

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
CAMPUS IZTACALA

**" LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DESDE UNA PERSPECTIVA  
SISTÉMICA "**



T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
PRESENTA:  
MIRYAM RUIZ ALIZOTA.

*P01351/96*  
*Ej. 3*

ASESORES: LIC. ERNESTO ARENAS GOVEA.

MTRA. MERISELA ROCÍO SORIA TRUJANO.

MTRO. JAIME MONTALVO REYNA.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

### RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

#### CAP. 1 "IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN"

1.1 Organizaciones (definición y tipos).....	3
1.2 Administración de recursos humanos en la organización.....	8
1.3 Subsistemas de la administración de recursos humanos.....	9
1.4 Selección de personal en la organización.....	13
1.5 Importancia de la selección de personal en la organización.....	14
1.6 Proceso de selección de personal.....	16
1.6.1 Requisición de personal.....	16
1.6.2 Análisis y descripción del puesto.....	17
1.6.3 Reclutamiento.....	17
1.6.4 Solicitud de empleo.....	19
1.6.5 Entrevista inicial.....	19
1.6.6 Entrevista evaluativa.....	19
1.6.7 Entrevista Psicológica.....	20
1.6.8 Entrevista técnica.....	20
1.6.9 Evaluación técnica.....	20
1.6.10 Historial de vida.....	20
1.6.11 Estudio socioeconómico.....	21
1.6.12 Examen médico.....	21
1.6.13 Conclusión.....	21

#### CAP. 2 "APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA EVALUATIVA EN LA ORGANIZACIÓN"

2.1 Entrevista evaluativa (concepto e importancia).....	26
2.2 Tipos de entrevista.....	28
2.3 Modalidades de la entrevista.....	30
2.4 Planeación de la entrevista.....	31
2.5 Fases de la entrevista.....	33
2.6 Principales críticas a la entrevista.....	35
2.7 Entrevistador.....	42
2.7.1 Características de un buen entrevistador.....	42
2.7.2 Principales errores durante la entrevista.....	43
2.8 Entrevistado.....	47
2.8.1 Errores del entrevistado.....	47
2.8.2 Rasgos de personalidad.....	48
2.9 Análisis crítico de la entrevista.....	51

### CAP. 3 "CORRIENTES PSICOLÓGICAS QUE ABORDAN LA ENTREVISTA"

3.1 Teoría del refuerzo.....	56
3.2 Psicología social.....	57
3.3 Teoría dinámica.....	58
3.4 Terapia centrada en el cliente.....	59
3.5 Teoría psicoanalítica.....	60
3.6 Análisis Transaccional.....	62
3.7 Crítica a la perspectiva teórica de la entrevista.....	66

### CAP. 4 "ENFOQUE SISTÉMICO, SUSTENTO TEÓRICO DE LA ENTREVISTA EVALUATIVA"

4.1 La Teoría General de Sistemas (origen, metas y conceptos básicos).....	74
4.2 La influencia de la Teoría General de Sistemas en la Psicología.....	77
4.2.1 Influencia de la Teoría General de los Sistemas en la Psicología industrial.....	80
4.2.2 Influencia de la Teoría General de los Sistemas en la Psicología clínica.....	83
4.2.2.1 Watzlawick, su aportación a la Psicología clínica.....	88
4.2.2.2 Selvini Palazzoli, su aportación a la Terapia Familiar.....	94
4.2.2.2.1 Selvini Palazzoli, su aportación al ámbito laboral.....	94

### CAP. 5 "ENTREVISTA EVALUATIVA DESDE UNA PERSPECTIVA SISTÉMICA"

5.1 Propuesta de estudio.....	99
5.1.1 La dinámica del sistema entrevistador + candidato.....	99
5.1.2 Información que se debe obtener en la entrevista.....	101
5.1.3 El papel del entrevistador.....	102
5.1.4 La herramienta del entrevistador es él mismo.....	104
5.2 Parámetros a considerar al realizar la entrevista.....	105
CONCLUSIONES.....	116
BIBLIOGRAFIA.....	118

## RESUMEN

La entrevista evaluativa es uno de los instrumentos que tiene mayor influencia en la vinculación o no de un candidato a empleo. Aunque es el elemento más usado en la selección de personal, también es blanco de diversas críticas y, ni con ello se ha llegado a una respuesta satisfactoria para quienes estudian o aplican la entrevista evaluativa.

Por ello se cree que es necesario conceptualizar la entrevista desde otra perspectiva; que su aplicación esté fundamentada en un marco teórico que de respuesta a los problemas de la circularidad.

Así, el objetivo de la siguiente tesis teórica fue elaborar una propuesta de estudio e implementación de la entrevista evaluativa desde una perspectiva sistémica.

El enfoque sistémico permitió conceptualizar la entrevista evaluativa como un proceso de influencia recíproca entre el candidato y el entrevistador, como una relación socioemocional que difiere minuto a minuto en un devenir incesante.

Esta propuesta de estudio, da la posibilidad de que el entrevistador, al tener conocimiento de la influencia recíproca, se "emplee" a sí mismo durante la entrevista y participe activamente en la relación interpersonal con el candidato.

Dado que el enfoque sistémico se caracteriza por el espíritu de investigación imparcial y antidogmático, al seleccionar al personal a través de esta propuesta de entrevista evaluativa se obtendrá un conjunto sistematizado de conocimientos que permitirán tomar una decisión mejor fundamentada. Esta propuesta puede ser el inicio para abordar de manera diferente a la entrevista evaluativa

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de las organizaciones están reconociendo cada vez más que dependen para su funcionamiento y evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta, motivo por el cual están dando cada vez más atención al proceso de selección, reconociendo así que es el punto de partida para emprender la calidad en su estructura.

Dentro de las organizaciones, el departamento encargado del proceso de selección de personal ha observado que los individuos que son estudiados de acuerdo a las especificaciones establecidas tienen mayor probabilidad de aprender con más facilidad las tareas de sus puestos, de ser los mejores productores y ajustarse mejor a su situación de empleo que los individuos que han sido contratados bajo una base informativa.

El proceso de selección consiste en una serie de etapas o elementos específicos que se emplean para decidir qué solicitante debe ser contratado. El tipo y secuencia de los elementos depende de la organización y del puesto que se pretende cubrir. Cada uno de estos elementos aporta su valiosa contribución, pero, la entrevista es el instrumento del proceso de selección que tiene más influencia en la decisión final respecto a la vinculación o no del candidato al empleo.

En la entrevista de selección se pretende obtener información de aspectos que no se han podido medir por medio de los tests ni por otro elemento de selección.

La entrevista es probablemente el instrumento más usado en la selección de personal. No obstante que su uso es bastante difundido, su calidad para fines de selección ha sido muy criticada pues se le ha considerado el sistema menos estandarizado y menos cuantificado.

De una u otra forma, cuando los autores escriben acerca de la entrevista de selección mencionan las críticas de las que comúnmente ha sido objeto; críticas referidas al problema de subjetividad pero, pocos son los autores que mencionan abiertamente un hecho tan cuestionable como es el realizar entrevistas sin un marco teórico definido; pues el entrevistador en su afán de recabar información y al no tener clara una postura que le permita obtener satisfactoriamente dicha información, en el momento de aplicar la entrevista hace uso de diversos conceptos, estrategias y enfoques de diferentes teorías.

Más que caer en un eclecticismo, se cae en un vacío teórico y se perpetua la visión simplista del proceso de entrevista.

La bibliografía que hace referencia a la selección de personal, sólo hace énfasis a los tipos de entrevistas que existen, a las estrategias que deben emplearse durante las mismas bien, las cualidades y habilidades que debe poseer un "buen entrevistador" pero, aún con todo ello no existe un marco teórico que fundamente la aplicación de la entrevista. Por lo que se considera necesario que la entrevista evaluativa esté fundamentada en un marco teórico que de cuenta de su acontecer mismo y, que permita dejar de lado la concepción simplista de la entrevista evaluativa.

De este modo, hace falta una manera diferente de abordar la entrevista, de tal forma que permita aplicarla conscientemente y obtener la información necesaria en la cual basar las predicciones.

Por ello, el objetivo de la presente tesis teórica es: elaborar una propuesta de estudio e implementación de la entrevista evaluativa desde la perspectiva sistémica.

Se juzgó conveniente emplear el enfoque sistémico porque éste, al dar respuesta a los problemas del hombre considera las variables: individual, familiar y social. Al abandonar problemas de circularidad permite estudiar la entrevista evaluativa como un proceso bidireccional en donde se establece influencia recíproca entre el candidato y el entrevistador.

Con esta propuesta de estudio se pretende conceptualizar desde otra perspectiva la entrevista, además, que el psicólogo entrevistador haga consciencia del tipo de intervención que está teniendo en el ámbito laboral y reconsiderare si es la más conveniente.

Para lograr tal objetivo, en el primer capítulo se revisará la importancia de la selección de personal en las organizaciones; se hace un "encuadre" del ámbito organizacional (definición y tipos de organizaciones).

En el siguiente capítulo se describe la aplicación de la entrevista en la organización, se mencionan los tipos de entrevistas empleadas en la organización, las fases al aplicarla y las críticas de las que comúnmente ha sido objeto.

En el capítulo tres se mencionan las corrientes psicológicas que más convergen en el contexto de entrevista evaluativa.

En el capítulo cuatro se describen los orígenes del enfoque sistémico y su influencia a la psicología, se mencionan los aspectos retomados de la Terapia Familiar y aplicados al ámbito laboral por Selvini.

El último capítulo contiene la propuesta de estudio e implementación de la entrevista evaluativa desde la perspectiva sistémica.

# I "IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN"

La mayoría de las organizaciones están reconociendo que dependen para su funcionamiento y evolución primordialmente del elemento humano con que cuentan, motivo por el cual están dando cada vez más atención al proceso de selección; reconociendo así que es el punto de partida para emprender la calidad en su estructura. La selección de personal es el proceso de determinar cuales entre los solicitantes de empleo son los que mejor llenan los requisitos del puesto a cubrir.

Este primer capítulo sirve como introducción al campo de las organizaciones. A través de éste se pretende brindar una somera descripción de las diversas empresas que se establecen en México, destacar las funciones que desempeña la administración de recursos humanos y enfatizar la relevancia del proceso de selección de personal para que permita, por último, delinear brevemente el proceso de selección de personal.

## 1.1 ORGANIZACIONES (DEFINICIÓN Y TIPOS).

El hombre para cubrir sus necesidades debe coordinar sus esfuerzos con otros hombres, por lo que desarrolla la mayor parte de su vida dentro de diversas organizaciones: una escuela, un equipo deportivo, una agencia gubernamental, una asociación religiosa o una empresa.

Las organizaciones son agrupaciones ordenadas sistemáticamente para el logro de una función, constituyen el medio que permite al hombre desarrollarse e interactuar con sus semejantes con fin de satisfacer sus necesidades<sup>1</sup>.

Grados<sup>2</sup> define la organización como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intenta conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Es necesario mencionar que existen distintas definiciones de organización que corresponden a diferentes enfoques teóricos en torno a la administración en general y a la administración de recursos humanos en particular

<sup>1</sup> Gilmer Haller, *Tratado de psicología empresarial*, p. 9.

<sup>2</sup> Jaime Grados, *Inducción, reclutamiento y selección*, p.4.

El presente trabajo se basa en el enfoque sistémico, éste concibe a la organización como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por separado de las partes de una organización, el enfoque de sistemas da a los psicólogos (organizacionales) una manera de verla como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio. Así, el enfoque de sistemas plantea que la actividad de cualquier parte de una organización afecta a la de todos los demás.<sup>3</sup>

Un sistema consta de dos o más partes o actividades que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.<sup>4</sup>

Esos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. El entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son abiertos. Un sistema abierto es aquel que se ve afectado por el entorno. Las organizaciones son influidas por el entorno en que existen y, por tanto, son sistemas abiertos.<sup>5</sup>

Un partidario del enfoque sistémico es Grados<sup>6</sup>, quién afirma: "...podemos definir a la organización como un sistema, es decir, un conjunto de elementos o subsistemas interdependientes, que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total, es decir, la organización."

"Se llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas, siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen de su planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas"<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> James Stoner y Edward Freedman, Administración, p.48.

<sup>4</sup> William Werther y Davis Keith, Administración de personal y recursos humanos, p.17.

<sup>5</sup> Werther y Keith, *ibid.*

<sup>6</sup> Grados, *op. cit.* p. 5.

<sup>7</sup> Grados, *ibid.*

De acuerdo a lo anterior, según Grados<sup>8</sup> la empresa se puede considerar como una organización, la cual puede clasificarse dentro de los siguientes rubros:

- |                       |                                                                                                                                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Iniciativa Privada    | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Empresas de Producción.</li> <li>b) Empresas de Servicios.</li> <li>c) Empresas Comerciales.</li> </ul> |
| Sector Público        | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sector Central.</li> <li>b) Empresas de participación Estatal.</li> </ul>                               |
| Empresas Paracatales. |                                                                                                                                                   |
| Asociaciones Cíviles: | Cooperativa.                                                                                                                                      |

Las empresas que constituyen la Iniciativa Privada están regidas por una asamblea de accionistas como máxima autoridad, aunque ésta es en sí una instancia administrativa que representa y compone el capital.

Las empresas de producción o transformación son las que reciben materias primas y las transforman en un producto terminado, por ejemplo productos químicos, muebles, cigarrillos, etc. Es decir, empresas que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran, a fin de obtener utilidades por las operaciones o inversiones efectuadas.

La asamblea de accionistas es el órgano máximo de una empresa y está constituida por personas poseedoras de las acciones integrantes del capital social por representantes legales. Esta asamblea a su vez delega la autoridad de un consejo de administración en un administrador único o en un gerente general, quien adquiere una serie de responsabilidades de las que deberá informar a los accionistas.

---

<sup>8</sup> Grados, *ibid.*

El puesto de director se caracteriza por la decisión y el mando y, el de gerente general por la planeación, ejecución y supervisión de las gerencias específicas. Conforme se va avanzando de manera descendente en el organigrama de este tipo de empresas, se observa que siguen los gerentes específicos, éstos con su respectivo título indican de qué se ocupan.

La Gerencia de Producción, la Gerencia Administrativa y la Gerencia de Ventas son por lo general las tres bases más importantes en una empresa de Producción. Asimismo, estas tres gerencias son los niveles jerárquicos más comunes en los tres rubros de las Empresas de Iniciativa Privada como son las Empresas de Servicios y las Empresas Comerciales.

1.-Gerencia de Producción. Los objetivos de esta gerencia están encaminados a lograr una producción eficiente y económica, que permita introducir en el mercado los bienes fabricados con una ventaja o característica competitiva de la empresa.

Los departamentos de servicio a la producción son generalmente: Control de calidad, almacenes, investigación y desarrollo, proyección y planeación de producción y mantenimiento, que estarán a cargo del responsable del área de producción.

2.-Gerencia Administrativa. Su objetivo principal es lograr el equilibrio entre todos los recursos de que dispone la empresa a fin de hacerlos más rentables y óptimos. En esta gerencia se controlan adecuadamente todas las operaciones, mediante registros y sistemas que permitan conocer oportunamente los hechos que en un momento dado son considerados para tomar o no decisiones que modifiquen el entorno socioeconómico de la empresa.

Básicamente de esta área se ocupa en la mayor parte de las empresas, la administración de recursos humanos de la organización; desde su captación, selección, hasta el desarrollo de los mismos recursos dentro de la empresa, a través de la capacitación y la planeación de la carrera.

Es difícil diseñar un organigrama ideal que pueda generalizarse para todas las empresas, ya que para algunas organizaciones es vital la función que cumple el departamento de personal, mientras que para otras puede ser el departamento de cobranzas o de compras.

3.-Gerencia de Ventas. Su objetivo principal es realizar una serie de actividades que den como resultado lograr una venta que proporcione a ambas partes un buen negocio.

Los puestos que conformen el área de ventas dependerá de las políticas establecidas para distribuir los productos en el mercado donde se deseen introducir.

Con la información precedente se ha tratado de explicar los tres grandes rubros que se registran en la Iniciativa Privada. En determinado tipo de organizaciones será difícil clasificarlos nítidamente en algunas de las divisiones que se acaban de enunciar, pero en términos generales es la clasificación más usual en las Empresas de Iniciativa Privada.

El Sector Público está constituido por tres poderes, en su forma más simple se resumen así:

Ejecutivo: Lleva a cabo las actividades para que el país funcione.

Legislativo: Adopta o modifica las leyes.

Judicial: Su finalidad es aplicar la ley, "legalidad de la actividad nacional".

Dentro de la administración pública federal tenemos dos grandes vertientes de agrupación de dependencias que esta administración engloba:

A) Sector Central, compuesto por 18 Secretarías de Estado, la Procuraduría General de la República y el departamento del D.F. que constituyen el poder ejecutivo.

La centralización es la forma de organización administrativa en la que las unidades, órganos de administración pública se ordenan y acomodan bajo un orden jerárquico a partir del presidente de la República con objeto de unificar las decisiones de mando, de acción y de ejecución.

B) Empresas de Participación Estatal. Son empresas en las que el gobierno federal aporta o es propietario de parte del capital social o de acciones de la empresa, es frecuente que en estos casos existan acciones, o bien, empresas en las que al gobierno federal le corresponde la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo administrativo.

En las Empresas Paraestatales, la administración paraestatal tiene personalidad jurídica propia, derivada de una ley, de un decreto o acto jurídico de derecho privado, como la creación de una sociedad anónima. Las entidades no dependen jerárquica ni administrativamente del Presidente, sino de sus propios órganos de gobierno; asamblea de accionista, según el caso. Tienen patrimonio propio y ejercen un presupuesto cuyos recursos provienen básicamente de la venta de mercancías y servicios que constituyen el objeto de su actividad.

La cooperativa es otra organización trascendente en México, la cual es una asociación formada por un grupo de personas que se proponen realizar una obra de carácter comercial, pero sin el espíritu de lucro que caracteriza a las empresas mercantiles. Como ejemplo podemos citar a la embotelladora de refresco Boing y al periódico Excelsior, entre otras.

Cada organización o empresa presentará ciertos objetivos, los que van a cambiar según el tipo de institución de que se trate. Además, en el ámbito laboral, existen políticos intangibles, pero que son reales en cualquier trabajo, que indicarán el camino y curso a seguir.

## 1.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.

Es obvio que el número de niveles jerárquicos que tenga la organización, así como el perfil de las personas que la integran, dependerá del giro y tamaño de la empresa. Sin embargo, puesto que todas las organizaciones, sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivo, deben operar con personas y mediante ellas, la eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado.<sup>9</sup>

La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.

La administración de recursos humanos representa un aspecto fundamental de toda organización puesto que es la estructura que se encarga de proporcionar y distribuir el personal con

---

<sup>9</sup> Stoner y Freedman, op. cit., p. 49.

que se cuenta, además de que permite la implantación de métodos y técnicas para alcanzar los objetivos establecidos por la misma.<sup>10</sup>

La administración de recursos humanos ha tenido mayor desarrollo dentro de las empresas privadas, sin embargo, teóricamente la función de selección de personal se realiza en cualquier organización.

### 1.3 SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de personal es la implementación de recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa.<sup>11</sup> La administración de recursos humanos, a nivel más específico, constituye también un sistema; éste, a su vez, está constituido por 8 subsistemas. Sikula<sup>12</sup> los describe de la siguiente manera:

A) Planeación de Recursos Humanos. Es el proceso para determinar las necesidades de fuerza de trabajo y medios para satisfacer esas necesidades y llevar a cabo los planes de una empresa.

El proceso implica la determinación de las capacidades y número de personas que se necesitan. Implica tener el número y tipo adecuado de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo el tipo de trabajo correcto, con lo cual se obtendrán los beneficios máximos, tanto del trabajador como para la empresa. Implica la proyección y pronósticos de las funciones actuales de personal hacia el futuro.

La implementación y aplicación de la planeación de recursos humanos requiere de un enfoque de sistemas, puesto que se involucra varias actividades de interacción e interrelación. Tal punto de vista integrado del sistema de personal de una empresa permite que los administradores mejoren día a día las decisiones que puedan ser importantes para todas las necesidades a lo largo de la empresa en general.

---

<sup>10</sup> Mascisidor Sikula, *Administración de recursos humanos en empresas*, p. 23.

<sup>11</sup> Sikula, *op. cit.*, p. 24.

<sup>12</sup> Sikula, *op. cit.*, p. 25-28.

La planeación de recursos humanos es un procedimiento sistemático que incluye una secuencia de sucesos planeados o una serie de etapas cronológicas.

1)Objetivos, 2)Planeación de la empresa 3)Investigación de recursos humanos 4)Pronósticos de recursos humanos 5) Programas de acción.

B) Integración y Valuación. Implica integrar un equipo de personas responsables de lograr los objetivos de la empresa. La integración implica el empleo de todo el personal de la empresa y no solamente el empleo del personal que tengan puestos de personal dentro de la empresa.

A través del tiempo, la selección y colocación de los empleados se volvió parte de la función de empleo. La selección es la acción de escoger a ciertas personas entre varias. Una vez seleccionado se coloca al empleado en el puesto adecuado.

La colocación del empleado implica la relación de sus cualidades únicas con los requerimientos del empleo. Esta función de colocación es un proceso continuo.

La función de integración se ha ampliado para incluir las funciones de reclutamiento, inducción y valuación.

C) Entrenamiento y Desarrollo. El entrenamiento es un corto proceso educativo que implica una instrucción sistemática que enfatiza el aprendizaje manual y las habilidades prácticas de los empleados que no tienen puestos de supervisores. El entrenamiento es un proceso de aprendizaje para sus participantes. La instrucción es sistemática, racional y organizada. El entrenamiento reduce el tiempo de aprendizaje necesario para que el empleado logre un nivel aceptable de desempeño en un trabajo nuevo.

El desarrollo incluye procesos dirigidos a incrementar la capacidad de personas y grupos para contribuir al logro del objetivo organizacional. Los programas de desarrollo están patrocinados por la organización, que se destinan a instruir a empleados que están en puestos de supervisión y a aquellos que están por encima de los requerimientos técnicos inmediatos de los puestos. Los cursos

en relaciones humanas, toma de decisiones y el papel del ejecutivo son ejemplos de cursos que se pueden incluir en esa categoría.

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos va adquiriendo creciente importancia. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sencillamente un puesto temporal.

- D) **Compensaciones: Administración de Sueldos y Salarios.** Implica la consideración de que a los empleados se les paga sistemáticamente por los trabajos que realizan. Es el proceso que se usa para analizar problemas como: sueldos, salarios, estructuras de los mismos, determinación de salario individual, método de pago, compensaciones indirectas, control de sueldos y salarios, etc.
- E) **Compensación: Servicios y Préstamos.** Son de interés fundamental para cualquier administrador de personal. Se clasifican en: 1) Seguridad del empleado, 2) Pago por tiempo no trabajado, 3) Bonos y recompensas 4) Programas de servicios, etc.

La seguridad del empleado incluye: pensiones, seguros de vida, hospitalización, gastos médicos, pagos de ausencia por enfermedad, pago por retiro, etc.

- F) **Salud y Seguridad.** Es prevención de enfermedades laborales. La meta de higiene industrial es crear y mantener un ambiente de trabajo que redunde en una producción alta, buena salud y alta moral. La seguridad industrial es la que se relaciona con las lesiones ocasionales por accidentes, la salud ocupacional o ingeniería industrial es la que se relaciona con las enfermedades profesionales.
- G) **Contrato colectivo de relaciones laborales.** Funciones relacionadas con negociaciones e interpretaciones de contratos, administración de los mismos y las quejas referentes a ellas.

Contrato colectivo se refiere específicamente al área de la negociación del contrato administrativo-laboral, en tanto que relaciones laborales se refieren a la administración diaria de dichas actividades administrativo-laborales.

H) Investigación de personal. Es la investigación relacionada con las subfunciones de personal como las que ya se mencionaron: integración y valuación, entrenamiento y desarrollo; una parte se concentra en problemas de comportamiento, motivación, liderazgo y comunicación.

En la mayoría de los departamentos de personal la función de investigación tienen hasta hoy poca prioridad su existencia está relacionada directamente con el aspecto financiero de una empresa.<sup>13</sup>

En general, el objetivo principal de la administración de recursos humanos es desarrollar y administrar políticas que permitan proveer una estructura administrativa eficaz y eficiente; empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.<sup>14</sup>

Estructura eficaz significa lograr la producción de bienes o servicios adecuados esto es que sean aceptables para la sociedad. Eficiente implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores conducirán a mejores niveles de productividad.<sup>15</sup>

Para alcanzar mejores niveles de producción es necesario contratar a la gente idónea, ya que la calidad del personal es el factor determinante para que la organización sea próspera en beneficio del propio individuo y la organización, y de esta forma alcanzar los demás objetivos.

El escoger y aceptar quien formará parte de una empresa tiene gran importancia, pues al integrar a una persona en la empresa se está influyendo en forma definitiva en los futuros resultados de la organización en conjunto.

#### 1.4 LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN.

---

<sup>13</sup> Sikula, *op. cit.*, p. 27.

<sup>14</sup> Werther y Keith, *op. cit.* p. 18.

<sup>15</sup> Werther y Keith, *ibid.*

Actualmente, la mayoría de las organizaciones empresariales están reconociendo que dependen para su funcionamiento y evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta, motivo por el cual están dando cada vez más atención al proceso de selección; reconociendo así, que es el punto de partida para emprender la calidad en su estructura.

Dentro de las organizaciones, el departamento encargado del proceso de selección de personal ha observado que los individuos que son cuidadosamente estudiados (de acuerdo a las especificaciones establecidas) tienen mayor probabilidad de aprender con más facilidad las tareas de sus puestos, de ser los mejores productores y de ajustarse mejor a su situación de empleo que los individuos que han sido contratados sobre una base informativa.<sup>16</sup>

Por consiguiente, en la actualidad las organizaciones suelen requerir una selección cada vez más minuciosa de sus recursos humanos, debido a esto, a través del proceso de selección se filtra y sólo se deja pasar a aquellos que reúnan los requisitos del puesto y de la organización

Seleccionar es encontrar al mejor candidato para cubrir un puesto de trabajo vacante, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y del trabajador.<sup>17</sup>

Cabe mencionar que uno de los principales aspectos que dieron origen a la selección de personal, es el de las diferencias individuales. Se llama diferencias individuales a las variaciones que existan respecto a ciertas características personales que se encuentran entre los miembros de un grupo (estatura, peso, apariencia personal, facilidad de palabra, educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes y cualidades que pueden medirse).<sup>18</sup>

Debido a que existen diferencias en el trabajo y en la conducta de los individuos, surgen las diferencias en las características personales, como son desigualdades de la complexión física, la apariencia, inteligencia, etc. Además, la gente se diferencia en su preparación, en su educación, en los conocimientos adquiridos y en la habilidad para el trabajo, por consiguiente, estas diferencias individuales influyen en el ámbito laboral, por tanto, las diferencias en la ejecución y en la categoría

---

<sup>16</sup> Herbert Chrudden y Arthur Sherman, *Administración de personal*, p. 132.

