



UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
Facultad De Ciencias Humanas y Sociales

Programa De Psicología



Universidad Cooperativa
de Colombia

LA INEXACTITUD EN LAS ENTREVISTAS ORGANIZACIONALES

Preparado Por:

Brigitte Lorena Duran Pallares

Natalia Andrea Suarez Ruiz

Bogotá, D.C - Colombia

2019

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

Facultad De Ciencias Humanas y Sociales

Programa De Psicología

LA INEXACTITUD EN LAS ENTREVISTAS ORGANIZACIONALES

Brigitte Lorena Duran Pallares

Natalia Andrea Suarez Ruiz

Autoras

DR. CLAUDIA HERNANDEZ

Tutora

Bogotá, D.C - Colombia

2019

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser quien nos da amor, fe y esperanza para continuar en este proceso de aprendizaje, a nuestros padres por su amor, sacrificio y trabajo en todos estos años, gracias a ellos hemos logrado llegar hasta aquí; para convertirnos en las personas que hoy en día somos, agradecemos a nuestros hermanos por estar siempre presentes acompañándonos a lo largo de nuestras vidas.

CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
PROBLEMÁTICA	13
PREGUNTA PROBLEMA	14
JUSTIFICACIÓN	15
OBJETIVO	16
PROPUESTA METODOLOGÍA	17
Método	17
Categorías de análisis	18
Factores de error en las Entrevistas Organizacionales	18
Instrumentos utilizados	18
Bitácora de búsqueda	19
Matriz de Análisis	19
RESULTADOS	21
Categoría uno: falencias en los tipos de entrevista	21
DISCUSIÓN	31
REFERENCIAS	33

RESUMEN

El presente trabajo se realizó a partir del análisis de datos, desde el método de investigación descriptivo, que permitió, identificar los distintos factores de error presentados por el entrevistador o entrevistado, que se pueden encontrar en los tipos de entrevistas, desde la investigación se identifican las fases y posturas que permiten realizar una entrevista con éxito y el cómo mitigar la inexactitud, partiendo de los roles que componen la entrevista organizacional.

Es por esto, que es importante determinar las falencias del desarrollo de las entrevistas organizacionales y establecer los posibles errores que se presentan en este contexto, en compañía de los tipos de entrevista según el perfil al que se aspira.

Finalmente se encuentra hoy en día como una de las herramientas técnicas más utilizadas, en el área de gestión humana para el reclutamiento y selección del personal, es por esto que se identifica los errores somáticos, psicológicos y físicos, que se presentan en el proceso; dejando en primer lugar la parte profesional y buscar los posibles métodos de controlar.

PALABRAS CLAVES

Entrevista, Organización, Entrevistador, Entrevistado, Inexactitud Y Errores.

ABSTRACT

This article was made from the analysis of data from the descriptive research method, which allowed us to identify the different error factors presented by the interviewer or interviewee, which can be found in the types of interviews. Where the phases and postures that allow a successful interview are identified and how to mitigate inaccuracy, based on the roles that make up the organizational interview.

This is why it is important to determine the shortcomings of the development of organizational interviews and establish the possible errors that arise in this context, in the company of the types of interviews according to the profile to which it aspires.

Finally, today it is one of the most used technical tools in the area of human management for the recruitment and selection of personal, that is why the somatic, psychological and physical mistakes that are presented in the process are identified, leaving the professional part first and look for possible methods of control.

KEYWORDS

Interview, Organization, Interviewer, Interviewee, Inaccuracy and Errors.

INTRODUCCIÓN

A partir de las grandes guerras mundiales se encontraron distintas problemáticas, que han ido planteando líneas de competencia en el campo de la psicología organizacional, junto con parámetros estandarizados para la observación pragmática de los sujetos, a fin de evaluar sus competencias en el área de trabajo, que para esa época era el campo de batalla, donde muchos de ellos deben tener determinadas condiciones cognoscitivas y conductuales para su adecuado desempeño. Yerkes (1917), implementa formas para la selección de reclutas; lo que más adelante va a permitir consolidar esta área como parte de la psicología en el año 1970 (Universidad Nacional De Colombia, 2014)

Desde la psicología organizacional se encuentran diferentes áreas que son participes del que hacer de los psicólogos; en el reclutamiento y selección de personal, se encuentra como parte fundamental la entrevista como base inicial en el área de gestión humana en la organización. La entrevista es definida como un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y una acción recíproca entre ambos; la cual consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación no verbal (Alles , 2014, pág. 20).

Se evidencia en el diálogo de platón; “La mayéutica es el método socrático en el cual el maestro, por medio de cuestionamientos, propicia que el discípulo descubra el conocimiento en él latente” (Real Academias de la Lengua Española, 2019), clave de obtención de información que permite establecer distintas bases dialécticas del sujeto, dando aportes de conexión cognoscitiva y conductual básicas a indagar y conocer.

Con el pasar del tiempo, se comenzó a concretar la entrevista en el campo de la psicología con distintos métodos psicológicos, desde el psicoanálisis de Freud, quien empleaba la manifestación de síntomas a partir de la expresión verbal o corporal “La asociación libre es un componente esencial de la técnica psicoanalítica que consiste en expresar sin discriminación todos los pensamientos que vienen a la mente ya sea a partir

de un elemento dado: palabra, número, imagen, representación cualquiera” (Laplanche & Pontalis, 2004). Donde se evidencia la persona que realiza preguntas respectivas y el paciente da respuesta a ello, para la investigación del inconsciente de este.

En los años 50 del siglo XX surgió un movimiento para estudiar la entrevista dentro de las distintas herramientas utilizadas en la psicología. Autores como Nahoum y José Bleger hacen aportaciones y publican textos que son la base del conocimiento técnico y teórico de la entrevista psicológica. (Morga L. E., 2012). A partir de esto se establece la relación de la entrevista con las pruebas psicológicas.

