

## LA ENTREVISTA EN LAS ORGANIZACIONES: Una perspectiva psicológica para su clasificación y aplicación

JOSÉ LUIS PEREA RIVERA<sup>1</sup>

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, LIMA, PERÚ  
(RECIBIDO EL 8/9/2008, ACEPTADO EL 7/12/2008)

### RESUMEN

La entrevista es considerada como una temática general en el espectro amplio de la actividad profesional de las ciencias y de las humanidades, y por la importancia que se le otorgue en el manejo o su uso, puede ser método o técnica así como también instrumento para la investigación científica, pasando por las Ciencias de la Comunicación, el Derecho, hasta los campos del malestar (enfermedad), o del bienestar (salud) donde se desarrolla la psicología, y particularmente dentro de ella la psicología organizacional como herramienta de gestión que, para la presente investigación exploratoria, es tratada comparativamente entre su capacidad basada en el conocimiento de reglas y estructura, y su dinámica funcional basada en el propósito de gestión de la organización para lograr sus objetivos de crecimiento y desarrollo; de este análisis, se han obtenido resultados sistematizados que permiten plantear un modelo para una clasificación y aplicación de la entrevista en el ámbito de las organizaciones. La estructuración del modelo expone criterios sistematizados como alternativa propositiva bajo un enfoque sistémico, lo que contribuye en los afrontamientos a las diversas exigencias del siglo XXI, las cuales tendrán que ser atendidas por las organizaciones de la era de la globalización.

**Palabras clave:** Entrevista, situaciones-problemas, globalización, dinámica de relación.

### ABSTRACT

The interview is seen as a general theme in the broad spectrum of the professional activity of the sciences and humanities, and the importance being given in the handling or use, method or technique can be as a tool for research scientific, via the communication sciences, law, until the fields of malaise (illness), or welfare (health) where the psychology, and particularly within the psychology of it as an organizational tool, which for This exploratory research, is treated comparably between their ability based on knowledge of rules and structure, and its dynamics based on the functional purpose of managing the organization to achieve its objectives of growth and development of this analysis results have been systematized that allow to pose a model for a classification and application of the interview in the field of organizations. The structuring of the model sets criteria systematized as an alternative propositions under a systems approach, which helps in coping with the various demands of the twenty-first century, which will be attended by organizations of the era of globalization.

**Keywords:** Interview, situations, problems, globalization and dynamic relationship.

---

1 Docente Auxiliar de la Facultad de Psicología de la UNMSM. E-mail: pepeperea25@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

La temática de la Entrevista se tratará, principalmente, en el marco interdisciplinario de la Psicología y de la Administración, particularmente en la función administrativa de la integración de personal, específicamente, en la gestión de recursos humanos [1], cuya aplicación se va ampliando con el propósito de responder a los procesos de la administración de personal, los resultados de este accionar nos motivaron a realizar una sistematización que permita plantear una clasificación para que la aplicación de las entrevistas sea eficiente y eficaz, y esté orientada a lograr los objetivos de desarrollo de la organización.

La entrevista, sea cual fuera su enfoque, tiene una gran trascendencia como elemento mediador para las políticas de crecimiento de las organizaciones de producción de bienes y/o servicios, privadas o gubernamentales (industrias-empresas-instituciones), lo que exige de un manejo profesional por realizarse directamente con seres humanos, quienes son los que constituyen el factor clave para la supervivencia, la desaparición o éxito de la organización.

En este marco proposicional, encontramos a Bohlander, Snell y Sherman [2], quienes enfatizan que:

“El papel de los gerentes de RR.HH. ya no está limitado a funciones de servicio como el reclutamiento y la selección. Hoy día asumen un papel activo en la planeación estratégica y la toma de decisiones en sus organizaciones”. ... “*Las organizaciones en el mundo competitivo actual están descubriendo que lo que hace toda la diferencia es cómo se combinan los temas particulares de los RR.HH. ... Cada una de las tareas de recursos humanos se combina en un sistema global para mejorar la participación y la productividad de los trabajadores*”.

El desarrollo de la temática sobre la entrevista en las organizaciones, exige una explicitación focalizada, por un lado, los contenidos de la *Administración*, y del otro, la aplicación de la *Psicología organizacional* en la gestión de recursos humanos.