<sup>17</sup> Albert Lucien; Michard Yves y Piote René, *La dirección de personal*, p. 68.

<sup>18</sup> Fernando Arias, *Administración de recursos humanos*, p. 425-440.

del trabajo realizado son generalmente aspectos importantes para tenerse en cuenta durante el proceso de selección.

Chruden y Sherman<sup>19</sup> consideran que la selección es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto; en general, se intenta hacer coincidir las diferencias individuales con las diferencias en los requisitos de los puestos.

Así, la selección consiste en encontrar a las personas capaces de satisfacer de mejor modo posible las características exigidas por los puestos que la empresa ha creado con el fin de alcanzar sus objetivos generales.

#### 1.5 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN.

En el proceso de selección resulta cada vez más necesario tomar en cuenta varios aspectos importantes antes de tomar una decisión final.<sup>20</sup> A continuación se mencionan las más importantes:

A) Costo de mano de obra. La selección de personal adquiere particular importancia porque el costo de la mano de obra aumenta cada vez más. El costo exige una buena selección para que el individuo realice sus tareas y funciones y para que el dinero invertido en el trabajador posteriormente, de alguna forma, sea redituable a la empresa.

Cada día, el costo de mano de obra va en aumento, por lo que es importante seleccionar a personal apropiado para desempeñar determinadas funciones. En otras palabras, si un técnico puede realizar las funciones de un profesional, en este caso lo más conveniente es seleccionar a un técnico.

B) Especialización del trabajo. Al seleccionar personal se tiene que exigir al trabajador cierta cualificación para que pueda enfrentarse a la especialización del trabajo. Las cualificaciones exigidas son cada vez mayores debido a la evolución de la sociedad.

---

<sup>19</sup> Chruden y Sherman, *op. cit.* p.133.

<sup>20</sup> Lucien A y cols., *op. cit.* p. 72.

- C) Presión sindical. La selección se ha hecho más compleja por la existencia de convenios colectivos de trabajo que contienen cláusulas como: procedimientos para reclamaciones, vacaciones pagadas, horas de trabajo, permisos, salarios, etc. Asimismo contienen cláusulas que regulan las comunicaciones en el seno de la empresa: antigüedad, desplazamientos, libertad de acción mejoras sociales, etc. El conjunto de estos convenios colectivos de trabajo implica que hay elementos a considerar en la selección de un trabajador. El factor sindical por sí mismo exige que la selección se haga con seriedad.
- D) Cambios Tecnológicos. En la actualidad el plan de crecimiento de la empresa no sería realista si ignorase la rápida evolución de la tecnología y de la informática. En consecuencia, es esencial que el psicólogo se preocupe por seleccionar personas cuya facilidad de adaptación a los cambios tecnológicos sea óptima. Los costos de la reorientación profesional y los traslados disminuyen cuando el personal posee esta capacidad.
- E) Exigencias del Consumidor. La selección está influida también por las exigencias del consumidor, quien presionado por los medios de comunicación, es cada vez más consciente de sus derechos frente a los servicios y productos ofrecidos por las empresas.

Es fácil observar esta influencia del consumidor, cuando el empresario ofrezca un producto garantizado. Una mano de obra mal seleccionada producirá un gran descenso en la producción, poniendo en peligro el porvenir de la empresa.

De esta forma, la selección se propone alcanzar dos objetivos. Proporcionar a la empresa una mano de obra satisfactoria y a los empleados un trabajo en el que puedan alcanzar un grado óptimo de satisfacción.<sup>21</sup> La principal responsabilidad de seleccionar es conseguir que el trabajador sea lo más eficaz posible, es decir, que logre una productividad alta, tanto desde el punto de vista de la calidad y la cantidad de trabajo; así como también la satisfacción que obtiene el propio trabajador en la misma empresa. De no ser así, afectaría la estructura de la organización.

---

<sup>21</sup> Lucien A. y cols., *op. cit.*, p.75.

## 1.6 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es un proceso para realizar una correcta y adecuada selección, es indispensable que ésta sea el resultado de llevar a efecto una serie de pasos, ordenados cronológicamente y que sólo a fin de ellos, podemos tener en nuestro poder los actos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar el puesto.<sup>22</sup>

No obstante, la secuencia de los pasos o etapas varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel de puesto que debe ocuparse.

El proceso de selección de personal que plantea Orozco<sup>23</sup> resulta ser más completo, abarca desde requisición de personal hasta la contratación. A continuación se mencionan brevemente dichas etapas:

### 1.6.1 Requisición de Personal.

La requisición de personal es un formato que contiene todos los datos del puesto solicitado. El departamento solicitante deberá llenar una forma de requisición de personal para cubrir la vacante, señalando la fecha en que deberá estar cubierta la vacante, tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo, así como las características que deberá tener el candidato: escolaridad, conocimientos, experiencia, aptitudes, cualidades, etc.

Es necesario que la requisición de personal del puesto esté debidamente autorizada. Dicho puesto puede ser que ya exista (reemplazo) o que sea de nueva creación (definitivo o temporal). La requisición de personal tiene como objeto que el área de recursos humanos tenga la posibilidad de llevar y establecer un control adecuado a los diferentes departamentos de la empresa, así como un servicio más eficiente (tiempo oportuno de acuerdo a cada organización, así como el candidato idóneo).

---

<sup>22</sup> Jaime Orozco, *Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal*, p.98.

<sup>23</sup> Orozco, *op. cit.*, p.99-105.

### 1.6.2 Análisis y Descripción del Puesto.

El análisis y descripción del puesto es la plataforma que sirve de base para las actividades en la administración de personal. Es base fundamental en la selección de personal, porque el encargado de selección se basa en el análisis del puesto para conseguir y seleccionar al trabajador que más adecuadamente pueda cubrir la vacante.

El análisis de puestos también sirve para efectos de promoción o cambios interdepartamentales del personal.

Su finalidad es describir las características del puesto y del candidato en términos específicos, y la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo, aspectos especiales del puesto como los peligros; comprende también la escolaridad y adiestramiento, la escala de salarios, etc.

La información recabada del análisis y descripción del puesto permite hacer el análisis y especificación del candidato.

### 1.6.3 Reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso de encontrar y de atraer a los solicitantes adecuados para los empleos. El proceso se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluye cuando presentan sus solicitudes.

Su objetivo es buscar y atraer solicitudes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Para lograrlo se tiene que recurrir a lugares donde exista mayor probabilidad de encontrar a la gente con las características requeridas, a estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento. La utilización de medios de difusión o comunicación para dar a conocer el puesto vacante, como su nombre lo indica, son medios de reclutamiento.

Existen dos principales fuentes de reclutamiento: internas y externas.

Las fuentes internas son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares ajenos a la empresa, proporcionan al candidato para cubrir el puesto, entre las más comunes se encuentran:

-Sindicatos.

-Archivos o cartera de personal, se integra con las solicitudes de candidatos que se presentaron en períodos de reclutamiento anteriores.

-Promoción o transferencia interna del personal, esto sucede cuando el seleccionador estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objeto de determinar la existencia de un candidato viable para ser promovido.

-Familiares y recomendados.

-Intercambio con otras empresas.

Las fuentes externas son aquellas que proporcionan a los candidatos y que son totalmente ajenas a la empresa, entre ellas se encuentran:

-Profesionales y educativas, éstas pueden ser escuelas, universidades o instituciones con fuente de personal especializado.

-Agencias de colocación.

-Asociaciones profesionales, cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, se puede tener contacto con estas asociaciones para que proporcionen información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

-Bolsa de trabajo, son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo.

-O bien, cuando el candidato acude a la empresa en forma espontánea, atraído muchas veces por el prestigio de la empresa.

Los medios de reclutamiento son de gran utilidad porque su potencialidad de difusión es amplia, pues penetran en distintas estratos sociales y educativos.

- Anuncios publicitarios.
- Boletines, se realizan impresos en los cuales se señalan las vacantes.
- Colocando anuncios en la entrada de la empresa.
- Radio y t.v.

#### 1.6.4. Solicitud de Empleo.

En la actualidad, la forma de solicitud típicamente es usada como una fuente de información más cerca del candidato. La solicitud de empleo consta de una serie de preguntas impresas que abarcan básicamente datos personales, antecedentes educacionales, laborales y referencias personales.

Se evalúan los datos de la solicitud y se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc.). En caso afirmativo se procede a una entrevista preliminar.

#### 1.6.5 Entrevista Inicial.

En la entrevista inicial o preliminar se pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto (apariencia física, facilidad de palabra, habilidad para relacionarse, etc.). Se informa al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

#### 1.6.6 Entrevista Evaluativa, Profunda o de Selección.

La finalidad de esta entrevista es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, es decir, curriculum vitae, la solicitud y la entrevista inicial; información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. El propósito es identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante al empleo con el fin de predecir con certeza si podría desempeñar con éxito la tarea para la cual se selecciona.

Si en las etapas anteriores el solicitante no ha sido descalificado, éste deberá someterse a la evaluación psicológica.

#### 1.6.7 Evaluación Psicológica.

La evaluación psicológica es la valoración del conjunto de métodos e instrumentos de medida que se utilizan para la investigación, descripción y comprobación de datos sobre el comportamiento psicológico. La evaluación se estructura de acuerdo a los requisitos del puesto con objeto de evaluar la habilidad y potencial del candidato.

Los resultados de la aplicación de los elementos hasta ahora descritos se comentan con el jefe inmediato del puesto vacante. Posteriormente se realiza una entrevista técnica únicamente a las personas que son candidatos posibles al puesto.

#### 1.6.8 Entrevista Técnica.

La entrevista técnica está básicamente enfocada a conocer y detectar el nivel de conocimientos y experiencia específica que posee el candidato para llevar a cabo en forma eficiente las funciones del puesto.

#### 1.6.9 Evaluación Técnica.

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Estas pruebas simulan condiciones de trabajo. Por ejemplo a un chofer de camión se le pone ante el volante de un vehículo pesado en un día de tránsito denso.

#### 1.6.10 Historial de Vida.

Para el historial de vida se proporciona al candidato hojas blancas y bolígrafo, se pide que redacte a modo de autobiografía su vida; abarca historia laboral, familiar, personal y relaciones interpersonales.

#### 1.6.11 Estudio Socioeconómico.

El estudio socioeconómico permite verificar los datos que hayan sido proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y las entrevistas efectuadas en la empresa.

#### 1.6.12 Examen Médico.

El objetivo principal del examen médico es comprobar el estado de salud del candidato y analizar si tiene posibles enfermedades que lo imposibilite para desarrollar el trabajo que pudiera causarle consecuencias futuras.

#### 1.6.13 Conclusión.

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante.

La decisión final de aceptar o rechazar al candidato depende de la estructura de la empresa, podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o incluso el dueño de la misma pero, en todo caso, tal decisión debe verse invariablemente apoyada por todo el proceso hasta aquí descrito.

La contratación es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, depende de las necesidades específicas de la empresa. Existen relaciones laborales de tres tipos: contrato por obra determinada, contrato por tiempo determinado o contrato por tiempo indeterminado.

Cabe mencionar que, los métodos e instrumentos de selección se han ido perfeccionando. "Hoy en día lo que se busca obtener son métodos de selección que encaminen sobre todo, a la objetividad".<sup>24</sup> Este autor como muchos más continúan en el debate de la confiabilidad y validez de los instrumentos de selección de personal, aunque en la realidad es muy común que la entrevista

---

<sup>24</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, p. 125.

evaluativa sea el instrumento más utilizado por la sociedad moderna y el instrumento que tiene más influencia en la decisión final respecto a la vinculación o no de un candidato al empleo. No obstante, es necesario señalar que la entrevista profunda por sí sola no es suficiente para conocer y/o averiguar con exactitud la habilidad que posee cierto candidato por ello se emplea una serie de instrumentos en donde cada uno ellos aporta información que otro instrumento no mediría con exactitud, por ejemplo, al evaluar a un chofer.

En síntesis, estudiar la organización como un sistema abierto obliga a dejarla de ver como un ente estático y adoptar un enfoque en donde la organización sea vista como un sistema social complejo. Con este enfoque se pueden considerar varios aspectos:

La organización al ser un sistema abierto se ve influida por el ambiente. Esto es, toda actividad dentro y fuera de la empresa estará en relación al medio circundante. Ello implica que la organización debe dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen no sólo en el medio sino también en la organización misma. La organización al estar acorde a los cambios y/o avances de su entorno da la posibilidad de tener una perspectiva de una organización próspera y redituable a la sociedad.

Sin embargo, dicha relación entre organización-cambios del entorno en ocasiones no se establece como debiera ser, pues la realidad muestra otra cosa.

Se puede iniciar por mencionar que la mayoría de las dependencias del sector público cuentan con una amplia cantidad de integrantes cuyos puestos se otorgan y/o crean en razón de intereses ajenos a la organización. Esto por un lado implica que una gran cantidad de integrantes en la misma organización hace más difícil la coordinación y administración apropiada de sus recursos humanos así como cuantificar y alcanzar exitosamente los objetivos organizacionales. Además, la organización pública, más que la privada, vive el peligro de confundir la eficacia con la efectividad funcional, es decir, tiende a conservar su puesto y querer que el puesto se conserve. Con ello, la perspectiva de servicio real al público se vuelve lejana y poco motivante.

Por otro lado, existen ocasiones en las que los puestos no son otorgados en razón a conocimientos y/o habilidades de la persona, sino en razón de compadrazgo, en consecuencia queda minimizada o peor aún anulada toda relevancia del proceso de selección de personal.

El que las organizaciones privadas y/o gubernamentales no cuenten con personal idóneo para desempeñar los puestos, el resto de la población en general (estudiantes, amas de casa, enfermos, etc.), como población que solicita un servicio corre el riesgo de recibir un mal servicio o de adquirir un producto inadecuado, de baja calidad.

Esto tiene mayor relevancia en las organizaciones que para brindar el servicio requieren disponer de la integridad de cada cliente. Por ejemplo, las aerolíneas, las empresas de autotransporte foráneas o locales, etc., las cuales al no contar con el personal apropiado para desempeñar las funciones; ponen en peligro la vida del público que solicita sus servicios.

El proceso de selección no es una función más dentro de la organización. El incorporar gente a la organización asume varias responsabilidades:

-La persona encargada de la selección de personal tiene la responsabilidad ante su organización, la de contratar a aquellos candidatos que rápida y económicamente se convertirán en trabajadores productivos. Ciertamente, la selección es un proceso importante que influye en la economía de la organización al tomar una decisión de contratación.

-La selección pretende asegurar la mayor eficacia por parte del empleado aunque no asegura automáticamente que las necesidades y expectativas de cada uno de ellos al ingresar a la organización se puedan satisfacer.

A su vez, cuando la organización no satisface las necesidades mínimas que tiene el empleado (de sentirse seguro y apreciado, de crecer y desarrollarse) éste tiende a alejarse, a ser inseguro y/o pesimista, lo que se reflejará en la producción de la empresa.

En concreto dicha responsabilidad implica proporcionar a la empresa una mano de obra satisfactoria y satisfecha. Esta exigencia se cumple cuando el empleado puede utilizar en su trabajo toda su potencialidad, cuando está perfectamente motivado y cuando aspira a lograr sus expectativas dentro de la empresa.

Obviamente esto no quiere decir que el objetivo central de la organización debe ser el que los empleados logren satisfacer sus expectativas dentro de la misma, pero lo cierto es que la empresa para lograr sus objetivos generales debe considerar ampliamente todos los recursos con los que cuenta. Por ello, durante un adecuado proceso de selección se intentará medir las relaciones entre las necesidades y/o expectativas de los candidatos, los requerimientos de los puestos a cubrir y las exigencias globales de la empresa; de no ser acordes, se toman las decisiones necesarias. En otras palabras, tomar una decisión errónea afecta no sólo el estilo de vida de los empleados sino que a la postre afecta también el destino de toda la organización.

Cabe mencionar un hecho real, debido a la escasez de empleo y/o competitividad profesional, en muchas organizaciones, los Licenciados en Administración de Empresas, Contadores, Economistas, entre otros, llevan a cabo el proceso de selección de personal. Sin embargo, el Psicólogo es el más indicado para llevar a cabo estas funciones.

-El psicólogo al estudiar al ser humano en interacción con su entorno, tiene el conocimiento necesario para determinar las características que conforman la personalidad de un individuo junto con las características innatas en él, comprendiendo el origen de sus capacidades, motivaciones y realizaciones.

-El psicólogo hace consciente los prejuicios que son parte de su herencia, evita los estereotipos comunes y puede establecer un juicio razonable del candidato. Dada su formación profesional es sensible para trabajar efectivamente con individuos que difieren marcadamente de sí mismo, y sus juicios e inferencias son elaboradas con meticulosidad.

Se entiende el proceso de selección como un flujo de sucesos o etapas interrelacionadas e identificadas que se realizan hacia un objetivo o fin específico. Su interdependencia estriba en que son

una serie de etapas o instrumentos ordenados cronológicamente; la omisión de algunas ellas o la interpretación inadecuada alteraría el proceso e influiría en la decisión final. Asimismo, ninguna etapa o instrumento por sí sola aporta datos consistentes y exactos en su totalidad, todos ellos son parte integral del proceso de selección. Sin embargo es la entrevista evaluativa el instrumento que tiene más influencia en la decisión final respecto a la contratación o no del candidato.

A su vez la entrevista evaluativa entraña responsabilidades éticas como es mantener un actitud estrictamente respetuosa de la individualidad de los candidatos y absolutamente honrada.

Y es precisamente el psicólogo quien cuenta con las características personales que se presuponen como ideales y el conocimiento sobre la labor con personas.

Puesto que la entrevista se considera una situación social en la que se ven involucrados individuos, corresponde al psicólogo intervenir en esta situación. Él conoce la integración social de la persona, la individualidad, características y personalidades que las hacen diferentes unas a otras, posee la habilidad de enfrentar con eficacia situaciones de entrevistas que tienen peculiaridades particulares establecidas por las personas entrevistadas. Este aspecto será detallado en el capítulo siguiente.

## 2 “APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA EVALUATIVA EN LA ORGANIZACIÓN”

La entrevista es comúnmente utilizada como medio para obtener información al tomar decisiones de empleo. Así, la entrevista evaluativa es el instrumento que tiene más influencia en la decisión final para la contratación o no de un candidato.

La finalidad de este capítulo es plantear una descripción más amplia de la aplicación de la entrevista evaluativa en la organización. Para ello se define la entrevista evaluativa y su importancia en el proceso de selección de personal. Se describen las modalidades de la entrevista evaluativa así como las fases que atraviesa durante su aplicación. Luego se mencionan las críticas de las que comúnmente ha sido objeto la entrevista, incluyendo los errores que comete el entrevistador y el entrevistado. Finalmente se hace un análisis crítico de la entrevista evaluativa.

### 2.1 ENTREVISTA EVALUATIVA (Concepto e importancia).

La entrevista es considerada como uno de los más antiguos procedimientos en la obtención de datos útiles para la selección.<sup>25</sup>

La herramienta más eficaz para obtener información es la entrevista en tanto que se trata de un instrumento de precisión que ayuda en la medida en que se sostiene en la interrelación humana, o sea, en los hombres, y éstos son la fuente de toda información.<sup>26</sup>

La entrevista es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado. La entrevista proviene de la palabra francesa “entrevior” que significa “verse uno al otro”, pero que incluye “ver imperfectamente, dar un vistazo a...”. El entrevistador sólo da un vistazo al entrevistado.<sup>27</sup>

Existen diversas definiciones de entrevista, sin embargo, la mayoría reconocen a la entrevista como un instrumento de investigación en la búsqueda de información siguiendo un proceso de pregunta-respuesta.

Para estos fines se puede mencionar que la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador),

<sup>25</sup> Newell Kephart, *La entrevista y el examen de selección*, p. 23.

<sup>26</sup> Alejandro Acevedo y Alba López, *El proceso de la entrevista*, pp. 7-8.

<sup>27</sup> Acevedo y López, *op. cit.* p. 8.

debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.<sup>28</sup>

La entrevista profunda, evaluativa o de selección implica una toma de decisión; debe ser considerada como un medio de interacción humana a través del cual se busca información valiosa y suficiente acerca de las aptitudes, habilidades, conocimientos y personalidad del candidato a un cierto puesto; con objeto de llegar a predecir con mayor o menor certeza, si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le intenta seleccionar.<sup>29</sup>

La entrevista evaluativa resulta ser una herramienta particularmente eficaz para darle un adecuado tratamiento a ese primer acercamiento del individuo a la organización. En ella se representan las primeras impresiones tanto de uno como del otro lado. Su importancia radica en que ese contacto suele ser determinante, ya que se trata de un intercambio en donde, más allá de una simple contratación, se interrelacionan expectativas de ambos interesados, y se fija, a manera de semblanza, la convergencia de los compromisos que los interesados están dispuestos a asumir y de qué manera.<sup>30</sup>

La entrevista conducida diestramente permite al entrevistador obtener evidencia y probar hipótesis basadas en el comportamiento pasado del candidato que ayudará a predecir sus acciones futuras en una asignación de entrenamiento en un trabajo específico.<sup>31</sup>

El principal propósito de la entrevista evaluativa consiste en determinar la adecuación de un candidato para una vacante. "¿En qué grado reúne las capacidades básicas: estudios, entrenamiento, experiencias de trabajo y otras cualidades personales necesarias para desenvolverse en una forma aceptable?".<sup>32</sup>

El segundo propósito consiste en proporcionar al solicitante información acerca del trabajo, los requisitos que deberá reunir, las políticas de la organización, sus prácticas, las personas con las que trabajará y los beneficios que pueda recibir.

<sup>28</sup> Grados, *op. cit.* p. 186.

<sup>29</sup> Acevedo y López, *op. cit.* p. 61.

<sup>30</sup> Acevedo y López, *op. cit.*, p. 193.

<sup>31</sup> Henry Morgan y Jhon Cogger, *El manual del entrevistador*, p.3.

<sup>32</sup> Morgan y Cogger, *ibid.*

De una u otra forma, la entrevista suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, tanto porque complementa y aclara los datos de la hoja de solicitud, como por lo que permite obtener vivamente informes sobre la motivación del solicitante.

## 2.2 TIPOS DE ENTREVISTA

Aunque para este trabajo es de mayor relevancia la entrevista evaluativa, se considera pertinente describir brevemente los tipos de entrevistas utilizadas en las organizaciones.

Según Ballesteros<sup>33</sup> la entrevista del área de psicología industrial puede tener diversas finalidades y por tanto ser de varios tipos:

- Entrevista Motivacional: Que tiene la finalidad de hacer cambiar las actitudes del individuo o reforzar las que ya se tienen.
- Entrevista Informativa. Es el cambio de información entre el entrevistador y el entrevistado referente a las condiciones que deben realizarse en el trabajo.
- Entrevista de Selección. Pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más ostensibles del comportamiento del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

Por su parte Acevedo y López<sup>34</sup> plantean una clasificación más detallada de los tipos de entrevista según su propósito, incluyen en su clasificación aquellos casos en los cuales la entrevista se utiliza para analizar hechos ya pasados, acciones que ya se han realizado o conductas que ya se han manifestado:

---

<sup>33</sup> Ramón Ballesteros, *La psicología aplicada a la empresa*, p. 224.

<sup>34</sup> *op. cit.*, p. 25.

**-Entrevista de Admisión o Selección.**

El entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato entrevistado. Pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más ostensibles del comportamiento del candidato y su relación con los requerimientos del puesto a cubrir.

**-Entrevista de Promoción o Evaluación.**

Con ésta se intentará, una vez conocido el historial del sujeto ya adscrito previamente a la empresa, evaluar su desarrollo y actividades con el fin de determinar si es posible promocionarlo o no a un mejor puesto de la organización.

**-Entrevista de Consejo.**

Entrevista destinada a 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, llegaría a repercutir en el correcto y tan necesario equilibrio de las relaciones grupales.

Resulta de manejo más delicado dada su 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 conocimiento y autocontrol.

**-Entrevista de Salida.**

Es conveniente realizarla cuando la salida de un empleado no ha sido violentada, sino que es una respuesta a las necesidades personales del empleado.

Es a través de este tipo de encuentros como se pueden conocer 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.

#### **-Entrevista de Confrontación.**

Intenta rectificar substancialmente 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 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 tome.

Esta entrevista tiene esencialmente, en la plática dirigida, la finalidad de obtener solución a un problema determinado.

### **2.3 MODALIDADES DE LA ENTREVISTA**

Se han utilizado diferentes términos para denominar a las modalidades de la entrevista: dirigida y no dirigida, abierta y cerrada, libre y exploratoria, profunda y superficial, entre otras. Sin embargo, puede llegarse a la conclusión de que una manera de referirse a las modalidades de la entrevista Para ello se considera conveniente emplear la clasificación que propone Grados.<sup>35</sup>

#### **2.3.1 Directa.**

Es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña más actividades; realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas específicas del entrevistado.

En este tipo de entrevista se observa que las preguntas utilizadas son más extensas, específicas y generalmente implican respuestas cortas. Esta entrevista se asemeja más a un interrogatorio.

#### **2.3.2 Indirecta.**

En la cual las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas, es decir, su misión directiva se limita a señalar el área que interesa, sin verificar qué aspectos son de más interés, pero cuyos objetivos sí están claramente definidos. Esto es, queda a juicio del entrevistador señalar las áreas a tratarse, y posteriormente dejar hablar al entrevistado. Esta

---

<sup>35</sup> *op. cit.*, pp. 188-190.

entrevista es muy útil para evaluar a personal ejecutivo, técnico o de nivel profesional, donde el 80% de las verbalizaciones estarán a cargo del entrevistado. El entrevistador únicamente hará preguntas claves que permitan continuar al entrevistado con el flujo de la conversación.

En la entrevista indirecta se evalúa el potencial que tiene la persona para desenvolverse dentro del puesto, cuáles son sus cualidades y defectos, qué tipo de supervisión es la que se tiene que ejercer, qué aspecto es el que lo motiva, de logro, de poder, económico o afiliativo. En cambio, la directa es útil para fines de verificación, y para considerar a quienes cuenten con los requisitos mínimos para la finalidad que se haya trazado.

### 2.3.3 Mixta.

Esta entrevista es una combinación de la directa e indirecta, es la más utilizada en los ámbitos organizacionales. Es conveniente al inicio de la entrevista hacer preguntas directas, pero conforme se desarrolla el clima propicio, se le da pauta al entrevistado para que se desenvuelva. Las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones y utilizará las tácticas de acuerdo con el contexto situacional de la entrevista.

La entrevista mixta es la que se utiliza generalmente en selección de personal por la flexibilidad que permite. Habrán preguntas basadas en la solicitud o en los datos de estudios que ayuden a corroborar datos o a evaluarlos. Por el tiempo que ahorra, y por la información que se puede obtener, es la más utilizada.