En estos momentos los procesos de selección de personal enfrentaban una serie de obstáculos, debía realizarse un estudio inicial, se diligenciaban formatos, se realizaban entrevistas, investigaciones personales, exámenes e innumerables pruebas psicológicas por esta razón se comienzan a plantear distintos tipos de entrevistas enfocadas en áreas de interés, edad, y funcionalidades respectivas al objeto de estudio ya sea clínico u organizacional, estas constituyen a tres tipos: estructuradas (las preguntas son fijas y van en orden de categorías), semi-estructuradas (preguntas flexibles que pueden ser ajustadas a la persona entrevistada) y no estructuradas (informales con información que puede ir variando de acuerdo a circunstancia y sujeto) (Diaz, Torruco, Martinez, & Varela, 2013).

Estos modelos pueden variar sin que cambie el objetivo de la selección, el cual es determinar qué solicitante satisface los requisitos del puesto y tiene más probabilidades de realizar con éxito determinado trabajo. Se han estado desarrollando y actualizando los métodos que se utilizan durante el proceso de selección de personal, el cual es un problema permanente para las empresas, sobre todo para el departamento de recursos humanos, pues este proceso puede prestarse a criterios subjetivos, prejuicios y errores de omisión. El más científico de los modelos de selección tiene la misma probabilidad de éxito, el 50%, puesto que puede acertar o errar al tratar de elegir al solicitante idóneo. (Regiomontana, 2017, pág. 122).

En 1999, Burak-Smith, genera la necesidad del papel que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, es muy importante, por lo que para

ellos es significativo conocer los requerimientos del puesto a llenar (citado por (Regiomontana, 2017, pág. 122).

En la actualidad se han establecido distintas formas de evaluar en con respecto a la formulación de la entrevista y sus distintas derivaciones sobre el tema a aplicar con los sujetos, dentro de esta herramienta es posible determinar y ejecutar habilidades propias del entrevistado para así generar una correcta aplicación de la misma, dentro de los distintos tipos de entrevista se encuentran descritos en la tabla 1.

Tabla 1. Tipos de entrevista

Tipo	Características	Fuente
<i>Entrevista de contratación</i>	Una vez realizadas todas las fases del proceso de selección (reclutamiento, aplicación y corrección de pruebas, entrevistas, pruebas situacionales, etc.), y tomadas las decisiones oportunas en cada una de las fases, se suelen presentar tres candidatos finales al directivo que ha solicitado cubrir el puesto. Este directivo será la persona que tome la decisión final, entrevistará a esos candidatos y elegirá uno. Es la entrevista final, la de contratación.	(Alonso, 2013, pág. 6)
<i>Entrevistas situacionales</i>	En las entrevistas de solución de problemas o situacionales se plantean distintas situaciones y se solicita al candidato que solucione un problema o diga cómo se comportaría en dicha situación. Se evalúan las respuestas del entrevistado y las explicaciones que justifican dicho comportamiento hipotético.	(Alonso, 2013, pág. 7)
<i>Entrevistas de tensión</i>	Las entrevistas de tensión consisten en provocar durante la entrevista una situación de tensión para analizar la conducta del candidato en la misma. Con ello se intenta conocer su comportamiento en situaciones difíciles y el control de sus emociones.	(Alonso, 2013, pág. 7)
<i>Entrevista de</i>	Las entrevistas de silencio consiste en que el	(Alonso, 2013,

Tipo	Características	Fuente
<i>silencio</i>	entrevistador realiza una pregunta muy abierta, del estilo: "le importaría contarme su trayectoria hasta el momento". El candidato suele hablar durante un tiempo y cuando está finalizando transmite y busca signos en el entrevistador para comunicarle no verbalmente que está a punto de finalizar. Sin embargo, cuando acaba se encuentra con una mirada fija y silencio. Un enorme silencio ante el que sólo caben tres alternativas: seguir hablando, callarse, o preguntar.	pág. 7)
<i>La entrevista estructurada</i>	En la entrevista estructurada se decide de ante mano que tipo de información se quiere y en base a ello se establece un guion de entrevista fijo y secuencial. El entrevistador sigue el orden marcado y las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente. El entrevistado debe acoplarse a este guion preestablecido.	(Folguerias, 2016, pág. 6)
<i>La entrevista semiestructurada</i>	En la entrevista semiestructurada también se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello – de igual forma- se establece un guion de preguntas. No obstante, las cuestiones se elaboran de forma abierta lo que permite recoger información más rica y con más matices que en la entrevista estructurada. En la entrevista semiestructurada es esencial que el entrevistador tenga una actitud abierta y flexible para poder ir saltando de pregunta según las respuestas que se vayan dando o, inclusive, incorporar alguna nueva cuestión a partir de las respuestas dadas por la persona entrevistada.	(Folguerias, 2016, pág. 6)
<i>Entrevista por competencias</i>	Según David McClelland prima más la consideración de que un empleado será plenamente competente en su trabajo en la medida en que tenga la capacidad para poder	(Lopez, 2013, pág. 135)

Tipo	Características	Fuente
	<p>realizar lo que tiene que hacer en cada momento y lo lleve a cabo satisfactoriamente.</p> <p>Las competencias son indicadores de conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato.</p>	

Fuente. Elaboración propia a partir de Alonso & Lopez (2013), Folguerias (2016).