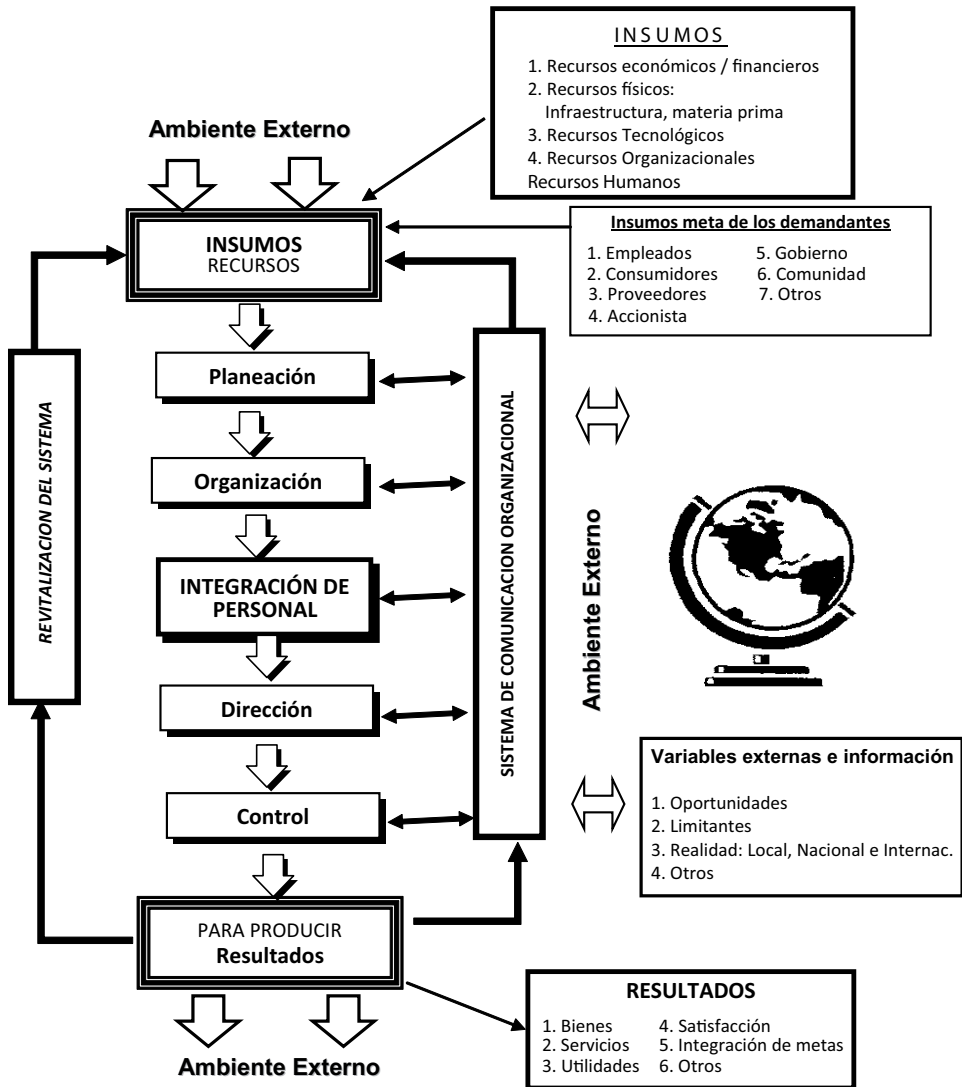
En el presente siglo XXI, las organizaciones tienen que afrontar los efectos de la globalización y enfrentar un mercado exigente, de cambio constante y altamente competitivo, y para atender estas situaciones es necesaria la presencia del accionar interdisciplinario de la *Administración* y la *Psicología*, con profesionales responsables en la administración de recursos humanos y conocimiento amplio sobre los diferentes tipos de entrevistas, que facilite la aplicación eficiente y eficaz en función al logro de los objetivos de la organización.

Para este contexto, se ha tomado como referente base a las funciones administrativas establecidas por Koontz y Weihrich para la ciencia de la *Administración*, particularmente, a la que corresponde a la *Integración de Personal* [3], que busca “*cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional*”, para lo cual “*requiere la identificación de las necesidades de recursos humanos y de la ocupación en la estructura organizacional, y su conservación en este estado, con ‘personas competentes’*, de tal manera que “*cuando desarrollamos una serie de acciones para identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, es realizar un inventario del personal disponible y ‘reclutar, seleccionar’*,

*contratar, remunerar , ‘evaluar’, planear las carreras, ‘capacitar o desarrollar’, y ascender en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente”.*

Las funciones administrativas de enfoque sistémico que aborda este referente básico sobre la Administración en una perspectiva global, aparecen en la Figura N.º 1.

**Figura N.º 1.** Administración en una perspectiva global.



## PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN O PROBLEMA

La temática de la Entrevista en las Organizaciones resulta del análisis comparativo de la dinámica de la gestión de recursos humanos, para lo cual se tomó como referente significativo a lo tratado en la “Administración y Globalización en una perspectiva psicológica” [4], que plantea que toda organización en el actual contexto globalizado está expuesta a situaciones y/o problemas que, para un entendimiento y comprender el objetivo, intentaremos dilucidar si estas situaciones o problemas que la Administración debe hacer frente a estos efectos de la Globalización generen necesidades de personal, lo que se constituiría como relación causal para la aplicación de las entrevistas debidamente clasificadas.

La respuesta para atender estas necesidades, las organizaciones deberán ejecutar procesos-programas en su gestión de recursos humanos más eficiente y efectivas, este contexto funcional del presente trabajo de investigación exploratoria nos permitió sistematizar la amplitud diversificada de entrevistas debidamente clasificadas.

Primero, debemos puntualizar que una ‘situación’ representa aspectos nuevos, no previstos, que provienen de afuera, y no son parte de la dinámica interna de la organización. Las situaciones son externas a la organización pudiendo ser originadas por el contexto local donde se encuentra operando, o influencia de una región connacional, continental o mundial.

Los aspectos de una *situación* pueden ser las políticas gubernamentales de inversión local, regional, o ampliaciones de los productos de las empresas, las nuevas tendencias de comercialización en el mercado nacional o internacional, la aparición de nuevos productos, hasta las exigencias de los convenios o tratados de libre comercio.

Otras situaciones serían la discontinuidad de materiales que la organización necesita, como insumos, o el desabastecimiento de recursos por efectos estacionales para la producción de bienes o servicios.

Lo paradójico en estos tiempos de cambios acelerados, es que las *situaciones* a veces no son percibidas ni como referente circunstancial para un análisis preliminar, es decir, no se les da importancia, las que al no ser atendidas, se convierten en *problemas* en la dinámica interna de la organización.