## 2.4 PLANEACION DE LA ENTREVISTA

Chiavenato<sup>36</sup> afirma que para todas las entrevistas, previstas o no, debe haber algún tipo de preparación. Obviamente, se necesita un considerable planeamiento para las entrevistas establecidas anticipadamente, tales como las que se realizan para la concesión de empleo o para una evaluación. Sin embargo, muchas entrevistas se llevan a cabo en el momento, por ejemplo el procesamiento inicial de una queja o de una reivindicación, y no dan tiempo para preparación alguna.

---

<sup>36</sup> *op. cit.*, p.17.

Este autor sugiere los siguientes aspectos para planear una entrevista:

- 1.- Determinar los objetivos específicos de la entrevista;
- 2.- Determinar el método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y
- 3.- Obtener la mayor cantidad posible de información sobre la persona que ha de ser entrevistada.

Especialmente en la entrevista de selección, es importante que el entrevistador se informe respecto a los requisitos necesarios al cargo que se pretende suplir y de las características esenciales del candidato. Esas informaciones son vitales para que el entrevistador pueda, con relativa precisión verificar la adecuación de los requisitos necesarios al cargo, y las cualidades del candidato.

“El establecimiento de un ambiente no es exactamente un paso separado en el proceso de entrevistar, sin embargo, merece una mención especial.<sup>37</sup> El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- 1.- Físico: oficina privada y confortable; y
- 2.- Mental: disposición de ánimo y confianza.

Aún antes de comenzar la entrevista, ésta sufre influencias: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un prolongado tiempo de espera, son aspectos negativos que deben evitarse. Del mismo modo causaría impresión desagradable el hecho de que el candidato note que su solicitud de empleo prácticamente no fue leída.

Una buena entrevista implica la observación de varios puntos, entre ellos los siguientes:

- 1.- Debe realizarse una atmósfera agradable y en una sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos;
- 2.- Debe ser de naturaleza particular, apenas el entrevistador y el entrevistado.

<sup>37</sup> Chiavenato, *op. cit.*, p. 18.

- 3.- La espera es inevitable, en consecuencia, debe haber un número suficiente de sillas, a fin de eliminar la necesidad de esperar de pie. La sala de espera debe tener periódicos, revistas y literatura, principalmente respecto de la empresa.
- 4.- El estudio previo de informaciones respecto de la función y del candidato, auxiliará sobremanera la entrevista. Una rápida lectura del análisis del cargo, de las cartas de referencia o de la solicitud de empleo, será de bastante utilidad en el curso de la entrevista.

Así, la planeación y cuidado especial contribuye al posterior éxito en la entrevista.

## 2.5 FASES DE LA ENTREVISTA

La aplicación de la entrevista se divide en etapas o fases. A continuación se describen las fases que plantean Heredia y Arias:<sup>36</sup>

### 2.5.1. RAPPORT.

Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa de entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda ésta, trato cordial ayuda a establecerlo. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien, a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. El propósito del rapport, en otras palabras, es "romper el hielo".

### 2.5.2 CIMA.

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionarán de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud. Estas principalmente son:

<sup>36</sup> Victor Heredia y Fernando Arias, *Administración de recursos humanos, "reclutamiento y selección de personal*, pp. 256-290.

-Historia laboral: Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefe), sus habilidades para relacionarse, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

-Historia Educativa: En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, qué rol desempeñó en la escuela (líder, aplicado, problemático, etc.); relaciones con la autoridad (profesores); relación entre calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento.

Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales, la relación con las tareas que ha estado desempeñando, su objetividad para elegir carrera y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.

-Historia Personal: Con el propósito de ofrecerle al candidato un trabajo que pueda serle más satisfactorio a la vez que más productivo, la exploración de estos aspectos no es éticamente reprochable.

La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. Se investiga el núcleo social de origen (estatus social, cultural, económico, etc.).

-Salud: Es importante conocer las afecciones que ha sufrido el candidato, el tipo de accidentes físicos que ha padecido y los cuidados preventivos que tiene para con su persona.

-Autopercepción: Aquí se profundiza en la habilidad que tiene el solicitante de reconocer sus limitaciones y alcances, se investiga el grado de conocimiento que tiene el candidato de sí mismo y sobre los logros y tropiezos.

-Tiempo Libre: Es conveniente conocer los intereses personales que motivan al solicitante fuera de su vida laboral y que se tengan identificadas las actividades que lleva a cabo durante su tiempo libre.

-Proyectos a corto y largo plazo: Es necesario averiguar cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse en sus metas el entrevistado. Además, se trata de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

### 2.5.3 CIERRE.

Para este evento final se verifica si no hace falta ningún punto a investigar. Se puede resumir verbalmente el contenido de la entrevista enfatizando los aspectos relevantes del puesto de interés. Cinco minutos antes de terminar la entrevista es conveniente indicar que se acerca el final ("antes de que terminemos..."). Este es el momento de indicar al entrevistado los pasos a seguir, decirle qué va a suceder.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, correcto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.<sup>39</sup>

## 2.6 PRINCIPALES CRITICAS A LA ENTREVISTA

Las organizaciones grandes o pequeñas hacen uso de la entrevista evaluativa tratando de estimar las aportaciones de las personas que están y estarán en un futuro laborando para ellas. Sin embargo, su calidad para fines predictivos en la selección ha sido muy criticada pues se le considera el sistema menos estandarizado y menos cuantificado.

Existen diferentes opiniones acerca de la importancia de la validez y confiabilidad de la entrevista, algunos autores muestran estar a favor de la fiabilidad o confiabilidad, argumentando que es más importante establecer criterios en acuerdo (confiabilidad), que obtener una alta validez. Otros se inclinan a decir que la validez ofrece mayor efectividad al tomar una decisión.

Para comprender mejor dicha cuestión, lo mejor es definir ambos términos.

---

<sup>39</sup> Heredia y Arias, *op. cit.*, p. 290.

### 2.6.1. Fiabilidad.

La fiabilidad se refiere a la constancia con que una medida da los mismos resultados si se realiza varias veces. "Si examinamos al mismo sujeto varias veces. ¿conseguiremos aproximadamente el mismo resultado en cada medida? Si es así, puede afirmarse que el procedimiento de medida es fiable, y si no, tal procedimiento es poco fiable".<sup>40</sup>

La fiabilidad de la entrevista ha sido tema de un gran número de estudios científicos. Ésta se ha medido, en general, entrevistando individualmente, dos o más veces, a cada uno de los sujetos de un grupo determinado de solicitantes, y comparando luego los resultados obtenidos por un entrevistador con los obtenidos por los demás entrevistadores.

Numerosos estudios posteriores han señalado que la fiabilidad de la entrevista es frecuentemente baja. Tales estudios han contribuido a hacer dudar del valor de la entrevista como proceso de selección.

Pero un motivo de esta falta de fiabilidad podría ser la tendencia a basar los resultados de la entrevista en impresiones o intuiciones más que en datos objetivos deducidos de la conducta inmediata del solicitante o de hechos pasados.

Después de haber perfeccionado el sistema de entrevistas, en el sentido de que se obtenga en las mismas situaciones resultados constantes, el siguiente paso es comprobar que el factor que se mide tiene realmente relación con el éxito en el trabajo.

### 2.6.2. Validez.

Al grado en que los resultados de la entrevista están relacionados con el éxito en el trabajo puede dársele el nombre de validez.

"La validez se mide, generalmente, correlacionando los resultados de la entrevista con la medida del éxito posterior en el trabajo. Estos coeficientes de correlación deben ir de -1 a +1 para

---

<sup>40</sup> Kephart, *op. cit.*, p.27.

ser significativos.<sup>41</sup> Por tanto, no sólo hay que tener en cuenta la precisión con que podemos medir una aptitud, sino también si ésta tiene relación con el éxito en el trabajo, sobre todo con la tarea particular de que tratamos.

No todos los trabajos sobre validez de entrevistas han sido esperanzadores. A veces se han encontrado coeficientes muy bajos, comparando la calificación de una entrevista con el éxito posterior en el trabajo, pero tales coeficientes pueden deberse a deficiencias: o se hizo el proceso total sin plan de control, y, por tanto, las medidas obtenidas carecían de fiabilidad, o los rasgos medidos y sobre los que se apoyó toda la entrevista quizá no tenían relación con el éxito en el trabajo o, lo que ocurre aún más frecuentemente, los rasgos medidos en la entrevista eran sólo importantes para ciertos puestos de esta tarea, pero no para el puesto particular de que se trataba.<sup>42</sup>

Así, se ha dedicado una cantidad considerable de investigación respecto a la subjetividad de la entrevista con la esperanza de determinar los procesos que están de por medio y la utilidad de la información recabada para fines predictivos. De esta forma, la primera conclusión a la que se llegó fue que las entrevistas están sujetas a todo tipo de prejuicios y la información que de hecho proporciona podría obtenerse de manera eficaz por otros medios.<sup>43</sup>

Posteriormente, en investigaciones más recientes aumentó cada vez más la sospecha de que el problema reside en el modo como se llevan a cabo típicamente las entrevistas que en el método mismo.

Mucho se menciona que la mayoría de las entrevistas para un empleo se llevan a cabo bastante al azar, sin ninguna estructura y generalmente por entrevistadores sin ningún adiestramiento. Poca o ninguna planeación la precede, y el resultado es cierto tipo de calificación global de aprobación del solicitante.<sup>44</sup>

<sup>41</sup> Kephart, *op. cit.*, p. 30

<sup>42</sup> Kephart, *op. cit.* pp. 26-32.

<sup>43</sup> Carlson, Thayer y Peterson, *Improvements in the selection interview personnel Journal*, 1971 en Arthur Dex, *Selección efectiva de personal*, p. 236.

<sup>44</sup> Dex, *op. cit.* p. 237.

Del mismo modo, después de una serie de investigaciones Grant y Bray<sup>45</sup> postulan estar a favor de que el mejor medio para obtener objetividad en la evaluación de la entrevista es utilizar la estrategia de entrevista estructurada.

Sin embargo para Blum y Naylor<sup>46</sup> no es muy convincente obtener entrevistas muy confiables pues eso implica coartar al entrevistador en la obtención de información, limitando en consecuencia su validez potencial; a mayor confiabilidad en una prueba menor validez en el mismo instrumento de medición.

Por su parte Nahoum<sup>47</sup> plantea que esta situación debería llevar a los psicólogos a desechar la entrevista como técnica científica de apreciación de los rasgos de personalidad o de pronóstico de la adaptación profesional. Agrega: "Pero si se observa que no todos los resultados son negativos y que las causas de resultados negativos no parecen suficientemente analizados, puede uno preguntarse si la anterior conclusión está verdaderamente probada"

Dicho autor considera necesario examinar la cuestión más de cerca, para lo cual propone elaborar un esquema experimental. En seguida se describe brevemente su propuesta.

Nahoum<sup>48</sup> estima que toda entrevista comporta como conclusión cierto número de apreciaciones formuladas acerca de los sujetos y, que la entrevista es válida en la medida en que esos resultados aparecen, tras control estadístico, fieles y valaderos.

Para conocer si la entrevista es válida sugiere seguir los siguientes pasos:

#### 1.- Determinar cuál es el esquema experimental.

-Implica fijar cuantitativamente las apreciaciones, para lo cual se debe pedir a los entrevistadores que clasifiquen a los sujetos por medio de una escala de estimación.

<sup>45</sup> Grant y Bray, *Contributions of the interview to assessment of management potential* en Dex, *op.cit.*, p. 237.

<sup>46</sup> Ivan Blum y Catherine Naylor, *Psicología Industrial*, p.34.

<sup>47</sup> Charles Nahoum, *La entrevista psicológica*, p. 54.

<sup>48</sup> Nahoum, *ibid.*

- Definir la fidelidad. Ésta se define por el grado de concordancia verificada entre las apreciaciones formuladas independientemente, por distintos jueces, sobre los individuos de un grupo determinados de sujetos.
- Definir la validez. Ésta se define por el grado de concordancia verificada entre las apreciaciones formuladas y los rasgos que se buscan apreciar.

## 2.- Aplicación para la apreciación de rasgos de personalidad.

Según su experiencia, los rasgos que interesa apreciar no son definidos suficientemente.

Ha observado que se pide a los entrevistadores que aprecien rasgos situados a distintos niveles de complejidad y casi nunca se dan indicaciones sobre la manera de apreciarlos.

Los rasgos que actúan en el desarrollo de la entrevista y que se refieren a las relaciones sociales (interacción social, facilidad verbal, etc.) pueden ser observados, pero los otros rasgos deben ser deducidos por los entrevistadores. Algunos buscan apreciarlos partiendo de la biografía del sujeto; otras generalizan partiendo de detalles de vestimenta, lenguaje empleado, etc.

La conducción de la entrevista y la naturaleza de los temas encarados quedan libres a la iniciativa y competencia de los entrevistadores, que en general, no recibieron ninguna formación previa.

Estas son las condiciones en las cuales la entrevista, como instrumento de selección, puede ser valedera.

Asimismo, plantea que han habido algunas mejoras técnicas que se han esforzado por precisar las condiciones de la entrevista, reconoce dos tendencias: una a estandarizar estrictamente el proceso de entrevista para limitar las apreciaciones subjetivas; la otra a escoger los entrevistadores y a proporcionarles los medios para que formulen apreciaciones consistentes. Considera sin embargo, que la mayoría de los entrevistadores proceden sin ningún plan definido.

Resulta de ello que la entrevista es una conversación desfilvanada, desorganizada, durante la cual se intenta formular una opinión fundada en reacciones impulsivas.

A criterio de Nahoum,<sup>49</sup> la solución se encuentra en el ámbito mismo de la entrevista de selección. Para ello plantea algunos principios:

### 1.- Objetivo de la entrevista.

“El objetivo de este tipo de entrevista es brindar al entrevistador los medios para apreciar en qué medida el aspirante presente es capaz de ocupar los puestos disponibles. Este objetivo es limitado, justifica el empleo de investigadores sin formación de psicólogos, por lo que las entrevistas deben ser estandarizadas y limitarse al máximo las apreciaciones psicológicas. [Agrega:] Es preferible pedir a los entrevistadores que aprecien el rasgo esencial que es la motivación para el empleo disponible, justificando su opinión con hechos, sin esperar que tracen un retrato psicológico de los candidatos”<sup>50</sup>

### 2.- La presentación de la entrevista al aspirante.

El entrevistador debe estar convencido de que va a tratar un asunto con un aspirante cuya personalidad va a respetar. Al presentarse debe indicar qué papel se desempeña en la entrevista, los candidatos pueden saberlo, pero pueden también equivocarse acerca de la facultad de su decisión del entrevistador.

### 3.- Contenido de la entrevista.

Los temas a tratar dependen de la naturaleza y características de los puestos vacantes, que el entrevistador debe haber analizado previamente; naturaleza de las tareas, herramientas o máquinas utilizadas, condiciones físicas de trabajo, responsabilidad, peligros, condiciones psicológicas de trabajo (en equipo, solo, monótono, etc.), todo eso debe conocerse.

<sup>49</sup> Nahoum, *op. cit.*, p.55.

<sup>50</sup> Nahoum, *ibid*

La encuesta sobre el pasado profesional del candidato constituye, pues un aspecto esencial de la entrevista de selección. Cada empleo desempeñado por el candidato debe ser objeto de estudio, de modo que el entrevistador pueda formarse una idea clara que le permita establecer comparaciones útiles con los puestos de su empresa.

#### 4.- Conducción de la entrevista.

El entrevistador debe disponer de un margen de iniciativa bastante amplio, si se quiere que los informes obtenidos sean numerosos y precisos. Sin embargo, deberá cumplir ciertas condiciones:

- Haber transmitido correctamente las motivaciones al aspirante, desarrollando el marco y objetivo de la entrevista.
- Obtener la cooperación del aspirante adoptando un ritmo de conversación, dejando hablar sin intentar hacer observaciones a cada momento.
- El entrevistador debe vigilar cuidadosamente sus propias intervenciones y preguntas.

#### 5.- Estandarización.

Depende de la idoneidad de los entrevistadores. Si sólo se dispone de entrevistadores poco experimentados y que no son psicólogos de profesión, conviene limitar al máximo por lo menos al principio, su iniciativa de interpretar las respuestas obtenidas en función de lo que conocen acerca de los puestos vacantes.

Con dicho apartado finaliza su propuesta. Como puede observarse, existe un sin fin de críticas a la entrevista, (críticas referidas a la validez, confiabilidad, que se llevan a cabo sin ninguna planeación, estructura y adiestramiento), y, aunque en algunas ocasiones se plantean alternativas de solución, la entrevista se ha llevado por mucho tiempo y al parecer se seguirá llevando en las organizaciones sin importar el tamaño o estructura de la misma.

## 2.7 ENTREVISTADOR (Características de un buen entrevistador y errores que comete durante la entrevista).

### 2.7.1. Características de un buen entrevistador.

El entrevistador asume un papel importante en la entrevista. Lo que se espera principalmente de él es su habilidad para colocar a los entrevistados de una manera cómoda, mantener un buen contacto con los mismos y obtener las informaciones deseadas. Inteligencia normal, ausencia de fuertes prejuicios y coraje para la autocorrección, son condiciones necesarias para un buen entrevistador. El profesional que posee dichas cualidades es el psicólogo, pues dada su formación, va desarrollando ciertas habilidades y cualidades que emplea en las relaciones sociales.

#### 2.7.1.1 Habilidades.

A juicio de varios autores<sup>51</sup> un buen entrevistador debe manejar habilidades en las que de una manera u otra coinciden en:

-Habilidades sociales: El entrevistador debe dominar las normas y costumbres sociales imperantes, a fin de hacer o decir lo correcto en determinadas situaciones. Además de ser una persona que estable fácilmente relación con la gente y que ésta reaccione favorablemente con él.

-Habilidades comunicativas: En donde la entrevista sea una interacción comunicativa. El entrevistador no debe emplear términos técnicos, sino un lenguaje comprensible, sencillo. También debe tener en cuenta la comunicación corporal, mediante la cual se transmiten mensajes que la gente abiertamente no manifiesta.

-Habilidades analíticas e interpretativas: El entrevistador debe analizar cada aspecto de la información, clasificándola con base en la generación y comprobación de hipótesis acerca del comportamiento de los candidatos de tal manera que llegue a conclusiones congruentes con la impresión que se tiene del candidato y la información que éste proporciona.

<sup>51</sup> Chiavenato, *op. cit.*; Morgan y Cogger, *op. cit.*; Kephart, *op. cit.*, entre otros.

-Toma de decisión: El entrevistador al evaluar al candidato debe estar alerta y no dejarse llevar por estereotipos, ni juzgar a éste por su raza o sexo. La información que el entrevistador tenga del candidato debe valorarla de forma objetiva.

#### 2.7.1.2 Características y cualidades

A su vez, Acevedo y López<sup>52</sup> reconocen que un buen entrevistador debe poseer las siguientes características especiales:

-Autoconocimiento: Es el conocimiento más profundo de sí, desarrollado en un estado de sensibilidad que le permita captar fenómenos que ocurren dentro y fuera de él. Esto determina en un momento dado, cuándo está o no percibiendo las cosas objetivamente.

-Autoaceptación: La aceptación de uno mismo da la capacidad de aceptar a los demás, de mantener respeto mutuo hacia los entrevistados considerándolos como seres humanos y no como objetos.

-Flexibilidad: Proporciona la facultad de adaptarse a cualquier situación y en caso de la entrevista poderse manejar y adaptarse a diferentes ideologías, clases sociales, tipo de lenguaje, etc.

-Espontaneidad: Da un marco de confianza a la entrevista, lo que facilitará la obtención de información.

Es necesario decir que los autores hasta ahora referidos, no mencionan con énfasis que el profesionalista más adecuado para entrevistar sea el psicólogo, por el contrario, consideran que con un adecuado curso (con duración de 3 a 5 meses aproximadamente), se puede formar un buen entrevistador. Este aspecto se profundizará al final del capítulo.

#### 2.7.2 Principales errores durante la entrevista.

El entrevistador al ser la persona que guía la entrevista, es común que cometa errores durante la misma. En este caso se pueden mencionar los actos de conducta que con cierta frecuencia influyen

---

<sup>52</sup> Acevedo y López, *op.cit.*, p.25.

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.

En seguida se mencionan los principales errores, según Acevedo y López<sup>53</sup> en los que concurren los entrevistadores:

#### 2.7.2.1 Efecto del halo.

Es la tendencia que tiene el entrevistador a sentir simpatía o antipatía por algún tipo personal, sin que exista ninguna justificación objetiva para tener esos sentimientos. El efecto del halo se registrará como una variable que distorsionará la comunicación.

El efecto del halo también puede detectarse en caso de que se deje manipular por una serie de eventos que en su historia personal o familiar son parecidos a los de la persona que se está entrevistando.

#### 2.7.2.2 Entrevistas Prolongadas.

Sucede cuando la entrevista se extiende más del tiempo que previamente se había fijado, en esta condición lo que se puede inferir es que más bien se estuvo satisfaciendo la curiosidad del entrevistador, que invirtiendo de manera óptima el tiempo para conseguir la información.

También puede acontecer, cuando por falta de experiencia o seguridad y confianza en sí mismo, el entrevistador no sabe crear las pautas necesarias, ni sabe interrumpir de manera acertada cuando el discurso del entrevistado se alarga con información irrelevante.

Omitir el objetivo de la entrevista, así como sólo preguntar lo que le parezca interesante al entrevistador sin llevar una secuencia, provocará que el entrevistado no sepa qué se espera de él, no de información valiosa y se sienta desubicado.

---

<sup>53</sup> Acevedo y López, *op. cit.*, pp. 28-32.

### 2.7.2.3 No Mostrar Interés.

Este error normalmente se comete cuando el entrevistador poco experimentado se ve influido por la presión del tiempo, contempla la entrevista como una situación en la que tiene que captar una serie de datos cuantitativos, transmite la idea de que no está prestando suficiente atención a la persona sino a la recolección de datos, lo que puede provocar que se cierre la información y que de pronto el entrevistado empiece a proporcionar datos solamente cuantitativos.

### 2.7.2.4 Influir en las Respuestas.

Influir en las respuestas puede provocar un autoengaño en el entrevistado, ya que puede ser una necesidad que tiene el entrevistador de que le digan o le contesten lo que quiere escuchar.

### 2.7.2.5. No Establecer Respeto Mutuo.

Las "reglas" que se establecen en la situación de entrevista deben implantarse con sensibilidad, tutear a una persona mayor o que no está acostumbrada a ser tuteada, puede provocar problemas al emitir información y sentirse agredido.

Por otra parte, hablarle de usted a una persona joven puede provocar distanciamiento, que la información se bloquee ante la postura de autoridad que asume el entrevistador. Este tiene que manejarse de acuerdo con la edad que tenga tanto el entrevistador como el entrevistado, con el estatus, con el objetivo que tenga la entrevista, inclusive en algunas ocasiones se puede manejar de manera intencionada como presión.

### 2.7.2.6 No Aclarar Información Recibida

En alguna entrevista por miedo o temor, el entrevistador se queda con lo que él pretende pensar que se le está comunicando, sobre todo el caso de datos técnicos, en los que puede sentir que debe conocerlos y que puede ser descubierto si no es así. Se deben dominar esos temores porque podrían perjudicar la información que da el entrevistado al no evaluarlo correctamente.

#### 2.7.2.7. Hacer más de una pregunta por vez.

Se debe tener cuidado de no saturar al entrevistado con interrogantes, porque sin que lo perciba el entrevistador, el candidato seleccionará lo que le sea más cómodo para contestar y lo menos amenazante, y en ese momento se fragmentará la comunicación. O bien, puede confundir al entrevistado y causarle la sensación de que tiene enfrente a una persona caótica por el tipo de preguntas que hace y por la estructuración de las mismas.

#### 2.7.2.8 Interrumpir.

Se debe tener presente que el entrevistado diga las cosas a su modo, y no como uno quiere que lo haga, pues de otra manera se puede inhíbir el curso de la entrevista. Además, resultará significativa la manera en que exponga la información el candidato.

#### 2.7.2.9 Exagerar el uso de notas.

Debe evitarse, en la medida de lo posible, hacer anotaciones enfrente del sujeto, porque éste se bloquearía. Hay información que puede considerarse muy confidencial y le puede provocar duda, no sabe qué trascendencia pueden tener las notas que toma el entrevistador. Sin embargo, es posible tomar notas discretamente, de modo tal que no incomode al candidato y permita darle relevancia a datos que el sujeto se extiende sobre ellos.

#### 2.7.2.10 Motivar a través de la entrevista.

Existen organizaciones que utilizan la entrevista como una fase preparatoria para la inducción, motivando a los candidatos, sobre las posibilidades de realización y proyección que podrían tener.

## 2.8 EL ENTREVISTADO (Errores que comete y principales rasgos de personalidad)

Como puede observarse en el apartado anterior se mencionaron los errores más comunes que el entrevistador llega originar durante la entrevista. Sin embargo, existe otra fuente de errores, pocas veces mencionada, es más difícil de detectar y erradicar: los errores que comenten los entrevistados.

### 2.8.1 Errores del Entrevistado.

También los entrevistados cometen errores. Algunos pueden tratar de encubrir ciertas debilidades relacionadas con el puesto que están tratando de obtener. Otros errores pueden atribuirse sencillamente a nerviosismo.

En los Estados Unidos, la Asociación Nacional de Reclutamiento de Profesionales ha identificado los cinco errores que con mayor frecuencia comenten las personas que están siendo entrevistadas.<sup>54</sup>

Los cinco errores más comunes fueron:

#### 2.8.1.1.- Intentar técnicas distractoras.

Simular falta de interés en un puesto que en realidad se desea puede llevar a efectos devastadores para el interesado; la compañía puede concluir que el candidato no está interesado.

#### 2.8.1.2- Hablar en exceso.

Quizá llevado por su nerviosismo, el candidato puede hablar en exceso, especialmente sobre temas irrelevantes, como el estado del tiempo o algún deporte.

---

<sup>54</sup> Acevedo y López, *op. cit.* p. 35.

#### 2.8.1.3.- Jactarse de los logros propios.

En este sentido puede irse desde el simple exceso provocado por la vanidad hasta la distorsión seria de un antecedente laboral.

#### 2.8.1.4.- No escuchar.

La tendencia de no escuchar al entrevistador puede ser el resultado de la ansiedad que genera la situación. Desafortunadamente, por lo común conduce a no interpretar debidamente las preguntas del entrevistador y a no establecer un clima de confianza.

#### 2.8.1.5.-No estar preparado para la entrevista.

No estar debidamente preparado para la entrevista generalmente produce la sensación de estar ante una persona con falta de interés, una actitud que ciertamente no conduce a la obtención de un nuevo empleo.

Por otra parte, es importante que el entrevistador pueda distinguir los rasgos más relevantes de la personalidad del entrevistado para, en base a ellos, poder ubicarlo dentro de alguno de los grandes grupos de comportamiento.

