

II.— TIPOS DE ENTREVISTA

Dado el carácter dinámico y desarrollante de las entrevistas, cualquier intento de clasificación de los tipos de entrevista resulta demasiado restringido; las siguientes observaciones de Bingham y Moore pueden dar una idea clara de estos límites:

✓ “La naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se la destina. Esos usos son diversos, pero en rigor, pueden reducirse a tres: recoger hechos, informar y motivar o influir.” En otros términos, se utiliza la entrevista sea para averiguar algo acerca del sujeto, para señalarle algo, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos. Generalmente, en una entrevista domina una de estas intervenciones, pero sin excluir las otras dos. Por ejemplo, si el fin principal es recoger hechos, el entrevistador debe a menudo influir en el sujeto para llevarlo a cooperar en el descubrimiento de los hechos; igualmente, cuando se trata principalmente de influir en el sujeto, por ejemplo, en el proceso de la venta o en un consejo disciplinario, el entrevistador debe recoger ciertos hechos relativos al sujeto antes de intentar influir en él y debe, a la vez, darle ciertas informaciones. Pero lo que distingue entre sí los tres tipos principales de entrevista, es que uno de los tres objetivos predomina”.

Se ofrece, pues, a continuación, una clasificación de los diferentes tipos de entrevista según la finalidad que se pretenda alcanzar. De esta manera, las entrevistas quedarán divididas en 2 ámbitos: uno, según su propósito final, y otro, según su tipo de conducción.

TIPOS DE ENTREVISTA

SEGUN SU
PROPOSITO

- 1.— Admisión o selección.
- 2.— Promoción o evaluación.

SEGUN SU
CONDUCCION

- (3) {
3.—Consejo.
4.—Salida.
5.—Confrontación.

- {
1.—Planificada.
2.—Semi-libre.
3.—Libre.
4.—De tensión.

- {
1.—Individual.
2.—Grupal.
3.—Panel.

(De acuerdo al propósito perseguido con la entrevista, ésta se puede clasificar básicamente en cinco tipos:

1.— ENTREVISTA DE ADMISION O SELECCION.—

Es aquella por medio de la cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato entrevistado. Desde luego que aquí debe hacerse una distinción clara entre: 1) *la entrevista previa*, ligera y rápida; y 2) *la entrevista amplia o principal*, con la que se trata de profundizar en la personalidad y habilidades del candidato, para, en base a ello, estar en condiciones de evaluar sus aptitudes (a todos los niveles) para el empleo que se le ofrece.

Es conveniente llevar a cabo, antes de la entrevista principal, una entrevista preliminar muy ligera, a través de la cual se obtengan los informes básicos primordiales sobre el candidato, como son: clase de trabajo que desea, ocupaciones anteriores, escolaridad, etc. De esta manera se pueden evitar posteriores pérdidas de tiempo en el caso de que no cumpla con los requerimientos mínimos. Por su simpleza, esta entrevista puede ser realizada por un auxiliar del entrevistador, lo cual no justificaría, de ninguna manera, que fuese realizada de una manera descuidada o negligente.

(Antes de empezar la entrevista principal) es importante tomar muy en cuenta varios aspectos:

(— Fijación del lugar (procurando un ambiente físico y anímico agradable), fecha, hora, duración aproximada, etc.

— Conocimiento preciso de la tarea que tendrá que realizar el candidato al ser aceptado, así como las condiciones o requerimientos en base a los cuales la empresa ofrece el trabajo.

— Conocimiento y estudio detenido de los datos del entrevistado (obtenidos por medio de la solicitud de empleo, informes, entrevista previa, etc.)

— Determinación de los objetivos que se pretenden lograr en el encuentro.

— Planificación de las preguntas guía para el entrevistador.

— Procurar un buen estado de ánimo para la realización de la entrevista.

2.— ENTREVISTA DE PROMOCION O EVALUACION.—

(Con ésta se intentará) una vez conocido el historial de un sujeto ya adscrito previamente a la empresa, evaluar su desarrollo y actividad con el fin de determinar si es posible promocionarlo o no a un mejor puesto dentro de la Organización. Este deseo de promoción puede surgir tanto por parte de la empresa, como del sujeto mismo.