Los *problemas* representan los casos producidos por el no cumplimiento a lo que está previsto, es decir, a lo planificado o programado, y corresponde a la dinámica interna de la organización; por tanto, los *problemas* son aspectos conocidos en cualquier unidad operativa de la organización, como resultado de negligencia o impericia en la aplicación de sus procesos de trabajo, retardando o impidiendo la producción de bienes o servicios.

Los *problemas* son de naturaleza funcional, se producen por diferentes causas: porque el personal *no conoce* el puesto de trabajo, o *no sabe* sus funciones, o, porque *no quiere* trabajar, que es la causa más delicada o compleja.

Las causas o efectos de los *problemas* se convierten en limitantes o factores de frenaje para la productividad, ya que inciden en la dinámica de los recursos humanos, recursos económicos o financieros, estructurales, y organizacionales: reglamentos, manuales, etc., como a los recursos físicos: infraestructura, equipos y maquinarias, entre otros.

Estos efectos producidos, sea por los aspectos externos (*situaciones*) o internos (problemas), trastocan la ética por no asumir la dirección o gerencia su *responsabilidad* ante la organización, y/o, su *responsabilidad* ante la comunidad local, regional o nacional (función pública).

Las organizaciones que han percibido los efectos de las *situaciones* o *problemas*, exigen a sus profesionales de la administración de recursos humanos a que realicen una gestión planificada para la atención de estas necesidades de personal en forma efectiva, oportuna, eficiente, y eficaz para afrontar los efectos de la globalización y las exigencias de un mercado exigente y altamente competitivo.

## MARCO REFERENCIAL

Los referentes a tratar de la temática del trabajo de investigación exploratoria, se relacionan con su naturaleza funcional, y lo estructural de la propia entrevista; así tenemos, que el referente principal de naturaleza funcional está enmarcado a la definición de la función administrativa de Integración de Personal expuesta anteriormente [3] por Koontz y Weihrich, que determinan como objetivo el “garantizar que las funciones organizacionales sean desempeñadas por personal calificado idóneo y dispuesto a ejercerlas”, lo que concuerda con el principio de “cuanto más claro sea la definición de las funciones organizacionales y sus requerimientos humanos, y cuanto mejores sean las técnicas que se empleen en la selección, evaluación y capacitación de los administradores, tanto mayor será la calidad administrativa de una empresa”.

Bohlander, Snell y Sherman [2] enfatizan que “*Las organizaciones en el mundo competitivo actual están descubriendo que lo que hace toda la diferencia es cómo se combinan los temas particulares de los Recursos Humanos. En general, los gerentes no se centran de manera aislada en aspectos de los Recursos Humanos como contratación, capacitación y compensaciones. Cada una de las tareas de recursos humanos se combina en un sistema global para mejorar la participación y la productividad de los trabajadores.*”

La *Entrevista* tiene diversos niveles para su administración, es decir, puede ser considerada como método, técnica, herramienta o un instrumento [5]. La *Entrevista* en el campo de la investigación científica tiene la consideración de método, porque responde a la naturaleza y objetivo del método: “*modo de decir o hacer con orden una cosa*”, “*modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa*”, “*procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla; es de dos maneras: analítico y sintético*”, “*son procedimientos y técnicas para recopilar y analizar los datos (información)*”.

La *Entrevista*, sea su aplicación individual o complementaria a la observación, incrementa y enriquece la *información*, y a su vez la *potencializa* al interrelacionarse ambas técnicas, ya que ellas hacen una sinergia –todo–. (5.1)

La *Entrevista* para efectos del método de la Encuesta, su aplicación se centra a la investigación de opiniones y actitudes de los sujetos, es considerada como uno de los procedimientos de observación indirecta; asimismo, incluye a la *Entrevista Personal*, que la considera como la más costosa y requiere más tiempo entre sus otras variantes basadas

en la entrevista tradicional, puerta a puerta que son breves y recogen información más útil y verídica. (5.2)

La *Entrevista según Amorós*: [6] "...existe un 'método' para acercarnos al conocimiento de la personalidad de nuestros semejantes que se sustenta en la interacción personal, con todas las complejidades que esta situación acarrea; en un intercambio de mensajes de semántica diversa y distintos sistemas de transmisión, que obligan al psicólogo a la difícil tarea de descifrar los mensajes y trabajar con los niveles conscientes e inconscientes de la personalidad".

"Es un 'procedimiento' en el cual lo fundamental no es la 'técnica' que se aprende, sino la personalidad del psicólogo quien debe ser capaz de crear una relación humana positiva". "Condición esencial para que se lleve a cabo la comunicación verbal e indirecta y el acercamiento intelectual y emocional entre entrevistado y entrevistador."

"Ahora bien, sabemos que la ciencia sobre todo observa, describe y explica, y la Psicología es una ciencia. Pero no solo la Psicología trata de comprender los fenómenos y procesos de la actividad mental, aplicando un análisis experimental de la conducta, sino también se esfuerza para explicar el conflicto, la contradicción y el drama de cada ser humano, y entonces el problema psicológico no se resuelve en el aula, el laboratorio y sí tal vez, dice Raúl Gonzales (*Psiquismo y Sociedad*, 1968) en el quehacer de una profesión desasosegada. Recordamos una vez más a Dostoyewski en su frase profunda: admito el dos y dos son cuatro como algo excelente, pero si es preciso os diré, que dos y dos son cinco, y esto también es encantador".