Es importante tener fases previstas y herramientas de utilidad que generen beneficios y mejoras en el contexto de la selección de personal y la cultura en general dentro de la organización, a partir de esto Aragón (2002) menciona el rapport como un facilitador para la buena práctica, este aporta la aceptación incondicional y la empatía entre pares para facilitar la evocación, entendimiento y comprensión de lo referido por medio de “la aptitud del que preguntaba para lograr la confianza de su interlocutor y de esta manera, conducirlo en el inevitable regreso simbólico al pasado, que implican la memoria y el olvido” (Colín , Galindo, & Saucedo, 2012)

A partir de la fase inicial de empatía y conocimiento se prosigue al inicio del dialogo allí se intercambia información, se analiza la información y se confronta, se clarifican los problemas, se toman algunas decisiones sobre posibles soluciones y líneas de acción. Colín (2009)

Siguiente a esto se encuentra la fase más larga y profunda en cada entrevista., la tercera fase o fase final es el cierre de la entrevista esta fase es muy importante, porque el sujeto puede proporcionar información relevante al final. Así mismo, dentro de esta etapa de cierre, se encuentran las prescripciones, mismas que pueden consistir, dependiendo

del modelo teórico, en dejar alguna tarea a realizar por el entrevistado en su casa, durante el tiempo que transcurre hasta la siguiente entrevista, recomendar acerca de futuros problemas, asegurar al sujeto su capacidad para manejarlos solo, en potenciar su motivación en los temas tratados sugiriendo cómo podría abordarse la sesión próxima. (pág. 18)

El psicólogo a cargo de la entrevista debe tener competencias generales sobre la información integral del cargo al cual se postula el sujeto, de la organización en la que se encuentra así mismo características puntuales acordes a la perfilación del cargo, sin embargo se encuentran situaciones y falencias que afectan el uso adecuado de esta herramienta, encontrando que muchas personas en situación de entrevistador y entrevistado cometen errores que pueden afectar la buena práctica de esta técnica.

PROBLEMÁTICA

Se identifican diversos factores que influyen causalmente en el entrevistador y el entrevistado, motivos que afectan el desarrollo de la entrevista, en donde se encuentran factores a nivel psicológico, ético y moral en la categoría de la entrevista organizacional.

A partir de lo que menciona Pucho, 2002 se tipifican factores psicológicos tales como: el nerviosismo que en su manifestación somática en los sujetos se pueden presentar dolor de cabeza, impaciencia, irritabilidad, tartamudeo, sudoración excesiva entre otras, dando como resultado la mala interpretación de sus conductas para aquel que lo entreviste, la baja autoestima genera una impresión negativa hacia los demás presentando así una baja competitividad en la organización y una falta de valoración propia que arraigue el desempeño en el área de trabajo, la arrogancia predispone a realizar una conversación equilibrada siendo el sujeto un oponente en ideales, pensamientos y demás por ende su carencia de humildad ejercen una superioridad frente a los demás (Barrios, 2013, pág. 18).

En temas de ética profesional se encuentra el factor del orden de la entrevista que influyen el orden de los temas a tratar siendo de forma impuntual y certera en los temas a indagar siendo un problema objetivo que limita las capacidades del entrevistador ya que detalla en temas específicos que no tienen objetivo alguno para la empresa, en cuanto a los estereotipos que cada sujeto tiene en sus valores personales estas rigen en emitir juicios y demandas sobre los demás influyendo así en su contratación, el entrevistador puede realizar un efecto de comparación con cada candidato que se ha presentado este tema afecta la clara precisión de la persona a contratar. (Barrios, 2013, pág. 18).

A partir de lo anterior se evidencio que es importante identificar los factores físicos, psicológicos y somáticos; en la entrevista organizacional, por medio de una revisión sistemática, para dejar un sustento teórico de próximos trabajos, beneficiando a psicólogos en el area empresarial, donde les evitara cometer errores o mejorar los procesos de selección en el area de talento humano, para un buen desarrollo. Por otro

lado, es importante para el entrevistado conocer los tipos de entrevistas y las falencias en este contexto, que les permitan acudir y prepararse para futuros procesos.

PREGUNTA PROBLEMA

¿Qué falencias determinan el desarrollo de las entrevistas organizacionales?

JUSTIFICACIÓN

Dentro de cada estructura de las diferentes entrevistas organizacionales ya mencionadas se pueden encontrar diversos factores que influyen causalmente en el entrevistador y el entrevistado, motivos que afectan el desarrollo de la entrevista y las situaciones concretas y objetivas que cumplen teóricamente el uso de esta herramienta , en donde se encuentran factores a nivel psicológico, ético y moral que complejizan la estructura inicial de cada tipología, dentro de estos se obtiene que la entrevista organizacional tiene una base de gran importancia para así conocer y fundamentar de forma cultural y optima la organización a la cual el candidato será empleado.

Es de gran importancia tener en cuenta que desde el inicio de la entrevista sea cual sea su categoría u objetivo a obtener se fundamenta desde un dialogo clave que genere una oportuna concordancia entre pares, teniendo en cuenta la empatía y el rapport que emplee el psicólogo que use esta herramienta como parte evaluativa del proceso de selección y reclutamiento, siendo una forma clave de obtención de información en aspectos de gran magnitud para el pro de la organización

Existen diferentes tipos de entrevista que tienen técnicas amplias en su cronograma u forma de realizar las mismas, por ende es importante conocer los diversos factores que pueden generar incongruencias y niveles de error que afecten el resultado óptimo de este método, que en los últimos años se utiliza en la gran parte de las empresas nacionales e internacionales.

Al tener variables y fundamentos concretos en la investigación cada psicólogo organizacional que utilice esta técnica podrá incluir distintas herramientas que sean valaderas para el funcionamiento correcto y respectivo del proceso, así mismo las organizaciones podrán evidenciar que falencias pueden influir en la cultura y el desarrollo dentro de la misma dentro de los parámetros operativos y éticos de su misión y visión.

