

# Entrevista dirigida

## 1. CONCEPTO

La entrevista dirigida es el formato más utilizado por las personas de recursos humanos, sigue un patrón estructurado de preguntas establecido con anterioridad. El entrevistador realiza las preguntas durante la entrevista de trabajo de manera concisa y a medida que va haciendo las preguntas, va también haciendo anotaciones sobre las respuestas del candidato, que también deben ser de manera concreta.

## 2. CARACTERÍSTICAS

- Esta modalidad consta de una lista de cuestiones o aspectos que han de ser explorados durante la entrevista.
- El estilo suele ser coloquial, espontáneo e informal.
- Se centra en las respuestas subjetivas del informante a una situación conocida.
- El entrevistador queda libre para adaptar la forma y el orden de las preguntas.
- Cuando resulta conveniente, el entrevistador representa un papel más activo, introduciendo indicaciones orales más explícitas para activar un informe concreto de respuesta por parte del informante.
- Se basa de un cuestionario con preguntas cerradas, donde el informante, para cada pregunta, tiene como únicas alternativas de respuesta las que aparecen en el cuestionario.
- Garantiza que no se omitan áreas importantes y permite aprovechar al máximo el escaso tiempo de que se dispone en la mayoría de las entrevistas.
- Permite una cierta sistematización de la información, la hace comparable y favorece la comprensión al delimitar los aspectos que serán tratados.

## 3. PROPÓSITO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA

Una entrevista es, en esencia una conversación con un propósito. En este caso el propósito es recoger la opinión calificada de personas seleccionadas sobre los efectos (resultados previstos y no previstos) de las decisiones de política, que se adoptan durante la conducción del proceso de desarrollo.

En tal sentido, la técnica de la entrevista dirigida se usa en el seguimiento y evaluación de decisiones como medio para obtener información de parte de informantes calificados, como se mencionó anteriormente. Esta representa un valioso aporte como elemento de juicio en el diseño de nuevas alternativas de decisión, que complementen o modifiquen las originales, así como también para proponer alternativas cuando en el futuro se enfrenten situaciones semejantes a las que dieron origen a las decisiones, cuyos efectos se busca conocer.

## 4. PROCEDIMIENTO DE UNA ENTREVISTA DIRIGIDA

La entrevista dirigida no es más que una comunicación que se conduce mediante una línea de

indagación, previamente establecida, con un propósito definido. Consta de tres partes: preparación, desarrollo de la entrevista y sistematización de la información obtenida. Por sus características esta técnica debe ser empleada por una persona (el entrevistador) mediante el diálogo con otra persona (el entrevistado) quien, a través de la conversación, proporciona opiniones e información. El entrevistador conduce la entrevista hacia el propósito preestablecido y le corresponde el registro y sistematización de la información, así como la posterior evaluación de su propio desempeño.

La entrevista, como es de suponer, puede efectuarse sin ningún tipo de estructura; sin embargo, la experiencia existente en diferentes disciplinas y campos de actividad evidencian que una aplicación de principios teóricos, debidamente operados, permiten mejorar el desempeño del entrevistador y, por lo tanto, facilitan la obtención de información pertinente y de superior calidad.

Las preguntas que hace el entrevistador son muy concretas, y las opciones de respuesta están muy delimitadas. Incluso pueden limitarse a un “sí” o a un “no”. Predominan las preguntas cerradas, por tanto.

Algunos ejemplos de preguntas cerradas serían:

- ¿Cuántos empleos ha desempeñado anteriormente?
- ¿Cuál era su salario en su último trabajo?
- Diga el nombre de una cualidad positiva que posea.

Si te enfrentas a una entrevista de este tipo, puedes tener la sensación de que te estás enfrentando a un examen oral. Es como si estuvieras contestando a un cuestionario escrito, en el que las preguntas y las respuestas son orales. Suele ser más difícil establecer un clima de confianza entre ambas partes.

Pueden utilizar preguntas cerradas para averiguar datos personales y profesionales.

El entrevistador sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido, porque exige hacer anotaciones mínimas. Lo que permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista. En esta herramienta se aplica la guía de entrevista de manera estricta. El evaluador hace las preguntas una tras otra, sin dejar a la persona entrevistada la posibilidad de desarrollar otros puntos. El mismo evaluador no anima ni desarrolla preguntas que no están previstas en el listado. Las respuestas a cada pregunta son, en líneas generales, bastante breve.