"La *Entrevista*, nos hace meditar que la psicología moderna se ha vuelto 'erudita y compleja', pero también a veces intrascendente; 'profesional', pero en parte insensible frente a su tema central: la persona humana. Que existe una marcada preocupación por lo 'real y concreto', pero olvidando muchas veces, que la conciencia sin autoconciencia es despersonalizante".

"Se critica a la *Entrevista* de ser un método subjetivo y luego algunos psicólogos se preocupan en cuantificarla y ponerle límites metodológicos rígidos; pero, ¿cómo medir la percepción selectiva, la intuición y la disposición emocional de situarse en el papel del entrevistado?"

Debemos superar –dice Rollo May– nuestra ilusión de que las cosas deben ser concretas para ser reales, o que solo lo cuantificable es verdadero, si queremos progresar en la comprensión del hombre y sus problemas.

Ciertamente que si pensamos que la ciencia solo empieza en el laboratorio, con la computadora o que es pura metodología, estamos muy lejos de aceptar la entrevista como "método de estudio" del ser humano".

"... podemos observar tres variables en lo anteriormente expresado y que en mi opinión son las características más importante de esta técnica: es una interacción personal, una relación humana y una relación comprometida".

"La *Entrevista* se presenta como un "procedimiento" general y a la vez particular.

- *General. Porque puede ser empleado por todo aquel que se interesa por explicarse un comportamiento; porque se comprueba la influencia que ejerce al modificar aspectos importantes de la personalidad del sujeto; porque es circunstancial al ser humano su capacidad de comunicación mediante el lenguaje.*

- *Particular o personal. Porque la comunicación durante la entrevista no siempre es verbal, sino también gestual y simbólica; y debe ser percibida e interpretada no por una máquina, fórmula o modelo operacional, sino por otro ser humano que si bien domina un procedimiento estructurado, se da clara cuenta que su personalidad está en juego en el método empleado y que debe poner el acento no solo en lo intelectual de la comunicación, sino en el significado emocional, porque no solo es significativo lo que se dice, sino cómo se dice.*

*“Carl Rogers afirma que una comunicación real significa ver las actitudes e ideas del entrevistado desde su punto de vista, captar su manera de sentir y situarse en su esquema referencial respecto al tema, situación o estudio que se investiga”.*

*“Por último, la Entrevista pone en evidencia que somos seres sociales y que para ser comprendidos necesitamos que otro sepa escucharnos”.*

También como marco conceptual se ha considerado los siguientes referentes:

Etimológicamente, la *Entrevista* se deriva de la palabra francesa ‘*entrevoir*’, que significa “*verse el uno al otro*”.

*“La Entrevista es una situación de comunicación vocal en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado sobre una base de experto cliente con el propósito de elucidar pautas características de vivir del sujeto entrevistado y en la revelación de las cuales se espera algún beneficio.” (Sullivan, H. S. 1946-1947)*

*“La Entrevista es una conversación seria que se propone un fin determinado distinto del simple placer de la conversación”. (Bingham y Moore 1973)*

*“La Entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.” (Arias Galicia, 1991)*

*“La técnica de la Entrevista en el ámbito de las organizaciones es considerada a su vez como “método e instrumento” en el campo de la ‘investigación’, y como una “herramienta” de comunicación en el campo de la ‘gestión’ de los recursos humanos (programas de Reclutamiento y Selección de Personal.” (Perea R., José Luis, 2004)*

Al igual, tenemos diversidad de acepciones y tipos de entrevistas usadas por los profesionales de recursos humanos, en base a la de selección de personal. Entre ellas tenemos la que plantean Bohlander, Snell y Sherman [2], sobre los diversos tipos de entrevista de empleo:

*“Métodos de entrevista, las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador”.*

*“En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que ésta seguirá a medida que se formula cada pregunta. En la versión menos estructurada, el solicitante participa más en la determinación del curso que tomará la discusión”*

*“Entrevista no dirigida, diálogo en el cual al candidato se le permite el grado máximo de libertad para decidir el curso de la discusión, mientras que el entrevistador se cuida de no influir en los comentarios del candidato”.*

*“Entrevista estructurada, diálogo en el cual se utiliza una serie de preguntas estandarizadas con respuestas establecidas”.*

*“Entrevista situacional, diálogo en el cual a un aspirante se le comenta un caso hipotético y se le pregunta cómo lo resolvería”.*

*“Entrevista para descubrir comportamientos, diálogo en el cual un aspirante es cuestionado acerca de lo que haría en situaciones dadas”.*

*“Las entrevistas mediante jurado podrían resultar más válidas porque dan cabida a la información proporcionada por varios entrevistadores”.*

*“Entrevista de grupo, en la cual un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato”*

*“Entrevista por computadora, por lo general se plantean de 75 a 125 preguntas de opción múltiple especiales para el puesto y después se compara las respuestas con el perfil ideal o con los perfiles desarrollados con base en las respuestas de otros candidatos. La computadora puede generar un informe que contiene el resumen de las respuestas del solicitante, la lista de respuestas contradictorias, informe de tiempo de respuesta, resumen de respuestas potencialmente conflictivas y lista de preguntas de entrevista estructurada para que las haga el entrevistador.*

*Hasta ahora, las organizaciones han utilizado la computadora principalmente como complemento, más que como reemplazo de las entrevistas convencionales”.*

En la revisión de otros referentes, encontramos que los autores hacen también referencia de otros tipos de entrevista; sin embargo, solo las denominan, aplicando preferentemente el mismo criterio expuesto, es decir, primero toman como base un *prototipo* de entrevista de selección o empleo, y se centran a la propia *estructura* de la entrevista para obtener la información que consideran necesaria.