OBJETIVO

- Identificar las falencias en los distintos tipos de entrevista organizacional.

PROPUESTA METODOLÓGICA

El presente artículo se realizó a partir de un análisis sistemático de variables que determinaron el buen desarrollo de las entrevistas organizacionales, permitiendo identificar los distintos factores de falta que se pueden encontrar en las tipologías de entrevista, generadas por el entrevistador y el entrevistado. A partir de otros investigadores que aportaron al proceso de consolidación.

Se define revisión sistemática como una manera de evaluar e interpretar toda la investigación disponible relevante respecto de un interrogante de investigación particular, en un área temática o fenómeno de interés (Benet , Zafra, & Quintero , 2015, pág. 102) así mismo el Consejo Superior de la Universidad Cooperativa de Colombia, menciona en las modalidades de grado análisis sistemático, el “Sintetizar los resultados de múltiples fuentes para dar respuesta a una situación problema del campo profesional o disciplinar mediante el diseño de investigación documental y retrospectiva” (Acuerdo Superior No. 219 de 2014).

Este análisis tiene como objetivo identificar los distintos factores de error, que se pueden encontrar en las entrevistas generadas por el entrevistador y la persona entrevistada. Por medio de estudios bibliográficos en los últimos años, que permitirá aclarar los tipos de entrevista y las falencias que se encuentran dentro del contexto.

Método

A partir de lo mencionado anteriormente, se determinaron diferentes parámetros y criterios de búsqueda con el objetivo de identificar las fuentes documentales que son de utilidad para el análisis propuesto, es así como se llegó a un total de 30 documentos relacionados con el tema de entrevista organizacional y sus factores de error, organizados en una Bitácora de fuentes encontradas para la revisión de las mismas teniendo en cuenta el objetivo principal para tener un conocimiento valedero con su respectiva consolidación de los resultados hallados.

Los parámetros de búsqueda, que tomaron las características principales del material objeto de estudio, fueron: entrevista y organización, entrevista organizacional, tipos de entrevista, errores comunes en las entrevistas, problemas en la entrevista organizacional, formas de hacer entrevista e historia de la entrevista organizacional, finalizando con la obtención de información clave, actualizada en torno a la temática investigativa. Las fuentes seleccionadas son textos académicos como libros, artículos científicos, y tesis de pregrado, posgrado, especializaciones maestrías entre otras, de diferentes países que han sido escritas en la última década.

Categorías de análisis.

Para dar el cumplimiento del objetivo principal, se establece una categoría que evalúa el análisis de los documentos abordados la cual es: factores de error en la entrevista organizacional

Factores de error en las Entrevistas Organizacionales.

Siendo la categoría de mayor importancia en el tema, encontramos la entrevista como una herramienta metódica para la evaluación de los sujetos candidatos a un cargo o área específica dentro de la organización, de esta forma se tiene en cuenta los distintos tipos de entrevista que se han planteado a lo largo de la historia y sus características principales para la realización del proceso. Esta categoría pretende establecer una conjetura con factores que complejizan y afectan las prácticas, teniendo en cuenta la falta de apropiación del rol y sus diferentes estudios dentro de la metodología utilizada, partiendo de los intereses y actitudes que se reflejan en cada uno de los sujetos, así mismo en el papel que le corresponde ejercer al psicólogo, los comportamientos, lineamientos y manejo metodológico de esta herramienta de evaluación.

Instrumentos utilizados.

Las herramientas que se utilizaron para el cumplimiento del objetivo de esta investigación fueron la bitácora de búsqueda de documentos, y la matriz de análisis, como instrumento para el análisis documental.

Bitácora de búsqueda.

Se realizó una tabla de información en la cual se encuentran distintas variables que son de importancia dentro de cada texto que fue tomado para el análisis sistemático, estas variables son: Tipo de búsqueda, fecha de consulta, nombre de fuente, palabras clave, título, Autor/es, resumen, metodología, objetivo general, objetivo específico, conclusiones y criterio de búsqueda. Así mismo, la bitácora contiene la citación, referencia, citas, tipo de publicación, hallazgos, URL.

Tabla 1. Formato bitácora de búsqueda.

No.	TIPO DE BÚSQUEDA	FECHA DE CONSULTA	NOMBRE DE FUENTE	PARÁMETROS DE BÚSQUEDA	REFERENCIA APA	CITACIÓN APA	TIPO DE PUBLICACIÓN	HALLAZGOS	URL / DOI	OBSERVACIÓN
1										
2										
3										

Fuente. Elaboración propia

Matriz de Análisis.

Con las fuentes de análisis ya identificadas, se procedió con la tipificación de la categoría de referencia para la revisión sistemática, la cual fue factores de error en las entrevistas organizacional. En la siguiente tabla se puede ver la estructura de la matriz diseñada para la observación de los hallazgos del análisis.

Tabla 2. Formato Matriz de Análisis.

CATEGORÍA 1				
NO.	CITACIÓN APA	TIPO DE PUBLICACIÓN	AÑO	OBSERVACIÓN
1				
			EVIDENCIA	PÁGINA
			"	"XXXX"

Fuente. Elaboración propia.

RESULTADOS

A partir de la revisión e investigación de la temática se encontraron diversos autores y escritos sobre la entrevista organizacional, fundamentando así la diversidad de información hallada en la revisión sistemática de literatura, en cuanto lo anteriormente descrito se comenzará a presentar cada resultado hallado en cuanto a la categoría ya mencionada para fundamentar teóricamente la discusión y los resultados obtenidos.