#### 2.8.2 Rasgos de Personalidad del Entrevistado.

Las personas que se presentan ante el entrevistador obviamente son diferentes y cambian su conducta dependiendo de las circunstancias, pero son susceptibles a conducirse de cierta manera. Tomando en cuenta esto, se clasifican en grandes grupos, aunque estos tipos no siempre se dan en forma pura.

De manera operativa y con vistas al proceso de entrevista se ubicará a los individuos dentro de algunos de los grupos con el fin de poderlos analizar con mayor facilidad y evaluar más

fidedignamente.<sup>55</sup> Además permite dirigir la entrevista de una manera más adecuada para obtener la información necesaria.

#### 2.8.2.1 Introverso.

Son personas que les cuesta trabajo establecer relaciones interpersonales, son tímidas, se angustian con facilidad, tienden a ser sumisas y sugestionables, desconfían de sus capacidades y de los demás. Si aumenta la presión pueden presentar temblor en las manos o en la voz.

Este tipo de persona encara la entrevista con miedo y angustia, como no sabe exactamente qué se espera de él, tiende a ser inferior o no saber responder. Esta ansiedad es lo que le inhibe y también su propio sentimiento de inseguridad. A ellos hay que ayudarlos para que tomen confianza, dándoles un rapport más largo para que se tranquilicen, usar un tono de voz más amable y un trato cordial.

#### 2.8.2.2 Agresivo.

Son personas aparentemente seguras de sí mismas, que han aprendido a dominar cuando atacan, o se muestran irónicas porque causan inseguridad en las personas. Generalmente son impulsivas, autocríticas, exhiben conductas o poses de autosuficiencia y desdén.

En la entrevista este individuo tiende a exagerar su actitud agresiva, que puede ser más aparente que real. Pretende demostrar que es muy independiente y capaz de llevar a feliz término cualquier situación que se le plantee en la entrevista. En este caso no es aconsejable rapport largo, pero hay que dejarlo sentir que impresionó con su autosuficiencia para que se sienta satisfecho, y entonces conducir la entrevista a puntos de interés con técnicas como la confrontación para conocer sus alcances.

---

<sup>55</sup> Acevedo y López, *op. cit.*, p. 87.

### 2.8.2.3 Manipulador.

Este tipo de personas tienen atractivo especial, han aprendido a dominar a través de su encanto personal, que despliegan cuando la situación lo amerita.

Envuelven, hablan, halagan, son atentas y amables o firmes y directos, o en ocasiones se hacen los sufridos para cubrir deficiencias; son los entrevistados que se meten por el ojo del agujero y si el entrevistador no es más hábil que ellos, se saldrán con la suya y, además, lo dejarán muy satisfecho, con la sensación de haber encontrado un magnífico elemento.

Por lo general, los manipuladores tienen de antemano la información que dejará satisfecha a la persona que los entrevista, y sabrán cómo impresionarlo.

Estas personas requieren de un rapport breve y de la técnica de confrontación, es necesario ir "directamente al grano", de otra manera podría alargarse la entrevista; requiere conducción fuerte por parte del entrevistador, incluso un tratamiento frío para observar reacciones; o bien, hacer preguntas de tipo cerrado, para no darle la oportunidad de que se extienda.

### 2.8.2.4 Mentiroso.

Puede ser muy hábil y no dar indicios, se le localiza cuando se contradice; se puede dudar de sus aseveraciones cuando parezcan fantasiosas, este estereotipo se puede presentar en las diferentes facetas ya mencionadas.

Se aconseja que si no satisface la entrevista o provoca sospechas, se utilice la confrontación, se verifique la investigación socioeconómica y no se realice la entrevista sobre los datos que proporcionó en la solicitud, curriculum, etc.

## 2.9. ANALISIS CRITICO DE LA ENTREVISTA

A través de este capítulo vuelve a sobre salir las implicaciones que trae consigo el empleo de la entrevista evaluativa y la relevancia de que se lleve a cabo por medio de un profesionista como el psicólogo, quien posee la habilidad de mantener una actitud estrictamente objetiva y respetuosa de la individualidad de los aspirantes a empleo.

Un psicólogo entrevistador es ante todo, quien realizó estudios de Psicología, o por lo menos conoce los diferentes aspectos con que pueden presentarse los asuntos cuya investigación se propone.

El psicólogo profesional cuenta con prudencia para interrogar e interpretar los hechos y actitudes recogidas en función a las características del puesto. Dada su formación tiene la capacidad de realizar un análisis psicológico de la biografía del candidato, la cual la hace en función a las exigencias del puesto que hay que cubrir.

En contraste, con las "interpretaciones de psicología vulgarizada" que realizan los entrevistadores que tienen una formación en Contaduría, Economía, o Administración, pero que se atreven a interpretar y creen realizarlas acertadamente después de un "curso básico en psicología" incluido en su adiestramiento como entrevistadores.

En concreto, el psicólogo entrevistador adquiere conciencia de su papel y sus medios para lograrlo, adopta una especie de criterio íntimo de lo que debe y lo que no debe hacer.

En cuanto al empleo de la entrevista evaluativa, la cuestión de su valor y su función como técnica para evaluar a los aspirantes para un puesto es un aspecto particular del problema en sí. En seguida se examina más de cerca esta cuestión.

La mayoría de los autores escriben acerca de la entrevista evaluativa mencionan las críticas de las que comúnmente ha sido señalada, mencionan las investigaciones referidas a esta técnica enfocadas básicamente a detectar el origen de los errores y darles una solución.

Lo curioso es que la mayoría de los autores convergen en una serie de consejos técnicos que llegan a ser repetitivos autor tras autor y publicación tras publicación. Por ejemplo, las sugerencias para mejorar la validez y confiabilidad de la entrevista, generalmente son: Definir previamente el parámetro que será considerado como confiable y válido. Definir operacionalmente los rasgos que interesa apreciar durante la entrevista. Formar previa y adecuadamente a las personas que realizarán la entrevista.

Las alternativas de solución a los errores que se originan durante la entrevista son: Condicionar adecuadamente el lugar donde se realizará la entrevista. Planificar el tipo de preguntas y la secuencia de las mismas. Examinar preconcepciones y mantenerlas al margen cuando se realiza la labor, etc.

Por si fuera poco, enlistan una serie de habilidades y características que debe tener un entrevistador, como son habilidades sociales, analíticas, interpretativas, etc., y características personales como autoaceptación, espontaneidad, flexibilidad entre otras.

Sin embargo, esta forma de abordar la cuestión no sirve de mucho; a criterio del que escribe, los factores responsables de la aparente ineficacia de la entrevista son probablemente, por un lado, la insistencia a basarla en una valoración numérica que aparente mostrar científicidad. Por otro lado, mantener la concepción de la entrevista como un acontecimiento unidireccional, el continuar estudiando por separado cada aspecto de la entrevista: el ambiente físico donde se lleva a cabo la entrevista y las personas que están de por medio en el proceso son estudiadas también por separado. Debido a la importancia que tiene para este trabajo, se enfatizará este segundo aspecto; la cuestión de la valoración numérica no será abordada.

La concepción ingenua que ve en toda entrevista sólo la presencia de dos individuos entre los cuales se desarrollan procesos psicológicos independientes del contexto, es una concepción simplista; es considerar simplemente un marco de "psicología ajena a las circunstancias objetivas"

Muchas han sido las investigaciones respecto a la eficacia de la entrevista y no hay en concreto una alternativa que termine con la incertidumbre respecto a la eficacia de la entrevista para evaluar aspirantes. Por consiguiente, es necesario proseguir el esfuerzo por comprender el proceso que esta de por medio y, procurar que se mejore la técnica.

A criterio del que escribe, se necesita ver desde otra perspectiva el proceso que se establece durante la entrevista evaluativa, así como estudios controlados para someter a prueba las posibles hipótesis que se elaboren de dicho proceso. Sin embargo, estas son metas a largo plazo. En este apartado se pretende exponer brevemente la concepción que se tiene del proceso de entrevista.

La entrevista evaluativa más que ser un vehículo de comunicación es un instrumento que permite el intercambio de información asentado en una sólida interacción humana, la cual se sustenta en el paulatino incremento de relaciones socioemocionales.

Se establece una relación esencialmente humana, una relación socioemocional porque se da una identificación de ambas personas (entrevistador-entrevistado) como individuos que pertenecen y se ubican en un grupo social definido y, por medio de las señales que emanan de su comportamiento y las características inherentes a cada uno de ellos, de las cuales no se pueden sustraer dado que son personas con un cúmulo de emociones, sentimientos y experiencias, éstas se hacen presentes en el proceso mismo de la entrevista.

Para facilitar la presentación del proceso que se origina durante la entrevista se describirán brevemente las condiciones variables que tienen significación en la relación entrevistador-entrevistado.

El ámbito social donde se encuentra sumergida la entrevista evaluativa viene a ser una fuente de motivaciones de los participantes de la entrevista. Esto es que la empresa que tiene como objetivo producir con mayor rendimiento viene a influir en el comportamiento que expresen por su parte el entrevistador y por su parte el entrevistado; a su vez, la actitud de cada uno de ellos influye en la actitud del otro. Por ejemplo:

El entrevistado o candidato va a la empresa a ofrecer su fuerza de trabajo, es aspirante a un puesto que conoce más o menos, para el cual se considera apto y en el cual espera tener éxito. Obviamente temerá la rivalidad de otros aspirantes por lo que creará en la necesidad de presentarse de la forma más favorable, valiéndose de todas las técnicas sociales de las que es capaz: cuidará su vestimenta, su presencia y tratará de convencer de sus condiciones. Hará lo posible por "triunfar" en la entrevista.

El entrevistador al laborar para una empresa, queda sometido a imperativos o políticas impuestas por la misma, sus cualidades para indagar quedan restringidos hasta ciertos límites, los del ambiente social en el cual trabaja. De lo contrario, de no proporcionar "el personal solicitado", podría no continuar en su puesto.

Debido a esta situación el entrevistador puede optar por alguna posición:

-Tener una actitud en donde considere que tiene el derecho de utilizar todas las técnicas y/o estrategias (posibles) capaces de permitirle obtener el máximo d información hasta encontrar al candidato que según su criterio es el adecuado para el puesto y para hacer exitosamente carrera en la empresa.

O bien, el entrevistador, puede definir su papel en el marco de la entrevista, como la de un entrevistador remunerado para efectuar cierto trabajo, y no como la de un hombre que se encuentra con otro hombre con cierto potencial.

Entre estas dos actitudes extremas, esta última es la más detestable, la que lleva al entrevistador a considerarse indiferentes a la relación humana que se origina en ese momento, sin ver en esta situación nada más que los aspectos técnicos. Esta postura de indiferencia ante la individualidad del candidato va influyendo y/o interviniendo de manera directa en el desarrollo de la entrevista.

En resumen, en el proceso de una entrevista resulta inevitable la interacción entre el entrevistador y el entrevistado.

El entrevistador debe estar totalmente consciente de que su actitud impacta de una manera definitiva en la conducta del entrevistado, y que este último también ejerce influencia en su propio proceder.

Es necesario adquirir conciencia del papel que se tiene durante una entrevista, de tener plena conciencia de que no se tiene ante sí un objeto de estudio, sino un individuo, un ser humano. Si el entrevistador es capaz de controlar y conducir la interacción que se establece, podrá dirigirla a la consecución de información a partir de cada entrevistado y cada situación. Para lograr esto es necesario proceder de un marco teórico que sustente la aplicación de la entrevista. Es importante emplear un marco teórico de referencia que guíe al psicólogo en la búsqueda de información significativa, posibilitando el empleo adecuado de la entrevista de tal manera que la información sea precisa y fidedigna. Para ello, se estudiarán en el siguiente capítulo las teorías que influyen en el enfoque de la entrevista.

### 3 "CORRIENTES PSICOLÓGICAS QUE ABORDAN LA ENTREVISTA EVALUATIVA"

En el capítulo anterior se pudo observar como la entrevista evaluativa ha sido depurada al grado de que se enumeran modalidades, etapas y errores comunes que se cometen durante la misma.

Los autores que se han dedicado a detallar la forma en "como debe realizarse una entrevista eficaz"; convergen en una serie de consejos técnicos y/o enlistan las habilidades y características personales que debe tener un buen entrevistador y, por si fuera poco, agrupan las características personales de los individuos que se presentan ante el entrevistador. Sin embargo, aunque mucho se escribe sobre el tema de entrevista evaluativa, poco o nada se refiere al marco teórico que la fundamenta.

Así, el objetivo del capítulo es describir brevemente las corrientes psicológicas que tienen mayor convergencia en este contexto. Las corrientes psicológicas que se describen son: La teoría Dinámica, Terapia centrada en el cliente, Teoría Psicoanalítica y Análisis Transaccional.

Después de cada descripción se ejemplifica la manera en como algunos autores han extrapolado los conceptos y estrategias de cada teoría al contexto de entrevista. Esto permitió estructurar una crítica a la perspectiva teórica de la entrevista e ir perfilando las características de la propuesta de estudio.

Aunque en los últimos 50 años veintenas de libros han escrito sobre la entrevista, son contados los artículos que dejan entrever "algunos destellos teóricos" que han influido en el enfoque de la entrevista evaluativa.

De esta forma, aún sin un marco teórico definido algunos autores se han atrevido no sólo a enunciar conceptos de diferentes teorías empleados durante la entrevista, sino además, a estructurar ciertas técnicas derivadas de diferentes teorías que según su criterio pudieran tener alguna relación y aplicación práctica en la entrevista evaluativa.

En seguida se mencionarán brevemente las corrientes psicológicas y los conceptos que tienen mayor convergencia en este contexto.

#### 3.1 TEORÍA DEL REFUERZO.

La teoría del aprendizaje de los conductistas, tales como el psicólogo B.F. Skinner, ha tenido bastante influencia. Él desarrolló una técnica llamada condicionamiento operante. Esta técnica implica el reforzamiento (recompensa) de un organismo cuando muestra un comportamiento deseado, y no reforzamiento cuando éste no aparece. Después de un período de tal entrenamiento, la frecuencia del comportamiento deseado es mayor que con la que se presentaba originalmente

En la entrevista el reforzamiento desempeña un papel importante. Por ejemplo, el entrevistador refuerza al candidato con un comentario favorable cuando muestra cierto tipo de

comportamiento como es la espontaneidad que el entrevistador desea. De forma similar, el entrevistador puede disminuir la frecuencia de los comportamientos que no le son útiles al no reforzarlos. El conocimiento sobre el condicionamiento puede también ayudar al entrevistador a interpretar la información obtenida de la entrevista. Necesita darse cuenta de que un individuo tiene muchos hábitos y actitudes fuertemente reforzados y que éstos no son susceptibles de cambiar a menos que haya un cambio en el programa de reforzamiento.<sup>56</sup> Así, con base a este enfoque el entrevistador busca descubrir lo que la persona ha aprendido a ser durante su vida hasta el momento presente.

### 3.2 PSICOLOGÍA SOCIAL

A través de los años, varios investigadores han estudiado el comportamiento de las personas en situaciones sociales, incluyendo el ambiente de trabajo. Frederick Herzberg, por ejemplo, al estudiar los factores motivacionales en el trabajo y las profesiones, los dividió en dos clases: motivadores y factores de protección tan sólo evitan la insatisfacción. Herzberg refirió cinco motivadores -el trabajo mismo, el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso: y cinco factores de protección: la política y la administración de la compañía, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

“Herzberg diría que un buen salario y las condiciones placenteras de trabajo ayudan a mantener a una persona libre de insatisfacciones, pero no le motivan a trabajar con ahínco. Es susceptible de trabajar con ahínco en tareas que encuentre intrínsecamente interesantes”<sup>57</sup>.

La Psicología social es útil en el análisis de la información obtenida de la entrevista. El entrevistador aprende a buscar los motivadores del solicitante. Reconoce que el individuo no sobrevivirá y destacará a menos que su ambiente de trabajo tenga motivadores y no solamente factores de protección.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Morgan y Cogger, *op. cit.*, p. 7

<sup>57</sup> Morgan y Cogger, *op. cit.*, p. 8

<sup>58</sup> Morgan y Cogger, *ibid.*

### 3.3 TEORÍA DINÁMICA

Uno de los exponentes de esta teoría ha sido Henry Murray, quien presentó un sistema de necesidades y presiones que ayudará a explicar la interacción de un individuo con su ambiente. En su teoría considera que existen variadas necesidades, deseos o estados corporales dentro del individuo que exigen satisfacción o acción. Por otra parte, el ambiente ofrece una variedad de presiones que actúan sobre el individuo y demandan respuestas posteriores. "El sistema presenta un útil marco de referencia para comprender la motivación de los candidatos a un trabajo. Un hombre que tiene una fuerte necesidad de dominio puede responder bien en situaciones que proporcionan oportunidades para satisfacer esta necesidad, tales como puestos ejecutivos o de ventas. Estos trabajos pueden ser tensionales, pero son más gratificantes que penosos"<sup>59</sup>.

McClelland ha puesto atención particular a la necesidad del logro. El individuo que tiene una fuerte necesidad de logro puede estar motivado a lograr éxito en cualquiera de su amplia gama de formas.

En el comportamiento del individuo se dan las tres manifestaciones de la motivación, aunque predomina generalmente una.<sup>60</sup>

Por ejemplo, si su mayor motivación es al logro, su manera de actuar se caracterizará por: capacidad para señalar metas; toma de responsabilidad personal para obtener resultados; deseo de competir con los demás, búsqueda de retroinformación.

Si la motivación es a la afiliación, su preferencia será a estar con otros más que permanecer sólo, tener una relación de cercanía afectuosa con los demás. Manifestará preocupación por las relaciones interpersonales en el trabajo más que por la tarea.

<sup>59</sup> Morgan y Cogger, *ibid*

<sup>60</sup> Grados y Sanchez, *La entrevista en las organizaciones*, p. 30.

Si la motivación es al poder manifestará una orientación política dentro de la empresa. Una vinculación con los centros de poder y prestigio de la empresa. Preocupación por influir y dirigir a los demás, etc.

Los solicitantes traen a la presión de la entrevista sus propias necesidades, incluyendo las necesidades de aceptación, reconocimiento y logro. El candidato afronta la oportunidad y el peligro en la entrevista. Tiene la posibilidad de asegurar un trabajo o carrera que quiere y quizá el lograr un buen nivel de éxito superior al que ha experimentado hasta el momento. También afronta una situación que puede producir ansiedad y que puede cristalizarse en la pérdida de autoestimación o en sentimientos de fracaso<sup>61</sup>.

Cuando el entrevistador analiza la información obtenida de la entrevista debe estudiar los logros del solicitante e identificar las necesidades que son importantes en su vida. El entrevistador debe tener en mente el tipo de presiones impuestas por el trabajo para lo cual se está evaluando al candidato; asegurando que el empleado armonice con las demandas del trabajo y del departamento.

### 3.4 PSICOTERAPIA CENTRADA EN EL CLIENTE

Muchos psicólogos han aportado ideas al comportamiento de la psicoterapia, algunas de estas ideas tienen relevancia especial para la entrevista y la evaluación. Carl R. Rogers es identificado en la terapéutica centrada en el cliente o no directiva. El entrevistador en la terapéutica no directiva refleja y aclara el contenido emocional de las respuestas del paciente. El terapeuta espera que el cliente asuma la responsabilidad de la resolución de sus problemas. Tiene fe en que el cliente posee recursos internos necesarios para hacer frente a las situaciones traídas espontáneamente a la entrevista no directiva.

“Aunque la entrevista de selección de personal es más bien una situación diagnóstica que terapéutica, un poco del enfoque Rogeriano en cuanto a la reflexión y clarificación se emplea al reflejar el contenido emocional de lo que el solicitante dice. Por ejemplo, cuando se hace eco o se parafrasea la respuesta del candidato, estimulándolo para elaborar más ampliamente sus respuestas y

<sup>61</sup> Morgan y Cogger, *op. cit.*, p. 9.

para explicar sus afirmaciones<sup>62</sup>. Puede decirse que las técnicas del "eco" son retomadas de este enfoque.

### 3.5 TEORÍA PSICOANALÍTICA

El psicoanálisis ha influido profundamente la cultura de nuestro tiempo, de un modo u otro interviene en las áreas de estudio, por consiguiente, la entrevista de selección no iba a ser la excepción.

A reserva de simplificar demasiado la teoría de Freud se puede decir que él plantea la idea que la estructura de la personalidad se da a partir de 3 instancias: el "ello", el "yo" y el "superyo".

El ello busca la gratificación inmediata de sus deseos sin consideración de las consecuencias. El yo se comporta realísticamente; es análogo a sí mismo. El superyo corresponde estrechamente a la conciencia moral de una persona. Tanto el ello como el superyo son inconscientes, mientras que el yo es parte consciente de la personalidad, de tal modo que la existencia de cada una de las instancias a lo largo del desarrollo, será lo que dará forma a la personalidad. El ello y el superyo luchan dentro del individuo por la primacia. El yo se esfuerza por integrar a la personalidad y por equilibrar las demandas del ello y del superyo. Dado que las demandas del ello se encuentran en oposición con las del superyo podrían producir en el individuo gran ansiedad si fueran expresadas conscientemente. Por tanto, las exigencias del ello comúnmente están disfrazadas y el individuo no es consciente de ellas. Estos deseos inconscientes influyen poderosamente en el comportamiento<sup>63</sup>.

Durante la entrevista el candidato puede tener equivocaciones verbales inconscientes que revelan más de sus sentimientos reales que si estuviera hablando como él lo quisiera. En forma similar sus acciones accidentales pueden revelar intenciones no expresadas. Al interpretar la información, el entrevistador encontrará que los patrones de comportamiento a veces reflejan motivos inconscientes o no verbalizados, más que obvios<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> *ibid.*

<sup>63</sup> Morgan y Cogger, *op. cit.*, p.7

<sup>64</sup> *ibid.*

En la entrevista y en el análisis de la información se debe procurar ser consciente de lo que expresan las acciones pasadas de una persona en contraposición con las racionalizaciones que después explican sólo parcialmente el curso de los eventos. En otras palabras, el entrevistador escucha el contenido de la conversación, tanto implícita como explícitamente. Por ejemplo: un candidato culpa a la mala suerte o a un jefe injusto por su fracaso para triunfar en un trabajo puede estar parcialmente acertado en su afirmación pero las explicaciones repetidas pueden señalar que la falla se encuentra más relacionada con otro motivo de lo que el candidato llega a reconocer.

En cuanto a la ansiedad y/o angustia manifestada a través de titubeos, tartamudeos, silencio, sudación y ruborización se considera que en ocasiones dicho estado puede notificar, reemplazar o bien ocultar estas conductas a través de los llamados mecanismos de defensa, que no son otra cosa sino recursos del Yo para disminuir la ansiedad<sup>65</sup>.

Grados y Sánchez <sup>66</sup>consideran que los mecanismos de defensa que se encuentran con más frecuencia son los sig.:

-Racionalización: Es el proceso de "excusa" del Yo en el que se repudia, mediante una lógica errónea, la responsabilidad por la incapacidad para aliviar la frustración o resolver el conflicto, con esto se absuelve la culpa y se ablanda la ansiedad. Se ejemplifica cuando el candidato aclara: "En realidad he tenido suerte de que no me admitieran en la escuela de Psicología, terminaría enfermo con todo lo que estudian".

-Desplazamiento: Este mecanismo es muy común cuando no se está en la posibilidad de enfrentarse directamente al objeto que produce la frustración, y la agresión subyacente se transfiere a otra persona o cosa. Por ejemplo: "Los problemas que tengo en la empresa porque no aumentaron el sueldo provoca que yo no cuide el material ni el equipo de trabajo e incluso lo desperdicio".

<sup>65</sup> Grados y Sanchez, *op. cit.*, p. 31.

<sup>66</sup> *ibid.*

-Proyección: El individuo siente que sus propios motivos frustrados o en conflicto, los posee otra persona, y esta irradiación psicológica le permite despojarse del fracaso: "En mi trabajo anterior tenía discusiones con mi jefe, pero él siempre las originaba".

-Compensación: Cuando al carecer de algo se trata de reemplazar o complementarlo. Una persona de baja estatura puede ser muy agresiva o aparentar ser muy intelectual. Por ejemplo: Cuando las personas manifiestan conductas agresivas pero son intrínsecamente inseguras. El típico: "Soy gordito pero simpático".

-Sublimación: Es la adaptación lógica y activa del individuo a las normas del medio con provecho para sí mismo y para la sociedad.

-Fantasía: Ubicarse en un contexto fuera de la realidad, como querer ocupar un puesto ejecutivo sin tener los conocimientos ni la experiencia requerida.

-Formación Reactiva: Se caracteriza por la existencia de sentimientos ambivalentes y simultáneos, el sentimiento predominante es reemplazado por su contrario. En otras palabras, si el entrevistado se expresa de manera reiterada de lo bueno que era su jefe anterior, es posible que realmente opine lo contrario.

-Resistencias: Consisten en las posturas que asume el entrevistado al eludir el objeto real de la entrevista. Las manifestaciones más comunes son: silencio, pausas prolongadas, confusión respecto a tiempo y espacio, evitación de temas generadores de conflicto, retraso en la entrevista, etc.

### 3.6 ANÁLISIS TRANSACCIONAL (AT)

Es una teoría de la personalidad basada en el estudio de los estados específicos del Yo, creada por Eric Berne, quien considera que la estructura de la personalidad comprende tres órganos: la extero-psiquis, la neo-psiquis y la arqueo-psiquis, éstas se manifiestan fenomenológicamente y

operacionalmente como tres tipos de estados del ego llamados Padre, Adulto y Niño respectivamente<sup>67</sup>.

Se llama análisis porque separa al comportamiento en unidades simples, fácilmente identificables. Se denomina transaccional porque aplica dicho análisis a los intercambios de estímulos y respuestas entre las personas, a tales intercambios se les denomina transacciones<sup>68</sup>.

El A.T. se divide en cuatro clases de análisis:

- a) Estructural, que se refiere a la personalidad individual,
- b) Transaccional, lo que la gente hace y dice entre sí,
- c) Juegos, las transacciones ulteriores que conducen a una meta prefijada y,
- d) Guiones, dramas específicos de la vida, que las personas representan compulsivamente.

Los juegos son una serie de transacciones ulteriores con un truco, que conducen a un final bien definido. El juego más común en grupos es: "¿Por que no ...? Sí pero ...".

El guión es una serie de operaciones complejas que se basa en un plan de vida inconsciente. "Son realidades de operación, su meta podría llamarse -control del plan vital-, es tan complejo que en grupos de terapia puede llegarse a este nivel"<sup>69</sup>

En seguida se ejemplificará con los dos primeros análisis por tener mayor relación con la entrevista evaluativa.

a) Análisis Estructural. Se ocupa de la segregación y el análisis de los estados del ego. La meta es establecer el predominio de los estados del ego que sirven para probar la realidad.

El estado del yo Padre es tomado de una figura parental. Puede actuar como influencia indirecta o bien exhibirse directamente en el comportamiento parental. Dicho estado se expresa

<sup>67</sup> Eric Berne, *Análisis transaccional en psicoterapia*, p. 11.