## MODELO

La propuesta del modelo para la clasificación de entrevistas está enmarcada a los objetivos de la administración de recursos humanos en su relación directa con la política de la organización.

Existe la tipificación tradicional a que en el ámbito de las organizaciones, las *Entrevistas* se circunscriben a las de *de selección o de empleo*, lo que a través del tiempo su aplicación estuvo entre dos extremos: de reduccionismo de amplitud, por un lado que responda a una estructura base, y del otro según la función a situaciones puntuales o coyunturales.

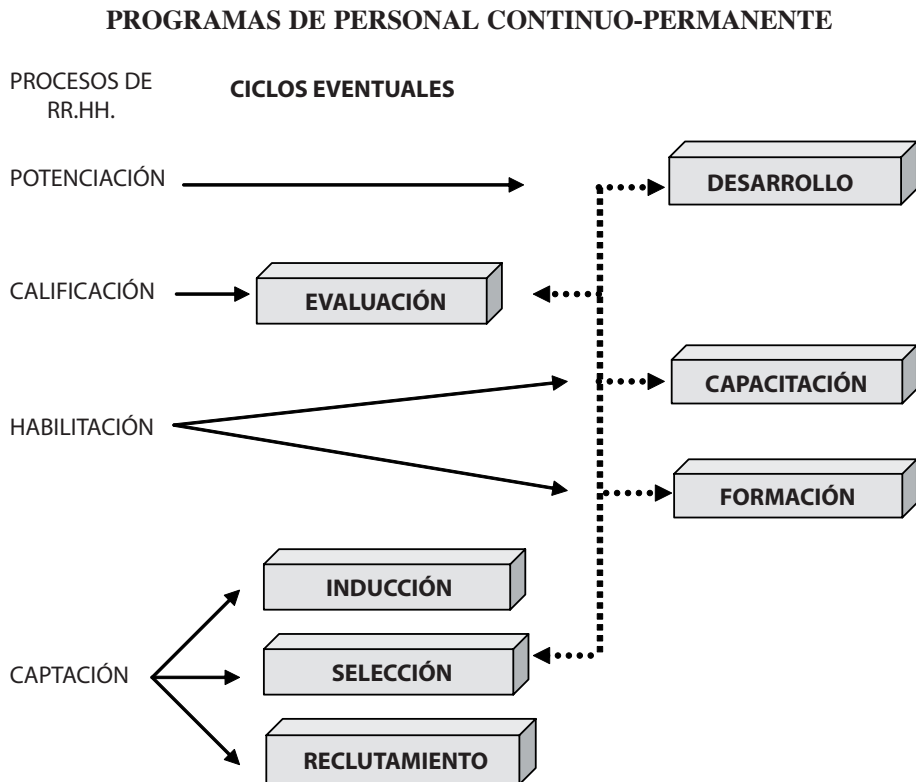


Para esta realidad, consideramos que era necesario plantear una clasificación de enfoque sistémico, de tal manera que las entrevistas en su diseño permitan una estructura propia para cada tipo de *entrevista* interrelacionada a los objetivos de cada proceso o programa establecidos por la gestión de recursos humanos, y responda a los propósitos de la política de desarrollo de la organización.

La clasificación sistémica de *la entrevista en las organizaciones* considera el principio de pertenencia, por lo cual toda entrevista necesariamente pertenecerá a un *proceso* de administración de recursos humanos; por tanto, la entrevista será diseñada para que su aplicación esté dirigida al logro de los objetivos de ese *programa* del proceso bajo una *gestión por resultados* relacionada a los objetivos de desarrollo institucional.

La clasificación de *la entrevista en las organizaciones* toma el modelo de gestión de recursos humanos [1], que determina *procesos* y *programas* que no son de naturaleza administrativa, que delinea una secuencialidad flexible que permite adecuar su ejecución a la política institucional; asimismo, tiene temporalidad en la aplicación de sus programas: cíclicos-eventuales o continuos-permanentes para atender en forma efectiva y eficaz las necesidades técnicas de la organización. Ver Figura N.º 2.

**Figura N.º 2.** Gestión sistemática de los recursos humanos: Componente psicológico.



Esta sistematización de gestión de recursos humanos de enfoque sistémico, sirve de marco estructural y funcional para nuestra propuesta de clasificación de las entrevistas en las organizaciones, la que guarda pertinencia con situaciones-problemas que hacen frente las organizaciones ante las exigencias de la globalización, y concordancia con los propósitos de los referentes significativos expuestos.

El modelo de *Gestión de Recursos Humanos* asumido está constituido por procesos-programas que tienen un *componente psicológico*, cuya dinámica propicia la sinergia que involucra a todas las áreas de trabajo, beneficiando a los usuarios internos y externos, y facilitando el crecimiento y desarrollo saludable de la organización como un todo [1].

## **EL PROCESO DE CAPTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Es uno de los procesos más importantes en la gestión de recursos humanos, en el cual se toman decisiones en situaciones donde confluyen intereses comunes, siendo su propósito el armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: la organización y la persona; ambos, realizan esfuerzos para exponer su mejor presentación; por un lado, la organización que quiere obtener los mejores recursos humanos del mercado laboral, y, por otro, el postulante, y su interés por acceder al puesto de trabajo, a pertenecer a esa organización o tener una fuente de ingresos que le permita satisfacer otras expectativas individuales.