Categoría: Factores de error en las entrevistas organizacionales

La información que se ha obtenido en cuanto a los factores de error dentro de los tipos de entrevista en el clima organizacional se presentaran en la siguiente matriz de información, obtenida de las fuentes consultadas que generan un aporte teórico válido para la investigación.

Tabla 3. Hallazgos de Entrevista Organizacional

Fuente	Categoría: Entrevista Organizacional	pp.
(Espinosa, Parra, Avila, Silva, & Figueroa, 2017)	El rol del entrevistador es versátil, su propia personalidad y subjetividad entra en el juego de la interrelación, de ahí la pertinencia de formar y no sólo informar a quienes van a efectuar este proceso, ya que gran parte del éxito de esta encomienda es precisamente el manejo adecuado de sí hacia el otro. La formación de quien efectúa una entrevista requiere basarse en principios éticos que regulen la actividad profesional, esto es, respetar los derechos de aquel que solicita o al que se da el servicio, contar con el consentimiento del usuario para intervenir, prestar la asistencia más allá del mero beneficio monetario, en caso de establecerse un pago y respetar la	1

	confidencialidad de la información. Si bien no hay una única manera de efectuar una entrevista, la flexibilidad de la técnica requiere de un entrenamiento para su dominio	
(Poblete, Fernandez, Campo, & Noel, La entrevista como herramienta para la evaluación de competencias genéricas: construcción de un consenso sobre evidencias, 2014)	La entrevista, en términos generales, es un diálogo entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el entrevistado o entrevistados que responden con el fin de tratar un asunto determinado. Se da en un entorno concreto y con una meta y condiciones determinadas. Es una técnica que, según el objetivo a lograr, puede tener distinta estructura, finalidades y modalidades.	460
(Aamodt M. , 2016)	Se encuentran distintos problemas que pueden afectar las entrevistas, los investigadores han indagado identificado ocho factores que contribuyen a la escasa confiabilidad y validez de la entrevista: mala capacidad intuitiva, falta de relación con el puesto, efectos primarios, efectos de contraste, tendencia de información negativa, similitud entre el entrevistador y el entrevistado, apariencia del entrevistado y claves no verbales.	136
(Grados & Sanchez, 2017)	Se pueden mencionar los actos de conducta que con cierta frecuencia influyen en los entrevistadores novatos o muy confiados en su experiencia, quienes al no tener presentes ciertos principios, afectan la situación de entrevista que tiene que afrontar, algunos de los errores son: efecto de halo que consiste en la tendencia del entrevistador de sentir empatía o antipatía por algún tipo	129

	<p>de personas sin alguna justificación válida, se encuentra la entrevista prolongada que se extiende más del tiempo previamente fijado por motivos subjetivos del entrevistado o entrevistador, es un factor de error el no mostrar interés al querer realzar objetivamente este método para tener datos cualitativos y cuantitativos del sujeto por ende no tiene interés en el relato, el no explicar el objetivo de la entrevista al omitir la información interesante al entrevistado, el influir en las respuestas , ya que puede ser una necesidad que tiene el entrevistador de que le digan o le contesten lo que él quiere escuchar dado que la opinión que exprese el entrevistado puede ser determinante para la admisión de la vacante, se puede afectar la entrevista al no establecer un respeto mutuo entre los sujetos puede provocar problemas al emitir la información y generar ofensas que agredan al otro, el interrumpir y hacer más de una pregunta por vez saturando al entrevistado con interrogantes; todos estos factores afectan de forma general esta herramienta utilizada por el profesional a cargo.</p>	
(Puchol & Puchol, 2012)	<p>La entrevista tiene unas limitaciones predictivas, pero, aun así es única e insustituible. Se puede aumentar la capacidad de predicción de la entrevista si se adoptan determinadas medidas: sustituir las clasificaciones numéricas por frases que puedan ser corregibles, entrenar de forma objetiva cada persona que vara a realizar una entrevista para no tener fases que puedan irrumpir en la instrucciones teóricas e incrementar</p>	25

	<p>mejores habilidades empáticas que generen una oportunidad de ambiente y rapport que establezcan un acorde diagnóstico y diálogo entre pares, es de gran importancia no tildar al sujeto entrevistado por sus capacidades intelectuales ya que puede generar una visión poco ética del mismo, por ende es importante crear distintos tipos de entrevistas con objetivos claves que incrementen la cultura organizacional de la empresa.</p>	
(Rodriguez, 2015)	<p>Las técnicas cualitativas más utilizadas en el diagnóstico organizacional son las entrevistas y los grupos focales. Las entrevistas semiestructuradas son conversaciones que el investigador sostiene con alguna persona considerada relevante a la cual, más que dirigirle preguntas específicas, se le plantean temas. Como técnica cuantitativa, se destaca el cuestionario, que puede formular diferentes clases de preguntas. Rensis Likert propone hacer una serie de afirmaciones y solicitar que la persona que responde manifieste si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas.</p>	1-2
(Alles , Entrevista Exitosa, 2014)	<p>Los procesos de selección de personal tienen diferentes etapas, pero el momento decisivo, el verdadero pasaporte, es la primera entrevista. Se requieren distintas habilidades y recursos para que la persona entrevistada pueda dar una gran impresión en su entrevista por este motivo es importante que el sujeto cree diferentes habilidades a la hora de responder ciertas preguntas que se harán en su momento respectivo, algunas pueden tener un grado de dificultad que pueda generar en el candidato un grado de nerviosismo y</p>	66

