

202
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

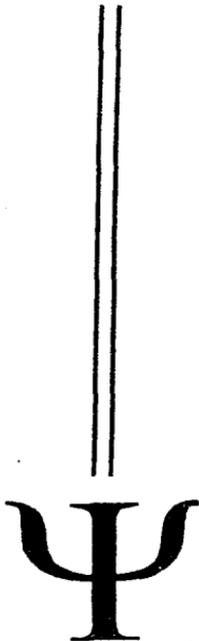
MODELO DE ENTRENAMIENTO DE ENTREVISTA
PARA DIFERENTES PROCESOS DE LAS
ORGANIZACIONES

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
ELIA J. PALOMARES PEÑA

DIRECTOR Y ASESOR: MTR. ANGEL JAIME GRADOS ESPINOSA.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INDICE	PAG.
Agradecimientos.	4
Introducción	9
Objetivos	13
Capítulo 1	
La organización y desarrollo del comportamiento en las organizaciones.	
1.- El proceso en la administración.	14
1.1.- La Organización.	15
1.1.2.- Teorías Organizacionales.	16
1.2.- Desarrollo y fundamento del diseño Organizacional.	19
1.2.1.- Comportamiento Organizacional.	20
1.3.- Personalidad desde el punto de vista social.	21
1.3.1 Determinantes de la personalidad	22
1.3.2 Rasgos y tipos de personalidad	23
1.3.3.- Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento Organizacional.	24
1.3.3.1.-Locus de control, orientación de control, al logro, al autoritarismo y a la aceptación de riesgos	26
1.3.3.2.-Teoría de adecuación entre personalidad y trabajo	30
1.4.- La percepción.	31
1.4.1.- Factores situacionales o distorsión de la percepción.	32
1.5.- La motivación y sus principales teorías para el trabajo.	33
1.6.- Los valores y tipos de valores.	37
1.7.- Las actitudes y sus componentes.	39
1.8.- El aprendizaje.	42
1.8.1.- El aprendizaje social, la enseñanza-aprendizaje con adultos.	42
1.9.- Modelo Organizacional y del comportamiento, componentes básicos	44
Capítulo 2.	
La entrevista y sus elementos.	
2.- Introducción.	48
2.1.- La comunicación, información indicadores de control y dispositivos de comunicación.	48
2.2.- Antecedentes de la entrevista	51
2.2.1.- Definición.	53
2.2.2.- Etapas de la entrevista.	56
2.2.3.- Objetivos y propósitos	56
2.3.- Características y principios básicos.	57
2.3.1.- La comunicación verbal, no verbal, Indicadores de carácter, expresión corporal, modos de relación entre canales de comunicación.	58
2.4.- Elementos de la entrevista, tipos o grupos de entrevistados, clasificación y perfil del entrevistador.	62
2.4.1.- Actitud y predisposición del entrevistador.	68

2.5.-	Técnicas para el entrevistador y la entrevista.	69
2.5.1.-	Técnicas de apoyo durante la entrevista.	70
2.5.2.-	Modos de intervención.	71
2.5.3.-	Otras técnicas y factores para mejorar la calidad de información, optimización y desarrollo de la entrevista.	73
2.54.-	Técnicas para mejorar la objetividad, confiabilidad y validez de la entrevista	74
2.6.-	Evaluación de la entrevista.	76
2.6.1.-	Validez y confiabilidad de la entrevista.	77
2.7.-	Errores más comunes en la entrevista.	79
2.8.-	Límites o desventajas que afectan la calidad de información en la entrevista	81
2.8.1.-	Ventajas de la entrevista como instrumento de evaluación.	84
2.9.-	Avances, aportaciones e innovaciones de la entrevista.	86

Capítulo 3.

Clasificación de la entrevista, su aplicación dentro del proceso Organizacional.
Introducción.

3.1.-	Las entrevistas más frecuentes de la organización.	88
3.2.-	Clasificación de entrevistas dentro de las organizaciones.	89
3.3.-	Entrevistas por número de participantes o por cantidad de sesiones.	92
3.4.-	Tipos o modalidades de entrevista según el grado de estructuración y objetivo	93
3.5.-	Entrevistas internas de la organización.	103
3.5.1.-	Algunas entrevistas de tipo externo en la organización.	109

Capítulo 4.

Modelo de entrenamiento de entrevista para las organizaciones.

4.1.-	Definición y objetivo de la entrevista para las organizaciones.	112
4.2.-	Áreas de investigación dentro de la entrevista para las organizaciones.	116
4.3.-	Concepto de capacitación.	122
4.3.1.-	Proceso enseñanza-aprendizaje en los adultos.	123
4.3.2.-	Fases, apoyos didácticos y orientación del curso de entrenamiento de entrevista para las organizaciones.	125
4.4.-	El instructor, perfil y sus funciones.	130
4.4.1.-	La actitud y actitudes deseables en él y del instructor.	134
4.5.-	Planeación, programa, cronograma, guía de instrucción o carta descriptiva.	134
4.5.1.-	Requisitos de la planeación.	135
4.5.2.-	Objetivos y sus niveles.	136
4.5.3.-	Programa del curso.	138
4.5.4.-	Carta descriptiva del curso.	140
4.5.5.-	Evaluación y sus fases.	143
	Conclusiones.	145
	Referencias bibliográficas.	147

MIS MÁS SINCEROS AGRADECIMIENTOS A:

La Universidad Nacional Autónoma de México

**Por darme la oportunidad de estudiar
en esta máxima casa de estudios
y poder decir orgullosamente que,
soy universitaria y que lo debo a ella.**

Especialmente a:

Todos mis Maestros que compartieron sus conocimientos.

Mi director de tesina:

**EL Mtro: Jaime Ángel Grados Espinosa
Por creer en mí, por escucharme, y por la
confianza que me ha tenido.
Por compartir sus conocimientos y experiencias
profesionales.
Por desear ayudarme a crecer y consolidarme
profesionalmente.**

La Mtra. Martha Cuevas Abad

**Por sus sabios consejos, sugerencias, paciencia,
comprensión y dedicación para la culminación de la presente.**

A mis Sinodales:

Dra.: Victoria Magdalena Várela Macedo.

Lic.: José Ramón Silva Sánchez.

Mtra: Martha Cuevas Abad.

Lic.: Martín Ángel Victoria Velazco.

**Por su Amor dedicación y atención, hacia la enseñanza y
por su valioso tiempo para con la presente propuesta.**

La Secretaría de Salud.

**Por darme la oportunidad y las facilidades
que tuvo a bien otorgarme para mi desarrollo
profesional.**

**Al C.P. Miguel Ángel Rincón Piñero,
por su gran calidad humana,
su desinteresado deseo de ayudar a los demás,
por escucharme, por el apoyo e impulso que me dio
y por la confianza que deposito en mí.**

**Dr. Luis Fernando Hernández Lezama.
Por el apoyo y las facilidades que me dio para
poder realizarme profesionalmente.**

**Dr. Juan Fco. Millan Soberanes,
Por apoyarme para la consumación
de mis estudios profesionales.**

**Lic. Graciela Galindo
Por su apoyo e interés hacia la presente.**

Doy gracias a Dios y a la vida por haberme dejado vivir; para conocer a mis queridos Padres, a mis Hijos y a Vicente mi esposo, a los cuales no puedo menos que decirles que los quiero tanto, que no hay palabras para expresarlo, ni actitud para demostrarlo.

De manera muy especial deseo expresarles mi Agradecimiento a:

Mis padres: Isabel y Juan.

**Principalmente por haberme impulsado y apoyar para ser quien soy.
Por tenerme tanta confianza.
Por dejarme ser y por enseñarme a ser.**

**Por ser Mi luz para llegar a las metas.
Y por ser tan buenos hijos.**

A:

**Mi hija y a mis Hijos motivos de mi vida,
que sin ellos no podría haber sido.
Por su confianza depositada en mí, por
compartir sus sueños, sus ideales, metas y
entusiasmo.**

A mi hija.

**Marisbel A., mi gran hija quien me ha
impulsado con su fortaleza, entusiasmo
y alegría de vivir, que sin ella no lo hubiera
logrado, gracias.**

A mis hijos:

**Vicente A. y Mauricio L., a quienes les
agradezco, su paciencia y comprensión.
El enseñarme a vivir, a soñar y por compartir
su alegría y amor por la vida.**

**Leobardo y María con gran afecto y
respeto.**

A:

Mis hermanos.

Hermanas.

Mis sobrinos.

Mis sobrinas.

Ing. María Ramona Domínguez L.

Dra. Beatriz Rosas de Valle.

**Y a todas las personas que han creído en mí,
por su afecto apoyo y comprensión.
Y también a las que no, puesto que fue un reto más
para llegar a ello, ya que me han enseñado, que para
crecer siempre se tiene que aprender y no se tiene la
razón sólo por decirlo.**

E incondicionalmente mi amistad afecto y gratitud:

**A todos los que me ayudaron para la realización de
este logro, que no puedo mencionar, por ser poco el
espacio y que sería injusto no mencionar, pero que
ellos saben que agradezco su deseo de cooperación.**

INTRODUCCIÓN.

El estudio de la conducta humana, en las organizaciones, es uno de los lugares más idóneos; ya que es ahí en donde hay una gran relación con el bienestar de nuestra sociedad, en cuanto a: La interacción entre las necesidades de las organizaciones, objetivos de las mismas, y las necesidades de los empleados, con respecto al desarrollo y actualización de las personas.

Misma que integra los complejos problemas de la productividad y del desarrollo humano, las circunstancias ambientales, la ejecución del trabajo, la seguridad física, la utilización de las capacidades, el aprendizaje y la adquisición de destrezas, los intereses, la motivación, las necesidades de logro, la actitud de servicio, la vocación, los efectos a diferentes incentivos, la salud mental etc.

Tratando de buscar una posible alternativa para algunos problemas que se presentan en las organizaciones, se detecta que muchos de ellos son derivados de una deficiente intercomunicación entre los miembros de las mismas organizaciones, por lo que se elabora una exhaustiva investigación de los principios básicos organizacionales, en donde se consideran las posibles influencias internas y externas, de la dinámica personal, que se da en el proceso, las formas y todo tipo de comunicación, en el comportamiento Organizacional, que investiga el influjo que los individuos, grupe y estructuras, ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de lograr los valores y objetivos que representa una determinada cultura.

Llegando a la conclusión de que la entrevista como un medio de comunicación, es la clave del éxito de las organizaciones. Derivado de que en la actualidad los recursos de entrevista para cubrir esta problemática en específico son escasos; surge la inquietud de hacer una propuesta de modelo de entrenamiento de entrevista para diferentes procesos de las organizaciones.