Un ejemplo de pregunta estructurada puede ser:

**“La clase te pareció:** *muy interesante, interesante, aceptable, aburrida*”.

A algunas personas este tipo de entrevista les resulta más fácil, ya que no permite la

improvisación. Para otras, es difícil tratar de ceñirse a respuestas tan cortas, ya que a veces la ansiedad induce a hablar más de lo que quisiéramos. Lo cierto es si nos hacen este tipo de preguntas tan concretas debemos responder escuetamente, ya que ese es el objetivo que busca el entrevistador.

## **5. PASOS PARA EL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA**

Los pasos para aplicar esta técnica son los siguientes:

### **PASO 1: Revisión de la información disponible sobre la decisión en análisis**

El entrevistador debe informarse sobre el propósito explícito de la decisión: el centro de decisión del cual provino ésta, su forma de instrumentación y los antecedentes disponibles sobre el efecto de la misma.

### **PASO 2: Definición del propósito de la entrevista**

El entrevistador define el propósito de la entrevista y lo discute con su grupo de trabajo, hasta lograr una clara e inequívoca expresión del propósito de la entrevista.

### **PASO 3: Selección del informante**

De acuerdo con la naturaleza particular de la decisión en análisis, se elige a los informantes calificados entre los agentes, que por su ubicación institucional o representación de grupos a los cuales la decisión afecta, se considera que conocen de cerca los efectos de la decisión.

### **PASO 4: Preparación de la entrevista**

Esta fase es la clave para el éxito de la entrevista y comprende con la elaboración de una guía de entrevista estructurada, según las indicaciones que se exponen, y la preparación y ajustes de formas normalizadas para el registro de la información. Además de la revisión y ajuste del cuestionario de evaluación de la entrevista que permitirá al entrevistador aprender de su propia experiencia.

### **PASO 5: Desarrollo de la entrevista**

Al inicio de la entrevista se explica al entrevistado el propósito de la misma; y se despliega esfuerzos para la creación de una atmósfera cordial que facilite una buena comunicación, reduzca la ansiedad del entrevistador y el entrevistado, y ayude a esclarecer las expectativas, precisando el uso que se le dará a la información resultante de la entrevista.

El desarrollo de la entrevista constituye la fase de captación de información y en la cual el entrevistador desarrolla, según las sugerencias que se recomiendan, la guía de preguntas previamente preparadas y capta la información que proporciona el entrevistado. El cierre de la entrevista es también una fase importante, pues el entrevistador debe conocer previamente el tiempo del que dispone el entrevistado y permite, además reiterar con claridad el uso que se le

dará a la información obtenida

### **PASO 6: Registro de los resultados de la entrevista**

Comprende el trabajo que realiza el entrevistador durante y después de la entrevista para poner por escrito la información captada, por grabadora o por medio de notas, en las formas normalizadas que se elaboran en la fase preparatoria.

### **PASO 7: Verificación y complementación**

Cuando sea necesario, el producto de la entrevista puede ser devuelto para su revisión, complementación y ajuste.

## **6. VENTAJAS**

- Aplicación rápida y sencilla
- Plazos cortos y bajo costo
- Es útil cuando se quieren realizar muchas entrevistas minimizando el riesgo de subjetividad por parte del entrevistador.
- Permite disponer de información importante y pertinente de forma sistemática
- Facilita relación entre los sujetos
- Herramienta apropiada para entrevistar un número listado de interlocutores.

## **7. DESVENTAJAS**

- Inflexibilidad de las respuestas
- Número limitado de personas manteniendo el costo razonable
- La información se debe verificar y la herramienta se debe combinar con otras herramientas de análisis de contenido
- falta de flexibilidad
- Problema de la comprensión de las preguntas.

## **8. SU APLICACIÓN**

Esta se emplea en diversas disciplinas tanto sociales (antropología, sociología, pedagogía, trabajo social) como en otras áreas, para realizar estudios de carácter exploratorio, ya que permite captar información abundante y básica sobre el problema. También se utiliza para fundamentar hipótesis y orientar las estrategias para aplicar otras técnicas de recolección de datos.

La entrevista estructurada o dirigida se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa investigar, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas. Para realizar la entrevista estructurada es necesario contar con una guía de entrevista. Ésta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivan de los indicadores que deseen explorarse.