<sup>68</sup> Grados y Sanchez, *op. cit.*, p. 34.

<sup>69</sup> \* Eric Berne, *Introducción al tratamiento de grupo*, p. 29.

mediante adjetivos, sustantivos y verbos condicionales: “lo bueno”, “lo malo”, “deberías”, “tendrías” y el imperativo “hazlo”. Cuando una persona esta en su estado yo Padre, actúa como lo hicieron en el pasado sus figuras parentales.

El estado del yo Adulto orientado hacia procesamiento de datos y la estimación de probabilidades, de manera objetiva y autónoma. Se expresa a través de adjetivos y verbos en tiempo presente “yo opino”, “yo pienso”.

El estado del yo Niño es una reliquia arcaica de un período temprano significativo de la vida. Contiene emociones denominadas auténticas, está dirigido a buscar placer y a evitar el dolor, utiliza el pensamiento mágico y no tolera esperar que se posterguen las situaciones ni la frustración, hace lo que le gusta hacer. Cuando una persona se encuentra en el estado del yo Niño, se muestra exigente, violenta, sumisa y/o llorosa.<sup>70</sup>

b) Análisis Transaccional, tiene como meta el control social, en el cual el Adulto retiene el poder ejecutivo al tratar con otras personas que podrían consciente o subconscientemente, tratar de activar al Niño o al Padre en él.

El A.T. es un sistema de psicoterapia basado en el análisis de las transacciones y cadenas de transacciones tal como realmente ocurren durante las sesiones de tratamiento. Es decir, la comunicación en el A.T. se explica a partir de las transacciones que se dan entre dos o más personas que tratan de comunicarse<sup>71</sup>.

Una transacción es una unidad de relación social y consiste en un estímulo precedente de una persona y una respuesta a este estímulo por parte de otra, cada vez que hay un intercambio de palabras y conductas entre ellas.

Los tres tipos de transacciones se describirán brevemente y, al finalizar cada una de ellas, se ejemplificará como sucederían dichas transacciones en el ámbito organizacional.<sup>72</sup>

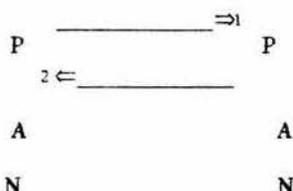
<sup>70</sup> Grados y Sanchez, *op. cit.*, 35

<sup>71</sup> \*Bernie, *Introducción al...*, p. 30

<sup>72</sup> Grados y Sanchez, *op. cit.*, p. 36-40.

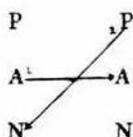
**Transacciones Complementarias:** Se realizan cuando se envía un mensaje desde un estado específico del ego, recibiendo la respuesta prevista desde el mismo estado del ego de la otra persona, dando lugar a un mensaje claro y una respuesta directa. La respuesta vuelve por el mismo camino y el circuito de comunicación se cierra con éxito entre dos estados cualesquiera del ego:

- 1 - Hoy en día los empleados ya no quieren trabajar
- 2 - Sí, en nuestro tiempo era diferente, hace falta mayor disciplina

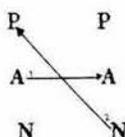


**Transacciones Cruzadas.** Se realizan cuando la comunicación la recibe un estado del ego diferente al que se deseaba dirigirse. La respuesta vuelve de una parte distinta de la cual se recibió el estímulo y puede dirigirse a cualquier estado del ego del emisor. Por ejemplo, Hay un mensaje adulto dirigido al estado del yo Adulto de la otra persona, pero la comunicación falla cuando se recibe respuesta del estado Yo Padre dirigida al estado Yo Niño del primer emisor. La respuesta suele ser inesperada y la comunicación se interrumpe, y por lo general estos cruces son fuente de conflicto.

- 1 - CLIENTE Podría investigar mi núm. de cuenta?
- 2 - EMPLEADO Usted debe saberlo o anotarlo.

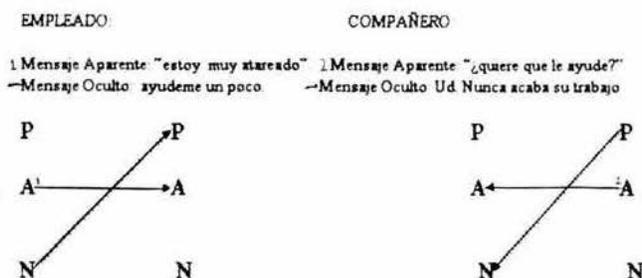


- JEFE Envíó la información Srta?
- SECRETARIA Ud. siempre desconfía de mí



**Transacciones Ulteriores:** Involucran tres o más estados del yo, y tienen un nivel evidente o social y un nivel oculto o psicológico. Ocurren cuando un mensaje, en la comunicación, implica un caso pero significa otro. En este tipo de transacciones la segunda persona responde al significado oculto del mensaje y el resultado es un intercambio improductivo. El emisor interviene simultáneamente en más de un estado del ego, uno de ellos es el emisor oficial y el otro encubierto

con una mirada, un gesto o un tono de voz que difiere del mensaje verbal evidente, la parte oculta es lo más importante del mensaje.



### 3.7 CRITICA A LA PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA ENTREVISTA

No existe un marco teórico que sustente la aplicación de la entrevista evaluativa, los autores sólo se han encargado de detallarla para su "mejor aplicación". La mayoría de los artículos descansan en aspectos de "cómo hacerla", proporcionan una serie de consejos técnicos estilo recetario y dejan así de mencionar o proponer un marco teórico que fundamente la aplicación de la entrevista.

Aunque es común que los entrevistadores al realizar la entrevista se empleen diferentes estrategias y conceptos de diversas teorías, no se conoce bibliografía que estudie o investigue este aspecto y sus implicaciones. A lo sumo, algunos autores como Morgan y Cogger, Grados y Sánchez han escrito que el entrevistador puede retomar conceptos y estrategias de las teorías ya mencionadas, que según su criterio, son aplicables a la entrevista evaluativa.

Lo inadecuado de dicho planteamiento es que queda abierta la posibilidad de hacer uso indiscriminado de conceptos y/o estrategias de teorías que comprenden de forma distinta al ser humano, por ende los enfoques y estrategias son distintas. No obstante, tal parece que esto no es considerado por los autores y lejos de que especifiquen un fundamento teórico, sugieren varias teorías.

Posiblemente el uso indiscriminado de conceptos y estrategias se origina debido a que la entrevista trata con circunstancias y situaciones que difieren ampliamente y ésta interesada en el comportamiento humano; el entrevistador en su afán por recabar información y al no tener claro una postura que le permita obtener satisfactoriamente dicha información, en el momento de aplicarla hace uso de estas estrategias y conceptos de diferentes teorías que sólo contribuye a que el entrevistador no precise el marco teórico que sustenta la aplicación de la misma.

De esta forma, se ha forzado a la entrevista a ser accesible al poner en práctica diversas técnicas, conceptos y estrategias de diferentes teorías. La aplicación de esta manera ha contribuido a que el entrevistador obtenga de forma subjetiva y poca ética la información que requiere en cada ocasión. Este es un hecho que refiere el empleo sin cautela de una herramienta que aparte de reducir su modalidad como instrumento de recolección de datos, se convierte en el empleo estéril de una herramienta que durante su desarrollo ve empobrecido o anulado cualquier fundamento teórico.

Así, debido a la ausencia de un marco teórico específico que sustente la aplicación de la entrevista, se hecha mano de un eclecticismo que no se detiene en amalgamas semejantes a las de agua jabonosa, agua de jamaica y chocolate. Esto es, se hace uso indiscriminado de estrategias que carecen por completo de un carácter explicativo para su aplicación y solo deja entrever una "ensalada teórica" de los enfoques que influyen como marco de referencia en que se basan los entrevistadores.

En pocas palabras, a consecuencia del empleo indiscriminado de variadas estrategias y conceptos, más que caer en una postura ecléctica se cae en un vacío teórico. A su vez este vacío teórico permite continuar con la idea de conceptualizar la entrevista como un suceso lineal. Pues bien, puede decirse que la pretensión de acudir a diversas técnicas como garantía de acopio de "información significativa", no es otra cosa más que soslayar el acontecer de la entrevista, la cual se ubica en el mismo ocurrir del encuentro ya que de alguna manera hay interdependencia entre el comportamiento del entrevistador y del entrevistado.

Existe una percepción simplista de la entrevista, ésta es conceptualizada como un suceso unidireccional (del que habla al que escucha). Se enfatiza en los errores que debe evitar el entrevistador y la manera en como debe comportarse. Sin embargo, la entrevista evaluativa no

responde a ningún esquema concreto y controlable de estructuración; sino más bien, la entrevista se ubica en el mismo acontecer del encuentro; las actitudes personales e individuales de cada entrevistador y cada entrevistado son las que lo determinan.

Aunque podría decirse que la entrevista es el reflejo del tipo de planeación del entrevistador, en la que éste, a través de sus preguntas se estructura una opinión respecto del entrevistado, esta opinión es determinante para el resultado final de la entrevista. No obstante, no sólo el entrevistador con su actitud marca los cauces del comportamiento en la entrevista, sino también el propio entrevistado con su mayor o menor disposición, con su tendencia a sentirse o no intimidado, influirá la manera en cómo se conduzca el entrevistador. Y finalmente esa puesta en común de ambos participantes la influencia recíproca determinará el concretar una decisión.

Para finalizar, el "supuesto ecléctico" del que hecha mano el entrevistador al realizar la entrevista evaluativa saca a relucir la necesidad de una perspectiva diferente de entender la entrevista. Implica que el psicólogo entrevistador rescate un marco teórico que de cuenta del acontecer de la entrevista; que deje a un lado la percepción simplista (del que habla al que escucha) de la entrevista provoca que él se ajuste a un procedimiento rígido y mecánico y pase por alto el intercambio humano.

Es innegable que en la Psicología se ha construido una variada constelación de teorías, de la adopción de alguna de ellas dependerá en buena medida la interpretación de los datos o información.

Por lo tanto, primero hay que tener claro bajo qué percepción se entiende el acontecer de la entrevista y posteriormente decidir qué enfoque se va emplear y por consiguiente de qué estrategias se hará uso.

Ahora, si se parte de que la entrevista es un proceso bidireccional que se establece por la influencia recíproca entre entrevistado y entrevistador, es necesario emplear un marco teórico que no niegue la dinámica de la reciprocidad.

Un enfoque teórico que no mantenga una percepción lineal de la realidad, sino un marco teórico que dé respuesta a los problemas de circularidad. Ese enfoque teórico es el sistémico, enfoque

que puede servir como marco de referencia para comprender el acontecer de la entrevista evaluativa. Un enfoque teórico que no pierde de vista acontecimientos bidireccionales y, que podrá guiar al entrevistador en la búsqueda de información significativa, de lo contrario no se avanzará hasta no contar con un marco teórico que fundamente la entrevista evaluativa.

## 4 "ENFOQUE SISTÉMICO, SUSTENTO TEÓRICO DE LA ENTREVISTA EVALUATIVA"

Si se parte de que la entrevista es un proceso bidireccional que se establece por la influencia recíproca entre candidato y entrevistador, es necesario emplear un marco teórico que no niegue la dinámica de la reciprocidad. Un marco teórico que no mantenga la percepción lineal de la realidad, sino un marco teórico que de respuesta a los problemas de circularidad; éste puede ser el enfoque sistémico, el cual puede servir como marco de referencia para comprender el acontecer de la entrevista evaluativa.

Para ello, en este capítulo se hace una reseña del origen de la Teoría General de los Sistemas, su influencia en la Psicología Industrial y en la Psicología Clínica; se mencionan las aportaciones que lograron investigadores de Palo Alto (Watzlawick y cols.) dada la influencia de los sistemas y se enfatizan las contribuciones y teorizaciones que aportó Mara Selvini a la Terapia Familiar y al ámbito laboral.

### 4.1 La Teoría General de los Sistemas (Origen, metas y conceptos básicos)

En la actualidad se vive una época de cambios en diversos ámbitos, lo que obliga la creación de nuevas formas de pensar. Por ello la mayoría de las ciencias están en constante desarrollo, en consecuencia hay una transformación vertiginosa de modelos conceptuales y ciencias del comportamiento que pretenden dar respuesta a los diversos problemas del individuo, por lo que resulta necesario un modelo conceptual que abarque las tres variables: individual, familiar y social.

Este modelo es llamado enfoque sistémico o Teoría General de Sistemas de Ludwig Bertalanffy, el cual nace a partir de la necesidad de buscar otra perspectiva básica del mundo.

La Teoría General de los Sistemas aparece en el siglo XX, sus inicios surgen con gran número de disciplinas, las cuales pueden clasificarse bajo el nombre general de Pensamiento Sistémico.

Es necesario mencionar que la aparición de la Teoría General de los Sistemas (T.G.S.) se presentó por etapas, primero hubo un número de anticipaciones hechas por filósofos y psicólogos, luego surgieron los postulados completos de von Bertalanffy que establecieron la teoría de los sistemas como un movimiento en la biología y la física.

Cuando Bertalanffy<sup>73</sup> comenzó su trabajo como científico, la biología se encontraba envuelta en la controversia entre mecanicismo y vitalismo. Intentando resolver la controversia, Bertalanffy formuló sus primeros conceptos de organismo y sistema. Sin embargo, como la opinión general no le era muy favorable,

<sup>73</sup> Ludwig von Bertalanffy, Teoría General de los Sistemas, p. 35.

no publicó sus trabajos hasta después de la Segunda Guerra Mundial, cuando ya el clima intelectual había cambiado, y los modelos abstractos y generacionales eran mejor aceptados.

En el tiempo en que Bertalanffy<sup>74</sup> concretaba sus primeros conceptos, también se produjeron desarrollos nuevos e independientes que vinieron a apoyar las concepciones originales de Bertalanffy. Tales disciplinas originalmente separadas, son las siguientes:

- 1.- Las formulaciones cibernéticas de Norbert Wiener y el trabajo de W. Ross Ashby sobre las máquinas, a las que se les atribuyen las propiedades de pensar y aprender, y, como resultado de este trabajo, los conceptos de retroalimentación y automatización.
- 2.- La teoría de la información y de las comunicaciones, basadas en los trabajos de Shannon, Weaver, Cherry y otros sobre problemas lingüísticos, matemáticos y teóricos que están relacionados con la transmisión de mensajes en circuitos portadores de información.
- 3.- La investigación de operaciones se desarrolló primero en Inglaterra, durante la guerra de 1939-1945, bajo el liderazgo de E.U. Williams; desde entonces ha sido institucionalizada por los fundadores de la Sociedad de Investigación de Operaciones de América y la Sociedad de Investigación de Operaciones de Gran Bretaña.
- 4.- La Teoría de los juegos de von Neuman y Morgenstern.
- 5.- Las técnicas para simular procesos sociales y ambientales por computadora, propuestas por Jay Forrester y muchos otros.

Estas diferentes disciplinas convergieron, es decir, que los principales representantes de estos campos, originalmente separados, reconocieron y proclamaron que todos ellos representan lo que básicamente constituye un enfoque y modo de pensamiento unificado.

---

<sup>74</sup> *op. cit.*, p. 37.

Así, propusieron una nueva disciplina científica que llamaron Teoría General de los Sistemas. Su tema es la formulación de principios válidos para sistemas en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones y fuerzas reinantes entre ellas.

“De esta suerte la Teoría General de los Sistemas es una ciencia general de la totalidad, concepto tenido hasta hace poco por vago, nebuloso y semimetafísico. En forma elaborada sería una disciplina lógico-matemática, puramente formal en sí misma pero aplicable a varias ciencias empíricas” <sup>75</sup>p. 37

Esto pone de manifiesto las metas principales de la Teoría General de los Sistemas:

- 1.- “Hay una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias naturales y sociales.
- 2.- Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas.
- 3.- Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
- 4.- Al elaborar principios unificadores que corren verticalmente por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
- 5.- Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta, en la instrucción científica”. <sup>76</sup>

Bertalanffy define sistema como un complejo de componentes interactuantes, donde se derivan conceptos característicos de totalidades organizadas como interacción, suma, mecanización, centralización, competición, finalidad, etc, y aplicarlos a fenómenos concretos. <sup>77</sup>

Con el fin de clasificar los distintos tipos de sistemas, se han delimitado sus propiedades y características generales de los sistemas como son:

Sistema cerrado: Es aquel sistema en completo aislamiento de su medio ambiente, en él no hay ni entrada ni salida energía, por lo que constituye un objeto inerte.

<sup>75</sup> *ibid.*

<sup>76</sup> *Ibid.*

<sup>77</sup> *op. cit.* p.94

**Sistema Abierto:** Se define como un sistema de intercambio de materia y energía con su medio ambiente. La característica principal de estos sistemas o seres vivos es la necesidad que tienen de mantenerse a través de un continuo intercambio de componentes, permitiendo un flujo de entradas y salidas con aumento y disminución de sus componentes; siendo capaz de producir cambios y por ende evolucionar.

Bertalanffy <sup>78</sup> intenta desarrollar un conjunto de conceptos teóricos basados en una temática simplificada de sistemas y basado asimismo en la presunción de su aplicabilidad a varias esferas de la experiencia, sosteniendo que las mismas pueden culminar en una unificación de las ciencias; dichos conceptos son:

**Sumatividad:** Cuando en un complejo de elementos el cambio en uno de ellos depende sólo del elemento por su comportamiento independiente y la variación que sufre el complejo es la suma total de las variaciones individuales de sus elementos, se le nombra sumatividad.

**Totalidad:** En contraste, la totalidad de un sistema consiste en que la modificación de uno de los elementos causa un cambio en todos los elementos que lo constituyen y por lo tanto en el todo integrado de interrelaciones.

**Cambio:** La función del cambio está en relación a la retroalimentación del sistema con el medio ambiente debido a la tendencia del sistema a estar mejor adaptado a su medio y de esta forma poder conservar la estabilidad de sus variables esenciales cuando un organismo está adaptado cambia menos, o sea es estable.

La retroalimentación describe la manera en que puede mantenerse la totalidad del sistema, esto es, que cierta cantidad de información que sale del sistema es regresado con mayor información y así poder dirigir o regular su acción. Permitiendo que la relación entre las dos partes de un sistema abierto y su medio sea circular.

**Estabilidad** se refiere a la capacidad que tiene un sistema abierto para reestablecer el equilibrio tras las perturbaciones desencadenadas por la interacción del medio. La estabilidad se refleja en las relaciones que

---

<sup>78</sup> *op. cit.*, pp. 54-88.

existen entre las partes al formar en conjunto, esta propiedad debe permitir al sistema tanto conservar su equilibrio dinámico como permitir los cambios que sufra en el transcurso del tiempo.

La creencia en isomorfismos es central en el pensamiento de Bertalanffy, las mismas leyes encuentran expresión en campos diferentes y aparentemente no relacionados.

De este modo, algunos conceptos, modelos y principios de la T.G.S. son aplicables, a grandes rasgos, a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales; otros, como el sistema abierto definido por el intercambio de materia, se restringen a ciertas subclases.<sup>79</sup>

Así, debido a la necesidad de crear nuevas maneras de pensar que sean capaces de dar respuestas a los diversos problemas del individuo; la Psicología que se encuentra en constante desarrollo, al propormerse una mayor aportación, no puede dejar de verse influenciada por la Teoría General de los Sistemas.

#### 4.2. Influencia de la Teoría General de los Sistemas en la Psicología

La Psicología estadounidense de la primera mitad de este siglo estuvo dominada por el modelo del hombre como robot. Bertalanffy<sup>80</sup> menciona que esta concepción era compartida por todas las escuelas principales de la Psicología estadounidense, la clásica y la neoconductista, el Psicoanálisis, la cibernética, las teorías del aprendizaje y la motivación mantenían el concepto de cerebro como computadora.

El concepto del hombre como robot era expresión y poderosa fuerza motriz de una sociedad de masa industrializada. Servía de base a la ingeniería del comportamiento en la publicidad y la propaganda comercial.

Bertalanffy<sup>81</sup> considera que la sociedad moderna ofreció un experimento de Psicología manipuladora en gran escala. No obstante, los experimentos conductistas tuvieron resultados contradictorios a los que esperaban. Después de la Segunda Guerra Mundial, período de intenso estrés fisiológico y psicológico; la

<sup>79</sup> Bertalanffy, *op. cit.*, p. 27.

<sup>80</sup> *op. cit.*, p. 215.

<sup>81</sup> *op. cit.*, p. 217.

sociedad produjo un número sin precedentes de enfermos mentales; aparecieron nuevas formas de trastorno mental: neurosis existencial, tedio maligno y neurosis de retiro. Esto es, formas de disfunción mental originadas no en pulsiones reprimidas, necesidades insatisfechas o estrés, sino en la falta de significado de la vida

A continuación se especifica lo que para Bertalanffy<sup>82</sup>, en esa época resultó inadecuado del modelo de robot:

En lo que se refiere al conductismo, un principio indispensable es el esquema Estimulo-Respuesta (E-R), donde considera que el comportamiento animal y humano es respuesta a estímulos llegados del exterior. En parte el esquema Estimulo-Respuesta (E-R) se basa en mecanismos neuronales heredados, como en los reflejos y la conducta instintiva. En cuanto al comportamiento humano, son respuestas adquiridas o condicionadas ya sea condicionamiento operante o clásico. Desde esta visión, Bertalanffy menciona que este modelo deja afuera la gran parte del comportamiento que es expresión de actividades espontáneas como es el juego, la conducta exploratoria y cualquier forma de creatividad.

Otro concepto que examina Bertalanffy es el del ambientalismo, que afirma, concorde al esquema E-R, que la conducta y la personalidad son conformados por influencias externas. Con ello Bertalanffy entiende que puede estructurarse determinada personalidad (médico, ladrón, mendigo, etc) con el condicionamiento; por lo que plantea que este principio está en juego cuando el psicoanálisis afirma que la personalidad se forma por la experiencia de la primera niñez, especialmente de naturaleza sexual, deduciendo como consecuencia práctica que los seres humanos no nacen sólo con iguales derechos sino iguales capacidades.

El tercer principio es el de equilibrio, formulado freudianamente, es el principio de estabilidad, la función básica del aparato mental consiste en mantener el equilibrio homeostático. Bertalanffy afirma que con este principio se podría entender que la conducta como el estrés se origina por necesidades insatisfechas y su control está en la reducción de tensiones, particularmente de naturaleza sexual.

---

<sup>82</sup> *op.cit* pp. 197-200.

De este modo, Bertalanffy plantea que el modelo de robot considera la respuesta a estímulos, la reducción de tensiones, el establecimiento de un equilibrio perturbado por factores de fuera, y el ajuste al medio como esquema básico y universal del comportamiento; dejando afuera la expresión espontánea, exploratoria, creativa, las vías intelectuales y/o religiosas hacia la autorrealización en el hombre.

Así, la crisis de la Psicología puede resumirse asimilándola a la lenta erosión del modelo del hombre como robot, que hasta años recientes dominaba la psicología, particularmente en E.U.

En resumen, en el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX se concebía al mundo como caos "De caos se trataba cuando, en la teoría actual de evolución, el mundo viviente aparecía como producto de la casualidad, fruto de mutaciones al azar y de supervivencia en el apuro de la selección natural. De la misma manera, en las teorías del conductismo así como del psicoanálisis, la personalidad humana era considerada como producto casual de natura y nultura de una mezcla de genes y una sucesión accidental de acontecimientos desde la primera infancia hasta la madurez"<sup>83</sup>.

En medio de ese caos se buscaba otro modo esencial de ver el mundo: el mundo como una organización. Semejante concepción cambió de categorías básicas que sustentaban el pensamiento científico e influyó profundamente sobre las actitudes prácticas. Así, las teorías psicológicas (conductismo y psicoanálisis principalmente) al verse incapaces de dar respuesta a los diversos problemas del individuo; los psicólogos buscaron el apoyo de un modelo conceptual que abarcara el aspecto individual, familiar y social; ese modelo fue el enfoque sistémico.

---

<sup>83</sup> *Op. cit.* p.196.

#### 4.2.1 Influencia de la Teoría General de los Sistemas en la Psicología Industrial

La Psicología como toda ciencia cuenta con áreas que se especializan en el estudio del hombre dentro de un determinado contexto, un sujeto va a mostrar diferente comportamiento si se encuentra en su casa, en el trabajo o en la escuela. De esta forma la Psicología encuentra diversas áreas de su aplicación, entre ellas: la psicología social, educativa, experimental, clínica e industrial.

De manera general se puede decir que la psicología industrial permite detectar las necesidades de una organización para proporcionar (de acuerdo a los problemas y posibilidades de la empresa) soluciones a las mismas.

Dunnette y Kirchner<sup>84</sup>, definen la psicología industrial como la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología de las personas en el trabajo. Por lo tanto, cuando un psicólogo industrial observa el comportamiento de los trabajadores, lo hace siguiendo los métodos más apegados a la ciencia. No obstante, se va ocupar de los aspectos intangibles del ser humano: motivaciones, emociones, ideas y deseos; y aunque estos no puedan ser observados como tal, lo que el psicólogo debe hacer es evaluar sus efectos.

A medida que la industria acepta la participación del psicólogo, la contribución de él ha sido profunda, variada y frecuente en diversos aspectos de la industria. Esto es, que raíz de los estudios que hicieron los psicólogos sobre motivación del trabajador, los sistemas incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales, empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la empresa; ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan.

Con ello se reconoce que las fuerzas psicológicas que operan en un individuo están íntimamente relacionadas con lo que sucede al grupo o a toda la organización a la que él pertenece.<sup>85</sup>

<sup>84</sup> Michel Dunnette y Williams Kirchner, *Psicología Industrial*, p. 34

<sup>85</sup> Edgar Schein, *Psicología de las organizaciones*, pp. 5-8.

En otras palabras, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social, complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr la comprensión del comportamiento individual.

Así, el campo de la psicología industrial enfocada en el individuo pasa a una psicología de la organización enfocada a los sistemas y a su desarrollo.<sup>86</sup>

Como era de esperarse, la Teoría General de los Sistemas influyó en la concepción que tiene varios autores respecto a una organización, así como las actividades que se pueden realizar en una empresa desde una perspectiva sistémica.

La definición de Katz y Khan, Schein Y Reyes Ponce<sup>87</sup>, respecto a una organización se puede sintetizar de la siguiente forma: la organización está formada por diferentes sistemas en forma dinámica, cambiante y compleja; es un sistema abierto en donde se recibe información, se modifica y se procesa, tanto del medio externo como en el interno.

Por su parte Argyris<sup>88</sup> concibe las organizaciones como sistemas sociales y técnicos estables que reúnen los factores de producción en un esfuerzo coordinado para realizar fines determinados, [grega] Los elementos humanos de la organización son el objeto especial de las relaciones con los empleados y la conducta de los trabajadores que debe estudiarse en su relación con la estructura de la tecnología y con las interrelaciones entre empleados y la organización".

Esta definición permite ver el giro que toma la concepción de la organización, pues a partir de aquí se concibe como sistema abierto en interacción dinámica constante con el medio que la circunda.