Partiendo del bosquejo que presenta Dunnette, M. D. (1982), para el estudio de la conducta humana en la organización o industria; dice que hay ocho áreas de decisión y actividades de investigación psicológica, que son constantes en las organizaciones, mismas que se utilizarán como marco de referencia para la justificación y la aplicación de la presente propuesta de entrevista, en los procesos que repercuten de manera importante en los patrones de decisión, de una organización, ya sea Pública o Privada, donde se espera que prevalezcan las normas de excelencia para propiciar, en el más extenso sentido, el desarrollo humano y la optimización de las organizaciones.

• Áreas de decisión basadas en requerimientos Organizacionales o Institucionales.

1.- En la selección de Personal:

El estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo que sugerirá las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito.

La selección científica, exige que estas inferencias se prueben al demostrar que los métodos de evaluación para medir las cualidades humanas, que estén relacionadas realmente con la ejecución eficiente del puesto, siendo parte fundamental el realizar una o varias entrevistas, para tener mejores elementos de juicio para determinar un posible diagnóstico del candidato a evaluar.

2.- El adiestramiento y desarrollo personal:

Método para asegurar la ejecución eficiente de un trabajo, es enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por los puestos.

En este método el rol del Psicólogo es determinar a través de la entrevista qué cosas necesitan aprenderse, lo que facilitará, fijar procedimientos, para la enseñanza de los empleados y lo más importante diseñar y conducir experimentos para detección de necesidades a través de la observación, conducción y evaluación de los posibles programas de capacitación en cuanto a los objetivos establecidos o identificados.

Las áreas de la selección y la capacitación se encuentran entrelazadas, en cuanto a que deben seleccionarse personas que sean capaces de ser adiestradas y el diseño de los programas de capacitación, se debe tomar en cuenta: las cualidades, capacidades, experiencia y conocimientos individuales de las personas que van a capacitarse e interactuar dentro de una organización, investigación que requiere una metodología muy específica de entrevista como parte importante en la toma de decisiones y como factor determinante para la obtención de objetivos, calidad total y clima ambiental de cualquier organización.

3.- Orientación e Inducción de personal:

La relación de orientación que se proporciona en la organización más individualizada al ingresar a una institución, en este caso el consejo del psicólogo, consiste en determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo. En donde se evaluará, al personal, para el puesto más apropiado o en algún programa de aprendizaje, que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos, en cuyo caso también es requerida la entrevista, para llegar al objetivo requerido, en el objeto de una mejor interacción dentro de la organización - persona.

4.- Orientación de personal o consejo:

En otros casos, el consejo entrevista, de apoyo que, puede ayudar a resolver situaciones o problemas personales que pueden llegar a afectar la experiencia vital del individuo, sus relaciones interpersonales, el desempeño de sus actividades su vida personal, discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo. El área de consejo al personal que en las organizaciones se encuentra en una situación precaria, pero necesaria para el mejor desempeño de las actividades, detección y prevención de accidentes, faltas de asistencia, fuga de buenos elementos, renuncias, bajo rendimiento, entre otros factores de igual importancia dentro de la jornada laboral.

• Decisiones basadas o modificadas por las características individuales.

5.- Ingeniería psicológica.

Estudia las características de los operadores humanos, a fin de diseñar, el equipo y aprender a convivir las funciones del hombre - material - máquina, de un sistema de producción para asegurar la eficiencia de la capacidad humana y la optimización de operación.

Las diferencias individuales entre los humanos pueden carecer relativamente de importancia y es aquí donde el psicólogo debe hacer más hincapié, al cuestionar de

cuantas maneras debe modificarse la industria para tomar en cuenta las diferentes capacidades de los hombres.

Muchas dificultades y accidentes se generan por las diferencias en las características del diseño del equipo o herramienta de trabajo. Necesidades que se van a detectar a través de la observación directa y de la entrevista.

6.- Motivación humana.

Aún cuando se haya realizado con los instrumentos más sofisticados de la selección y con las mejores técnicas de enseñanza - aprendizaje en el entrenamiento o capacitación, y una adecuada inducción, ubicación o colocación, se deben descubrir los principios de la motivación que sirvan de base para sugerir las modificaciones necesarias que propicie o que mantenga la motivación en los empleados y por tanto un mejor desempeño en las actividades.

7.- Psicología de la organización.

Efectos de diferentes estructuras de organización en la eficiencia humana.

Siendo por las dimensiones que abarca el área más compleja y extensa de la psicología aplicada a las organizaciones.

En donde el psicólogo de la organización, trata de buscar y lograr un mejor entendimiento de las organizaciones y de las interacciones que la incluyen, esta disciplina representa la fusión de la psicología diferencial, experimental y social, con la finalidad de buscar el origen del comportamiento de los recursos humanos, por medio de perfiles y análisis de los individuos para calificar las necesidades que dan origen a una determinada conducta.

- **Decisiones basadas en percepciones e influencia de grupo.**

Muchas de las decisiones de las organizaciones surgen de la necesidad de evaluar y actuar sobre las opiniones o percepciones de grupo requiriendo solución de conflicto de grupo y respondiendo a las necesidades de pertenencia que se presentan.

Los intereses humanos y las necesidades semejantes, forman grupos y cuando se forman sus objetivos, se hacen más intensos, definidos y complejos. En donde el psicólogo puede aplicar alguno de los métodos o técnicas de entrevista, para obtener información y apoyar en el cumplimiento de los objetivos o en la posible solución de problemas o conflictos que se presenten dentro de una organización.

8.- Psicología del consumidor y encuestas de investigación.

El público consumidor constituye un importante grupo en la toma de decisiones de la organización. Las opiniones - encuestas y entrevistas del público, referente a los productos o servicios mismas que tienen gran repercusión para el lanzamiento de nuevos productos, el psicólogo experto en mercadeo, muestreo y medición de opinión pública, desarrolla y perfecciona métodos de encuestas, de investigación proponen modificaciones de productos y en el mejoramiento de la organización.

El contenido mencionado con anterioridad, se tomará como marco teórico para la presente propuesta de entrenamiento de entrevista en las organizaciones, como justificación, dado que estos se presentan en la mayoría de los procesos científicos y

metodológicos de la ciencia de la psicología de las organizaciones, lo que permite a su vez dar una imagen panorámica de la utilidad y aportación de esta propuesta dentro de las organizaciones.

Considerando a la Psicología, como ciencia de la conducta humana dentro de las organizaciones, la que en ocasiones, pudiera parecer que le falta uniformidad o que pareciera que la han apartado de las normas del método científico, derivado de inadecuadas observaciones, de toma de decisiones mal planeadas, o mal ejecutadas, que no se derivan necesariamente de resultados fidedignos, entre otras muchas situaciones, se hace necesario que en forma sistemática se puedan mantener los objetivos metodológicos de la ciencia para no perderse en ese gran mundo de los procesos organizacionales. Puntualizando y retomando a la entrevista como, una de las partes metodológicas más importantes y fundamentales dentro de los procesos organizacionales para la optimización y bienestar de sus recursos humanos.

Enfatizando la importancia de la interacción de la comunicación, directa e indirecta que se tiene, dentro de las organizaciones desde los diferentes niveles de la organización

La entrevista, se puede manejar para presentar alternativas de solución de problemas o conflictos, mejora de condiciones laborales, detección de necesidades, identificación de vocación, motivación e intereses y actitud de servicio, planeación de estrategias publicitarias, de mercadeo, de productividad y eficiencia de los servicios, etc.

Con esta visión se puede justificar la necesidad de implementar un entrenamiento de entrevista dentro de las organizaciones ya que desde cualquier tipo de interacción que se de, entre las organizaciones implica el negociar, convenir, comprar, vender, concursar, solucionar problemas o conflictos individuales o entre grupos, comprender, y detectar cualquier posible irregularidad que se presente en el comportamiento Organizacional.

Considerando que el objetivo básico de la psicología de las organizaciones, es el de introducir el método científico, que trata de buscar mejores alternativas de desarrollo, un mejor manejo de técnicas, soluciones ante situaciones difíciles, prevención de situaciones conflictivas, etc., se presenta la propuesta de un entrenamiento para la formación de instructores con enfoque dirigido especialmente hacia la entrevista para diferentes procesos en la organización, proporcionando los elementos metodológicos más importantes de la entrevista, necesarios para optimizar y lograr mejores resultados en las organizaciones.

Dicha propuesta como introducción en primer instancia presentará una revisión de diferentes conceptos y teorías del desarrollo Organizacional, que servirá para enfatizar la importancia de la misma, para después pasar al capítulo de la entrevista, en dónde se revisarán los conceptos, algunas teorías y técnicas de aplicación, sus limitaciones y alcances, entre otros aspectos, lo que fundamentará el marco teórico necesario para instrumentar los recursos necesarios para la organización y desarrollo del curso.

Describiendo en el siguiente capítulo algunas de los diferentes tipos de entrevista que se pueden manejar dentro de las organizaciones, y que servirán como marco para la presentación de la propuesta del modelo de entrevista para diferentes procesos en las organizaciones.

OBJETIVO GENERAL.

Proponer un modelo de entrenamiento de entrevista para diferentes procesos en las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Realizar una investigación y revisión documental sobre el tema de la entrevista en la organización.
- Definir conceptos técnicos que se emplearan en la tesina.
- Identificar cuales son las técnicas, que se manejan en la entrevista.
- Identificar alcances y limitaciones de la entrevista.
- Identificar los diferentes campos de aplicación de la entrevista en las organizaciones.
- Identificar las características de entrevistados - entrevistadores.
- Contar con los elementos teórico- metodológicos, indispensables para desempeñar las funciones propias de entrevistador
- Se manejarán los elementos necesarios para poder fungir como instructor de entrevista.
- Proponer un programa de entrenamiento en el tema de la entrevista con aplicación a diferentes procesos organizacionales.
- Establecer las metas y posibles alcances de la propuesta.

Capítulo 1

La organización y desarrollo del comportamiento en las organizaciones.

En este capítulo se considera necesaria la revisión de algunos conceptos de los procesos administrativos y de la organización ya que los factores que intervienen en estos, determinan el comportamiento humano, dentro de las organizaciones, mismos que resultan ser el eje principal de los movimientos que se pueden realizar en una organización o institución y que dependiendo de estos resultará la eficiencia y desarrollo de la misma. Marco de referencia que permitirá comprender el porqué del desarrollo de estos temas, mismos que nos permitirán llegar al tema central de la presente propuesta.

1.- El proceso en la administración.

Dentro del análisis conceptual se hace referencia al proceso, que proviene: del latín *processus*, significa avance, curso, progreso, buen resultado, éxito.

Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno. Acción de ir adelante.