3.— ENTREVISTA DE CONSEJO.— Es ésta la entrevista destinada a resolver o aclarar todas aquellas situaciones embarazosas o claramente conflictivas que se lleguen a dar dentro del ámbito laboral, y que, de no ser puestas en claro en el momento adecuado, llegarían a repercutir en el correcto y tan necesario equilibrio de las relaciones grupales.

Este tipo de entrevista es el que resulta de manejo más delicado, dada su misma naturaleza, y porque, además, exige al entrevistador un conocimiento serio y profundo de la dinámica de la personalidad, de la historia personal del entrevistado y, desde luego, mucho autoconocimiento y autocontrol.

4.— ENTREVISTA DE SALIDA.— Se trata de la entrevista que es conveniente realizar cuando la salida de la empresa de un empleado no ha sido violentada, sino que es una respuesta a necesidades personales del empleado. Es a través de este tipo de encuentros como se puede entrar en conocimiento de ciertos problemas internos que suelen escapar a la percepción de la administración de la empresa por múltiples razones, problemas o errores con los que el entrevistado mantuvo un estrecho contacto y sobre los cuales nos puede brindar valiosa información.

Uno de los factores que llevan a que este tipo de entrevista sea exitosa radica en la necesidad de catarsis del entrevistado, necesidad que, de ser aprovechada por el entrevistador, puede conducir a una mejora de la empresa.

5.— ENTREVISTA DE CONFRONTACION.— La función fundamental de este tipo de entrevista es la de intentar rectificar sustancialmente cualquier conducta que en apariencia ha sido negativa o perjudicial para la buena marcha de las relaciones laborales y, en base al análisis serio de dicha conducta, llegar a una solución. En este encuentro es muy importante que el entrevistado participe activamente, incluso haciéndole plantear soluciones al problema, ya que de esta forma lo obligamos a asumir su responsabilidad en relación a la decisión que se tome.

(Esta entrevista consiste, esencialmente, en una plática dirigida, con la finalidad de obtener la solución a un problema determinado)

Ahora bien, según el tipo de conducción con que se lleven a cabo las entrevistas, las podemos clasificar en: *planifica-*

da, semi-libre y libre. Sin embargo, de acuerdo con los motivos del entrevistador y con los fines que se persigan, se puede escoger un modo de conducción único o combinarse dentro del desarrollo de una entrevista.

(1.— ENTREVISTA PLANIFICADA.— Generalmente es ésta la que resulta más eficaz, dado que intenta escoger, de una manera sistemática y precisa, más información concreta sobre los aspectos que se quieran explorar en forma fija y determinada. Por ello mismo, puede llegar a resultar incómoda para el entrevistado debido a su carácter rígido; es por esto que se recomienda usarla únicamente para la investigación de incidentes conflictivos en el trabajo y situaciones similares. Es aquí donde el entrevistador puede emplear hojas impresas para una más rápida clasificación de las respuestas que debe evaluar, aunque debemos recalcar, la consulta y anotación en dichos impresos debe ser discreta para, de esta manera, evitar tensiones innecesarias en el entrevistado.

2.— ENTREVISTA SEMI-LIBRE.— Para este tipo de entrevista, el entrevistador también tiene trazado un plan de desarrollo, pero con más libertad de acción y mayor agilidad. De ahí que para llevar a cabo exitosamente este tipo de conducción, el entrevistador debe tener cierto grado de experiencia y mucha sagacidad.

3.— ENTREVISTA LIBRE.— Con el manejo adecuado de esta entrevista es posible obtener un gran volumen de información por parte del entrevistado, ya que se desarrolla con gran fluidez. Al mismo tiempo, exige del entrevistador un mayor esfuerzo y una gran práctica profesional, sobre todo si el sujeto entrevistado es un individuo muy preparado profesional y culturalmente.