	ansiedad sin embargo al tener una información clave de la empresa y el puesto a ocupar sumado a un alto desempeño y autoestima de su ser.	
(Perpiña, 2012)	<p>Cada entrevista se debe preparar con antelación para alcanzar el objetivo que se han propuesto, se deben tener en cuenta distintas implicaciones del contexto de la misma, tales como espacio físico, disposición del mobiliario, rapport y lenguaje y el debido registro de la información espacio personal.</p> <p>(...)El entrevistador, debe tener una relación ética y moral con el uso profesional para la recogida de a información y el uso de que se haga con los datos de los que le hace depositario el cliente por tanto no deberá preguntar contenidos privados del sujeto.</p>	60-68
(Morga L. , 2012)	<p>La entrevista es el instrumento por excelencia para obtener y recabar datos; se utiliza para obtener información en los procesos de selección de personal, implica la comparecencia de dos o más personas en un lugar determinado para tratar algo de interés: un encuentro cara a cara en el que se generan preguntas y respuestas sobre algún punto en común.</p> <p>(...) La construcción del rapport se encuentra siempre amenazada por los elementos psicológicos del entrevistado, la inexperiencia del entrevistador o la interferencia de factores contextuales; sin embargo, es preciso enfatizar que para que la información que se va a obtenerse en la entrevista sea fructífera, la construcción del rapport es indispensable. La mayor cualidad que debe poseer el entrevistador es la capacidad para entender los</p>	28

	<p>pensamientos, sentimientos, impulsos y modos de proceder conscientes del entrevistado, tomando en cuenta sus propias vivencias, pero sin dejarse invadir por ellas; para constituirse como un elemento útil dentro del procesos psicológico tendrá que saber manejar dos conceptos fundamentales: la empatía y la intuición. Entre los obstáculos que impiden escuchar efectivamente se encuentran: la intolerancia, es muy importante para el entrevistador poder distinguir los atributos más particulares de la personalidad del entrevistado, para poder utilizar este conocimiento en beneficio del objetivo de la entrevista.</p>	
(Colorado & Gairin, 2017)	<p>Las entrevistas en profundidad evidencian, al respecto, que, actualmente, existe una diferencia entre la organización y el funcionamiento de las organizaciones 'cara al exterior' y a las exigencias de la misma y otra la realidad interna. Mejorar los niveles de coherencia exige necesariamente aportar respuestas concretas y cercanas y no basarse exclusivamente en las generalidades de las normativas dentro de la organización, su práctica ofrece transparencia, mejora de la gestión y ofrece sostenibilidad dentro del proceso.</p>	141
(Regional Staff Communication, 2015)	<p>Dentro de la entrevista es importante escuchar a los participantes y darles la oportunidad de expresarse. Puedes encontrar unos pocos hablarán más de 15-20 minutos. Para mantener una buena relación y confianza, no corte a los entrevistados al alcanzar el límite de tiempo de 20 minutos, como parte del proceso para generar confianza, mantenga un tono respectivo durante</p>	3

	<p>la misma. Es importante que los sujetos no perciben la interacción como "placentera que tenga una acorde empatía que genere amabilidad y confianza en cada uno de los sujetos siendo esto algo importante para la concordancia de establecer parámetros y límites dentro de la misma, al recoger la información adecuada debe ser atento y cordial para finalizar las pautas iniciales que puedan generar respuestas claras y concisas a cada uno.</p>	
(Alonso, 2013)	<p>La entrevista es una técnica subjetiva, y por lo tanto no está exenta de error, que en el contexto de selección supone seleccionar a candidatos erróneos o rechazar a válidos para desempeñar un determinado puesto. La entrevista es una técnica de selección que permite recoger, contrastar y validar información sobre los candidatos, y a su vez transmitirles datos sobre el puesto y la organización. El entrevistador dedica buena parte de su tiempo a prepararla, ya que sabe que de ello depende acertar en la elección del candidato más adecuado. Si usted desea ocupar ese puesto, o al menos tener más posibilidades, también debe dedicar el tiempo necesario en su preparación.</p> <p>(...) Durante la entrevista es clave la comunicación no verbal, el prepararse para la ocasión, puntualidad, la forma de postura y expresión emocional, se debe evitar críticas a sujetos que estén dentro de la organización y dar información falsa que impida una buena relación con el otro.</p>	19-25
(Muñoz, 2002)	Los errores más comunes que se cometen en el	1.

	<p>momento de realizar por parte del entrevistador son: el pasar información importante, no conocer el perfil del puesto, el realizar preguntas ilegales no relacionadas con el empleo estas pueden afectar el autoestima del candidato, los estereotipos y prejuicios afectan el juicio, el anotar y tomar apuntes que no son relevantes, algunos sujetos toman decisiones apresuradas por este tema siendo un error ético común, algunas características pueden influir de forma significativa en la elección del candidato.</p>	
(Alles, 2015)	<p>Los mayores errores se producen cuando: • No se releva adecuadamente el perfil. Si usted es el futuro jefe de la persona a entrevistar, con seguridad conoce exactamente lo que se quiere pero quizá no reflexionó sobre todos los aspectos necesarios; • No se analiza la trayectoria previa del postulante; • No se realizan entrevistas profundas; • No se prueban técnicas adecuadas (no necesariamente es un examen como los de la universidad, pero sí una evaluación de los conocimientos técnicos); • Se selecciona en una sola instancia. Los métodos más seguros son iterativos, es decir, los que constan de varias etapas; • No se piden referencias; • Se aceptan personas que no se corresponden con el nivel del puesto, por falta o por exceso</p>	32
(Rebolledo , 2017)	<p>El objetivo de la entrevista de trabajo es convencer al entrevistador de que se siente motivado y capacitado para el puesto de trabajo ofrecido, pero si fallamos en lo que en algunos casos se puede considerar como el paso</p>	