Es el intercambio, el flujo, la dinámica personal que se da en las relaciones de las personas. Es el cómo se relacionan las personas.

Procesos humanos que se dan en las organizaciones, en los grupos de trabajo y en razón de las tareas asignadas o del logro de las metas.

El proceso da la idea de dinamismo, progreso y crecimiento. En estricto sentido sería cómo lograr alegría - apatía, agresión - depresión, etc. que da por resultado un tipo de relación específica intergrupales e interpersonal.

Esta dinámica se manifiesta a través de conductas, comunicaciones verbales y no verbales, actitudes, que son resultante de aspectos emocionales de los individuos que conforman un grupo.

En el fondo de todos los procesos y explicando su naturaleza se encuentran:

- La estructura de la personalidad de cada una de los miembros del grupo.
- Las raíces del comportamiento; necesidades, motivaciones, sentimientos y valores del individuo.
- Las formas y capacidades de relación del individuo con el entorno.

El proceso se da cada vez que el grupo se reúne y por ello es inherente al grupo.

Sin embargo en cada ocasión y circunstancia el proceso es distinto porque obedece a una dinámica, sólo se da en el momento específico y en particular.

El proceso se contraponen con la idea de tarea, que sería para lo que están relacionándose las personas. (Cantú, M., A., Morín, H.J., Safont, T. M. 1991).

Desde que las personas comenzaron a formar grupos para lograr metas que no podían lograr como individuos. La administración ha sido esencial para asegurar esfuerzos individuales, para el logro de las metas grupales.

La administración como práctica es un arte "el saber cómo". Es el hacer las cosas a la luz de las realidades de la situación.

Una de las funciones de la administración, es organizar recursos organizacionales disponibles para realizar operaciones efectivas.

La administración se centra en la obtención óptima de las metas organizacionales, alcanzando los objetivos con la intervención humana, lo cual es el segmento más importante de la administración. (Koontz, H., Wehrich, H., O'Donnell, 1983).

1.1.- La organización.

La organización, es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta, un conjunto de metas comunes.(Robbins,1989).

Una organización de individuos con una meta común, unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad-autoridad.

El termino organizar tiene varios significados o aplicaciones:

- a).- Forma en que la administración diseña una estructura formal para usar en la forma más efectiva los recursos: financieros, físicos, materiales y humanos.
- b).-La que agrupa las actividades, con cada agrupación siendo asignado un gerente con autoridad para supervisar a los miembros del grupo.
- c).- La forma en que algunas autoridades, subdividen las tareas que van a desempeñar en sus departamentos y delegan la autoridad necesaria para cumplirlas.
- d).- Las relaciones que hay entre las funciones, puestos, tareas y empleados.(Magginson, L. Mosley, D. Pietri, P.,1988).

El desarrollo acertado de las organizaciones, tiende a ser un esfuerzo total del tipo de sistemas; es un proceso de cambios internos del organismo para los cambios eficientes del futuro.(Wendell,F.,1970).

Como representación de un grupo social compuesto por elementos humanos, que interactúa con un mismo objetivo.

La organización, persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y através del esfuerzo humano.

La organización ordena, el orden precisa los órganos que hacen falta y los acomoda en tal forma que aseguran el funcionamiento de las instituciones.

Un órgano comprende las tareas comunes en un área, que con la colaboración de distintas personas permiten el respeto a las políticas y a los objetivos.(Fernandez,A,1992)

Cuando los organizadores realizan sus funciones de planeación, organización, dirección y control, deben saber cómo sus acciones influirán en los demás, es indispensable entender al ser humano si, se desea lograr las metas y objetivos establecidos. Deben tomar en consideración las numerosas influencias, tanto internas como externas que afectan el trabajo.

Obtener resultados mediante el establecimiento de un medio ambiente que facilite esfuerzos efectivos de grupo. Teniendo claramente las metas del grupo y alguna forma de medir su efectividad.(Koonitz,H O'Donnell, Weihreh, H.,1985).

La organización: formal e informal.

Las organizaciones juegan un papel preponderante en nuestras vidas, todos nos vemos involucrados de una manera u otra en algún tipo de organización ya sea de tipo formal o informal.

Los organismos públicos o privados tienen en la práctica lo que se conoce como organizaciones informales, que operan de hecho y pueden causar serios problemas al vulnerar el orden ideal.

Estructura formal:

Cualquier organización con normas y costumbres que determinan como deben relacionarse los individuos.

Las reglas indican cómo deben obrar y cómo reaccionar, ayudando a eliminar las incertidumbres, que surgen de las relaciones recíprocas aumentan la posibilidad de cooperación.

La forma en que estas normas se establezcan dependerá en mayor o menor grado de la cultura, la tecnología, la comunicación y la economía.

La estructura proporcionada representa la parte central de una organización, y en tanto sus partes se encuentren bien integradas en un orden adecuado, se podrá hablar de actuación armónica sin problemas o limitaciones en su crecimiento en el presente y para futuro.

Las creencias sobre qué es, lo que motiva, a las personas dentro de las organizaciones, afecta la forma en que se diseñan y aplican los controles.

Estructura informal:

La organización informal esta compuesta por grupos de trabajadores a quienes la organización formal no reconoce, estos grupos poseen influencias muy poderosas en cuanto a la forma en que la gente desempeña sus actividades.

Este tipo de organización remarca que los individuos no actúan como individuos aislados.

Los trabajadores forman pequeños grupos que la organización formal no reconoce oficialmente, pero que afectan las actividades de la organización. Estos pueden mejorar la eficiencia, la productividad, o bien restringirla.

"La organización informal o el modo en que la gente se comporta en la realidad es la que tiene el poder de la organización" (Smith, C.& Wakeley, H.,1982).

Poder: Es la habilidad para influir en los individuos, grupos decisiones o sucesos. (Megginson, L., Mosley, D.,1988).

Al estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones es importante identificar la organización formal y la informal, dado que esa diferencia hace más difícil el pronóstico y control de la conducta y puede llevar a creencias erróneas. Una de ellas es que la organización informal hace menos eficientes a las empresas. Sin embargo Hawthorne, (1924), Smith, C.&Wakekey, (1982), detectan lo contrario, creencia que perdura en la organización formal.

La organización informal puede mantener unida a la empresa.

Una estructura Organizacional formalizada, a menudo mostrada en un organigrama, representa el plan Organizacional oficial para el desempeño del trabajo.

Varios de los aspectos clave de la organización son los que se muestran en un organigrama formal con la cadena de mando, la unidad de mando, la departamentalización, los niveles de jerarquía, y la división del trabajo. (Megginson, L., Mosley, D.,1988).

1.1.2.- Teorías organizacionales.

Las teorías organizacionales representan los principios que finalmente definen a la organización desde el punto de vista estructural y funcional.

La teoría clásica o de administración científica. (modelo burocrático).

Teoría en la que se dice que, la eficiencia es por medio del diseño, que tiene por finalidad, organizar el trabajo más que al grupo de trabajo, proporciona poca preocupación por el ser humano dentro de la organización.

Se da por entendido que las personas operan más eficazmente dentro de una estructura elaborada, conforme a un plan preciso y de organización, subdividiendo específicamente la manera de realizar el trabajo, acoplado al personal en este modelo, bajo una división técnica de trabajo, responsabilidad y jerarquías de autoridad bien definidas, teniendo como base los reglamentos, que exigirán el cumplimiento y apego de los objetivos establecidos, mismos que indican los estímulos y restricciones que regirán dentro de la organización.

Este tipo de organización rígidamente estructurado provoca resistencia al cambio, insensibiliza ante la demanda el medio ambiente, la capacidad de respuesta ante nuevas tecnologías y de comportamiento social, es lento poco creativo e innovador.

Teoría tecnológica.

Esta teoría, procura explicar la manera en que se desarrollan las organizaciones en función de las técnicas que se disponen, en donde los métodos de producción tienen influencia directa sobre la estructura Organizacional y en el establecimiento de las relaciones humanas dentro de la misma. " Los métodos técnicos son el factor más importante para determinar la estructura Organizacional y para establecer el tono de las relaciones humanas dentro de la empresa ".

Howell, W. C. en 1979, llega a la conclusión de que las exigencias de las diferentes tecnologías tienden a modelar el tipo de organización y estilo gerencial que se desarrolla, además de que una organización tendrá éxito, si se conforma con la norma correspondiente a su nivel tecnológico.

Teoría de sistemas modernos.

Esta teoría considera a la organización como un sistema que opera en virtud de cierta alimentación como materias primas, personas e información con lo cual se produce cierto tipo de rendimiento como productos y servicios, en ambientes predeterminados ya sean de tipo político, competitivo o social.

Dentro de este marco, se pueden elaborar modelos hipotéticos que describen el modo en que el sistema funciona o debería funcionar. La fuerza de este modelo reside en que toma en cuenta la complejidad y el carácter dinámico de la organización moderna típica.

Existen muchos tipos de " teorías de sistemas ", un sistema es cualquier conjunto de elementos activamente relacionados entre sí, que operan como una unidad integrada.

Un sistema abierto, es aquel en el que se da un círculo continuo de intercambio de energía entre la unidad integrada y sus alrededores externos. Katz,D.& Kahn,L.(1983), Arehundia, N.M.(1994).

La organización como un sistema formal abierto, asimila la energía, la transforma y la devuelve al ambiente externo, bajo la forma de un producto característico, que sirve de fuente de energía para el siguiente ciclo de actividades, por ej. el esfuerzo humano, la materia prima y la energía eléctrica pueden ser alimentos que una organización transforma, convirtiendo toda esa fuerza y materia prima en un producto, que la institución vende al público. El dinero que obtiene de esos productos, se emplean para comprar más materia prima, pago de sueldos y pago de energía eléctrica, para poder repetir el procedimiento.

Por lo tanto para poder sobrevivir el sistema, tiene que producir más energía de la que consume, para evitar la tendencia natural a desorganizarse, es decir deberá mantener

su integridad estructural, mejorar las condiciones de trabajo, las comunicaciones internas, la calidad de supervisión para mantener estabilidad humana y económica, evitando motivos de inconformidad o queja, y no necesariamente para producir más productos. Características de los sistemas abiertos. Los primeros cinco resumen lo que es el sistema.

- 1.- Importa energía (alimentación).
- 2.- Transforma la alimentación (proceso).
- 3.- Proyecta hacia afuera (productos).
- 4.- Muestra un patrón cíclico de actividades.
- 5.- Utiliza parte de la energía importada para reducir la desorganización. Características del modo en que el sistema lleva a cabo estas funciones y como tales son elaboraciones de las primeras cuatro.
- 6.- Opera a base de información, al igual que la alimentación de energía, lo cual permite reconocer los estados internos y externos adaptándose a la conformidad.
- 7.- Se mueve hacia un estado de equilibrio en el intercambio de energía.
- 8.- Se mueve hacia una especialización cada vez mayor.
- 9.- Dispone de una variedad de modos para lograr cualquier estado definitivo. (Castaño, A. D., 1981).