De ahí que la psicología de la organización como campo de conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas

<sup>86</sup> *ibid.*.

<sup>87</sup> *Psicología social de las organizaciones*, pp. 12, *op. cit.*, p. 8 y *Análisis de puestos*, p. 23, respectivamente.

<sup>88</sup> *El individuo dentro de la organización*, p. 54.

que el psicólogo organizacional puede hacerse sobre determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización las tiene que considerar desde un punto de vista de todo el sistema social.<sup>89</sup>

Como puede observarse el estudio del hombre dentro de una empresa ya no se limita al estudio de un comportamiento específico, o al estudio del comportamiento en aislado; sino a la interrelación entre individuos y empresa.

La concepción de la actividad de la administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar la limitación de las actividades. Un sistema consta de dos o más partes ( subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. El entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son sistemas abiertos. Un sistema abierto es aquel que se ve afectado por el entorno. Las organizaciones son influidas por el entorno en que existen y, por tanto, son sistemas abiertos.<sup>90</sup> En otras palabras, existe una dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y la sociedad en conjunto.

Asimismo, las actividades de la administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno. Cabe recordar que dichas actividades se estructuran en subsistemas, las cuales se detallaron en el primer capítulo. Ahora, si el lector desea recordar los conceptos básicos de la Teoría General de los Sistemas, conceptos retomados y aplicados por psicólogos a las organizaciones, puede remitirse al inicio de este capítulo.

Sin embargo, es importante mencionar que dichas aplicaciones y conceptualizaciones sólo han sido a nivel macro y no a nivel micro, de comportamiento humano. Es decir, que los psicólogos organizacionales sólo se han contentado con aplicar los conceptos sistémicos al estudio de los sistemas organizativos globales, insertos en un ambiente en perpetua evolución pero no los han aplicado a nivel de comportamiento humano que se establece en la misma organización.

Cabe aclarar que para este trabajo no es de interés averiguar si dichos conceptos son aplicables a nivel individual pero es importante enfatizar que Mara Selvini plantea la primera percepción de las relaciones que

<sup>89</sup> Schein, *op. cit.*, p. 11

<sup>90</sup> wherther y Davis, *op. cit.*, p9.

se originan en las organizaciones. Todas las circunstancias que intervinieron para estructurar dicha percepción serán descritas más adelante en los apartados subsecuentes.

#### 4.2.2 Influencia de la Teoría General de los Sistemas en la Psicología Clínica

En lo que respecta al ámbito clínico, la evolución de "sistema" en psicoterapia fue contemporánea a profundos cambios en las perspectivas de las ciencias naturales y de otras ciencias del comportamiento. Por ejemplo, en 1954 se organiza la Sociedad para la Investigación de Sistemas Generales y, comenzó la publicación de su estimable serie de anuarios dos años después<sup>91</sup>.

Así, se constituyó una modalidad diferente de abordar los conflictos humanos; así el desarrollo de la Terapia Familiar (como método de tratamiento terapéutico y como instrumento conceptual en la comprensión de la psicopatología) se inicia en el escenario psiquiátrico a partir de la década de los 50's.

Las figuras que parecen haber ejercido mayor influencia sobre el campo de la familia en sus inicios fueron de manera bastante extraña, no tanto psicoterapeutas; como científicos; como fue el teórico de la información Claude Shannon, el cibernético Norbert Wiener y el teórico de los sistemas generales Bertalanffy. Se ha de añadir a la lista el antropólogo Gregory Bateson, cuyo genio sintetizador mostró como pueden ser útiles las ideas de fuentes tan diversas para el entendimiento de los procesos de comunicación, incluso aquellos asociados con la psicopatología. Bateson fue uno de los primeros en introducir la idea de que una familia podría ser análoga a un sistema homeostático o cibernético<sup>92</sup>.

El movimiento familiar empezó cuando por primera vez fueron observadas personas con comportamiento sintomáticos en su hábitat familiar: en la familia, no en el consultorio médico. Puede decirse que existe algo como una epistemología de las ideas, pues clínicos solitarios tropezaban con la terapia familiar y luego seguían tropezando unos con otros mientras trataban de validar la información que estaban recibiendo.

<sup>91</sup> Lynn Hofman, *Fundamentos de la Terapia Familiar*, pp. 87-98.

<sup>92</sup> *op. cit.* p. 88.

No había terapia del padre, ni de la madre, ni de la familia ni primera entrevista de terapia familiar. El primer ímpetu para su desarrollo procedió de la labor de investigadores como Nathan Ackerman, Carl Whitaker en Atlanta, Salvador Minuchin en Nueva York; Gregory Bateson, Don Jackson, Jay Haley, Paul Watzlawick en Palo Alto, para mencionar unos cuantos. Estas personas, sus ayudantes y muchos otros, en 3 ciudades por los Estados Unidos llegaron a ser la espina dorsal de un nuevo y creciente movimiento de práctica e ideas.

La mayoría de estos investigadores se concentraron en el estudio de las propiedades de la familia "como sistema". Y por sistema habitualmente querían decir toda entidad cuyas partes covarían entre sí y que mantenían equilibrio en una forma activada por errores. Hacían hincapié en la función desempeñada por los comportamientos sintomáticos, al ayudar a equilibrar al sistema.<sup>93</sup>

Durante de años 50's Bateson estaba encabezando un notable proyecto de investigación que intentaba clasificar la comunicación por niveles: nivel de significado, nivel de tipo lógico y niveles de aprendizaje.

Como resultado de variadas entrevistas con pacientes esquizofrénicos y de muchas conversaciones entre miembros del grupo de Bateson, se concretó la Teoría de la doble atadura; ésta describe un contexto de habituales callejones sin salida en la comunicación, impuestos unos y otros por personas que se encuentran dentro de un sistema de relación.<sup>94</sup>

La teoría de la doble atadura fue formulada originalmente en términos diádicos, pues las conversaciones entre tres o más personas eran demasiado complejas para poder analizarlas al micronivel, la unidad de atención generalmente era la conversación entre dos personas. Actualmente esta teoría se conoce como Teoría del doble vínculo.

Como resultado, surgieron un buen número de artículos que condicionaban la original teoría de la doble atadura. Weakland fue el primero en romper con el molde diádico con un ensayo en el año de 1960 "La hipótesis de la doble atadura de la esquizofrenia y la interacción en 3 partes". En 1962 los autores del

---

<sup>93</sup> *ibid.*

<sup>94</sup> *op. cit.* p. 91.

artículo original sobre la doble atadura ofrecieron una crítica que reducía la importancia del enfoque en comportamientos individuales o consecuencias aisladas, a favor de un hincapié en la teoría de los sistemas circulares en las relaciones interpersonales.<sup>95</sup>

Al año siguiente Watzlawick hizo una defensa del escrito original, más enérgica que la de los propios autores, aún cuando concedía que habían debido poner más claro la naturaleza mutua de la atadura, en vez de presentarla como de un sólo sentido. Durante los 70's, ciertos ensayos escritos por Weakland y Bateson indicaran que este concepto no tenía nada que ver, en absoluto, con la etiología de la esquizofrenia, sino que es parte de un intento más general por establecer una epistemología en la cual no tendrían significado estos términos.

El primer paso en esta cadena de revisiones consistió en considerar el comportamiento esquizofrénico en triadas en lugar de díadas, tal como lo hizo Weakland en su artículo de 1960. Asimismo, el grupo de Bateson empezó a mostrar interés en las coaliciones, aunque no reconocieron explícitamente la fuente de su interés, no puede omitirse la aportación de Bateson.

A partir de la fascinación por la comunicación esquizofrénica y cómo se le puede fomentar mediante la comunicación familiar, surgió una nueva rama de investigación familiar. Este enfoque se centró en el microestudio de interacciones verbales o no verbales, intentando vincular el estilo de comunicación con el tipo dominante de síntoma encontrado en una familia: en otras palabras, una tipología de las familias por síntomas.<sup>96</sup>

Los investigadores de Palo Alto, empezaron a probar con una distinta clase de tipología, basada en atributos o secuencias. Jackson empleó una tipología de parejas basada en categorías de Bateson para las relaciones esquisomogénicas. Así, en la publicación "*Migares of Marriage*", Jackson definió 3 modos de interacciones básicos: simétricos, complementarios y una mezcla equilibrada de los dos, a los que llamo recíproca.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> *op. cit.* p. 93.

<sup>96</sup> *op. cit.* p. 94.

<sup>97</sup> *op. cit.*, p. 95.

Finalmente y nutriéndose de contribuciones de Bateson y de diversos investigadores del Instituto de Palo Alto, se fue perfilando la base conceptual del modelo interaccional o pragmático de la comunicación humana, centrado ya no en el estudio de las condiciones ideales de la comunicación sino en el estudio de la interacción tal cual se da de hecho entre seres humanos. Dicho modelo conceptual lo concretó Watzlawick y demás colaboradores.

#### 4.2.2.1 WATZLAWICK, su aportación a la Psicología Clínica

Watzlawick, profesor de psicoterapia y psiquiatría en El Salvador y en la Universidad de StandFord e investigador en el Mental Research Institute de Palo Alto, plantea que la psicología y psicopatología tradicionales podían dar cuenta de ciertos elementos pero malamente servían para describir y explicar los complejos interpersonales que inscriben y dan sentido a la conducta del individuo en su contexto.

Menciona que ni aun porque el psicoanálisis amplió y enriqueció la comprensión de los comportamientos a la luz del enfoque dinámico genético-evolutivo en etapas posteriores no fue posible aplicarlo a otros campos (a fenómenos grupales, conductas sociales, etc.) más allá de la mera transformación antropomórfica "El carácter reconstructivo de esa teoría condujo asimismo a la producción de explicaciones circulares que invalidaban toda puesta a prueba del modelo [psicoanalítico]"<sup>98</sup>.

Debido a que el psicoanálisis utilizado como lenguaje e instrumento interdisciplinario y riguroso, mostraba algunas deficiencias insalvables, la expansión de las ciencias del comportamiento fue generada por lo que acabo llamándose el enfoque comunicacional interaccional o sistémico.

A partir de 1945, año de publicación de los primeros trabajos de Wiener y Rosenbluth de Shanhon y Weaver, y de Bertalanffy, proliferó una producción científica y multifacética. Por una parte se desarrolló la Teoría de la información de base notoriamente tecnológica, centrada en el estudio de las condiciones ideales para la transmisión de información y en los límites y las perturbaciones de los sistemas artificiales de comunicación. Por otra parte se expandió el campo de la comunicación de las masas, centrada en el estudio de las características y los efectos de los medios de comunicación masivos. Finalmente, gracias a las

<sup>98</sup> Paul Watzlaw Jean Beavin y Don Jackson, *Teoría de la comunicación humana*, p. 4

aportaciones de Bateson y de diversos investigadores del Mental Research Institute de Palo Alto California, se perfila la base conceptual del modelo comunicacional.<sup>99</sup>

En este modelo, uno de los procesos más significativos y más propios de la especie humana: la comunicación, aparece con nuevos relieves y nueva profundidad.

A través del libro *¿Es real la realidad?*, Watzlawick deja entrever la base conceptual de su modelo; ahí plantea que existe una estrecha interdependencia entre la realidad y la comunicación. Menciona: " ...el desvencijado andamiaje de nuestras cotidianas percepciones de la realidad es, propiamente hablando, ilusorio y que no hacemos sino repararlo y apuntalarlo de continuo, incluso al alto grado de tener que distorsionar los hechos para que no contradigan a nuestro concepto de la realidad, en vez de hacer lo contrario, es decir, en vez de acomodar nuestra concepción del mundo a los hechos incontrovertibles".<sup>100</sup>

Considera que de hecho se dan innumerables versiones de la realidad, que pueden ser opuestas entre sí, que toda ellas son el resultado de la comunicación y no el reflejo de verdades eternas y objetivas.

De este modo, su objeto de estudio y su propuesta de investigación es la pragmática de la comunicación humana, es decir, del modo como los hombres se influyen mutuamente mediante la comunicación, de como a lo largo y en virtud del proceso de la comunicación pueden surgir realidades, ideas y concepciones ilusorias totalmente diferentes.

Este autor parte de que todo comportamiento en presencia de otro tiene carácter de comunicación, de transmisión de información; por lo que es comprensible que se abra un espacio a la confusión y al conflicto; tan solo en el ámbito del lenguaje corpóreo (o averbal como él lo denomina), sin mencionar lo que puede ocurrir en el lenguaje hablado.

Por medio de este libro, Watzlawick plantea que los seres humanos estamos sujetos a influencias de las que no tenemos conciencia y sobre las que, en consecuencia, no podemos tomar actitudes conscientes. Pero que mas grave es el hecho de que no solo somos, naturalmente, receptores, sino también emisores de

<sup>99</sup> *ibid.*

<sup>100</sup> Watzlawick, *op.cit.* p.101.

estas influencias inconscientes, por mucho que nos esforcemos en evitarlas; es decir, influimos constantemente y de las más diversas maneras en nuestros semejantes, sin ni siquiera advertirlo.

Considera que de manera similar un psicoterapeuta puede agravar sin advertirlo los problemas de su paciente "...si estos problemas le parecen desesperados o le repugnan, la conducta típica es intentar expresarse en términos positivos y optimistas; pero de forma inconsciente e indirecta está influyendo negativamente en su paciente y en el curso del tratamiento"<sup>101</sup>

Agrega: "...todos nosotros percibimos y somos influidos por nuestras percepciones mucho más que cuanto imaginamos. En otras palabras, que estamos insertos en un constante intercambio de comunicaciones del que no nos damos cuenta a nivel consciente, pero que determinan en muy amplia medida nuestro comportamiento."<sup>102</sup>

Sin embargo, es en un segundo libro donde Watzlawick intenta describir la complejidad de los procesos interaccionales, el modelo pragmático de la comunicación humana, centrado ya no en el estudio de la interacción tal cual se da entre los seres humanos.

En el libro *Teoría de la Comunicación Humana*<sup>103</sup> plantean que toda conducta y no sólo el habla es comunicación y toda comunicación incluso los indicios comunicacionales de contextos interpersonales, afectan a la conducta.

Este modelo intenta describir la complejidad de los procesos interrelacionales. Parten de que toda conducta es comunicación, ésta es un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta verbal, tonal, postural, contextual, etc., los cuales limitan el significado de los otros. Y los diversos elementos de este conjunto (considerado como un todo) son susceptibles de permutaciones muy variadas y complejas, que van desde lo congruente hasta lo incongruente y paradójico. El interés de los autores se ve centrado en el efecto pragmático de tales combinaciones en las situaciones interpersonales.

<sup>101</sup> Paul Watzlawick, *¿Es real la realidad?* p. 59.

<sup>102</sup> *ibid.*

<sup>103</sup> *op. cit.*, p. 23.37..

Por lo que desarrollan axiomas dentro de un cálculo hipotético de la comunicación humana:

- 1.- No es posible no comunicarse.
- 2.- Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación.
- 3.- La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de la comunicación, entre los comunicantes.
- 4.- Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje análogo posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.
- 5.- Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios según que estén basados en la igualdad o en la diferencia.

Aclaran que dichos axiomas tienen carácter tentativo, que han sido definidos de manera informal y que son más preliminares que exhaustivos. Su unidad no surge de sus orígenes, sino de su importancia pragmática.

Así, la imposibilidad de no comunicarse hace que todas las situaciones en las que participan dos o más personas sean interpersonales y comunicacionales.

Señalan que toda comunicación implica un compromiso y, por ende, define la relación; esta es otra manera de decir que una comunicación no sólo transmite información sino que al mismo tiempo impone conductas.

Para estos autores es importante la conexión que existe entre los aspectos de contenido (lo referencial) y relacionales (lo conativo) en la comunicación. El aspecto referencial de un mensaje transmite información y por ende, en la comunicación humana es sinónimo de contenido del mensaje; puede referirse a cualquier cosa que sea comunicable al margen de que la información sea verdadera o falsa, válida o no.

---

Por otro lado, el aspecto conativo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es, por ende, en última instancia, el tipo de relación entre los dos comunicantes.

El contenido se transmite de forma digital, verbal, por palabras, sonidos. La relación se transmite de forma analógica, virtualmente todo lo que es comunicación no verbal, postura, gestos, secuencia de ritmo, cadencia de palabras, etc. Por lo tanto, el aspecto de contenido y el aspecto relacional de una comunicación se complementan entre sí en cada mensaje.

La comunicación analógica carece de indicaciones que permitan establecer la distinción entre pasado, presente y futuro. Desde luego, tales indicaciones existen en la comunicación digital, pero lo que falta en ésta es un vocabulario adecuado para referirse a la relación. El hecho de que existan estos dos "lenguajes" sugiere la hipótesis de que a cada uno de ellos debe corresponderle unas concepciones del mundo totalmente diferentes, porque es sabido que un lenguaje más que reflejar la realidad, lo que hace es crear esa realidad.

Con respecto a la puntuación de las secuencias, quiere decir, el atribuir un determinado orden a la realidad, hay que subrayar sólo el hecho evidente que, sin dicho orden nuestro mundo aparecería como algo sin ley y regla, es decir, caótico, imprevisible y amenazador. Se establece entre los comunicantes patrones de intercambio (acerca de los cuales pueden o no estar de acuerdo) y dichos patrones constituyen de hecho, reglas de contingencia con respecto al intercambio de refuerzos. La puntuación organiza los hechos de la conducta y por lo tanto resulta vital para las interacciones.

En cuanto a los intercambios comunicacionales se refiere, cada vez que se emite un mensaje se está definiendo la relación, respecto a quién tiene el control sobre la misma. De ahí que los participantes tienden a igualar especialmente su conducta recíproca, y así su interacción puede considerarse simétrica.

En la relación complementaria hay dos posiciones distintas; un participante ocupa una posición primaria o superior, mientras el otro ocupa la posición correspondiente "secundaria o inferior". Una relación complementaria puede estar establecida por el contexto social o cultural (en caso de la madre e hijo, médico y paciente, maestro y alumno). Cabe mencionar que ningún participante impone al otro una relación

complementaria sino que cada uno de ellos se comporta de una manera que presupone la conducta del otro, al tiempo que ofrece motivos para ella; es decir, sus definiciones de la relación “encajan”.

Así, el enfoque comunicacional describe la interacción humana como un sistema de comunicación, caracterizado por las propiedades de los sistemas generales: el tiempo como variable, las relaciones sistema-subsistema, totalidad, retroalimentación, esto es, un modelo de las relaciones humanas como un sistema, intentando la aplicación de los principios de los sistemas generales y dando apertura a multiplicar el monto de interrogantes y de las áreas que se abren a la exploración. Es precisamente Selvini Palazzoli quien retoma en un primer momento la base conceptual de este modelo para después proponer otra formalización; por lo que en los apartados siguientes se describen las aportaciones de Selvini.

#### 4.2.2.2 SELVINI PALAZZOLI, su aportación a la Terapia Familiar

“La historia de Selvini Palazzoli, asume un carácter paradigmático respecto de determinadas líneas evolutivas del psicoanálisis contemporáneo y del nacimiento de la Terapia Familiar”<sup>104</sup>

Su formación tiene lugar durante la década de los 50's, bajo la dirección del profesor Gaetano Benedetti, sobre las bases esencialmente ortodoxas del psicoanálisis, pero con un entrenamiento realizado sobre todo a través de supervisiones que sitúan el foco de la atención en la relación paciente-terapeuta. Esta orientación didáctica favoreció la influencia de ciertas tendencias teóricas y clínicas.

En 1963 cuando publica “*Lanoressia mentale*” plantea como objeto principal de la moderna psicopatología, el estudio de las relaciones interpersonales y sus consecuencias en todas aquellas circunstancias en la que se producen esas relaciones. En esta publicación se manifiestan influencias simultáneas, entre ellas de la escuela inglesa de Fairbairn y Guntrip, que centrándose en la relación de objeto, abre el camino a una perspectiva teórica y lleva en primer plano la relación terapéutica de transferencia y contratransferencia. Asimismo, las supervisiones de Benedetti y Cremerius permiten acentar las premisas teóricas de un enfoque con mayor coherencia relacional. Y en tercer lugar las investigaciones de fenomenólogos del análisis existencial (Binswanger, Buber, Jasper y Heidegger) quienes

<sup>104</sup> Mara Selvini, *Crónica de una investigación*, p. 19

estudiaban la relación del hombre con aquel que está frente a él, la relación del yo con el tú. Este fue el campo de los primeros estudios sobre la comunicación interhumana.<sup>105</sup>

Sin embargo, fue la práctica que realizó durante muchos años en terapias individuales con pacientes anoréxicos, la que hizo dejar de lado todo una serie de procedimientos terapéuticos ortodoxos. Fue una insatisfacción de tipo clínico, la lentitud y la limitación de los resultados obtenidos con la psicoterapia individual, lo que la llevó a efectuar una decisión radical: abandonar la terapia individual por la experimentación de una nueva intuición, la terapia familiar conjunta. Una nueva investigación del estudio de la comunicación y de las relaciones en la familia que presente un elemento con determinados síntomas.

Como referencia teórica continuó siendo psicoanalítica, pero, sin advertirlo fue perfilando las primeras premisas para una dimensión revolucionaria. Los aspectos innovadores fueron tres:<sup>106</sup>

1.- Se amplía el campo de observación. El fenómeno objeto de estudio deja de ser el individuo para ser un grupo con historia.

2.- No se aspira a realizar un trabajo profesional, sino una investigación. No obstante, se utiliza el contexto profesional como ámbito de investigación. En realidad la investigación se efectúa al obtener el cambio. Se compromete a las familias sobre la base de un contrato terapéutico, en aquel entonces insólito: a causa de los síntomas de uno de ellos, todo el núcleo quedará implicado.

Las características de este tipo de contrato hace que el contexto sea muy diverso; ya que no era usual tratar con un grupo familiar que solicitara la terapia para uno de sus miembros y, por ende, con motivaciones diferentes.

<sup>105</sup> Selvini, *op. cit.*, p. 21

<sup>106</sup> *ibid.*

3.- La Terapia Familiar ha incluido ahora, trabajo de equipo, en un ambiente particular; uno o dos terapeutas trabajan frente a frente con las familias, mientras el resto del equipo observa detrás de un espejo unidireccional, supervisando a los terapeutas desde las primeras sesiones.

En 1967 Selvini, manteniendo una intuición indefinida, funda el Centro para el Estudio de la Familia, en busca de un intercambio renovado entre experiencias terapéuticas originales y nuevas ideas teóricas. El nuevo método y contexto de investigación dan paso a nuevas ideas. Los primeros indicios heterodoxos provienen de la Teoría de la comunicación. A la concepción psicoanalítica de la enfermedad mental comienza a superponerse un nuevo paradigma que interpreta la llamada patología psíquica como producto de trastornos de comunicación.<sup>107</sup>

De 1967 a 1971 Selvini siguió un doble referente conceptual: partiendo de la base psicoanalítica, poco a poco se entrelazaba con nuevas ideas comunicacionales, aún cuando algunas veces fueran antagónicas. Hubo dos vertientes que orientaron hacia nuevas ideas. En primer lugar Wynne y Singer, quienes investigaron el estilo comunicativo de las familias en las que había un miembro esquizofrénico. En segundo lugar influyeron las investigaciones del grupo de Bateson conocidos a través de la Teoría de la Comunicación Humana.

Estas influencias llevaron a Selvini y a su propio grupo a asumir durante muchos años una orientación de tipo comunicacional. En el estudio y en la terapia de la familia se partía de observaciones referentes al estilo comunicativo; se cuidaba en primer lugar la claridad de los mensajes y por tanto la capacidad de metacomunicar, el modo de calificar los mensajes propios y los de los demás, la manera en la que se focalizaba la atención, incongruencias lógicas entre los niveles de la comunicación, etc.

Desde la óptica del comunicalismo se creía poder extraer de estudios analíticos y especializados sobre el estilo de la comunicación familiar, las informaciones necesarias para comprender cómo el paciente se había visto conducido a la locura. El trastorno mental se veía, pues, como el resultado de las confusiones, ambigüedades, equívocos, contradicciones y paradojas de la comunicación familiar. El grupo de Bateson pasó de una concepción lineal de las causalidades que ve al paciente como víctima de mensajes

<sup>107</sup> *ibid.*

paradójicos, a una concepción circular que ve al paciente como participante idéntico a los demás, y, que aprende a usar activamente, también él, esa modalidad comunicativa y a devolver las paradojas; se establece así una red comunicativa disfuncional.

A finales de 1971 Paolo Ferrasi deja de colaborar con Selvini, lo que la lleva a una transformación, este cambio de rumbo se ve representado por múltiples trabajos, su máxima expresión se encuentra en Paradoja y Contraparadoja.

Así, durante el período 1972-1978 el equipo de Selvini se ve ligado fundamentalmente al concepto de paradoja patológica y de contraparadoja terapéutica, entendiendo como tal, toda investigación que implique mensajes opuestos en distintos niveles. Su prototipo es la prescripción del síntoma; mientras en el nivel de definición de la relación terapeuta-paciente, el contrato implícito tiene por objeto la desaparición de la enfermedad, en el nivel del contenido la prescripción dada por el terapeuta es "No deben cambiar".<sup>108</sup>

De este modo, las teorías de la comunicación y las investigaciones de Bateson y su grupo determinaron la posibilidad de pensar en términos nuevos, con nuevos modelos y epistemología revolucionaria. Por ejemplo, el doble vínculo terapéutico (de Watzlawick y cols.), o como lo llamó el grupo de Selvini, la contraparadoja, se convirtió en el núcleo de su terapia. Sin embargo, su incidencia directamente clínica y empírica no arrojaba resultados trascendentes. Las técnicas terapéuticas orientadas a estimular la comunicación entre los miembros de la familia para poder observarla mejor, se revelaron muy pronto improductivas.

Selvini menciona que un contexto históricocientífico totalmente diferente aparecieron distintas señales para indicar que los límites del comunicalismo habían sido advertidos, sin tener plena conciencia de ello el propio grupo de Bateson. Considera que ella y su propio grupo se planteó el problema de aplicar de modo más específico el modelo teórico a la familia y a la clínica, y fue cuando se presentaron los límites del modelo comunicacional. Agrega: "...a la crisis del paradigma de la comunicación no le sigue la aparición de otro modelo igualmente omnívoto. Se hacen una serie de acepciones de la idea de juego, diferentes entre sí, sin que por ello se llegue a una definición clara y unívoca de un nuevo modelo".<sup>109</sup>

<sup>108</sup> Selvini *op. cit.*, p. 23

<sup>109</sup> Selvini *op. cit.*, p. 24.

En el período de 1979-1980 se origina un conflicto interno en el Centro de Estudio para la Familia y parte del equipo de Selvini (Boscolo, Cecchin, Prata y Selvini) resuelven optar por el modelo sistémico y la tentativa de aplicarlo a la Terapia Familiar del modo más coherente y estricto posible, evitando contaminaciones eclécticas.

