White (1998) ponen de manifiesto que los modelos tradicionales de la terapia psicológica (una de las aplicaciones de la entrevista) toman al cierre como una pérdida, lo que, de forma inevitable, se vive como una experiencia dolorosa. Desde esta perspectiva, Mahoney (2005) comparte que en este momento del proceso es importante intencionar el hablar del proceso de separación y de los sentimientos de las personas, pidiendo al entrevistado que haga un resumen del trabajo que se realizó en conjunto. El entrevistador también puede escribir algo al respecto.

Por otro lado, Epston y White (1998) proponen una mirada alternativa, dar la posibilidad de que el cierre sea visto como un rito de pasaje en el que, cuando la persona termina el proceso de cambio, se reincorpora a su vida cotidiana, aunque ahora en una posición diferente que incluye nuevos roles, responsabilidades y libertades.

Ward (1984) destaca tres funciones principales de esta fase: apreciar si la persona está lista para terminar el proceso, hablar sobre las emociones implicadas en la relación entrevistado-entrevistador y la maximización de la generalización de los aprendizajes que la persona ha tenido en el proceso. Lo anterior se puede realizar a través de diversas estrategias orientadas a evaluar los objetivos planteados en el

inicio, cerrar los aspectos relacionales enfatizando en los sentimientos del entrevistado respecto al cierre y al proceso mismo, y, finalmente, preparar al entrevistado para la independencia y la generalización de los aprendizajes dados en el proceso.

A continuación, se hablará sobre algunas posibilidades de cierre cuando se trata de un proceso que ha implicado diversas entrevistas.

Recapitulación del proceso

Es muy importante dar un tiempo para hablar de los cambios dados en el proceso. Es común que las personas minimicen aquellos que han tenido pues les cuesta trabajo recordar, de forma realista, cómo eran cuando comenzaron el proceso de cambio, por lo que utilizar las notas de fases iniciales puede ser de utilidad (Ward, 1984). Dependiendo del tipo de atención, pueden utilizarse diferentes evidencias del estado inicial de la persona como pueden ser audios, videos, dibujos, listas, etcétera.

Otro aspecto a considerar en la recapitulación del proceso es revisar los efectos que los cambios han tenido en la vida de la persona (Okun, 2001). Para lo anterior, pueden tomarse evidencias del cambio en las relaciones que la persona ha tenido como consecuencia de los cambios que ha experimentado, como puede ser la mayor efectividad lograda por una persona que ahora piensa antes de hablar, conducta que refiere una disminución de la impulsividad mostrada al inicio de un proceso.

Es importante hablar de los cambios dados en el tiempo, de los obstáculos enfrentados y, sobre todo, darle un espacio a hablar de las conductas exitosas mostradas en la actualidad. Cuando una persona acude a un servicio, es muy frecuente que demos un tiempo considerable para hablar de los problemas, por lo que una actividad muy importante del cierre del proceso es, como lo propone la terapia narrativa, enriquecer la contratrama o las historias alternativas (Freeman, Epston & Lobovits, 2001), la cual se refiere a mencionar las nuevas cosas que

la persona hace, evidencias de que ha derrotado al problema con el que llegó a nosotros.

El cierre como rito de pasaje

Epston y White (1998) proponen que la terminación de un proceso puede ser vista como un rito de pasaje, propuesta que es una alternativa a ver la terminación como una pérdida, según se comentó en líneas previas. Esta visión propone retomar la práctica de diversas culturas de realizar eventos en ciertos momentos de la vida, para favorecer las transiciones. Desde esta perspectiva, el que ha adquirido un nuevo conocimiento se convierte en experto y es capaz de utilizar las historias alternativas que ha construido. En este momento, la persona puede reincorporarse a su sistema familiar, laboral o social, según sea el caso.

El momento de cierre como rito de pasaje es visto como una especie de graduación en la que la persona puede compartir con el entrevistador y la comunidad su nuevo conocimiento, con lo que se restablece y aumenta el respeto personal (Epston & White, 1998).

Una de las formas que proponen los autores para experimentar el ser expertos en el problema que han resuelto es poder ser vistos como consultores en situaciones semejantes a lo vivido (Epston & White, 1998). Un ejemplo de esto son las comunidades de personas que padecen cierta enfermedad (por ejemplo, diabetes, hipertensión, etc.), en las que las personas con mayor experiencia en el proceso acompañan a otras y les comparten su sabiduría.

Otra opción es realizar celebraciones con la asistencia de personas significativas para el entrevistado (Epston & White, 1998).

El uso de documentos

White y Epston (1993) hacen referencia al papel central del lenguaje en nuestra cultura y, en particular, el lenguaje escrito. Lo anterior es evidente cuando para poder obtener un puesto se le piden al candidato

sus “documentos”, o en la seriedad con la que tomamos una requisición de impuestos que nos llega por correo. Esta importancia dada a los escritos puede ser de utilidad en el cierre de un proceso de cambio.

Los documentos se pueden utilizar en diferentes momentos de un proceso de cambio (White & Epston, 1993), aunque en el cierre de forma particular se puede hacer uso de reconocimientos por escrito, de la emisión de noticias sobre la adquisición de un nuevo estatus a personas significativas para el entrevistado y cartas de referencia, entre otras posibilidades (Epston & White, 1998).