También, las organizaciones cuentan con propiedades exclusivas de los sistemas sociales.

La definición de fronteras y de estructura mediante la cual es el sistema que mantiene una identidad.

Los sistemas sociales se estructuran de acuerdo con los acontecimientos o actividades íntimamente relacionadas entre sí, por tanto organizados en función del comportamiento.

La relación que existe entre los miembros de un grupo de trabajo y de su supervisor, constituyen la estructura y definición de una unidad Organizacional.

Esta teoría contrapone su concepto de organización al modelo del sistema cerrado, que caracteriza el sistema tradicional burocrático tradicional. El punto central es hacia la organización interna, prescindiendo de sus interacciones con el exterior. Se da por supuesto que el sistema tiene una finalidad autodefinida o un conjunto de metas que mediante una estructura interna minuciosa puede acercarse progresivamente al logro de esas metas. Algunos fenómenos organizacionales se pueden explicar en función de los conceptos generales de la teoría del sistema abierto, es compatible con otras teorías.

Teoría de las decisiones.

En esta teoría se insiste en la naturaleza interactiva y compleja de la organización, así como en el papel de procesador de información para tomar decisiones. Procura describir los mecanismos utilizados por las organizaciones humanas para resolver conflictos y escoger opciones, de tal manera que la organización es considerada como una red de procesamiento de información con muchos puntos de decisión.

Si se entiende el modo en que se toman las decisiones de dichos puntos, se entenderá el comportamiento más crítico del sistema.

La organización es como un proceso racional y objetivo, basado en consideraciones puramente económicas por tanto debe operar para elevar al máximo su potencialidad de ganancia a lo largo de cierto período de tiempo, lográndolo a través de evaluar cada alternativa de decisión en función de.

1.- Lo deseable de sus posibles resultados.

2.- La probabilidad de que cada uno de los resultados de hecho ocurriera.

Si una organización selecciona en forma constante sus opciones con tendencia a lograr un mayor rendimiento a cada nivel de decisión, actuaría muy bien en un largo plazo, también tienen metas personales y de grupo. Los autores conductistas de la decisión sostienen que como regla general, las organizaciones tienden a evitar más que a predecir incertidumbres futuras.

Teoría Humanista.

Howell, W.C. (1979).Toma como base el estudio del elemento humano, se opone al concepto burocrático del hombre.

Sostiene que los seres humanos son básicamente responsables y creativos. Si alguna vez fallan en su desempeño y normalmente no actúan así, se debe al modo en que son tratados dentro de la estructura; El control rígido ahoga el potencial; obligando a entrar a un molde, se convierte en el tipo de no entidades que describe la teoría estructural.

Para los humanistas esto es catastrófico tanto para la organización como para las personas que integran la organización. Consideran que las buenas relaciones interpersonales contribuyen a lograr trabajadores alegres y productivos, argumentan que las ganancias y el mantenimiento son metas dependientes.

El mantenimiento es considerado como la capacidad de una organización, para sobrellevar las presiones internas y externas que constantemente amenazan su integridad, si descuida el control de costos se reflejará en las pérdidas y ganancias.

Si, descuida las relaciones humanas, puede desintegrarse desde sus cimientos.

1.2.- Desarrollo y fundamentos del diseño Organizacional.

Desarrollo Organizacional.

Es el proceso planeado para producir un cambio en la organización que lleve a la obtención de los valores y de los objetivos de las mismas personas que participan en dicho proceso.

El desarrollo Organizacional podría ser definido como auto cambio planeado, es una filosofía y representa una determinada cultura. Por tanto, no necesariamente es un proceso aplicable en todos los casos y en todas las culturas. En este caso en específico se define:

Proceso: intercambio, el flujo, la dinámica personal que se da en las relaciones de las personas.

Planeado: proceso que no debe ser casual sino predeterminado, sobre todo en sus fases críticas.

Cambio: entendiéndose como la forma de mejorar algo. Es el cambio para lograr plenamente los valores de la organización.

Este proceso, por tanto, puede ser positivo o negativo, para las personas no participantes del proceso, dependiendo de si coinciden o no con los valores propuestos.

Valores de la organización: Razón de ser de una organización; es la última instancia, para lo que existe y en lo que se diferencia de otras. Fundamentalmente estos valores permean toda estructura y todas las acciones.

Cantó, M.A., Morfin, H.J.Safort, T(1991).

Fundamentos del diseño Organizacional.

Todas las organizaciones tienen que desempeñar cuatro funciones básicas;

La producción, mercadotecnia, finanzas y servicios. Estas funciones están arregladas en una organización en línea : en la cual la cadena de mando es clara y directa hacia abajo; a través de los niveles administrativos.

El mando o autoridad: Es el derecho de ordenar a otros que actúen o no con el fin de alcanzar determinados objetivos.

La autoridad de línea es, la autoridad que ejercen los superiores, sobre los subordinados inmediatos.

La autoridad de Staff, es el derecho que poseen las autoridades de Staff o los especialistas a recomendar o aconsejar al personal de línea. No se otorga a los miembros de Staff, la autoridad para dictar u ordenar a la línea que emprendió determinadas acciones, se hecho tiende a ser dirigida hacia arriba, a quienes están arriba de los miembros de Staff. (Megginson.L.,Mosley,D., 1988).

1.2.1.- Comportamiento Organizacional.

El comportamiento Organizacional, es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructuras que ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

Estudia tres determinantes de la conducta en las organizaciones: individuos grupos y estructuras, aplica el conocimiento obtenido sobre los individuos y grupos analizando el efecto que la estructura tiene en el.

A).- Nivel individual: Hay otras variables individuales que afectan directamente el comportamiento de los empleados; percepción, aprendizaje y motivación.

B).)- Nivel de grupo: La conducta de los individuos en los grupos es algo más que una suma total de cada miembro que actúa de cierta forma.

C).- Nivel estructural: El comportamiento Organizacional, alcanza su grado máximo de complejidad cuando se agrega la estructura formal, al conocimiento del comportamiento individual y grupal.

Se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las organizaciones y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa.

Y de, como el comportamiento Organizacional se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el empleo, se centra en el comportamiento en cuanto este, se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.

Ha sido caracterizado en sentido general como una forma de pensar y en sentido estricto como un acervo de conocimientos, que abarcan un conjunto relativamente específico. Es una manera de pensar, se puede conceptualizar como el estudio sistemático de fenómenos no aleatorios de causa y efecto, hace que se examine la conducta dentro de un contexto relacionado con el desempeño, en cuanto favorece la eficacia o el éxito en la obtención de los resultados deseables.

Incluye los temas centrales la motivación, comportamiento y poder de líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo de actitudes, percepción, procesos de cambio, conflicto, personalidad, entrenamiento,

eficacia del liderazgo, satisfacción del trabajo, toma de decisiones, evaluación del desempeño, medición de las actitudes, moldeamiento de la conducta.

Se ocupa de como las personas en forma individual y en grupos actúan dentro de las organizaciones.

Tiene como objetivo, aportar los conocimientos necesarios para que haya un buen gerente o administrador.

El conocimiento del comportamiento individual y de grupo es importante, puesto que contribuye a la educación y desarrollo de los talentos gerenciales.

Para el mejor entendimiento de los factores del comportamiento individual, se presentarán en este caso los principales conceptos básicos y teorías más recientes de los principales factores que permiten una mejor comprensión del proceso de los recursos humanos en las organizaciones:

La personalidad, percepción, motivación, valores, actitudes y el aprendizaje, lo que permitirá tener una base para introducirnos a lo que es la entrevista los tipos de entrevista y el entrenamiento del modelo de entrevista para las organizaciones que se esta proponiendo. Por lo que en este caso se trata de tener en primer instancia el estudio de la persona a nivel individual ya que, está en principio determinara el desempeño y cumplimiento de las metas establecidas en una organización.

1.3.- Personalidad desde el punto de vista social.

Personalidad se refiere, a las características singulares de un individuo, estas se manifiestan en dos niveles.

A.-) Comprende los modos típicos de respuesta originados en las conductas adaptativas y las relacionadas con los roles.

B.-) Las características subyacentes del individuo incluyendo el núcleo psicológico, así como efectos, menos conscientes de la experiencia anterior, lo más importante, es el concepto de sí mismo, la imagen de lo que es él, constituye el centro de funcionamiento de la personalidad. "El individuo se percibe a sí mismo como figura en la pauta de figura - fondo que es cada grupo social". Relación directa a la posibilidad de estar sujeto a la influencia social.

A medida que el individuo interactúa con su ambiente social elabora una imagen acerca del mundo y un conjunto de percepciones acerca de sí mismo, por lo tanto se puede describir la personalidad en términos de las percepciones, que el individuo tiene de sí mismo y de los demás.

En el grado en que se conoce de que manera el individuo percibe y asigna significado a la situación en que se encuentra, es posible formular predicciones satisfactorias acerca de su conducta.

Horney, citado por Hollander, 1976, dice que hay tres modos principales de vinculación con el medio ambiente: 1.- los que tienden a aproximarse a otras personas. 2.- los que se apartan de ellas y 3.- los que se mueven contra esas personas.

Se dice que esa pauta de movimiento, engloba respuestas típicas originadas en las disposiciones del núcleo psicológico.

Según Allport, citado por Hollander, (1976), nos dice que "La personalidad, es menor a un producto acabado, que es un proceso transitivo, aún cuando posee ciertos rasgos estables, sufre al mismo tiempo cambios constantes".

Caracteriza a la personalidad como un sistema abierto, que implica una interacción mutua o transacción entre la persona y su ambiente. En donde logran mantener un equilibrio.

La investigación sobre el comportamiento Organizacional ha reflejado los intereses, con individuos que poseen un rasgo en extremo: Se pueden predecir algunas conductas comunes, entre los extrovertidos extremos o bien entre los que muestran gran ansiedad, pero como la gran mayoría, se encuentra en el basto intermedio de la mitad en casi todas las características, es preciso tener en cuenta los rasgos de la personalidad dentro de un contexto situacional. (Robbins, 1985).

La personalidad; es la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros, e interactúa con ellos. Y esto se describe por lo regular a partir de los rasgos medibles de la personalidad que muestra alguien. (Robbins, 1985).

Personalidad: Características de cada individuo, que comprende rasgos específicos de la persona. Producto de fuerzas internas y externas que actúan en tiempos específicos, teniendo resultados específicos de las situaciones, en los rasgos de las personas. (Helson, 1964).