En este tipo de encuentro es fundamental el papel que juega el entrevistador, pues de él depende únicamente el evitar pasar por alto todos aquellos aspectos que son importantes para la posterior evaluación del candidato, así como el no

perderse en divagaciones y repeticiones de temas sin provecho para el fin que se persigue.)

El peligro inherente a este tipo de conducción estriba en el hecho de que da un gran margen a valoraciones subjetivas y, por consiguiente, puede dar cabida al manejo de prejuicios en el momento de la evaluación. Sin embargo, se ha demostrado que mientras más capacitado esté el entrevistador, es menor el riesgo de error en las apreciaciones subjetivas. A este respecto hay quienes exigen al entrevistador, sobre la base de una seria preparación profesional, una experiencia de 1000 entrevistas como mínimo como requisito imprescindible para desarrollar su labor con un grado de acierto estimable (9).

4.— ENTREVISTA DE TENSION.— Por último, tenemos este tipo de entrevista, la cual está dirigida a conocer el comportamiento del sujeto entrevistado dentro de una situación tensa donde resulta difícil mantener el control de sí mismo. Sin embargo, es preciso tener mucho cuidado en la aplicación de esta entrevista, ya que no es conveniente utilizarla con sujetos emocionalmente conflictivos.

Además de los tipos de manejo de entrevistas ya mencionados, existen otros más específicos en tanto que no son encuentros de tipo *INDIVIDUAL*, sino que participan en ellos varios individuos; tal es el caso del llamado *PANEL INTERVIEW*, en donde varios entrevistadores interrogan al mismo tiempo a un mismo candidato. Existe también el caso de las *ENTREVISTAS DE GRUPO*, en donde varios individuos son entrevistados por uno o varios investigadores simultáneamente; este tipo de entrevista es de gran utilidad para seleccionar mandos, puesto que se pueden observar las distintas actuaciones de los candidatos entre sí.

No importa qué tipo de conducción seleccione el entrevistador, éste debe tener un amplio margen de iniciativa para

⁹ Para supra, Cf. Blanco Cohen, C., *Op. cit.*, pp. 136-142.

que la información obtenida sea abundante y precisa. La conducción de la entrevista no puede nunca preverse en todos y cada uno de sus detalles (puesto que entonces se convertiría en un simple cuestionario), ya que cada individuo entrevistado posee una biografía y una personalidad únicas, a las que el entrevistador debe intentar adaptarse. Pese a ello, las anotaciones hechas arriba podrán fungir como un buen parámetro a donde recurrir cuando sea conveniente.

Se anexa a continuación, dada su gran utilidad y precisión, el esquema trazado por Charles Nahoum (10) sobre las condiciones variables de la situación de entrevista; estas condiciones fueron divididas en dos grupos: las inherentes a la situación misma y las relativas a la forma y contenido del encuentro, para así facilitar más su comprensión.

CONDICIONES VARIABLES INHERENTES A LA SITUACION DE ENTREVISTA:

- Condiciones de la concertación de la cita y su carácter más o menos voluntario.
- Disposiciones materiales (local, luz, ruido, carácter privado).
- Otras fuentes de información de que dispone el entrevistador (encuesta social, examen médico, resultado de entrevista con allegados, pruebas psicotécnicas, etc.)
- Organismo en el cual se desarrolla la entrevista (riesgo de sanciones o posibles ventajas para los sujetos).

CONDICIONES VARIABLES RELATIVAS A LA FORMA Y CONTENIDO DE LA ENTREVISTA:

- Estructuración de la situación de entrevista (tipo de acogida, manifestación de la finalidad, definición de la misión del entrevistador, etc.)

¹⁰ *Op. cit.*, p. 137.

- Grado de planificación (entrevista estrictamente tipificada, investigación sistemática; entrevista no directiva, etc).
 - Formas y contenidos de las preguntas.
- Conducción de la entrevista (con mayor o menor iniciativa concedida al sujeto).
- La acción del entrevistador (interpretación, sugestión, incitación a proseguir, etc.)

III. — PASOS DE LA ENTREVISTA

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

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