Asimismo, es importante porque se orienta a satisfacer las necesidades técnicas de las unidades de producción o administrativas de la organización.

La ejecución de este proceso es a través de los programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

## **EL PROCESO DE HABILITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Es de suma importancia para la organización, que según sus políticas, también se le considera como parte selectiva. La ejecución de este proceso es a través de los *Programas de Formación y Capacitación* de personal.

La *Formación y la Capacitación* son, generalmente, programas de naturaleza cíclica o eventual o continua-permanente según las necesidades de producción o administrativas que requiere el actual o nuevo personal técnico o profesional.

## **EL PROCESO DE CALIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Tiene importancia relevante debido a la información que proporciona sobre el rendimiento cuantitativo y cualitativo del personal, y su ejecución es a través del *Programa de Evaluación* de personal, donde se aplican básicamente tres tipos de pruebas de evaluación exploratoria hacia la Evaluación del Desempeño del trabajador (Rendimiento), Evaluación de los Méritos del trabajador (Innovación, creatividad), y Evaluación de la Actuación del trabajador (actitudes).

### El Proceso de *Potenciación de Recursos Humanos*

Tiene importancia significativa por su propósito de descubrir, estimular y poner en práctica las cualidades y potencialidades de liderazgo en el personal que tiene responsabilidad de conducir grupos humanos. Este proceso se convierte en el soporte técnico para las políticas de crecimiento y desarrollo de la institución y para la gestión por resultados. Se ejecuta mediante los *Programas de Desarrollo de personal*, orientados a brindar nuevas técnicas, enfoques, herramientas e instrumentos que facilite a supervisores, jefes, gerentes, ejecutivos, directivos en la obtención de logros exitosos para la organización.

### CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE ENTREVISTAS

La *Entrevista*, en el ámbito organizacional, nos permite adquirir *información, sea* por la dinámica de ejecución (técnica o gestión) o por la interrelación contextual (relación social). En esta perspectiva se han considerado varias formas de agrupar a las entrevistas, entre las cuales planteamos las siguientes:

1. La entrevista por la dinámica de la *Técnica*.
2. Las entrevistas por la *dinámica de la Gestión*.
3. Las entrevistas por la *dinámica de la Relación Social*.

**Tabla N.º 1.** La Entrevista por la *dinámica de la Técnica*.

Clasificación por	Tipo de entrevista
1.1. Número de personas	Individual Grupal - Colectiva
1.2. Enfoque de la entrevista	Directiva o cerrada No directiva o abierta Míxta o semidirectiva De choque o tensión o presión
1.3. Finalidad de la entrevista	Informativa o de detección ocupacional Preliminar o de preselección Técnica o Primera Entrevista Psicológica Selección o Entrevista Final Formación Capacitación Promoción Méritos Actuación Desarrollo o potenciación Consejo u Orientación Salida

## LAS ENTREVISTAS POR LA DINÁMICA DE LA TÉCNICA

### Las entrevistas por el “Número de Personas”

**Entrevista individual.** Sólo está el sujeto y el entrevistador. Son las más frecuentes.

#### Entrevista Grupal - Colectiva

- *Un solo entrevistador y varios entrevistados.* Normalmente se evalúa la capacidad para hablar en público y el nivel de cómo se relacionan con los demás.
- *Varios entrevistadores y varios entrevistados.*
- *Varios entrevistadores y un solo entrevistado.* Contestamos a todos, aunque alguno no pregunte nada. No se sabe quién es el más importante de ellos.

### Las entrevistas por su “Enfoque”

#### Entrevista directiva o cerrada

Sigue un esquema predeterminado, con preguntas concretas y definidas con precisión. Sigue un esquema que responde a pregunta / respuesta.

Su objetivo es que el entrevistado dé respuestas concisas y concretas, sin dar lugar a divagaciones, explicaciones o extenderse. Se suele utilizar cuando se requiere una información objetiva.

#### Entrevista no directiva o abierta

Favorece la comunicación; dejando hablar libremente y haciendo sentir al entrevistado cómodo. El entrevistador formula pocas preguntas, se dedica a reconducir los temas de los que se habla. Es un tipo de entrevista difícil y arriesgada, ya que lo que dices no sabes si va a resultar positivo o negativo.

Se utiliza cuando interesa información referente al carácter y personalidad.

#### Entrevista mixta o semidirectiva

Resulta de la aplicación conjunta de las dos anteriores, se pueden hacer muchas preguntas, dan margen para que se intervenga en la dirección que se desee.

#### Entrevista de choque o de tensión

El entrevistador pone en situaciones difíciles al entrevistado para comprobar la forma de responder ante diferentes situaciones (tensión y su capacidad de tolerancia, capacidad de respuesta en general).

Se deberá tener mucho cuidado con la manera de responder y de actuar, eliminando las actitudes a la defensiva y el no manifestar molestia a fin de evitar dar lo que el entrevistado quiere, y siempre es lo que no se necesita para el puesto. No son muy frecuentes.

### **Entrevista de Consejo u Orientación**

Se aplica para modificar conductas que alteran el comportamiento en la organización, puede administrarse en forma individual o grupal. En las organizaciones que están fuera del radio urbano (campamentos mineros, petroleros o de gas), se aplican extensivamente a los familiares del trabajador orientada a mantener saludable el clima social laboral.