En una entrevista, el reflexionar su contenido y sus resultados nos ha llevado a comprender los mecanismos puestos en juego al expresar la personalidad.

1.3.1.- Determinantes de la personalidad:

La personalidad del adulto, se considera integrada por factores hereditarios y ambientales, moderados por circunstancia situacionales.

Herencia: La herencia se refiere a los factores que ya están determinados en el momento de la concepción, por su estructura; biológica, fisiológica y psíquica.

La teoría de la herencia, sostiene que la explicación definitiva de la personalidad, es la estructura molecular de los genes, situados en los cromosomas, la herencia se transmite por medio de los genes.

La personalidad, es como la organización, dinámica, dentro del individuo; los sistemas psicofísicos determinan sus ajustes especiales al ambiente.

Los genes rigen el equilibrio hormonal, el equilibrio hormonal determina la psique y la psique moldea la personalidad. Si todas las características de la personalidad estuvieran dictadas por la herencia, quedarían fijas en el nacimiento sin que ninguna cantidad de experiencias pudiera modificarlas.

Ambiente: Entre los factores que ejercen presión sobre la formación de la personalidad se encuentra; la cultura en que hemos crecido, en donde se establecen normas, actitudes y valores que se transmiten de generación en generación, creando pautas de conducta con el tiempo.

“ Un área interesante de investigación que vincula los factores ambientales, a la personalidad se ha centrado en la influencia del orden de nacimiento, se ha afirmado que la posición, que en él ocupan los hermanos, es una importante variable psicológica; Representa un microcosmos de significativas experiencias sociales del adolescente y del adulto.” (Janis, G. F., Mahl, J. Kagan and Holt, R. P (1969). Robbins, (1985).

Argumentan que la herencia o el ambiente son factores determinantes primarios de la personalidad: La herencia fija los parámetros o límites externos, pero el potencial pleno

del sujeto será determinado por su grado de adaptación a las exigencias y requerimientos del ambiente.

La investigación indica que los primogénitos son más susceptibles a las presiones sociales y muestran mayor dependencia que los que nacen después, tienden a percibir el mundo como más ordenado, predecible y racional, se preocupan más por la aceptación y el rechazo social, más difícilmente violarán las reglas impuestas por la autoridad, serán más ambiciosos, más dedicados en el trabajo y más propensos a los sentimientos de culpa y ansiedad así como menos abiertamente agresivos. (Warren, J. R 1966).(Robbins,1987)

Situación: La situación influye aún más en los efectos que la herencia y el ambiente tienen en la personalidad.

La personalidad de un individuo aunque generalmente es estable y congruente, cambia en situaciones diferentes. Las exigencias especiales en situaciones distintas suscitan diferentes aspectos de la personalidad. Las situaciones al parecer difieren fundamentalmente en las restricciones que imponen al comportamiento, algunas situaciones.(por ej. una entrevista de empleo), limita muchas conductas y otras limitan poco a la misma. (ej. un día de campo), la conducta es de acuerdo a las circunstancias que se presenten en determinado momento.

1.3.2.- Rasgos y tipos de la personalidad.

• Rasgos de la personalidad.

Aún cuando hay ciertas generalidades de la personalidad, se dan diferencias individuales muy significativas, lo cual ha sido objeto de mayor atención.

Los primeros trabajos concernientes a la estructura de la personalidad se centran en los intentos de identificar y clasificar las características permanentes que describen el comportamiento. Entre las más conocidas se cuentan la agresividad, sumisión, pereza, ambición, fidelidad, timidez.

Cuando esas características aparecen en muchas situaciones reciben el nombre de rasgos. Cuanto más constante y con mayor frecuencia se muestra una característica en situaciones heterogéneas, mayor importancia tendrá en la descripción del individuo.

Se ha comprobado que generalmente son fuentes estables y constantes del comportamiento, que permiten predecir la conducta del sujeto en determinadas situaciones, al evaluarla revelaría el contexto situacional de las características.

Los rasgos pueden además agruparse para formar tipos de personalidad. En vez de examinar las características específicas podemos agruparlas en una sola categoría.

Rasgos:

1.- Reservado	Extrovertido.
2.- Menos inteligente	Más inteligente.
3.- Afectado por los sentimientos	Emocionalmente estable.
4.- Sumiso	Dominante.
5.- Serio	Despreocupado.
6.- Oportunista	Escrupuloso.
7.- Tímido	Arriesgado
8.- Obstinado	Sensible.
9.- Confiado	Suspiceaz.
10.- Práctico	Imaginativo.

- 11.- franco
- 12.- Seguro de sí mismo
- 13.- Conservador
- 14.- Dependiente del grupo
- 15.- Incontrolado
- 16.- Relajado

- Astuto.
- Aprensivo.
- Experimentador
- Autosuficiente.
- Controlado.
- Tenso.

Los intentos de reducir el número de rasgos en grupos comunes tienden a aislar la dimensión, introversión - extroversión y una dimensión que se aproxima a mucha ansiedad - poca ansiedad como las características fundamentales interrelacionadas. Robbins. (1985), Cattell, R.B.(1965).

• **Tipos de personalidad.**

Esas dimensiones sugieren la existencia de cuatro tipos de personalidad, Maddi, S.R (1968), Robbins.(1985),

1. Así un individuo tenso con mucha ansiedad y extroversión será, excitable, inestable, afectuoso, sociable y dependiente.
2. Un individuo extrovertido con poca ansiedad será; sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable, sociable y dependiente.
3. Un individuo introverso con gran ansiedad será; tenso inestable, frío y tímido.
4. Un introverso con poca ansiedad será; sereno, seguro de sí mismo confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido.

Los rasgos de personalidad como medio explicativo o predictor del comportamiento de los empleados, en una amplia gama de situaciones obedece a que los rasgos, prescinden de los contextos situacionales. No están orientados a la contingencia y por lo mismo, ignoran en gran medida el intercambio dinámico que ocurre en la personalidad del individuo, a causa de la interacción con su ambiente.

En consecuencia, los rasgos son de mucha importancia, con individuos que poseen rasgos en extremo o bien, entre los que muestran gran ansiedad. Pero como la mayoría de las personas, se encuentran en el vasto intervalo de la mitad en casi todas las características, es preciso tener en cuenta los rasgos de la personalidad dentro de un contexto situacional.

1.3.3.- Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento Organizacional.

Actualmente la tendencia de la psicología social consiste en estudio de la personalidad en términos de disposiciones o enfoque cognitivo. (Javiedes, L. M. 1996) (texto base para el examen global de psicología).

Inicialmente esta aproximación se caracterizó por el interés en los factores sociales y culturales sobre la personalidad, estrechamente relacionado con la socialización, en este enfoque se acentúa en que los agentes socializantes: familia, escuela, grupos, que influyen decisivamente en la formación de la personalidad, a su vez están marcados tanto por el sistema social específico como por la cultura, sus normas y roles, mismos que moldean la identidad del individuo y su comportamiento.

Actualmente, se plantea también en términos de la forma, que contextos socio-culturales diferentes, influyen los pensamientos sentimientos y conducta de la persona.

Las categorías básicas, para describir la influencia de la cultura y sistema social sobre la personalidad, se observan en la influencia familiar, las pautas de crianza, la orientación hacia los valores vigentes, las expectativas sociales, incluso en procesos como la percepción, normas, roles, valores, el manejo y expresión de las emociones, etc. (Hollander, E. P. 1978).

En los grupos secundarios, dado que no mantienen necesariamente relación constante entre sí, al no estar mediados siempre por la interacción, sino por el sentimiento y la conciencia de pertenencia, se limitan a los puntos en común respecto a los cuales se unen y organizan, aunque su interés y valores compartidos puedan ser muy amplios. La personalidad según Hollander, E., P., (1978).

Desde el punto de vista histórico el enfoque dominante, para estudiar la personalidad ha sido en términos de rasgos, entendidas como conductas típicas del individuo consideradas como el elemento más consistente y estable de la conducta.

El enfoque disposicional, otra tendencia de la psicología social, se basa en el estudio de las disposiciones, que producen respuestas típicas, mismas que tienen un carácter adquirido, producto de la influencia e interacciones sociales, que median entre las experiencias y las respuestas a los estímulos sociales, de acuerdo a este proceso, el individuo se conforma y adapta a la sociedad y cultura, pero también a lo exterior, genera cambios sociales al interior, existen transacciones entre la persona y su ambiente, como lo afirmaba Allport en 1960, interactúa con su ambiente y al hacerlo va cambiando él mismo, su autoestima, su autoconcepto.

Esta concepción de la personalidad como un proceso transitivo, que posee rasgos estables y al mismo tiempo cambios constantes que tendrán que guardar un equilibrio.

Las respuestas no son meramente reacciones sino también acciones sobre el ambiente, motivos de acción, que permiten mantener la integridad de la personalidad, como algo más que un conjunto de rasgos y disposiciones, espacio en donde se desarrollan procesos relacionados con la conciencia de sí mismo, de su autoestima, identidad individual y social, incluyendo los significados y evaluaciones, que las personas asignan a sus propias acciones, conductas y la forma como se percibe a sí mismo. (Javiedes, L.M. 1996).

Estos dos enfoques han dado margen a estudios relacionados con: el autoritarismo, motivación de logro, Locus de control, etc., factores importantes en el comportamiento Organizacional, por lo que brevemente se mencionaran sus contenidos.

Se han aislado varios atributos de la personalidad que, pueden ayudar a predecir el comportamiento de las organizaciones.

sitio en donde se percibe el sitio de control de nuestra vida.

La orientación al logro, el autoritarismo, el maquiavelismo y la propensión a asumir riesgos (Robins, 1985).

Las múltiples implicaciones del problema del control lo convierten en un aspecto fundamental del estudio de la personalidad.

- **Control:** Definición conceptual: Acción o afecto de dominar o mandar.
Definición Operacional: Acción de dominar provocar mandar o influir las consecuencias o respuestas contingentes a las propias conductas. (Wong, 1984).
Relacionado con los retos del control; se encuentra la noción del refuerzo, medida en que una persona asocia una recompensa al comportamiento o características

personales o si por el contrario, si percibe la gratificación como dependiendo de fuerzas ajenas o externas, percibir o no percibir un nexo casual entre la conducta y el refuerzo es, un problema vital. (La Rosa, 1986).

