

LAS ENTREVISTAS CON EL PERSONAL, MEDIO DE COMUNICACION INTERIOR EN LAS ORGANIZACIONES

331.115.4

I. INTRODUCCIÓN

La complejidad de las organizaciones modernas originada por su constante crecimiento y la importancia que el personal tiene en el proceso productivo, exigen una perfecta comunicación interna entre todos los elementos de cada organización. La falta de comunicación puede ser causa de que los empleados no se sientan unidos a la organización porque no saben de quién dependen, no reciben instrucciones claras, falta una valoración objetiva de su trabajo, no son escuchadas sus iniciativas, etc.

Para evitar esta falta de comunicación se han empleado diversos medios; el más eficaz, a pesar de sus defectos, es el de la entrevista personal de los jefes con cada uno de los subordinados para cambiar impresiones sobre los problemas orgánicos o de relaciones de trabajo que continuamente se presentan.

II. CONCEPTO DE LA ENTREVISTA

Puede definirse como un sistema especial de comunicación verbal iniciado para un fin concreto y sobre un problema específico.

Con el título «La pratica dell'intervista nei rapporti col personale», la revista *Fattore umano* (núm. 4, abril 1959) publica un artículo, que resume esta nota, sobre las indicaciones que contiene el programa de los cursos de formación del «Istituto per l'Addestramento nell'Industria» de Italia.

Los elementos esenciales de la entrevista son: que sea verbal y que se produzca entre los interesados en un problema concreto y con un fin específico.

III. FUNCIONES DE LA ENTREVISTA

Puede tener una gran utilidad:

- *Como fuente de información.*—La entrevista directa con un individuo proporciona informaciones sobre determinadas características que no pueden conseguirse por ningún otro procedimiento.
- *Como control de otras fuentes de información.*—Realizados los controles necesarios, en algunos casos es conveniente una entrevista personal que ponga de manifiesto las circunstancias que escapan a otros procedimientos de análisis.
- *Como medio de dar información.*—Es un instrumento eficaz para informar a un individuo sobre las condiciones de su trabajo o adiestrarle en los métodos que debe seguir.
- *Como medio de captación de los individuos.*—Es importante en muchos casos conseguir una especial

adhesión de los individuos que han de colaborar en un determinado trabajo; para este fin es un medio necesario la entrevista personal con cada uno.

IV. REQUISITOS DE LA ENTREVISTA

Para que la entrevista directa sea un instrumento útil para la dirección del personal, debe reunir determinados requisitos.

— *Debe ser programada.*

El programa debe determinar el ambiente en que ha de realizarse, tiempo de duración, tema a tratar, fin que se persigue, cuestionario de las materias sobre las que se pretende obtener o dar información.

— *Debe desarrollarse con método.*

El entrevistador debe procurar establecer un ambiente cómodo, cuidando la forma de iniciar la conversación y de concluiría, la forma de hacer las preguntas, modo de anotar las observaciones, de escuchar, etc.

— *Los resultados de la entrevista deben ser controlados.*

La entrevista no debe terminar con la emisión de un informe u opinión sobre el entrevistado, sino que el entrevistador debe continuar la observación procurando vigilar la relación existente entre los resultados de la entrevista y los fines que se perseguían.

V. AMBITO DE APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA

El coloquio con el personal, individual o colectivo, es una necesidad diaria en la práctica directiva.

Es necesario no sólo para la dirección del personal, sino también en todas las relaciones de trabajo que

determinan la adopción de decisiones, la reunión de elementos de juicio, etc., es decir, para todos los jefes que han de dirigir el trabajo de un grupo.

Puede aplicarse en todas las fases de que consta la vida de un individuo en la organización:

— *Incorporación al trabajo.*—Es un método de selección, de ambientación y de información de nuevos empleados.

— *Valoración del rendimiento.*—Puede utilizarse para analizar el trabajo de un individuo, adiestrar, etc.

— *Situación en la organización.*—Puede ser un método de promoción, de traslado a un servicio más adecuado, etc.

— *Disciplina.*—Instrumento de corrección o de solución de conflictos.

— *Ambiente de trabajo.*—Es eficaz para mantener un ambiente de unidad y de adhesión a los fines de la organización.

VI. CONCLUSIONES

La práctica del método de entrevista en una organización exige la adopción de las siguientes medidas:

— Establecer unas normas que determinen las situaciones en que deben efectuarse y quién debe realizarlas, y suministrar a los jefes que han de hacerlas los medios necesarios: documentación, cuestionarios, instrucciones, etc.

— Adiestrar debidamente a los entrevistadores, encargados de los servicios de personal y restantes jefes de la organización.

— Aplicar este método, sistemática y constantemente, para que llegue a ser normal en la vida del organismo, evitando así las resistencias que pudieran producirse por falta de comprensión de los empleados.—
J. A.