Dentro de esta modalidad de entrevista se incluyen generalmente las entrevistas asociadas con la investigación tipo survey (encuesta), como las entrevistas por teléfono, cara a cara, a domicilio o realizadas en grandes almacenes

## 9. TEORÍAS QUE SUSTENTA LA ENTREVISTA DIRIGIDA

Teoría	Autor	Descripción
<b><i>Teoría del Refuerzo</i></b>	B. F. Skinner	Desarrolla la técnica del condicionamiento operante, que implica una recompensa cuando el sujeto muestra un comportamiento deseado.
<b><i>Teoría psico-análisis</i></b>	Sigmund Freud	Demostrar la existencia de deseos y exigencias inconscientes que influyen poderosamente en el comportamiento.
<b><i>Psicología de la forma</i></b>	Wolfgang Kohler	La importancia de la situación establece la perspectiva del observador y las expectativas del observado
<b><i>Teoría Dinámica</i></b>	Henry Murray	Desarrollo de un sistema de necesidades, presiones y demandas que ayuden a entender y explicar la interacción de un individuo con su ambiente.
<b><i>Psicología Social</i></b>	Frederick Horzberg	Enfatiza en que el comportamiento de las personas en situaciones sociales, incluyendo el ambiente de trabajo, responde a presencia de motivadores de la conducta.
<b><i>Psicoterapia</i></b>	Varios R. Rogers	El entrevistador refleja y aclara el contenido emocional de las respuestas del individuo y moviliza los recursos internos de éste para hacer frente a las situaciones
<b><i>Teoría del Aprendizaje</i></b>	Varios	Los postulados que rigen el acto de vender son: condicionamiento operante, modelamiento y reforzamiento.

## 10. RESULTADOS EN LA APLICACIÓN

- Opinión calificada de informantes seleccionados sobre los efectos (resultados previstos y no previstos), tanto positivos como negativos, de una determinada decisión de política.
- Opinión fundamentada sobre la forma en que fue instrumentada la decisión, para recoger elementos de información que ayuden a mejorar el proceso de análisis y definición de políticas.
- Identificación de hechos que demuestren los efectos de las decisiones de política, así como nuevos problemas que se hubieren derivado de la puesta en práctica de las decisiones.

## 11. DIFERENCIA DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA Y LA NO DIRIGIDA

### ***Entrevista No Directiva***

Está orientada a investigar una determinada cuestión del entrevistado, pero sin señalar límites, permitiendo que el relato en la surja libremente con una mínima intervención del Entrevistador.

### ***Entrevista Dirigida***

Este tipo de entrevista las preguntas se centran para obtener respuestas subjetivas del informante a una situación conocida que se ha visto envuelto y que es analizada por el entrevistador previamente a la entrevista.

La entrevista dirigida se emplea raramente en evaluación donde se necesita una cierta flexibilidad por parte del evaluador. No obstante, puede servir para clasificar en varias categorías los puntos de vista y la información acerca de una medida o un programa. Sobre la base de los resultados obtenidos, es posible llevar a cabo una encuesta con cuestionario más adelante para analizar los efectos de la medida o del programa en cuestión.

Los comentarios que siguen conciernen esencialmente a la puesta en práctica de las entrevistas individuales semi-dirigidas, dado que son aquellas que se emplean con más frecuencia en evaluación.

## 12. IMPORTANCIA

Esta técnica ha sido adaptada con base en conceptos y elementos metodológicos desarrollado en diversas disciplinas y a partir de experiencias en campos de trabajo tales como: la selección de recursos humanos, el periodismo, la sociología y las ventas, actividades en las cuales el uso de la entrevista es una técnica a la que se recurre frecuentemente.

La entrevista dirigida por su flexibilidad y ventajas, es considerada como la principal y de uso más frecuente para captar las opiniones de informantes calificados.

## 13. FUENTES PRINCIPALES DE ERROR

Entre ellas pueden citarse las siguientes:

- Dificultad del entrevistador para despojarse de sus creencias y prejuicios al indagar sobre los hechos en forma objetiva, teniendo como marco de referencia el propósito de la decisión en análisis.
- Interpretación condicionada del entrevistador por razones políticas, simpatías o antipatías personales acerca de las expresiones del entrevistado.
- Cada entrevista es original y única y, por lo tanto, es difícil establecer reglas generales. Sólo el entrenamiento y la práctica ayudan a desarrollar aptitudes y habilidades en el entrevistador para evitar errores.
- Incluir una tercera persona en la entrevista rompe la relación entre entrevistador y entrevistado, y facilita las interferencias, dificultando el logro del propósito de la entrevista.