Con base en la teoría social del aprendizaje, (Rotter, 1966), postuló una variable de la personalidad, que se refiere a la expectativa generalizada que las personas tienen acerca del control del medio ambiente, desarrollando el constructo de Locus de control. A su vez con base en la diferencia de la percepción del reforzamiento conductual contingente, propuso la operatividad del control interno y el control externo, que datan como resultado de diferentes características de la conducta, al considerar situaciones culturalmente categorizadas, como determinadas por la suerte versus determinada por la habilidad y puede actuar, produciendo diferencias individuales dentro de una condición específica. Andrade,(1984).

1.3.3.1.- Locus de control, orientación del control, al logro, al autoritarismo y aceptación de riesgos.

◆ Locus de control.

Locus de control: Voz, latina que significa lugar, en la enciclopedia (Salvat, 1976)

Definición conceptual: Constructo propuesto por (Rotter 1966), "Como variable de personalidad, se refiere al lugar donde el sujeto cree, tiene su origen las consecuencias, respuestas o reforzamiento, contingentes a las propias conductas".

Definición Operacional: "Lugar en donde el sujeto cree se originan las consecuencias contingentes a sus propias conductas, en él mismo (interno), por el poder de otros, suerte en el destino, etc.(externo)". (Rotter, J.B., 1966).

Algunas personas piensan que son dueños de su destino.

Otros piensan que lo que les sucede se debe a la suerte o a la casualidad.

Control externo:

Rotter, (1966), dice que cuando un refuerzo es percibido por un individuo como no contingente a alguna acción suya, en nuestra cultura típicamente, percibe esto como un resultado de la suerte, el destino, el control de otros poderosos, o como impredecible como causa, de la gran complejidad de las fuerzas que lo rodean.

- Se llaman Locus de control externo: Los que piensan que su vida esta regida por fuerzas externas, personas externas.

Cuando el acontecimiento es interpretado de este modo, se denomina a esto como una creencia en control externo.

Control Interno:

Si la persona percibe que el evento, es contingente a su conducta o a su característica, más o menos permanente, se denomina: creencia en control interno. Rotter (1966). Reciben el nombre de Locus de control interno: Las personas que creen controlar su destino, personas internas.

◆ Orientación del control.

Dentro del modelo de Rotter, (1960,1975), sobre orientación del control se proponen tres tipos de variables que influyen en la posibilidad de aparición de una conducta:

1.- Expectativas cognoscitivas:

Las expectativas cognoscitivas. La creencia que una determinada consecuencia o recompensa seguirá a una conducta particular.

Una expectativa representa una estimación subjetiva, de que una conducta en particular tendrá como resultado la consecuencia deseada. Rotter, dice que hay dos formas de expectativas que pueden influir a la conducta.

a.- La generalización de una expectativa que relaciona una conducta y la consecuencia, generalización que es extendida hasta el punto de evocarse a través de una variedad de situaciones, que se perciben con propiedades estimulantes similares.

b.- Expectativas que son específicas a una situación en particular. Dos principios parecen ser las características de estos dos tipos de expectativas:

El primero, contrario a la teoría del reforzamiento al aparear la consecuencia deseada con una conducta dada, no se está de acuerdo con que se favorece directamente la conducta. Esta asociación hace incrementar una conducta, dada indirectamente por el fortalecimiento de la expectativa.

De este modo se cree con mayor certeza que mostrar una conducta en particular, puede resultar de una consecuencia reforzante.

El segundo, se preocupa de la influencia de la generalización de las expectativas externas, de una situación específica sobre la conducta. Así como las experiencias individuales o sociales, tienen que ver con el refuerzo en las expectativas de la respuesta - consecuencia de una situación determinada. Las contingencias específicas a la situación tendrán gran influencia en la determinación de la conducta, generalizando las expectativas.

2.- Valoración de las consecuencias o reforzamiento deseado. Valoración del reforzamiento consecuente a la conducta o reforzamiento deseado. (Rotter, 1966), menciona que, el valor inherente a una consecuencia dada es de naturaleza subjetiva, así como relativa y está definido por el grado de preferencia individual, que se tiene para una consecuencia específica.

Cuando una persona actúa consistentemente, actúa de cierta forma para obtener un reforzamiento determinado, de un número disponible de alternativas, en una situación dada, entonces este reforzamiento se considera determinante o sea que posee un alto nivel de valoración. (Donovan y Marlatt, 1980), (Roa,M.J.1994).

3.- Contexto situacional:

En el cual la conducta está ocurriendo (Rotter, 1966),(Roa,MJ (1994).

La situación determinará un rango de alternativas de reforzamiento, disponible al individuo, de este modo influirá en la expectativa general, de este modelo, la posibilidad del incremento de una conducta dada, tanto con la expectativa, como con el valor del reforzamiento es alto, dentro de un contexto situacional previamente, asociado con la ocurrencia de la conducta, así las expectativas, el valor dado al reforzamiento y los parámetros situacionales interactúan para determinar la conducta. (Donovan y Marlatt, 1980), (Roa, M. J. 1994).

En investigaciones realizadas demuestran que comparar ambos tipos de personalidad demuestran, que:

Los que tienen altas puntuaciones, en el Locus de control externo, están menos satisfechos con su trabajo, muestran mayor índice de ausentismo, están más enajenados del ambiente de trabajo y se sienten menos comprometidos con él mismo.

Rotter en 1975, encontró que los externos son más insatisfechos, por que creen tener poco control sobre los resultados organizacionales, que son importantes para ellos, son más sumisos y están más dispuestos a obedecer las instrucciones, darán buen rendimiento en trabajos estructurados y rutinarios y en aquellos donde el éxito dependa principalmente de acatar instrucciones.

Rotter, en este mismo año, después de analizar e interpretar los valores obtenidos por los externos, reconoce la existencia de dos formas de externalidad: Externalidad defensiva y la externalidad congruente.

En los internos: al afrontar situaciones idénticas, atribuyen a sus acciones esos resultados. Si la situación no es atractiva, piensan que ellos son los únicos que tienen la culpa. Por otra parte, estas personas al sentirse insatisfechas seguramente dejarán el empleo que no les guste.

En el ausentismo el Locus de control, los internos piensan que su salud se halla en lo esencial bajo su control por medio de buenos hábitos de vida; por eso toman mayor responsabilidad por su salud y tienen mejores hábitos de vida ello conduce a menor frecuencia de enfermedad y por consiguiente a menos ausentismo.

Se encontró también que los sujetos internos tiene mayor posibilidad de tomar responsabilidad de sus acciones, que los externos. Davis, (1972), Phares, (1971), los internos no sólo se perciben así mismo más capaces de controlar los reforzamientos, sino que también prefieren tener mayor control personal sobre las situaciones.

En general la evidencia indica que los internos dan mejor rendimiento en su trabajo, buscan más activamente información antes de tomar una decisión, están más motivados para el logro y hacen un mayor intento por controlar su ambiente. Hacen bien las tareas complejas, las cuales exigen procesar y aprender información intrincada, son más idóneos para puestos en que se requiere iniciativa e independencia de acción.

♦ Orientación al logro.

Se ha mencionado que, personas con Locus de control interno tienen motivación del logro, característica que varía entre los empleados, y que puede ayudar para predecir ciertas conductas.

Los que la tienen en alto grado pueden describirse como personas que luchan sin cesar por hacer mejor las cosas, quieren superar obstáculos, pero también sentir que el éxito o fracaso, se debe a sus propias acciones, ello significa que les gustan tareas de dificultad intermedia. Si una tarea es muy fácil, pierde interés. A este tipo de personas no les produce una sensación de logro cuando realizan tareas que no ponen a prueba su capacidad, de manera análoga, evitan tareas que son tan difíciles que la probabilidad de éxito es mínima. Aún cuando tengan éxito, es más probable que se deba a la suerte que a la capacidad.

El que tiene una gran motivación para el logro muestra propensión por tareas en que los resultados son atribuibles directamente a su esfuerzo, busca retos que tengan aproximadamente una probabilidad de 50-50 de éxito.

Es aquí donde se dice que se puede predecir una conducta, ya que una persona que presenta una dificultad de grado intermedio, rápida retroalimentación, sobre el rendimiento, permite al empleado a controlar sus resultados, éste será satisfactorio en su desempeño.

Esto implica que estas personas lograrán mejores resultados en ventas, en deportes profesionales o en funciones administrativas. Es decir los que están impulsados por una gran necesidad de logro, no siempre darán un rendimiento mejor, que los que poseen esa característica en grado bajo o intermedio.

Las tareas que aquellos emprenden deben ofrecer reto, retroalimentación y la responsabilidad que buscan, pues de lo contrario la personalidad de esas personas no guardará una relación positiva con el desempeño en el trabajo. (Mincer, J. B., 1980). (Robinns, 1987).

• **Autoritarismo:**

La relación de la personalidad autoritaria en el trabajo, es más bien hipotética que un hecho comprobado.

El autoritarismo designa la suposición de que debe haber diferencias de Estatus, poder entre miembros de una organización.

La personalidad extremadamente autoritaria muestra rigidez intelectual, Juzga a los demás, busca complacer a los jefes, explota a los subordinados y es resistente al cambio. De ahí que una persona autoritaria tendrá relación negativa con el desempeño en puestos que exigen sensibilidad ante sentimientos ajenos, tacto, capacidad de adaptarse a situaciones complejas y cambiantes. (Dunnette, 1976).

Cuando se trata de situaciones laborales muy estructurados y el éxito requiere someterse a reglas y normas sin discusión el empleado muy autoritario dara excelentes resultados.

El autoritarismo se encuentra estrechamente relacionada con la característica del maquiavelismo, la manera de conquistar y manipular el poder.

El que tiene esta característica en alto grado es pragmático, mantiene la distancia emocional y esta convencido de que el fin justifica los medios, si da resultados, úsalo.

Abundantes investigaciones se han propuesto relacionar la personalidad con alto grado de maquiavelismo y ciertos resultados del comportamiento (Dunnette, Cristie., R., Geis, F.L. 1970).

Esas personas manipulan más, ganan más, y son más difíciles de persuadir; logran convencer a las personas que tienen un menor grado de maquiavelismo.

Sin embargo, sus resultados son moderados por factores situacionales, se ha descubierto que prosperan cuando:

- 1.- Interactúan directamente en vez de hacerlo indirectamente.
 - 2.- La situación tiene un mínimo de reglas y normas, con lo cual permite la improvisación.
 - 3.- Cuando la preocupación emocional por los detalles sin relación con el éxito distrae a los que muestran poco maquiavelismo.
- Dependiendo del desempeño de actividades laborales y del tipo de rendimiento esperado. Es importante visualizar que pueden otorgar adecuados resultados en

actividades de negociación o en situaciones que se otorguen importantes premios al éxito (ventas en comisión), serán productivos.

La capacidad de la predicción de su rendimiento mermará de manera considerable, si el fin no puede justificar los medios, si hay normas absolutas de comportamiento o si los factores anteriores no son evidentes. (Robbins, 1987).