Aún con la participación de Boscolo y Cecchin, el grupo de Selvini presentó tres importantes conceptos terapéuticos; el artículo "*Hypothesizing-circularity-neutrality: Three guidelines for the conductor of the session*" mencionaba que el grupo de Selvini mantenía una visión batesoniana y demostraba estar al tanto de posiciones renovadoras en materia de física y biología. Este artículo representó un intento brillante de trasladar las connotaciones del concepto de Bateson de la circularidad cibernética al trabajo diario de la consulta con familias.<sup>110</sup>

1.-Elaboración de hipótesis, es importante porque propone implícitamente la idea de que la terapia es una operación de investigación emprendida juntamente con la familia. No existirá la verdad como tal, sino sólo el intento de un observador de construir junto con la familia una hipótesis de trabajo que infunde sentido al problema dentro de su contexto. No se intenta averiguar la verdad o la falsedad de la hipótesis, sino que demuestre ser útil, en el sentido de que conduzca a una nueva información que haga avanzar a la familia.

2.- Interrogatorio circular. El grupo de Selvini creó una técnica de entrevista destinada a buscar diferencias. Entendieron por circularidad la capacidad del terapeuta de conducir su investigación sobre la base de la realimentación recibida de la familia en respuesta a su pedido de información acerca de vínculos y, por tanto, por diferencias y cambios. Como indicador contextual que ayuda a determinar la orientación del interrogatorio circular, este grupo utiliza la idea de "aperturas", que son señales que la familia deja caer en el curso de la entrevista y que marcan una ruta fructífera hacia el desarrollo de una hipótesis.

3.- Neutralidad. En este concepto, en realidad se trata de adoptar varias posiciones más que de no adoptar ninguna posición durante una sesión terapéutica, así, los miembros de la familia no podrán decir que

<sup>110</sup> Selvini, *op. cit.*, p. 32-36.

se pusieron de parte de uno de ellos. Se convierte en sinónimos de esforzarse en no ser inducido por el sistema familiar y ser capaz de actuar libremente dentro de la terapia.

Después de la publicación de este artículo, el grupo de Selvini decide separarse, por lo que el equipo queda constituido por Prata y la misma Selvini. Se puede considerar que durante la etapa posterior al alojamiento del psicoanálisis, Selvini Palazzoli pone acento en todas las formulaciones descriptivas del Sistema Familiar que van más allá del individuo para caracterizar a un número mayor de actores probablemente por la necesidad de afirmar una nueva identidad. Por lo que toma consciencia de que las hipótesis sobre los individuos son tan importantes como las hipótesis sobre el sistema de relaciones, comprenden que una terapia no puede avanzar sin mapas capaces de integrar los distintos niveles sistémicos: biológicos, individuales, familiares y sociales.

Con la elaboración de la hipótesis a las familias extensas, instituciones asistenciales, contexto socioeconómico y demás, se pretende ensanchar el campo de la observación. Es “una concepción realmente sistemoecológica [que] no puede ignorar que todo nivel sistémico tiene su propia identidad [y sus límites] y por lo tanto su autonomía relativa”.<sup>111</sup>

La evolución que caracteriza el período de 1980 hasta el presente es que abandona el interventismo y se da prioridad absoluta a la coordinación de la sesión y al tipo de suprasistema familia-terapeuta que se constituye mediante la negociación del contrato terapéutico.

Durante el mismo período, después de observar el efecto en varias familias, proponen como maniobra terapéutica que los terapeutas se aislen inmediatamente después una intervención con efecto turbador pues, advirtieron que si se deja sola a la familia durante el lapso adecuado, el remolino de reacciones recíprocas dará por resultado un cambio perceptible y, ese cambio se produce en relación con el transcurso del tiempo.

Este grupo plantea que el conjunto familia + terapeuta, ambas partes al momento de comenzar a interactuar, constituyen un sistema mental que inicia su propio proceso (histórico) en el tiempo. Este sistema

---

<sup>111</sup> Selvini *op. cit.*, p. 37..

será y permanecerá creativo si el terapeuta es capaz de evitar asociarse a esos precisos modelos históricos que mantienen en la familia esa desazón que la ha llevado a pedir ayuda. El terapeuta deberá intuir a tiempo cuáles son los modelos que sostienen los síntomas, para evitar asociarse a ellos. Con ello evitará el terapeuta ser un miembro más de la familia, debe ser parte del sistema terapéutico de cuyo proceso evolutivo es responsable como profesional.

Cabe mencionar que el grupo de Selvini no sólo optó por un nuevo modelo conceptual, sino que decidió actuar por sí sólo, aprender principalmente de la comprensión de sus propios errores y no de los otros terapeutas familiares.

Posteriormente, el equipo de Selvini es invitado a participar en diferentes organizaciones y, fue a partir de ahí que advierte y da a conocer las relaciones que se originan en las grandes sistemas.

#### 4.2.2.2.1 SELVINI PALAZZOLI, su aportación al ámbito laboral

Palazzoli, especializada en Terapia Familiar Sistémica, es invitada a trabajar con psicólogos organizacionales en una investigación sobre un círculo académico y posteriormente continuó sus investigaciones sobre los grandes sistemas: empresas.

A partir de esas experiencias a Palazzoli le permite argumentar que la organización es un sistema organizado que es el mismo, que mediante una interdependencia congruente, tanto en el funcionamiento interno como en la interacción con el exterior, ha estructurado su juego, es decir, su modo de ser ella misma. Situación que encara el psicólogo al tomar contacto con una organización.

Por medio de esa funcionamiento congruente de sus partes en que se identifica su juego. Ese juego es la expresión de la compleja dinámica de coexistencia, tanto dentro del sistema, como en su relaciones con el ambiente externo.

Así, después de participar con varias organizaciones (una empresa, un centro de investigación, un círculo didáctico y un servicio hospitalario) plantea que aunque las organizaciones fueron diferentes, éstas mantuvieron juegos iguales. Los fenómenos redundantes observados fueron:<sup>112</sup>

1.- El psicólogo es contratado por la organización a iniciativa de quien teme llegar a ser un perdedor (es), con la oferta implícita de coalición contra un tercero.

2.- En algunas ocasiones la organización demuestra su deseo de cambio mediante la introducción de estructuras costosas destinadas a proyectarlo.

No obstante, dentro de esas estructuras se manifiestan proliferaciones de proyectos que no se concretan: escisiones y luchas de bandos en el intento de que pase el proyecto respectivo y como era de esperarse, aparición de "síntomas" en uno o más individuos.

3.- Un notario desacuerdo en la cúpula de una organización es funcional para el mantenimiento del control por parte de esa cúpula. Sin embargo, esos desacuerdos se pueden resolver en plazos brevísimos siempre que al mismo tiempo surgan fenómenos tales que puedan poner en peligro la posibilidad de control por parte de la cúpula.

Menciona que un aspecto que diferencia a las grandes organizaciones como la empresa de la familia, es la presencia en ella de una estructura jerárquica formalizada. Esta estructura segmenta la organización en varios estratos y niveles, predetermina funciones y relaciones en cada nivel, establece normas sobre las interacciones entre la organización y el medio externo. En otras palabras, las interacciones en el seno de las instituciones están vinculadas por el orden jerárquico.

La evolución de una organización forma un todo con la evolución del ambiente en el está inserta y con el cual interactúa. Por tanto, la organización ha establecido ya sus modalidades de funcionamiento interactivo en su seno y en relación con el ambiente exterior. También la organización se caracteriza por la presencia de juegos relacionales específicos que evolucionan y cambian con el tiempo al evolucionar las

<sup>112</sup> Mara Selvini, Stefano Cirillo, Mateo Selvini y Ana María Sorrentino, (1994) Al frente de la organización.

También la organización se caracteriza por la presencia de juegos relacionales específicos que evolucionan y cambian con el tiempo al evolucionar las situaciones externas e internas. Con frecuencia esos juegos producen momentos conflictuales, tensiones, escisiones y luchas de bandas con la formación de alianzas abiertas y coaliciones secretas entre grupos o personas.

En síntesis, esas experiencias le permitieron a Palazoli manifestar que las organizaciones diversas pueden presentar en determinadas circunstancias, algunos fenómenos idénticos y, que hay que considerar como medida detectar, como psicólogo organizacional, su eventual presencia dentro de la organización, para comprender el tipo de juego existente en ese momento en la organización. Esas medidas se materializan en las estrategias y tácticas para encontrar medidas adecuadas para la estructuración de un contexto productivo.

De acuerdo a la información precedente, se puede decir que la Teoría General de los Sistemas permitió concebir de manera diferente el mundo. La realidad ya no es concebida como sucesión accidental de acontecimientos; la realidad es vista como un sistema de variables mutuamente dependientes. Este enfoque dejó de abordar los fenómenos como cursos lineales e inició abordándolos como una secuencia circular.

Su influencia en la Psicología facilitó comprender de forma diferente el comportamiento humano. Con la introducción de ideas de sistemas, las teorías de la comunicación y el contexto en el campo de la Terapia Familiar, se observa el comportamiento de un individuo como un conjunto de identidades que interactúan dentro de un sistema de relaciones en un contexto caracterizado por un continuo y mutuo intercambio de informaciones entre entidades muy singulares que se influyen recíprocamente.

En pocas palabras, a partir de esa influencia se considera que la persona singular se expresa así misma y expresa su conocimiento en función de sus interacciones con los demás y con el ambiente que la rodea.

La Terapia Familiar dio pie a originar diferentes teorías respecto a las relaciones familiares en cuanto a su estilo comunicacional de donde se derivaron estudios para conocer las relaciones entre individuos no necesariamente como miembros de una familia.

Dicho enfoque centra su estudio en interacciones verbales y no verbales. Por lo que a raíz de una serie de investigaciones se cae en la cuenta que todo comportamiento en presencia de otro tiene carácter de comunicación, de transmisor de información; es decir, que estamos sujetos a influencias de las que no tenemos conciencia y por tanto no tomamos actitudes conscientes. Esto implica, obviamente, que no sólo somos receptores sino emisores de esas influencias inconscientes.

De ahí que Watzlawick platee la influencia recíproca entre terapeuta-paciente; interesa este planteamiento ya que se puede extrapolar, para este caso, a la influencia entrevistador-entrevistado, da la posibilidad de apoyarnos en este planteamiento y reafirmar que estamos insertos en un constante intercambio de comunicaciones del que no nos damos cuenta a nivel consciente pero que determinan nuestro comportamiento y permite dejar a un lado la concepción simplista de la entrevista.

Por su parte, Mara Selvini debido a su espíritu de investigación sobre el hombre a "caminado" una secuencia histórica: del psicoanálisis a la teoría de la comunicación, del sistema cibernético a las teorías de la complejidad.

Por lo que al tener bases en el psicoanálisis le permitió considerar la relación terapéutica de transferencia y contratransferencia; aspecto del cual a estado consciente durante sus intervenciones en toda su secuencia histórica y que posteriormente formó parte de sus producciones teóricas.

Dicha aportación será considerada más detalladamente en el siguiente capítulo. Por ahora se puede mencionar lo que se rescato es que el foco de atención se desplaza a lo que en realidad ocurre durante la entrevista (sesión); estar atento a las posturas que se mantienen durante la entrevista.

La producción teórica de Selvini tiene su base en estudios empíricos de la interacción familiar y terapéuticas llevadas a cabo con supervisiones constantes. Sus innovadoras ideas más que ser un movimiento en el campo de la salud mental, llegó a ser un cambio epistemológico que impulsó un nuevo enfoque al comportamiento humano; y un nuevo lenguaje para describirlo y comprenderlo.

Cabe mencionar que la Teoría General de los Sistemas dió pauta para concebir de manera diferente el comportamiento humano en general.; sin embargo, esta concepción tuvo una ligera aplicación en el área laboral, ya que fueron los conceptos de la Terapia Familiar los que se trasladaron a la organización específicamente por Selvini.

Tanto la teoría como la estrategia de Selvini ha sido un desarrollo nuevo, que muestra un modelo idiosincrásico y original.

La singularidad con que aborda los fenómenos, de una causalidad circular, fue aplicada al analizar las "historias clínicas" de cuatro organizaciones diferentes; le permitió captar el tipo de juego existente en las organizaciones.

El modelo teórico adoptado por Selvini se atiene estrictamente a una epistemología sistémica, los aspectos de aplicación, a los datos inferidos del análisis pragmático de la comunicación.

Sus producciones teóricas constituyen una excelente herramienta para trabajar en la entrevista evaluativa pues plantea que lo esencial de cada individuo se juega en las interrelaciones de las cuales éste es parte; siendo esta una "puerta" a una visión de devenir incluso individual.

Observa los efectos pragmáticos de la conducta más no se estanca en relevar la causa de determinada conducta, sino que observa los efectos pragmáticos de la misma. En la entrevista evaluativa este aspecto será importante para conocer los efectos pragmáticos en el entrevistado ante determinadas conductas.

Este modelo conceptual sistémico permitirá ser el sustento teórico al aplicar la entrevista evaluativa pues permite entender las relaciones que se dan en la organización. Permitirá visualizar la entrevista como una interacción donde la influencia es bidireccional. Por lo que en el siguiente capítulo se estudiará la entrevista evaluativa a través del modelo comunicacional propuesto por Watzlawick y retomado por Selvini como marco de referencia.

## **5 ENTREVISTA EVALUATIVA DESDE UNA PERSPECTIVA SISTÉMICA**

La finalidad de este capítulo es ofrecer una manera diferente de abordar la entrevista evaluativa. Con base al capítulo anterior, el enfoque sistémico será el fundamento teórico para abordarla.

En la primera parte del capítulo se plantea la propuesta de estudio de la entrevista, describe la dinámica del sistema entrevistador-candidato, la información que debe obtenerse durante la misma y sugiere el papel que tiene el entrevistador desde una perspectiva sistémica.

En la última parte del capítulo se mencionan los aspectos que tienen que considerarse al llevar a cabo la entrevista evaluativa.

### **5.1 PROPUESTA DE ESTUDIO**

#### **5.1.1. La dinámica del sistema entrevistador - candidato.**

La entrevista desde una perspectiva sistémica es un proceso de influencia recíproca entre entrevistador y candidato. Proceso donde resulta inevitable la interacción entre el entrevistador y el candidato porque toda persona no puede dejar de comunicarse y no puede dejar de responder a las señales que emanan del comportamiento del otro.

Desde el enfoque sistémico se podría decir que en la entrevista el campo referencial estará definido, a partir del primer acercamiento, por un sistema construido por el subsistema entrevistador más el subsistema candidato. Antes de entrar en interacción recíproca, este sistema no tiene como marco de referencia su propia historia pero, en ese instante preciso de la primera interacción, entre ambos se estructurará inmediatamente como un sistema con características particulares; donde cada "estilo comportamental" será modificado y corregido de acuerdo al tipo de relación que impere como consecuencia del "estilo comportamental" anterior.

En dicho sistema los integrantes deben considerarse separadamente y conjuntamente. Por separado porque cada subsistema ya sea el entrevistador o el candidato tienen su propio juego y estrategia autónoma.

Es decir, cada individuo tiene su propio juego, una estrategia autónoma. El individuo escenifica un determinado juego pues tiene determinadas motivaciones, vivencias y sentimientos que lo posibilitan interactuar en un partida determinada y, que sólo le permite algunas "movidas". Sin embargo, esto no impide que las reglas estructuradas - en el entrevistador o candidato - por las relaciones de los sistemas donde se ha encontrado (familia, escuela, otras empresas) evolucionen y no sólo se hagan presentes, sino además influyan en el constante juego interactivo, en este caso de la entrevista.

En conjunto porque estando de acuerdo "implícitamente" que es un proceso de colaboración" en donde el candidato brindará información personal de modo tal que cause buena impresión el entrevistador. Por su parte, este último brindará información al entrevistado acerca del puesto a cubrir y de la organización y, tendrá la disposición de evaluar de la manera más justa al candidato con la finalidad de realizar su tarea: llenar la vacante dará origen a un determinado juego relacional, ambos estructuran su propia historia, porque las conductas de cada uno ya no pueden conectarse únicamente con el viejo juego de cada uno sino también con el nuevo juego en curso, en el contexto de entrevista.

Así este sistema es recorrido por un flujo compuesto de mensajes verbales y no verbales que influyen recíprocamente en los dos subsistemas interactuantes. En donde el estilo comunicativo será sólo una fuente de información ya que si se empieza a comprender el tipo de juego en curso en la entrevista se puede estudiar cómo el candidato utiliza la comunicación verbal y no verbal para las distintas formas de establecer relaciones.

En otras palabras, la comunicación remite a una interacción, que a su vez, conlleva a un sistema de relaciones en el cual no puede no existir un determinado juego, un determinado modo de convivir y relacionarse recíprocamente.

Al tener en cuenta que todo individuo traslada a cualquier situación al menos en parte su singularidad única e irrepetible, permite afirmar que la entrevista evaluativa constituye una síntesis de la manera en cómo el candidato establecerá las relaciones en la organización.

### 5.1.2 Información que se debe obtener en la entrevista.

En la entrevista se debe reunir información que permita formular hipótesis en cuanto a situaciones relacionales en las que se ha encontrado el candidato, información que resulte importante para el entrevistador y sobre esta base podrá decidir su estrategia de acercamiento al candidato.

En pocas palabras, el objetivo principal de la entrevista será recoger información de cómo el candidato estableció determinado tipo de relaciones en trabajos anteriores y se usará esa información como recurso para saber o de alguna forma predecir cómo se relacionaría en el puesto que aspira a cubrir.

Ahora, según el procedimiento sistémico, hay que ir de aquello que es complejo (el sistema de relaciones) a aquello que es más simple (el mensaje), lo que hace evidente que para el equipo de investigación de Selvin, partir sin ninguna hipótesis sobre el juego, el análisis de la serie de secuencias comunicativas no tiene significado alguno.

De acuerdo a lo anterior, se puede argumentar que sólo si se tiene una hipótesis sobre el juego, el análisis detallado de los mensajes puede servir para obtener confirmaciones específicas durante la entrevista.

Por ello en la entrevista se debe saber quién juega y cómo se desarrolla la partida. Advertir cómo se desarrolla la "partida" permitirá comprender quién es el que juega, hay que comprender si esa partida que hace el candidato sólo tiene lugar en esa situación o si la traslada constantemente y de forma similar a otros sistemas más amplios como en las relaciones laborales, con sus amigos, con su familia, etc. Conocer a qué juega el candidato es analizar sus creencias, costumbres, estereotipos, hay que indagar el trasfondo del juego específico.

Así, la elaboración de la hipótesis determinará el punto de partida de la investigación. La construcción de la hipótesis estará en función de las informaciones específicas obtenidas mediante un proceso interactivo y autoreflexivo dentro del contexto de entrevista.

Sobre la base de esa hipótesis se orientará la entrevista para tratar de obtener toda la información que permitirá verificarla o desmentirla. Aún una hipótesis errada asegura la actividad del

entrevistador y proporciona importantes informaciones por cuanto permite excluir una determinada cantidad de variables que habian parecido posibles o relevantes.

Obviamente la hipótesis debe ser sistémica, debe incluir todos los componentes socioecológicos que proporcionen una suposición relativa al funcionamiento relacional del candidato.

Está claro que el entrevistador debe adquirir la habilidad de pensar en función de relaciones y dejar de pensar en función de cualidades, características, etc. Por ello, las relaciones deben indagarse:

- a) En función de conductas interactivas específicas en circunstancias específicas
- b) En función de diferencias de conducta en relaciones específicas y no en función de cualidades y/o características del candidato.
- c) En función de un cambio en la relación, una investigación diacrónica de las relaciones que establece el candidato.
- d) En función de diferencias con respecto a circunstancias hipotéticas.

Con esta perspectiva se observará e indagará cómo ha reaccionado y cómo reacciona el candidato frente a diferentes tipos de relaciones.

### 5.1.3. El papel del entrevistador.

Con la información precedente está claro que el entrevistador tendrá que dejar de considerarse como tradicionalmente se ubica en la entrevista: como una figura indiferente dotada de particulares "poderes" de control sobre el candidato y sobre el desarrollo de la entrevista, para aquí, aceptar y tomar parte activa en el proceso que se establece con el candidato.

El entrevistador al igual que el terapeuta sistémico debe ir mas allá, no limitarse a ser un artesano en la aplicación de la entrevista, pues su contacto con los entrevistados será objetivo y limpio pero al mismo tiempo desapegado, superficial, lineal y por ende no eficaz. El entrevistador debe estar consciente que su actitud impacta de forma definitiva en la conducta del entrevistado y que éste ejerce influencia en su propio proceder; esta visión le permitirá conducir hacia donde sea conveniente la interacción.

El entrevistador estará atento al observar el propio juego del candidato, su estrategia autónoma que al ser indisoluble se viene a filtrar al momento de participar en la relación en curso.

El entrevistador no evitará entrar en ciertos roles que posiblemente el candidato le asigne (autoridad o guía, minimizarlo, etc.), donde el entrevistador asumirá el rol y lo interpretará a la vez. Bajo el enfoque sistémico se diría que el entrevistador se utilizará a sí mismo como metáfora relacional a fin de captar cómo el aspirante tiende y/o pretende establecer relaciones en esa organización, aún antes de ingresar.

La función del entrevistador será activa, responsable y sobre todo flexible, produciendo diferentes formas de relación a las que se enfrentaría el candidato en caso de cubrir el puesto. La manera en como se “conduzca” el candidato permitirá conocer la forma en que éste enfrentaría esas relaciones dentro de la organización.

De este modo, la capacidad de maniobrar del entrevistador depende de la visión que tenga del candidato. Si considera pertinente el entrevistador retirará alguna postura que haya asumido con el candidato. Abandonará la estrategia en vez de aferrarse a ella, apenas aparezcan indicios de no ser conveniente. Debe estar pendiente de la sensibilidad del candidato sin tomar posiciones prematuras, dando pequeños pasos que le permitan evaluar el modo como el candidato admite cada paso.

En cuanto al principio de neutralidad en la entrevista, éste puede expresarse en el momento en que el entrevistador no se mantenga estático, en una sola posición sino estar en constante movimiento. Debe poseer la habilidad de emplear acertadamente y en el momento preciso una connotación positiva, dudar, festejar, confirmar, desconfirmar, o enjuiciar la información que le estará brindando el candidato. Así evitará una “alianza” con el candidato; además tendrá cuidado de captar y neutralizar (de ser pertinente) cualquier tentativa de “seducción o relación privilegiada” con algunos de los candidatos.

Por último, bajo esta perspectiva, el entrevistador sistémico puede introducir el sentido del humor, el contacto físico, la utilización del espacio y del movimiento lo cual le brinda los “instrumentos” para observar secuencias comunicativas, límites personales e interpersonales, etc.

#### 5.1.4 La herramienta del entrevistador es él mismo.

El entrevistador debe estar atento y advertir cómo reacciona y responde a los cambios sucesivos de las retroalimentaciones de sus propias comunicaciones. Es decir, que aún cuando el entrevistador acepte libremente las propias reacciones emotivas, debe, por así decir, saber "filtrar" e individualizar la respuesta más adecuada en ese determinado contexto. Además, el entrevistador en su condición de emisor de conductas - comunicaciones-respuestas deberá (prudentemente) variarlas como instrumento de conocimiento por ensayo y error.

Elo le dará la posibilidad de observar las reacciones correspondientes del candidato. Al comprobar luego las diferencias entre las distintas reacciones observadas, entrará en posesión de importantes informaciones que le permitirán captar más correctamente la complejidad de la situación en la que interactúa y a partir de allí saber que postura o estrategia empleará consecuentemente.

Además, dado que el entrevistador aparte de emisor reviste el carácter de receptor, no puede dejar de responder a su debido tiempo a los mensajes que el candidato envía. Por lo que simultáneamente no puede observar la interacción que está estableciendo en ese preciso momento con el candidato. De esta forma, el entrevistador estará en condiciones de observar al candidato sólo si interactúa con él, si percibe y desconfirma las informaciones que provienen del candidato y, si examina las realimentaciones a las modificaciones de sus propias pautas comunicacionales. En otras palabras observará plenamente al candidato sólo si observa la relación que se establece entre él y la observación entre el entrevistador y el candidato.

De esta forma, el entrevistador debe ser capaz de llevar a cabo, constante y conscientemente una observación crítica del flujo de interacciones y comunicaciones de las que él es parte. Sobre la base de las informaciones obtenidas mediante esa observación, llegará a estar en condiciones de optar por la estrategia comunicacional más apropiada, eligiendo entre todas las modalidades posibles de respuesta aquellas conductas que favorezcan una relación a la que el entrevistador pretende establecer, en tanto que proporcione información relevante para el objetivo de la entrevista, teniendo presente la existencia del contexto en el cual se coloca.

De modo más concreto, cuando el entrevistador se encuentra en riesgo de que se desencadene una escalada simétrica, el entrevistador es quien debe asumir la tarea de cambiar la situación pues él, como psicólogo entrevistador posee un bagaje de conocimientos teóricos y técnicos que lo colocan en condiciones de comprender con rapidez una situación y cambiar mediante la única cosa que él tiene el poder de cambiar: su propia conducta.

Para “adquirir y emplear adecuadamente esa herramienta”, el entrevistador con anterioridad debe centrar su atención en los modelos relacionales comúnmente obtenidos por él en sus contextos de aprendizaje precedentes y que tiende a repetir en algunas situaciones.

Para llegar a ese conocimiento, en primer lugar el entrevistador debe observar constante y conscientemente las modalidades de conducta- comunicación que con mayor frecuencia emplea en la relación con los demás.

Debe examinar con atención los propios estilos relacionales; por lo menos debe plantearse la pregunta: ¿cuáles fueron mis conductas-respuestas (verbales y no verbales) que pudieron haber influido en la evolución de la situación en esta dirección en lugar de otra?.

Ello convencerá al psicólogo entrevistador que la única conducta sobre la cual “tiene poder”, la única conducta que él puede cambiar directamente es la suya.

Plantear que la herramienta del entrevistador es él mismo significa que el entrevistador al participar activamente y a conciencia de la relación que surge, sobre la base de las informaciones recogidas por él en ese particular contexto, deberá encontrar e inventar la conducta, respuesta, comentario, sugerencia o postura más convenientes. Esto enfatiza la exigencia de considerar la entrevista como una relación interpersonal que difiere minuto a minuto en un devenir incesante.

## 5.2 Parámetros a considerar al realizar la entrevista evaluativa

Hay que recordar que el empleo de un determinado modelo administrativo (el cual conforma la estructura de toda organización) dará origen a un comportamiento organizacional determinado, por lo que se presentarán, en los miembros de la empresa características muy particulares en cuanto a sus motivaciones, objetivos personales y por ende en el establecimiento de las relaciones interpersonales

dentro de la misma organización.

De ahí que es obvio que el entrevistador debe conocer de cerca la organización a la que pertenece, las demandas, expectativas y condiciones de trabajo así como el tipo de relaciones que se establecen dentro de ella –o por lo menos en el departamento que solicita un trabajador– ; con esto y con las características particulares de cada candidato adoptará la postura más conveniente en la entrevista.