### **LAS ENTREVISTAS POR LA DINÁMICA DE LA GESTIÓN**

Corresponde a la propuesta del modelo, que las clasifica de acuerdo a las necesidades del proceso y las tipifica por el programa de cada proceso.

#### **Entrevista de Información o detección ocupacional**

Se origina por iniciativa del candidato, y que la empresa accederá a recibirlo y formularle preguntas para sondear el puesto deseado, sueldo y área de interés.

Es rápida, se aplica para cotejar datos, y su finalidad es proporcionar o recabar información. Permite al entrevistado conocer o demostrar el interés por el puesto y recabar datos sobre el proceso de selección. Se la considera como la apertura con la organización.

#### **Entrevista Preliminar o de preselección**

La aplica la organización en los programas de *Reclutamiento* de personal, siendo su finalidad de consistenciar la información escrita (currículo) del postulante.

Entre sus objetivos está el conocer presencialmente al postulante y detectar características físicas o funcional limitante y sea impedimento para atender los requerimientos técnicos del puesto de trabajo. (Ejemplo: Nivel de la visión, audición, estatura, peso, comunicación verbal y escrita, etc.).

La duración promedio es 15 minutos. Su administración es individual como grupal. Se la considera como el primer contacto social con la organización.

#### **Entrevista técnica**

Está orientada a consistenciar los resultados de la evaluación técnica sobre el conocimiento, experiencia (know how) aplicada al postulante (por exámenes orales y/o escritos, de laboratorio o la evaluación en el mismo puesto de trabajo, etc.) con relación a las exigencias técnicas del puesto de trabajo.

Se recomienda su administración a cargo del supervisor o jefe del área laboral del futuro candidato, recibirá apoyo del profesional especializado en diseño y metodología de entrevistas, quien a su vez participará aplicando la técnica de observación.

#### **Entrevista psicológica**

Está orientada a consistenciar los resultados de la *evaluación psicológica* de los test de inteligencia, aptitudes y destrezas, actitudes, personalidad. Se aplica como parte

de la evaluación psicológica. Su ejecución es de responsabilidad exclusiva de personal especializado (Psicólogo).

### **Entrevista de selección o entrevista final**

Se constituye como la *herramienta clave en la toma de decisión* para elegir al personal nuevo que la organización necesita entre los candidatos potenciales que han calificado en las evaluaciones ejecutadas, su aplicación requiere de los resultados de las evaluaciones técnica y psicológica.

Relaciona los aspectos laborales, experienciales, capacitación, motivacionales, competencias intelectuales y de personalidad. Su administración es individual o grupal para cada puesto de trabajo. Puede ser desarrollada por el representante del área de Recursos Humanos, el jefe del área laboral de la(s) vacante(s) en concurso, y contar con la asistencia técnica del psicólogo.

La elección de los candidatos potenciales por cada puesto de trabajo será por ternas o binas, y la decisión final será del jefe del área de trabajo donde va a laborar.

### **Entrevista de capacitación**

Sirve para conocer, por un lado, los intereses, las expectativas e inquietudes que tiene *el trabajador* para su crecimiento y desarrollo laboral, así como para detectar y determinar las necesidades de formación o de capacitación que interesa a la gestión de la organización. El trabajador tendrá asesoramiento que le permita complementar su interés individual con los objetivos del puesto de trabajo y del área que trabaja.

### **Entrevista de promoción**

Se aplica para conocer los intereses del trabajador para mejorar su situación, sea por motivación económica o en relación a los planes de carrera. Su estructura considera los objetivos específicos de la política de la organización. Requiere de los resultados de las evaluaciones de rendimiento, tiene carácter inductivo si es administrada antes del programa de Evaluación de Personal.

### **Entrevista de méritos**

Se aplica para conocer los aportes e iniciativas del trabajador en la mejora de los procesos de trabajo, o del producto. Su aplicación es iniciativa de la organización con la finalidad de compensar material y/o económicamente al trabajador, recomendándose que sea extensiva a los integrantes o colaboradores de su área de trabajo.

Se deberá contar con resultados de evaluaciones ejecutadas (Méritos a la creatividad).

La Entrevista de Méritos tiene multipropósitos: motivacional, incentivadora y exploratoria.

- \* “motivacional”, para propiciar o mantener una cultura organizacional de creatividad entre sus trabajadores;
- \* “incentivadora” para propiciar o mantener una cultura organizacional integrativa y participativa de esfuerzo compartido para beneficio común entre los trabajadores;
- \* “exploratoria”, para conocer los móviles de sus aportes e iniciativas y establecer o mantener una cultura organizacional axiológica.

Su administración es individual o grupal y aplicarse por varios entrevistadores-jurado.

Refuerza la creatividad, y es distinta a la de Promoción que refuerza la productividad.

### **Entrevista de Actuación o Actitudinal**

Se aplica para conocer el nivel actitudinal de los trabajadores hacia la organización. Considera los objetivos relacionados con la política de crecimiento de la organización, lanzamiento o relanzamiento de productos o línea de productos. Su aplicación es por iniciativa de la organización y deberá contar con los resultados de las evaluaciones de rendimiento y méritos. Su administración es individual.

La finalidad es seleccionar colaboradores o aliados para su política de expansión y competitividad.