◆ **Aceptación de riesgos.**

Esta propensión a correr un riesgo o a evitarlo se ha comprobado que influye en el tiempo que tarda una persona en tomar una decisión y en la cantidad de información que necesita para tomarla.

Esta característica es de riesgo, dependiendo del tipo de necesidad de las organizaciones y o de las actividades a desempeñar ya que si por ej. Se requiere personal para una bolsa de valores, en donde se requiere tomar decisiones inmediatas, es muy conveniente que el personal tenga las características de riesgo, con los resultados esperados por la organización. Sin embargo para un empleo de contabilidad, en donde se realizan actividades de auditorías, requiere de poca propensión a aceptar riesgos ya que resultaría desastrosa una toma de decisión precipitada. (Taylor, R.N. 1974).

1.3.3.2.- Teoría de adecuación entre personalidad y trabajo.

Al hablar de Locus de control, autoritarismo, maquiavelismo y de la aceptación de riesgos, restringimos las conclusiones para reconocer que los requerimientos del trabajo modifican la relación existente en la posesión de las características de la personalidad y del desempeño.

La teoría de adecuación entre personalidad y trabajo, propuesta por Holland J.L... en 1973. Presenta seis tipos de la personalidad y establece que la satisfacción y la propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logran acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella.

Cada uno de las seis tipos de personalidad tiene un ambiente ocupacional propio:

- 1.- Realista: Incluye conducta agresiva, actividades físicas, que requieren destreza, fuerza y coordinación.
- 2.- Intelectual: Requieren reflexión, organización comprensión más que sentimientos o emoción.
- 3.- Social: Incluye relaciones interpersonales.
- 4.- Convencional: Incluye actividades regidas por normas y sublimación de las necesidades personales.
- 5.- Emprendedor: Incluye actividades verbales que influyen en los demás, a fin de lograr poder y status.
- 6.- Artístico: Incluye la autoexpresión, la creación artística o las actividades emocionales.

La teoría establece que si la satisfacción es máxima, la rotación de personal es mínima, cuando la personalidad y la ocupación concuerda.

Las personas con el tipo de personalidad social, deben desempeñar trabajos sociales, los del tipo convencional en trabajos convencionales etc.

Los puntos básicos de este modelo son:

- 1.- Haber diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos.

2.- Existen diferentes tipos de trabajos.

3.- Los que se encuentran en ambientes laborales coherentes con su tipo de personalidad, estarán más satisfechos y menos dispuestos a renunciar voluntariamente, que los que desempeñan trabajos incongruentes. (Holland, J.L. 1973). (Robbins, 1985).

1.4.- La percepción:

Toda explicación de la percepción comienza con la explicación de que la forma en que vemos el mundo externo no necesariamente corresponde a su verdadera realidad, se tiende a ver como deseamos percibir la situación, interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad o percepción selectiva misma que se manifiesta en las relaciones sociales cuando por ej. Sólo vemos lo negativo o lo positivo de las personas hacia lo que percibimos como aversión o como simpatía.

La percepción se puede definir como un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales, a fin de dar significado a su ambiente. Sin embargo, lo que percibimos puede ser radicalmente distinto a la realidad objetiva.

La percepción comprende dos factores:

- **Factor estructural de la organización perceptual:** aquellos factores físicos y los de los efectos cerebrospinales que se envían al sistema nervioso del individuo
- **Factores funcionales;** los que se derivan de las necesidades, estados de ánimo, experiencia pasada y memoria del individuo, por lo que se dice que los valores, actitudes y preferencias cognitivas, son capaces de influir en la formación de lo percibido.

La percepción es importante en el comportamiento Organizacional porque la conducta del hombre se basa en su percepción de lo que es la realidad.

Entre las características personales más importantes que afectan la percepción se encuentran: las actitudes, motivos, intereses, experiencia anterior y expectativas.

Una de las principales razones de percibir diferente, consiste en que se tienen diferentes actitudes y forma de percibir un determinado hecho o acontecimiento.

Las necesidades o motivos insatisfechos, estimulan a las personas, ejerciendo una fuerte influencia sobre las percepciones.

El centro de atención parece recibir la influencia de los intereses personales, lo que una persona advierte en una situación, puede diferir de lo que otros perciben.

En las experiencias pasadas, se percibe aquello con lo cual es posible relacionarlos, no obstante muchas veces las experiencias pasadas intervienen, y nulifican el interés de un objeto. Los objetos sucesos que se han experimentado, tienen un carácter menos insólito o singular, que la nuevas experiencias.

Las expectativas pueden distorsionar las percepciones, en el sentido de que veremos lo que esperamos ver, sin importar sus rasgos reales.

El objetivo que esta siendo observado, puede influir en lo que se percibe, el movimiento, el sonido, el tamaño, configuran lo que vemos.

Los objetivos que son contemplados en forma aislada, influyen en la percepción en relación a su objetivo y su fondo. Los objetivos que están en continuidad tenderán a

percibirse juntos y no por separado, del mismo modo en que la tendencia a agrupar cosas, que se hallan cerca una de la otra o que se parecen.

Las personas objetos o acontecimientos semejantes entre sí también suelen agruparse cuanta mayor sea la semejanza, más probabilidades habrá de que tendamos a percibirlos como un grupo común.

El tiempo en que se observa un objeto o acontecimiento puede influir en la atención, lo mismo que el sitio, la iluminación, la temperatura u otros factores situacionales.

1.4. 1.- Factores situacionales o distorsión de la percepción.

Existen varios factores situacionales que entran en juego para moldear y a veces distorsionar la percepción.

Esos factores residen en el perceptor, en el objetivo o blanco que va a percibirse o bien en el contexto de la situación donde se realiza la percepción:

a).-El efecto de halo, b).- estereotipo, c).-expectativas, d).-percepción selectiva, d).-proyección.

a).-**Efecto de halo:** Cuando se forma una impresión en general de una persona basándose en una sola característica o rasgo, entra en juego el efecto del halo, que es importante para entender el comportamiento de un individuo sobre todo cuando es preciso hacer un juicio y una evaluación.

En las entrevistas o en evaluaciones en general, es común que este efecto se presente, en donde un solo rasgo, el aspecto externo puede opacar las otras características del individuo, por la percepción del entrevistador. El efecto de halo puede ejercer una influencia igualmente deformadora, en la evaluación del desempeño, haciendo que un sólo rasgo afecte toda la evaluación.

Lo que vemos depende de como distingamos una figura u objetivo de su fondo general.

b).-**Estereotipo:** Cuando un aspecto individual, es asignado a un grupo o categoría y luego los atributos por lo común, asociados al grupo o categoría, se le asignan al sujeto.

Es cuando una persona es clasificada en un grupo, con base en un sólo dato. Los estereotipos más comunes son la gente joven, los ancianos, maestros, estudiantes, sindicatos, varones y las mujeres.

c).-**Expectativas:** Tendencia a crear o hallar en otra situación o individuo el evento o comportamiento que espera encontrar desde le primer momento.

Se puede en una situación de trabajo tener una serie de ideas optimistas y encontrar en lugar de lo esperado, situaciones no muy favorables, de aquello que se esperaba encontrar.

d).- **Percepción selectiva:** Es la tendencia a escoger aquellos aspectos de una situación o persona, que refuerzan o hacen surgir, son consistentes con ciertos, valores, creencias y necesidades.

e).- **Proyección:** Adjudicación de atributos personales a otras personas. Suponer que las necesidades de otros son iguales al otro, mediante técnicas de desarrollo Organizacional.

1.5.- La motivación y sus principales teorías para el trabajo.

♦ La motivación: Del latín *motum*, variación de moveré, mover.

Es el estado o proceso de movilización de la energía de una persona por una pulsión dirigida selectivamente. (Newcomb,1943, 1950).

Entre otras definiciones, Robbins, dice en 1987, que: La motivación es como el deseo de hacer mucho esfuerzo.(medida de intensidad), por alcanzar las metas de la organización, condicionado por satisfacer alguna necesidad personal.

Motivación, proceso satisfactor de necesidades. Una necesidad significa algún estado que hace atractivo cierto resultado, una necesidad no satisfecha crea tensión que estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda, tendiente a encontrar metas especiales que si, se cumplen satisfarán la necesidad y atenuarán la tensión.

Por tanto se dice que las personas motivadas, se hallan en un estado de tensión, para aliviarlas toman algunas medidas, cuanto más sea la tensión mayor será el esfuerzo. Si se procura la satisfacción de la necesidad la tensión se reduce.

Es la fuerza que posee un estímulo, por la disparidad del nivel de adaptación que determina su distintividad o diferencia. (Helson 1964).

Motivación, se puede definir como un estado de excitación que se deriva de una necesidad interna que impulsa a un organismo a la acción.

De acuerdo con esta definición, este estado de tendencia hacia la acción derivada de una necesidad, puede ser primaria o secundaria; la necesidad es una carencia, una apatencia, la falta de un satisfactor que provoca un rompimiento del equilibrio interno que, a su vez, provoca un estado de excitación que estimula la acción, que organiza, da energía y dirige la conducta.

Es el resultado de la interacción del individuo y la situación, misma que puede ser gradual entre personas y dentro de cada persona según el momento.(Robbins, 1987).

Este mecanismo es fácilmente comprensible cuando se refiere a necesidades primarias innatas, por lo general fisiológicas, como el hambre, la sed, el sueño, la evitación del dolor, el ser humano que tiene hambre, siente el impulso de buscar comida.

En el ser humano, además se presenta una serie de necesidades tanto personales como sociales, en la cual el mecanismo que opera, es el mismo que genera un motivo llamado pulsión y una dirección hacia la que tenderá la acción para alcanzar el satisfactor.

Los motivos guían la conducta; no son la conducta en sí, se encuentran antes que ella. Sin embargo, estas necesidades secundarias, generalmente aprendidas, no son fisiológicas ni se localizan en algún lugar del cuerpo: son de orden psicológico y social.

♦ Principales teorías de motivación para el trabajo.

Existen diversas posturas y por consiguiente, diferentes autores que han estudiado la motivación de acuerdo con necesidades secundarias; pero casi todos ellos citan las necesidades como: afecto, pertenencia, poder, reconocimiento, etc., estimulan al hombre al emitir conductas con tal de alcanzar afecto, el poder o la pertenencia. (Cantú,M.A., Morfin,H.J., Sañón,T.M.,1991).

Las teorías de la motivación para el trabajo se fundamentan de manera importante, en la tradición filosófica del hedonismo, es decir , un punto de vista según el cual la gente

busca el máximo placer y el mínimo de dolor en su vida diaria, de donde se derivan las teorías de la satisfacción y las teorías del proceso.