Por medio de los documentos, compartimos con diferentes personas los logros que ha tenido el entrevistado, además de ser otra forma de plasmar lo que la persona ha conseguido, lo cual contribuye a engrosar la contratrama de la nueva historia que se está contando.

Es así que con el cierre se completa un camino que se inició desde antes de realizar la primera entrevista y que, en caso de los procesos de cambio, culmina con el descubrimiento de nuevas habilidades por parte del entrevistado.

CONCLUSIONES

En el presente capítulo se proponen diferentes habilidades a desplegar de forma especial en determinado momento, tanto de una entrevista como de un proceso de cambio que ha requerido una serie de entrevistas.

Se expusieron diferentes habilidades útiles en determinados momentos de la entrevista. Se comentaron destrezas necesarias aun antes de iniciar esta, como lo es la preparación previa a ella y el acondicionamiento del lugar. En el inicio de la entrevista, el saludo, las habilidades de atención, lo que comunicamos con nuestro lenguaje verbal y no verbal, así como lo que recibimos del entrevistado por los mismos medios, establecer un encuadre y proponer objetivos. En el desarrollo, se propusieron diferentes habilidades de escucha y de acción. Y para facilitar el que la persona pueda realizar cambios, se mencionaron algunas formas de hacer planes de acción.

A lo largo del presente capítulo, hemos hecho hincapié en el cómo y el para qué de las habilidades de entrevista, ya que un entrevistador eficaz debe conocer aquellas con las que cuenta para la consecución del objetivo de la misma; sin embargo, su mayor desafío será elegir el momento y la estrategia pertinentes para que dichas habilidades rindan fruto. No es el conocimiento de la técnica lo que hace al maestro sino su capacidad para emplearla en el momento y lugar adecuados lo que lo constituye como tal.

REFERENCIAS

- Argudín, Y. (2005). *Educación basada en competencias: nociones y antecedentes*. México: Trillas.
- Berg, I.K. (1999). *Family preservation: a brief therapy workbook*. Londres: BT Press.
- Cade, B. & O'Hanlon, B. (1993). *A brief guide to brief therapy*. Nueva York: Norton.
- De Shazer, S. (1986). *Claves para la solución de terapia breve*. Nueva York: Norton.
- De Shazer, S., Dolan, Y., Korman, H., Trepper, T., McCollum, E. & Berg, I.K. (2007). *More than miracles. The State or the Art of Solution-focused brief therapy*. Nueva York: The Haworth Press.
- Charles, R. (2010). *Soluciones para parejas y padres. Terapia breve sistémica. Guías para una práctica exitosa*. Nuevo León: Cree Ser.
- Cormier, W. & Cormier, L. (1996). *Estrategias de entrevista para terapeutas: habilidades básicas e intervenciones cognitivo-conductuales*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Egan, G. (1987). *El orientador experto. Un modelo para la ayuda sistemática y la relación interpersonal*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Fernández, A. & Rodríguez, B. (2002). *Habilidades de entrevista para psicoterapeutas: con ejercicios del profesor*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

- Freeman, J., Epston, D. & Lobovits, D. (2001). *Terapia narrativa para niños. Aproximación a los conflictos familiares a través del juego*. Barcelona: Paidós.
- García-Soriano, G. & Roncero, M. (2012). Técnicas de comunicación verbal. En C. Perpiñá (Coord.), *Manual de la entrevista psicológica. Saber escuchar, saber preguntar* (pp. 109-133). Madrid: Pirámide.
- Guittet, A. (1999). *La Entrevista*. Bilbao: El Mensajero.
- Keats, D.M. (2009). *Entrevista. Guía práctica para estudiantes y profesionales*. México: McGraw-Hill.
- Madrid, J. (2005). *Los procesos de la relación de ayuda*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Mahoney, M. (2005). *Psicoterapia constructiva*. Barcelona: Paidós.
- Okun, B.F. (2001). *Ayudar de forma efectiva (Counseling). Técnicas de terapia y entrevista*. Barcelona: Paidós.
- Perpiñá, C. (2012). La comunicación en la entrevista. En C. Perpiñá (Coord.), *Manual de la entrevista psicológica. Saber escuchar, saber preguntar* (pp. 77-106). Madrid: Pirámide.
- Rojí, M. (2003). *La entrevista terapéutica: comunicación e interacción en psicoterapia*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Proyecto Mesesup.
- Tomm, K. (1987a). Interventive interviewing: part II. Reflexive questioning as a means to enable self-healing. *Family Process*, No.26, 153-183.
- Tomm, K. (1987b). Interventive interviewing: part I. Strategizing as a fourth guideline for the therapist. *Family process*, No.26, 3-13.
- Tomm, K. (1988) Interventive interviewing: part III. Intending to ask lineal, circular, strategic, or reflexive questions? *Family Process* No.27, 1-15.

- Ward, D.E. (1984). Termination of individual counseling: concepts and strategies. *Journal of Counseling & Development*, No.63, 21–25. Recuperado el 29 de septiembre de 2018, de doi: 10.1002/j.1556-6676.1984.tb02673.x
- White, M. & Epston, D. (1993). *Medios narrativos para fines terapéuticos*. Barcelona: Paidós.
- White, M. & Epston, D. (1998). La terminación como rito de pasaje: preguntas para una terapia de inclusión. En R.A. Neimeyer & M.J. Mahoney (Comps.), *Constructivismo en Psicoterapia* (pp. 311–3278). Barcelona: Paidós.