## **LA ENTREVISTA EN LAS ORGANIZACIONES**

La entrevista de actuación tiene multipropósitos, entre ellos:

- \* de evaluación exploratoria sobre los niveles de identificación e internalización del trabajador con la cultura y política de crecimiento de la organización;
- \* selectiva para identificar a sus aliados estratégicos en la organización para garantizar la ejecución de su política de desarrollo de la organización.

### **Entrevista de desarrollo o potenciación**

Esta entrevista se diseña tomando como base *la entrevista de Capacitación*, para lo cual se efectuará el replanteo de los objetivos, nivel de los contenidos, y de aprendizaje o conocimiento adquirido de los participantes.

Se aplica para conocer las capacidades, cualidades y potencialidades del personal que tiene la responsabilidad de conducir grupos humanos. Se utiliza también en los programas de Formación de Cuadros.

### **Entrevista de salida**

Este tipo de entrevista se aplica para el trabajador que termina su compromiso laboral sea por jubilación o su retiro voluntario de la organización.

Propicia establecer una cultura organizacional de beneficios compartidos, por un lado la organización reduce gastos de mantenimiento, refuerza la inversión en programas de mejora y proteger la información valiosísima que poseen los trabajadores como producto de su tránsito laboral, y que representa el conocimiento (*Know-how*) de la organización, y del otro, el ex trabajador obtiene desde beneficios materiales o económicos hasta la satisfacción de sus necesidades de realización humana.

Su aplicación puede ser individual como grupal.

La Entrevista de Salida tiene doble propósito: explícito e implícito:

- \* Lo explícito que busca establecer con el ex trabajador una relación de “aliado, asesor o consultor”, que posibilite la generación de aportes, iniciativas o soluciones a fin de obtener el continuo mejoramiento o desarrollo extra laboral, y de la organización.
- \* Lo implícito de evitar a que la información valiosa que posee el trabajador de la organización pase a la competencia.

### **LAS ENTREVISTAS POR LA DINÁMICA DE LA *RELACIÓN SOCIAL***

Trata de resaltar la importancia de cada entrevista del modelo de la clasificación II con respecto al **propósito de la *relación social* dentro y fuera de la organización, guardando correspondencia de la responsabilidad social con el usuario interno de la organización.**

Desde inicios del siglo XXI, las organizaciones están dando mucha importancia tanto a la “*apertura, mantenimiento y vinculación permanente de la relación social*” del recurso humano con la organización, y la *Entrevista*, como técnica, juega un gran papel en el logro de este propósito, siendo la orientación de su aplicación hacia la *responsabilidad social* que vienen, asumiendo las organizaciones como sistema social.

Ésta clasificación III reagrupa a las Entrevistas que inicia con la del primer “*contacto social*”, continuando con las de “*apertura*”, de “*mantenimiento*” hasta las de “*vinculación de la relación social*” (Tabla N.º 2).



**Tabla N.º 2.** Las entrevistas por la dinámica de la relación social.

<b>Clasificación para</b>	<b>Tipo de entrevista</b>
1. Contacto social	Entrevista preliminar o de preselección Entrevista de detección ocupacional
2. Apertura de la relación social	Entrevista de selección o entrevista final Entrevista psicológica Entrevista técnica o primera entrevista
3. Mantenimiento de la relación social	Entrevista de consejo u orientación Entrevista de actuación o actitudinal Entrevista de méritos Entrevista de promoción Entrevista de capacitación Entrevista de formación
4. Vinculación de la relación social	Entrevista de salida

### TEMÁTICA DE REFLEXIÓN

La *Entrevista*, de acuerdo a la importancia que se le otorgue, puede ser método, técnica, herramienta o instrumento valioso y útil a la gestión, por tanto su administración requiere de un amplio conocimiento de su estructura básica, que no debe ser rígida, sino flexible dentro de los objetivos de la política de desarrollo de la organización para atender las situaciones o solucionar los problemas originados por un mercado exigente y altamente competitivo como efecto de la globalización

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bingham, W.V. Moore, B.V (1973). *Cómo entrevistar*. Madrid: Rialp,
2. Sullivan, H.S. (1977.) *La entrevista psiquiátrica*. Buenos Aires: Psique.
3. Chomsky Joam (1968). *Language and mind*.

### NOTAS

1. Perea R., José Luis. (2006). *Gestión de recursos humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global*. *Revista de Investigación en Psicología*. Vol. 9, N.º 1, pp. 109/122. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

2. Bohlander, Snell y Skerman. (2001). *Administración de recursos humanos*. Décimo Segunda edición. International Thomson Editores.
3. Koontz, H / Wehrich, H. *Administración: Una perspectiva global*. Décima edición. Editorial Mc Graw Hill.
4. Perea R., José Luis. (2007) *Administración y Globalización: una perspectiva psicológica*. Revista de Investigación en Psicología. Vol. 10, N.º 1, pp. 109/122. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
5. Perea R., José Luis. (2004) “*Técnicas de Observación y Entrevista en el ámbito organizacional*”. Separatas del curso taller de T.O.E. de la Facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
  - 5.1. Perea R., José Luis. *La Información y las Técnicas de Observación y Entrevista en el ámbito Organizacional*. Separata 1 del curso taller de T.O.E.
  - 5.2. Perea R., José Luis. *La Investigación Psicológica: Métodos descriptivos básicos*” Separata 2 del curso taller de T.O.E.
6. Amorós T., Víctor (1980). *Discurso celebración del XXV de la creación de la especialidad de Psicología en el Perú y Temas de Psicología* (1996).