Por ello y por la convicción de que la entrevista es un proceso único e irrepetible caracterizada por un devenir incesante no se considera congruente la esquematización de la entrevista evaluativa, pues desde esta perspectiva no se aplicaría la “misma entrevista” a todos los candidatos, sino que se realizaría una entrevista diferente para cada contexto con el candidato en particular. No obstante en este apartado se mencionarán los parámetros a considerar al implementar la entrevista.

Para llevar a cabo la entrevista se sugiere emplear dos de los principios que considera Selvini beneficiosos para la correcta coordinación de una sesión terapéutica. Estos principios son: elaboración de hipótesis y neutralidad.

De ser posible, el entrevistador, antes de iniciar la entrevista debe elaborar una hipótesis, una suposición como base de un razonamiento obtenido de la solicitud de empleo y demás instrumentos (autobiografía, curriculum vitae) que aporten información relevante acerca del candidato y del establecimiento de sus relaciones. Un ejemplo puede ser:

“Este candidato se presenta aquí porque le interesa ser parte integrante de una empresa con prestigio que le dé la oportunidad de desarrollo económico, personal y profesional. Del mismo modo pretende retribuir entusiastamente con su esfuerzo y conocimiento el desarrollo de la empresa”

Si por alguna razón, de los instrumentos aplicados no fuese posible elaborar la hipótesis, el entrevistador desde el primer contacto con el candidato deberá recoger observaciones útiles para elaborarla.

Debe prestar atención a la comunicación digital pero además especial atención a todo material analógico: ritmo de voz, pausas, tonos emocionales, contenidos en la risa, suspiros, expresión facial, gestos posturas, inflexión en la voz la secuencia, la cadencia de las mismas palabras y cualquier otra manifestación no verbal que el organismo es capaz, así como los indicadores comunicacionales que inevitablemente aparecen en cualquier contexto en que tiene lugar la interacción.

Desde la perspectiva sistémica ese primer contacto requiere cortesía porque ha sido mínimo o nulo el contacto entre entrevistador-candidato y puesto que no existe una historia referencial de este sistema, debe ser una primera aproximación grata y placentera.

Se debe establecer una relación simétrica sana, donde cada participante acepte la "mismidad" del otro, lo cual lleve al respeto mutuo y a la confianza en ese respeto e implica una confirmación realista y recíproca de sí mismo.

Sin hacer referencia al proceso cismogénico, el entrevistador debe lograr establecer una relación en donde ambos interactuantes tiendan a igualar especialmente su conducta recíproca y así su interacción pueda considerarse simétrica.

Una relación caracterizada por la igualdad y por la diferencia mínima para facilitar que el candidato se relaje o reduzca la tensión y adquiera la confianza como conversador.

Para empezar a conocer el tipo de relaciones que establece el candidato se le puede mencionar que durante la entrevista se deben revisar principalmente cuatro áreas de información (personal, familiar, laboral y profesional) y, preguntarle cuál de esas áreas sugiere que se revise primero. Con preguntas de este tipo advierte –de inicio– en qué lugar tiende a situarse el mismo candidato y, a partir de ahí el entrevistador estará en "movimiento" para establecer el tipo de relación que desee con respecto a ese candidato en particular.

Es importante escuchar lo que el candidato dice: las palabras concretas que emplea, el tono de voz y énfasis con que se expresa. La importancia de escuchar la exacta formulación de las frases del candidato es porque esa formulación permitirá conocer su postura. Los candidatos pueden asumir algunas de las siguientes posturas:

- a) convertirse en “personajes” pasivos a la “dirección” del entrevistador.
- b) tomar parte activa y directiva durante el proceso de entrevista y considerar al entrevistador como caja de resonancia pasiva.
- c) Participar activamente, de manera no consciente, considerando la reciprocidad entre él y el entrevistador.

Una vez que el entrevistador haya determinado cuál es la postura del candidato con respecto al proceso de entrevista, utilizará esa información para saber de qué forma conducirá la entrevista.

Del mismo modo, el entrevistador desde el primer momento debe recoger observaciones hábiles e informaciones útiles para comprender el juego del candidato, comprender los objetivos que se propone cada candidato, entender por qué el candidato desea ingresar a la organización y cómo pretende desenvolverse en ella.

La elaboración de la hipótesis determinará el punto de partida de la entrevista; efectuando de acuerdo a la situación la postura o estrategia apta para comprender su validez.

Si la hipótesis resultara errada, el entrevistador debe formular rápidamente otra que le sea sugerida por las informaciones recogidas durante la verificación de la hipótesis anterior.

Con la elaboración de la hipótesis, el entrevistador se coloca en una perspectiva desde la cual investiga el juego del candidato. Una de las primeras hipótesis que podría elaborar el entrevistador:

“Este candidato es una persona que tiende a buscar, acudir y obtener lo que le interesa para su desarrollo personal y profesional”.

Es necesario comprender las respuesta implícitas, explícitas y de ser posible “secretas” de las interrogantes. Estar atento a la comunicación analógica y digital que exprese el candidato.

Sin duda, el candidato no se apresurará a dar directamente esas informaciones por lo que el entrevistador se verá forzado a emplear diferentes estrategias que reafirmen las primeras respuestas del candidato.

Las diferentes posturas que adopte el entrevistador pueden ser consideradas como estrategias para conducir la reacción del candidato ante esos estilos relacionales.

Por ejemplo, en la primera aproximación destaca el respeto mutuo, la confianza y se caracteriza por la igualdad y la diferencia mínima. Posteriormente, el entrevistador puede intentar establecer una relación complementaria, dos posiciones distintas donde un interactuante ocupe lo que se describe como la posición superior mientras el otro ocupe la posición correspondiente, inferior. Sin importar que el entrevistador ocupe la posición inferior, podría ser así: el entrevistador puede mencionarle al candidato que ingresó a la empresa la semana pasada, que él parte del hecho que el candidato ha asistido en otras ocasiones a entrevistas para cubrir el mismo puesto, por tanto, le pide dirija la entrevista de forma similar a las entrevistas en donde ha estado; así como también sea el candidato quien proponga el tiempo que se empleará para realizar la entrevista.

O bien, después de la primera aproximación el entrevistador puede mantener una postura neutral o distante, lo que obviamente producirá resultados notoriamente diferentes a que si tomara una actitud aprobadora.

Lo importante aquí, es mantener especial atención a lo que ocurre durante el proceso mismo, las reacciones del candidato ante los cambios de estilos comunicativos, poner atención a cómo responde a cada postura del entrevistador.

El entrevistador debe conducir una conversación activa a fin de obtener toda la información que necesite para evaluar al candidato.

Dado que en este enfoque interesa conocer los estilos de interacción que establece el candidato, estos elementos que persigue la entrevista no pueden ser enfocados directamente; por lo tanto, deben ser inferidos a partir de la información obtenida por posturas y estrategias empleadas por el entrevistador.

Los lineamientos que puede considerar el entrevistador son en un primer momento una serie de preguntas encaminadas a conocer las relaciones que el candidato estableció en el pasado. Algunas de ellas podrían ser:

- ¿con qué miembro de su departamento le agrada trabajar conjuntamente?
- ¿Con qué persona le desagradaba trabajar?
- ¿Cómo se sentía, que experimentaba al realizar actividades en equipo?
- Cuando festeja algún aniversario en su casa, ¿a qué miembros de su departamento laboral invita?
- ¿Quiénes generalmente acuden?
- ¿Con que persona de su antepenúltimo empleo mantiene contacto todavía?
- Fuera del ámbito laboral, ¿para qué lo buscan sus compañeros de trabajo?

Otra opción que tiene el entrevistador es estructurar historias (convivencias reales o hipotéticas); dichas historias harán referencia (implícitamente) a las situaciones en las que se encontrará el candidato en caso de ser contratado. O bien, pueden ser estructuradas de manera tal que informen cómo enfrentó en sus trabajos anteriores determinadas situaciones el candidato.

Cabe recordar que las informaciones se pueden indagar en funciones diferentes. Por ejemplo:

- 1) En función de conductas interactivas específicas en circunstancias específicas (y no en función de sentimientos o interpretaciones)

Si tu compañero de trabajo dejará de laborar el horario completo que le corresponde y, posteriormente tu jefe le pide que trabaje hasta más tarde o el siguiente fin de semana, tu compañero muy molesto le pide que le explique el motivo por el cual tu no laboras horas extras ¿qué crees que haría tu jefe? ¿qué actitud tomaría tu compañero frente a lo que argumente tu jefe? ¿Tú que haces?

Si a tu compañero se le pide que vuelva hacer una de sus actividades que le costo mucho trabajo, él, a punto de perder el control y gritarle a tu jefe ¿qué haría tu ex-jefe? ¿Cómo reaccionaría tu compañero frente a lo que hace o no hace tu jefe? ¿Tú que harías?

- 2) En función de diferencias de conductas en relaciones específicas y no en función de cualidades intrínsecas del "otro".

“Describe la jerarquía de tu empleo anterior”

¿De esas personas con quién laborabas más a gusto?

¿Con quién era mas frecuente laborar?

De esas personas, ¿a quién le molestaba mas que llegaras tarde o que no terminaran el trabajo en el tiempo acordado?

¿Qué harías si tu jefe inmediato responsabilizara a uno de tus subordinados respecto a la organización del departamento donde laboras?

¿Pasaría por alto esta situación?

¿Aclararías ante tu jefe la jerarquía que tienes respecto a tu subordinado?

- 3) En función de la categorización de los distintos miembros del departamento donde laboró con respecto a una conducta específica o a una interacción específica

“Clasifica a los distintos miembros de tu ex-departamento sobre la base de su tendencia a quedarse a laborar hasta tarde o los fines de semana, empezando por el que mas lo hacía y terminando por el que menos tiende a hacerlo”.

“Cuando tu supervisor o jefe del departamento tiene bastantes actividades ¿qué hacen los miembros de tu departamento?

¿Alguien toma la iniciativa para apoyarlo? ¿Quién lo hace, qué propone? ¿Se distribuyen las actividades entre todos los miembros del departamento? ¿Cuál es tu actitud frente a esta situación?.

La demanda de la clasificación será fuente de información muy importante, tanto porque permite conocer la diferente posición de los miembros del departamento donde laboró, el estilo relacional de ese departamento, el tipo de ambiente donde se desarrolló, así como la actitud y posición que asume el candidato en esa situación.

- 4) En función de una conducta que indicara un cambio en la relación antes y después de un hecho preciso. Una investigación “diacrónica”.

“¿Qué harías si por alguna razón a tu compañero que tiene un año de laborar en la compañía lo ascienden al puesto al cual tu deseabas promoverte, considerando que

tienes cuatro años laborando en la empresa? ¿qué actitud mantendrías? ¿Declararías directamente tu inconformidad con tu jefe inmediato o acudirías con la persona que lo ascendió de puesto y quien tiene menos contacto con tu compañero?”

“Si a los tres meses de ingresar a esta compañía eres ascendido como *supervisor de calidad*, ¿cómo crees que serían tus relaciones con los demás miembros de trabajo? ¿Cómo imaginas que sería tu actitud para con los subordinados, para tus compañeros de similar jerarquía?”

Preguntas de este tipo dirán cómo pretende conducirse el candidato si se dejará manipular por los subordinados al sentirse inseguro de controlarlos. Si su postura sería autoritaria por miedo a que se desorganizaran o, actuaría paso a paso antes de conocer el grupo de trabajo con el que cuenta.

##### 5) En función de diferencias con respecto a circunstancias hipotéticas.

“Permítame comentarle que hace dos meses un joven llegó muy seguro de sí mismo y solicitó el puesto que usted desea cubrir, realmente contaba con cualidades para quedarse en él. Entró a la compañía y empezó a mostrar dificultades ¿qué dificultades cree que enfrentó este joven? ¿Cuáles se imagina que serían sus deficiencias? ¿Cómo cree que podría haber evitado el despido?”

Por otro lado, en cuanto a posturas el entrevistador puede emplear una variedad de preguntas y comentarios simultáneos, lo que dará la posibilidad de “movilizar” la conversación rápidamente a la vez que estimula a hablar espontáneamente acerca de lo que puede ser importante en el candidato.

Del mismo modo, el entrevistador puede confirmar (aceptar) la visión que el candidato tiene de sí mismo.

En cuanto a estrategias, en el contexto de entrevista el entrevistador puede desconfirmar la información que da el candidato. Esto es, que el candidato se da cuenta que a toda información que proporciona (ya sean algunos fracasos o triunfos obtenidos en el empleo anterior), el entrevistador da el mismo valor.

“Para dar valor a la información”, ésta puede ser expresada con comunicación no verbal, expresión facial, postura, gestos que denoten aceptación o aprobación (según el objetivo del entrevistador) en toda una secuencia comunicacional. Lo que se pretende es que el candidato vea perdido todo valor a la información que proporciona y, así advertir como enfrenta esta situación.

Otra estrategia que centra o pone en duda la imagen de sí mismo es el rechazo de la definición que el candidato propone de sí mismo. Teniendo en cuenta que por penoso que resulte, el rechazo presupone por lo menos un reconocimiento limitado de lo que se rechaza y por ende no negar necesariamente la realidad de la imagen que el candidato tiene de sí mismo. Esta estrategia se puede aplicar en aquellas circunstancias en que el candidato habla más de sí mismo, ya sea haciendo alarde de su autorrealización o de los objetivos aun no alcanzados por él.

El entrevistador puede valerse de la presión del silencio, se sentará frente a frente (candidato-entrevistador) de modo tal que se observe como cada uno despliega cierta conducta, pero por parte del entrevistador debiera ser muda. Ahí se observará cómo responde el candidato a la presencia muda del entrevistador y a los “pequeños indicios” no verbales que éste envía.

Observar si existe algún intento del candidato por comprender la expresión del entrevistador o si la ignora fríamente. Advertir si manifiesta indicios posturales de tensión, que demuestren cierto malestar ante la imposibilidad de enfrentarlo o si se siente cómodo.

Una estrategia paradójica puede ser, al llegar el candidato a la hora citada, se le puede mencionar que en esa ocasión no se encuentra el psicólogo entrevistador pero, la información la tomará otra persona de la compañía (supervisor de otro departamento) que es importante que le proporcione la información que él (candidato) cree es relevante para cubrir el puesto y que será esta persona la que hará un reporte al encargado de selección de personal.

Con esta estrategia se pretende de inicio romper el esquema preconcebido que traía el candidato con respecto al desarrollo de la entrevista, a partir de ahí cómo lo afronta. Asimismo permitirá conocer más claramente en que posición se colocará el candidato durante la entrevista.

Posiblemente tomará el papel de guía, tal vez pretendería manipular o sobornar a la persona que tome los datos, o bien posiblemente se indignaría ante esa situación. Lo importante aquí es como establece el candidato la primera relación con la organización, cómo afronta una situación así.

Obviamente esta estrategia se aplicaría si se desea contratar a una persona que en su trabajo estará en circunstancias similares; personas que deban tomar decisiones inmediatas, que tengan que enfrentarse a situaciones diferentes a sus ideas preconcebidas donde deban manejar la "angustia" por el cambio no previsto y aún así actuar de manera conveniente.

Cabe mencionar que es importante obtener una comprensión completa y exacta de las pretendidas formas o estilos de interacción del entrevistado. El tipo de relaciones (simétricas o complementarias) que ha venido estableciendo en otros empleos y qué efectos han provocado (despido, gratificaciones, etc.); en especial de conductas o estilos actuales y en situaciones concretas. Además resultará importante entender cuál es el motivo o qué es lo que contribuye a que el candidato realice esos estilos de interacción.

Así, el entrevistador debe conocer qué estilos de interacción son indelebles en el candidato, qué estilos de interacción incorpora con mayor facilidad para solucionar, enfrentar, o evitar un conflicto; así como la manera de establecer relaciones interpersonales.

En síntesis, desde este enfoque la entrevista puede verse recorrida por relaciones simétricas, complementarias, fenómenos de jerarquía, alianzas y/o límites; será la reacción al último estilo relacional de algunos de los interactuantes (entrevistador o candidato), dichos fenómenos se originarán según la dinámica que se establezca en ese sistema.

Es fundamental la elaboración de la hipótesis pues será el punto de partida para conducir la investigación en la entrevista. Además, es importante que en esa hipótesis se contemple el aspecto socioecológico, lo que contribuirá a una investigación más acertada.

Para este enfoque no cabe la necesidad de contar con la lista de una serie de habilidades y/o cualidades del entrevistador, ni una lista de los rasgos de personalidad del candidato. Aquí lo importante es que el entrevistador esté consciente de los estilos comunicacionales que con mayor

frecuencia tiende a establecer con los demás, para que a partir de ahí cambie lo único que puede cambiar: su conducta y con ello establecer determinado tipo de relación con el candidato.

Definitivamente el entrevistador mantendrá un papel activo, será orientador del desarrollo de la entrevista pues aunque mantenga una conducta muda o establezca una relación complementaria inferior, al momento que observa la conducta del candidato no sólo es espectador sino "evaluador" del candidato. También del entrevistador dependerá que el candidato se mueva de "x" o "y" forma.

El entrevistador debe ser perceptible de cómo reacciona el candidato ante algún estilo relacional, ser sensible a la comunicación digital y analógica del candidato, a cualquier manifestación no verbal que el organismo es capaz.

Por último, la herramienta del entrevistador será él mismo, pues de acuerdo a la información obtenida del contexto particular en donde se desarrolle la entrevista, deberá encontrar o inventar la postura más conveniente para el estilo relacional que pretende establecer.

## CONCLUSIONES

La entrevista evaluativa más que ser un vehículo de comunicación es un instrumento que permite el intercambio de información asentado en una sólida interacción humana, la cual se sustenta en el paulatino incremento de las relaciones socioemocionales.

Esta propuesta da la posibilidad de dejar atrás la percepción de entrevista lineal, donde el entrevistador se encuentra frente a otro hombre y al cual tiene el firme propósito de evaluar su potencial. El entrevistador tiene que tener consciencia de que no tiene ante sí un objeto de estudio, sino un ser humano que establece con él una influencia recíproca muy particular.

Es importante mencionar que el enfoque sistémico es muy amplio, que existen diversos modelos sistémicos, aquí sólo se empleó el modelo conceptual sistémico de Mara Selvini porque más que su aportación, su concepción no se limitó a sistemas familiares, sino a sistemas más grandes, organizacionales; porque al ser la primera sistémica que traslada los conceptos de la Terapia Familiar al ámbito laboral emplea un modelo teórico que se atiene estrictamente a la epistemología sistémica, los aspectos de aplicación a los datos inferidos del análisis pragmático de la comunicación.

El modelo conceptual sistémico de Selvini es conveniente como fundamento de la entrevista evaluativa pues da la posibilidad de considerar la entrevista como proceso bidireccional y, permite ubicar la entrevista en el mismo acontecer del encuentro.

Es una propuesta que infunde el espíritu de investigación imparcial y antidogmática con la libertad de algunas tomas de consciencia y de cambios de rumbo cuando sea preciso. No admite la ejecución de recetas o procedimientos, más bien fuerza la agudeza de la creatividad sin que por ello se abandone el "rigor metodológico" para obtener la información relevante que requiere el entrevistador.

Es una propuesta en donde se intenta que el entrevistador "recupere" a los candidatos como actores o como sujetos y se identifique con ellos en un esfuerzo por comprender cuáles podrían ser, en esa determinada situación interactiva, las intenciones, sentimientos y consecuencias que los mueven.

Desde esta perspectiva, el contexto de entrevista posee la característica de ámbito de aprendizaje pues el mismo contexto de entrevista es el que indicará al entrevistador cuál es el conjunto de alternativas entre las cuales debe realizar la próxima elección que será la que guíe la conducta.

Al partir del concepto batesoniano de "aprendizaje", en este contexto (de entrevista) no cabe la necesidad de describir las cualidades y/o habilidades que "debe poseer un buen entrevistador", ni tampoco la necesidad de considerar con anticipación una lista de todos los rasgos de personalidad de aquellos candidatos que podrían presentarse ante el entrevistador, sino que el entrevistador al estar consciente de que la entrevista es un proceso de influencia recíproca muy particular, debe llegar a comprender los rasgos esenciales de los propios estilos comunicacionales y a partir de ahí establecer la pauta relacional que llevará al candidato a responder de tal manera que se observe su reacción ante determinadas situaciones. Al mismo tiempo que el entrevistador debe estar consciente y atento de las interrealimentaciones de que es sujeto.

Así, con esta propuesta se deja a un lado la tendencia a enlistar una serie de cualidades y habilidades que debe adquirir el entrevistador; la costumbre de tener una lista de los posibles rasgos de personalidad de los candidatos que llegarán a presentarse ante el entrevistador y a quienes se les etiqueta con dichos rasgos aunque ello no aporte información relevante, como lo han estado sugiriendo los escritores de selección de personal.

Específicamente, en cuanto a la aplicación de la propuesta es importante recordar que el modelo administrativo que impera en la empresa influirá en la manera de ser del entrevistador; por lo que el entrevistador debe ir modificando su actitud de acuerdo a la postura del candidato, de modo tal que reaccione como esperaría el entrevistador que lo hiciese.

En esta propuesta el entrevistador no se preocupa porque sean estructuradas hipótesis verdaderas o falsas; sino únicamente porque sean más o menos útiles. No centra su preocupación en verdades, sólo puntuaciones, puntos de vista que puedan ser más útiles y eficaces que otros para alcanzar determinado objetivo; lo que los sistémicos llamarían el empleo de criterio pragmático.

La ventaja de emplear este tipo de hipótesis es que garantiza la actividad del entrevistador y le permite por tanto aprender de sus errores y controlar el contexto.

\* G. Bateson (1972) en Selvini P. *op.cit.*

La implementación de esta propuesta posibilita que la hipótesis sea verificada nuevamente en otras situaciones, adquiriendo así una dimensión más general que permitirá confiar en una futura categorización.

Por otra parte, esta propuesta puede entenderse como el inicio de una nueva dirección en la entrevista evaluativa; no tiene la intención de convencer que es la panacea para seleccionar de forma precisa y exacta sino que también tiene sus limitantes en el sentido en que es un estudio teórico que obviamente aún no es concluyente por lo que no cuenta con una evaluación empírica que sostenga la validez del instrumento.

Del mismo modo, al ser la primera aproximación en considerar la influencia recíproca en la entrevista evaluativa, no logra examinar todo el proceso mismo de la entrevista, no logra recuperar la dimensión de tiempo, no abarca el estudio de los fenómenos como ritmo y secuencia.

No obstante, a futuro se podría llevar a cabo una evaluación empírica que demostrará cómo a través de otra percepción diferente se puede seleccionar a un candidato basándose en las interrelaciones que éste establece.

Del mismo modo, con las reestructuraciones adecuadas se podría emplear la entrevista como un instrumento para conocer el tipo de relaciones que establecen los miembros de un departamento o una organización y, a partir de que se analicen y reorganicen los elementos comunicacionales o relacionales, beneficiar con ese conocimiento la productividad de la empresa al mejorar las relaciones entre los miembros del departamento.

O bien, dado que se está abordando desde el enfoque sistémico y sólo se utilizó un modelo conceptual, a futuro se podría estudiar la entrevista evaluativa desde otros modelos como puede ser el de Minuchin.

## BIBLIOGRAFIA

- ACEVEDO, A. y López A. (1988). El proceso de la entrevista. México, Limusa, pp. 4-17.
- ARGYRIS, CH. (1979). El individuo dentro de la organización. Barcelona, Herder.
- ARIAS, F. (1986). Administración de recursos humanos. México, Trillas.
- ARIAS, F. y Heredia E. (1986). Selección de personal. México, Trillas.
- ARTHUR, D. (1987). Selección efectiva de personal. México, Noma.
- BERNE, E. (1977). Análisis Transaccional en psicoterapia. Barcelona, Grijalbo, pp. 9-16.
- BERNE, E. (1985). Introducción al tratamiento de grupos. Barcelona, Grijalbo, pp. 25-32.
- BERTALANFFY, L. (1989). Teoría General de los Sistemas. México, Fondo de cultura económica.
- BALLESTEROS, R. (1982). La Psicología aplicada a la empresa. México, Trillas, pp. 223-227.
- BLUM, Ly Naylor, C. (1985). Psicología industrial. México, Trillas.
- CARLSON, R., Thayer, P., Mayfield, E. y Peterson, D. *Improvements in the selection interview*. *Personnel Journal*, 1969, 50, p. 268-275. en Arthur, D. (1987). Selección efectiva de personal.
- CHIAVENATO, Y. A. (1990). Administración de recursos humanos. Colombia, Mc. Graw Hill.
- CHRUDEN, H. y Sherman, A. (1981). Administración de personal. México, Continental.
- DUNNETTE, M. y Kirchner, W. (1972). Psicología industrial. México, Trillas.
- GRADOS, J. (1988). Inducción, reclutamiento y selección. México, El manual moderno, pp. 185-198.
- GRADOS, J. y Sánchez E. (1993). La entrevista en las organizaciones. México, El manual moderno, pp. 30-91.
- GRANT, M. Y BRAY, A. *Contribution of de interview to assessment of management potential*, 1971, p. 24-34, en Arthur, (*op. cit.*).
- HALLER, G. (1978). Tratado de Psicología empresarial. México, Martínez Roca, pp. 8-17.
- HOFFMAN, L. (1987). Fundamentos de terapia familiar (un marco conceptual para el cambio de sistemas). México, Fondo de cultura económica.
- KATZ, D. Y Kahn, R. (1985). Psicología social de las organizaciones. México, Trillas.
- KEPHART, N. (1983). La entrevista y el examen de selección. México, Continental.

- LUCIEN, A. Yves, M. y René, P. (1981). La dirección del personal (iniciación a la psicología industrial). Barcelona. Herder.
- MORGAN, H. Y Cogger, J. (1987). El manual del entrevistador. México, El manual moderno.
- NAHOUM, CH. (1989). La entrevista psicológica. México, Kapelusz, pp. 52-68.
- OROZCO, J. (1980). Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal. México, Coparmex, pp.93-110.
- REYES, P. (1989). Análisis de puestos. México. Limusa.
- SELVINI, P. Stefano, C. Selvini M. y Serrentino A. (1994). Al frente de la organización. Buenos Aires, Paidós.
- SELVINI, P. (1982). Crónica de una investigación. Barcelona, Paidós.
- SHEIN, E. (1982). Psicología de las organizaciones. México, Prentice Hall.
- SIKULA, M. (1988). Administración de recursos humanos en empresas. México. Limusa, pp.21-36.
- STONER, J. y Freedman, E. (1994). Administración. México, Prentice Hall, pp. 46-56
- WATZLAWICK, P. (1981). ¿Es real la realidad?. Barcelona, Herder, pp.13-56.
- WATZLAWICK, P. ,Beavin, J. y Jackson, D. (1989). Teoría de la comunicación humana. Barcelona, Herder.
- WERTHER, W. Y Keith, D. (1988). Administración de recursos humanos. Colombia. Mc. Graw Hill.