	<p>más importante, la entrevista, se limitan las posibilidades de obtener ese puesto. Algunos errores pueden tener una puntuación negativa dentro de la calificación del entrevistador, aspectos que son importantes como el uso del celular, la imprudencia, el manejo de las preguntas y la concordancia y puntualidad de cada pregunta a contestar, cada aspecto realza y retroalimenta la perspectiva del perfil que es requerido dentro de la empresa.</p>	
<p>(Maganto & Cruz, La entrevista psicologica , 2016)</p>	<p>Un buen entrevistador debe reunir tres características básicas: Características actitudinales, habilidades de escucha, estrategias en el manejo de las verbalizaciones. (...) La empatía es entendida como la capacidad del entrevistador para comprender al otro ante sus cualidades cognitivas y emocionales, la calidez consiste en una aproximación afectiva es una actitud de acogida y contención que se transmite con el lenguaje verbal y no verbal, el entrevistador debe actuar con honestidad, sinceridad, actitud abierta y honrada (ética profesional)</p>	22-28
<p>(Pujol & Foutel, 2018)</p>	<p>La entrevista en profundidad consiste en una interacción verbal cara a cara constituida por preguntas y respuestas orientadas a una temática u objetivos específicos. Por ello, y de manera previa al relevamiento, se sugiere la confección de una guía de pautas o guion flexible que reúna los tópicos en torno a los cuales se efectuará la indagación. A su vez, la naturaleza flexible de la entrevista en profundidad le permite al observador la incorporación de elementos no planeados que motiven la emergencia espontánea de nuevas categorías de análisis</p>	55

	<p>conforme se desarrolla la conversación.</p> <p>(...)A través de la pregunta, el observador buscará relevar opiniones (expresan ideas, sentimientos, prejuicios del sujeto hacia un proceso, objeto o sujeto/s), actitudes (muestran predisposiciones o tendencias a la acción del sujeto hacia un proceso, objeto o sujeto/s), acciones (describen la participación del sujeto en procesos o interacciones), representaciones (evidencian estructuras mentales asociadas a un proceso, objeto o sujeto/s) y manifestaciones (refieren a expresiones culturales, componentes de imaginarios sociales, jergas grupales y/o institucionales.</p>	
--	--	--

Como objeto principal de la investigación se encuentra definida la entrevista como causal de un dialogo entre dos sujetos para la obtención de una información puntual con el fin de establecer un objetivo específico en el área de interés del cargo al que desea aspirar y se encuentra hoy en día como una de las herramientas técnicas más utilizadas en el área de gestión humana para el reclutamiento y selección del personal.

DISCUSIÓN

Según el análisis realizado, donde se identificaron 25 fuentes, clasificándose en categorías (falencias en los tipos de entrevista), se encuentran factores en el desarrollo de las entrevistas a nivel somático, profesional y psicológico, en el contexto organizacional, como bien lo menciona los autores la entrevista, en términos generales, es un diálogo entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el entrevistado o entrevistados que responden con el fin de tratar un asunto determinado. Se da en un entorno concreto y con una meta y condiciones determinadas. Es una técnica que, según el objetivo a lograr, puede tener distinta estructura, finalidades y modalidades (Poblete, Fernandez , Campo, & Lopez , 2016). Por ende, es importante identificar los errores.

Así que, partiendo de lo anterior, coincidimos con la postura de las tres fases de la entrevista organizacional; **1.** El inicio: el rapport e empatía, **2.** intermedio: el contexto de toda la entrevista, las preguntas y resultados de las pruebas y **3.** Cima o cierre: acuerdos y recomendaciones en caso de ser llamados; en donde se responsabiliza a el entrevistado y entrevistador para evitar errores y exponer al candidato o empresa a ambientes no adecuados, afectando de una forma significativa la cultura organizacional, empelando así esta técnica de forma errónea se podrá evaluar a un candidato de forma inadecuada dando paso a la elección del sujeto con un perfil poco amplio y significativo para el desarrollo laboral dentro de la misma.

Por ende es importante que la persona candidata tenga una compostura de resultados analíticos y confiables que permitan evaluar de forma amplia su contexto de personalidad, conocimiento y variables que objeto de análisis para la persona encargada de realizar la entrevista, en muchos de los casos es necesario la impresión física, pero también la motivación y el estar capacitado al puesto que aspira. Por otro lado, el entrevistador debe ser objetivo y preciso al preparar la entrevista para así tener

herramientas validas que se adecuen a las características de la perfilación del área, es así como este sujeto comprende una amplia gana de conocimientos y manejo profesional en el requerimiento categorico de cada una de las fases y estructuras de la entrevista.

Se evidencia que la persona que esta requiriendo de forma inmediata el trabajo puede tener problemas que afecten su buen desarrollo dentro de la entrevista el personaje puede sesgar, priorizar, olvidar, ocultar o sobredimensionalizar una determinada información siendo poco ético y moral en su veracidad del dialogo que se crea con el otro, a veces por ignorancia otras veces por dificultad en el control de sus emociones o por otras razones subjetivas El entrevistador, por su parte, con su historia biográfica personal, su formación, su modelo teórico o los condicionamientos de la institución para la que trabaja, percibe la información, registra los datos o interpreta la problemática planteada desde éstas y otras variables personales (Maganto & Cruz, 2013).

Sin embargo, a pesar de ser el proceso más importante en las organizaciones, no se encuentra profundización o planes de acción para mejorar u orientar tanto al entrevistado como entrevistador, es necesario adquirir más información de pruebas psicológicas y estándares de una adecuada entrevista organizacional. Y evitar errores que en el contexto de selección dejen a candidatos erróneos o rechazar a válidos para desempeñar un determinado puesto (Miguel, 2013).

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2016). *Psicología Industrial / organizacional*. Santa Fe: Editec S.A. de C.V.
- Aamodt, M. G. (2014). INDUSTRIAL ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. En M. G. AAMODT. USA: INTEGRA.
- Acevedo , A., & López , F. A. (2015). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México : LIMUSA NORIEGA EDITORES. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=V-Wi4_aHmKAC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Entrevistas+sin+objetividad+en+el+proceso+de+las+organizaciones&ots=iwgKcQOE6k&sig=09O9q0v3JCBudGkK1JDD-wjfU1M#v=onepage&q=objetividad%20de%20la%20entrevista%20&f=false
- Alles , M. (2014). *Entrevista Exitosa*. México: Garnica S.A. Obtenido de http://www.tematika.com/libros/autoayuda--5/superacion_personal--5/entrevista_exitosa--412101.htm
- Alles, M. (2015). *Elija al mejor, como entrevistar por competencias*.
- Alles, M. (s.f.). *La entrevista exitos*.
- Alonso, M. A. (2013). *E- Buscon La Entrevista de Selección de Personal* . MADRID: E- Buscón. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16-III%20Entrevista%20de%20Seleccion21.pdf>
- Barrios, R. M. (Mayo de 2013). *Entrevista laboral y selección de personal*. Obtenido de Entrevista laboral y selección de personal: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>
- Benet , M., Zafra, S., & Quintero , S. P. (2015). La revisión sistemática de la literatura científica y la necesidad de visualizar los resultados de las. *Logos Ciencia & Tecnología*, 102.
- Colín , M., Galindo, H., & Saucedo, C. (2012). *Introducción a la entrevista psicologica* . Trillas.
- Colorado, S., & Gairin, J. (2017). La Etica Organizacional en los Centros Educativos. Analisis de Concepciones y Practicas Educativas. *Perpectiva Educacional* .
- Diaz, L., Torruco, U., Martinez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigacion en educacion medica*, 7.
- Espinosa, I., Parra, E., Avila, E., Silva, C., & Figueroa, M. (2017). Guía Didáctica Unidad de Aprendizaje teoría y práctica de la entrevista. *P-Guides T-III*, 43.

- Folguerias, P. (2016). *la entrevista técnica de recogida de información*. Barcelona: MENDELEY. Obtenido de La entrevista: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Grados, J., & Sanchez, E. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. Distrito Federal : Manual Moderno .
- Laplanche, J., & Pontalis, J. (2004). *DICCIONARIO DE PSICOANALISIS*. Paris.
- Lopez, R. (2013). *Selección De Personal Basada En Competencias Y Su Relación Con La Eficacia Organizacional*. Cochabamba, Bolivia: Perspectivas. Obtenido de LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Maganto, C., & Cruz, S. (2013). *La entrevista psicológica*. Obtenido de http://www.sc.ehu.es/ptwmamac/Capi_libro/36c.pdf
- Maganto, C., & Cruz, S. (2016). *La entrevista psicologica*. 61.
- Miguel, A. (2013). *La Entrevista de Selección de Personal*. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/541-2013-10-16-III%20Entrevista%20de%20Seleccion21.pdf>
- Morga, L. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. México: Red Tercer Milenio.
- Morga, L. E. (2012). *Teoría y Técnica de la entrevista*. Estado de México: Red tercer milenio. Obtenido de TEORÍA Y TÉCNICA DE LA ENTREVISTA: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/salud/Teoria_y_tecnica_de_la_entrevista.pdf
- Muñoz, L. (2002). *Entrevista de selección*. 53.
- Parada, I. (2016). *Diseño de una intervención gerencial para la mejora*.
- Perez, F. (2005). *La entrevista como técnica de investigación social. Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos*. *Extramuros*, 187-210.
- Perpiña, C. (2012). *Manual de la entrevista psicologica*. Madrid : Psicología Piramide .
- Poblete, M., Fernandez, D., Campo, L., & Lopez, M. (2016). *La entrevista como herramienta para la evaluación de competencias genéricas: construcción de un consenso sobre evidencias*. Obtenido de <file:///C:/Users/lab.informatica12/Downloads/46375-Texto%20del%20art%C3%ADculo-98139-1-10-20160510.pdf>
- Poblete, M., Fernandez, D., Campo, L., & Noel, M. (2014). *La entrevista como herramienta para la evaluación de competencias genéricas: construcción de un consenso sobre evidencias*. Deusto.
- Puchol, L., & Puchol, I. (2012). *El libro de cabecera del entrevistador*. Madrid: Ediciones Dias de Santos .
- Pujol, L., & Foutel, M. (2018). *Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad*. *Revista iberoamericana de educacion superior*

Real Academias de la Lengua Española. (2019). Diccionario de la lengua española. Madrid, España, Madrid. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=OfTiG5n>.

Rebolledo , R. (3 de Mayo de 2017). Seis errores comunes en las entrevistas de trabajo. *El Economista*.

Regiomontana, U. (2017). Modelo de selección de personal en base a perfil de. *Portal de revistas UANL*, 122. Obtenido de file:///C:/Users/Adrian/Downloads/30-54-1-SM.pdf

Regional Staff Communication. (2015). General Topic Guide for Community-Based. 1-5.

Rodriguez, D. (15 de Julio de 2015). Diagnostico Organizacional . *El Mercurio* , págs. 10-12.

Scheins, E. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. 9.

Universidad Nacional De colombia. (20 de Febrero de 2014). *Laboratorio de psicometría* . Obtenido de Laboratorio de psicometría : <http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/nosotros/historia/>

Universidad Uniminuto. (30 de Octubre de 2014). TECNICAS DE ENTREVISTA PSICOLOGICA. Bogota . Obtenido de <http://entrevistapsicocolombia.blogspot.com/p/la-entrevista-y-sus-antecedentes.html>