• **Las teorías de la satisfacción;** (Maslow y McClelland), ofrecen las maneras de perfilar o analizar a los individuos, con el propósito de identificar sus necesidades o motivos.

Estas teorías, dan una perspectiva de las necesidades internas de los individuos, y por tanto, ayudan para que se entienda lo que los empleados valoran o no como recompensas laborales.

Sin embargo (Schermerhorn, J. y, Hunt, J., 1987), dicen que las teorías de la satisfacción son estáticas y descriptivas. Las teorías de proceso, constituyen una alternativa dinámica, que busca explicar el razonamiento o proceso cognoscitivo, que tiene lugar en la mente de las personas y que influye su conducta.

Las teorías de la satisfacción y del proceso son complementarias. Las teorías de proceso, abarcan importantes repercusiones administrativas, la teoría de la equidad y la de la expectativa.

Las teorías de la satisfacción se apoyan en las necesidades individuales para ayudar a entender la satisfacción laboral y las conductas en el trabajo, las necesidades reflejan tanto las carencias fisiológicas como las psicológicas mismas que constituyen un aspecto adicional de los atributos individuales, los cuales complementan las características de competencia, demográficas y psicológicas, estas teorías señalan: Que si el trabajo responde a las necesidades individuales.

Situaciones como: bajo rendimiento, conductas indeseables y decrecimiento en el nivel de satisfacción que pueden ser explicadas parcialmente en función de posibles necesidades bloqueadas o no satisfechas en el trabajo. De igual forma, el valor motivacional de las recompensas puede ser analizado en términos de necesidades activadas a las cuales responde o no a una recompensa dada.

Según Maslow, A. Los seres humanos comparten cinco niveles de satisfacción de necesidades en su experiencia vital:

- | | |
|-------------------|-------------------------|
| 1.- Fisiológicas, | 4.- de Estimación y |
| 2.- Seguridad. | 5.- de autorrealización |
| 3.- Sociales | |

Esta teoría supone que las necesidades de las personas afectan su comportamiento en conformidad con dos principios.

1. El **principio de carencia:** Una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta; las personas actúan para satisfacer carencias: es decir las necesidades por las cuales existe una insatisfacción.
2. El **principio de progresión:** Las cinco categorías de necesidades existen en estricto orden jerárquico: una necesidad en un nivel dado, sólo se activa cuando la necesidad el nivel inferior más cercano ha sido satisfecha.

Una necesidad insatisfecha ocasiona que una carencia, que domina la atención del individuo y determina su conducta, una vez que esta carencia es cubierta o satisfecha, hay una progresión al siguiente nivel superior.

Cuando el nivel de autorrealización ha sido alcanzado, el sujeto es motivado por el interés de lograr una realización plena.

El principio de carencia y el de progresión operan hasta el más alto nivel de necesidades, la autorrealización.

Mahmoud A. W.y, Bidwell, L.G.(1974).Dicen que sin embargo, los principios de carencia y de progresión no pueden ser verificados, no hay evidencia de que la satisfacción de necesidades decrecerá, su importancia incrementará la importancia del siguiente nivel de necesidades.

En consecuencia algunos teóricos han intentado modificar los planteamientos de Maslow, y hacerlos más realistas en términos de conducta cotidiana de las personas. Uno de los más sobresalientes intentos en este sentido es la teoría de Clayton Alderfer, de la existencia, relación y crecimiento,(ERC).

• **La teoría de Alderfer;** reduce a tres, las categorías de necesidades:

- 1.- **Las necesidades de la existencia:** se relacionan con los deseos de la gente por alcanzar el bienestar psicológico y material.
- 2.- **Las necesidades de relación:** representan los deseos de satisfacer las relaciones interpersonales .
- 3.- **Las necesidades de crecimiento:** son los deseos que impelen a continuar el desarrollo personal.

Esta teoría introduce el principio de la frustración y regresión: a un nivel inferior, ya satisfecho puede ser activado de nuevo, cuando el nivel superior no puede ser satisfecho, también afirma que puede manifestarse más de una necesidad simultáneamente, en esta teoría hay que considerar los principios combinados de satisfacción y progreso, y frustración y regresión, lo que proporciona una mayor perspectiva para comprender las necesidades humanas que la rígida jerarquización de Maslow.

• **La teoría de McClelland;** habla de las necesidades subyacentes que, según su opinión, es importante para entender la conducta individual.

1. **Necesidad de logro:** que corresponde al deseo de hacer algo mejor o con mas eficacia para resolver o manejar tareas complejas.
2. **Necesidad de afiliación:** El deseo de establecer y mantener relaciones amistosas con otras personas.
3. **Necesidad de poder:** El deseo de controlar a otras personas, para influir en su conducta, para ser responsable de otras personas.

Estas tres necesidades se adquieren con el tiempo como resultados de las experiencias existenciales. Las necesidades motivan a las personas y cada una puede ser asociada por las preferencias laborales de las personas.

Esta teoría de Mc.Clelland, induce a identificar la presencia de las necesidades de logro, afiliación o poder dentro de las organizaciones y de ser posible crear ambientes laborales, que respondan a los respectivos perfiles de necesidades.

Hay dos aplicaciones prácticas de esta teoría que son de interés para el mejor entendimiento de los recursos humanos en su ambiente de trabajo.

Las necesidades de logro, afiliación y poder, complementan el cuadro de necesidades de Maslow, y su jerarquización, y con la de Alderfer en su teoría de existencia, relación y crecimiento.

1. La teoría de las necesidades adquiridas indican como se asocian las necesidades adquiridas con las preferencias individuales ej. Una persona con alto nivel de necesidad de logro, preferirá responsabilidad individual con metas difíciles de alcanzar y con retroalimentación del desempeño.
2. Con alto nivel de necesidad de afiliación, preferirá relaciones interpersonales, con oportunidades de comunicación, y con alto nivel de necesidad de poder, preferirá laboralmente el control sobre otras personas atención y reconocimiento.

Si las necesidades verdaderamente se adquieren, es posible dar a conocer a las personas los perfiles de las necesidades que se requieren para obtener el éxito en varios tipos de trabajo. De donde se dice que las necesidades individuales en un ambiente laboral, que responde a esas necesidades, pueden crear una motivación para el trabajo y satisfacción laboral. (Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. 1987).

• **Teorías del proceso.**

La teoría de la Equidad de Adam, S.J. es un proceso motivacional cuyos orígenes se fundamentan en la comparación social.

Establece que cuando las personas calibran la legalidad de sus resultados de trabajo en comparación con los de otras personas, el sentimiento de inequidad, constituye un estado mental motivacional.

Esto significa que cuando la gente percibe que hay inequidad en su trabajo tenderá a eliminar su sentimiento de disgusto y a restaurar el sentido de equidad de la situación.

La inequidad existe cuando los individuos, sienten que las recompensas o estímulos recibidos por sus aportaciones laborales no corresponden a las recompensas que otras personas recibieron por sus contribuciones.

Un sentimiento de inequidad negativo, surge cuando una persona siente que ha recibido menos que otros en comparación por sus aportaciones.

El sentimiento de inequidad positivo, se da cuando la persona siente que ha recibido relativamente más que otros. Ambos sentimientos constituyen estados de motivación; cuando existen, se puede decir que originarán uno u otro comportamiento.

Estos sentimientos de equidad solamente los determinan los propios individuos conforme a su interpretación de la situación.

• **Teoría de la Expectativa.**(Vroom, V. 1964).

Esta teoría plantea que la motivación, para el trabajo es determinada por las creencias individuales relacionadas con, las relaciones entre esfuerzo y trabajo y los deseos de obtener varios resultados de trabajo, asociados con diferentes niveles de desempeño. Se basa en la lógica: las personas hacen lo que pueden hacer y cuando lo quieren.

Vroom, maneja el efecto multiplicador, para predecir la opción que elegirá la persona. Relaciona tres componentes que influyen en la motivación:

La expectativa X, la instrumentalidad X, la valencia = Motivación.

La expectativa: la probabilidad asignada por un individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar, un nivel de desempeño determinado.

La instrumentalidad: Probabilidad asignada por un individuo de que un nivel dado de desempeño le traerá varias retribuciones.

Valencia. Valor que otorga la persona a las distintas retribuciones laborales.

Esta teoría pretende maximizar las expectativas laborales instrumentales y las valencias que apoyan los propósitos de producción de la organización.

En forma general se pretende dar las herramientas necesarias para crear un ambiente laboral, a fin de que las contribuciones al trabajo, estén al servicio de las necesidades de la organización y también sean valoradas por los individuos, como caminos para lograr las recompensas personales y los resultados deseados.

En esta teoría se dice como se puede influir en, las expectativas mediante, la selección de las personas con habilidades adecuadas, el entrenamiento del personal, mejorar la capacidad, con habilidades, apoyándolos con el suministro de los recursos necesarios, estableciendo con toda claridad las metas que deben lograr.

La instrumentabilidad: se modifica mediante el establecimiento preciso de las relaciones, entre el desempeño y las recompensas, en el contrato psicológico, mediante la información de la relación específica entre el desempeño y las recompensas de una situación dada, conformando las expectativas de recompensa y desempeño a través de la acción directa, recompensando realmente el desempeño deseado en cuanto éste ocurra.

Se puede influir en la valencia, si las personas son sensibles a las necesidades individuales, identifica las retribuciones con las necesidades, ajusta las recompensas disponibles, para satisfacer esas necesidades.

Las corrientes del pensamiento actual recomiendan con vehemencia que se combinen los métodos de ambas y que se apliquen los modelos tipo contingencia, donde y cuando las distintas teorías de la motivación se adecuen mejor. Es importante en este punto retomar que el individuo controla sólo su esfuerzo de trabajo, el administrador, de los recursos humanos, intenta influenciar tal esfuerzo a través del concepto de motivación hacia el trabajo, además de estar interesado en promover altos niveles de satisfacción individual como parte del interés por el mantenimiento de los recursos humanos. Hay que recordar también que cuando las recompensas se otorgan con base en el desempeño originan un mejor desempeño y una satisfacción futuras.

1.6.- Los valores, tipos y niveles.

Fuente de información contextual y representacional determinada por las relaciones interindividuales e intergrupales. Contribuyen a la diferenciación de los grupos en función de sus representaciones sociales. (Moscovici, S, 1986).

○ **Valor:** Todo aquello que sirve como meta común en las actitudes generalizadas. (Newcomb, 1943, 1950).

Los valores representan convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia, preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia. (Rokeach, M, 1973). (Robbins, S 1987).

Los valores contienen elementos, de juicio, tienen atributos tanto de contenido, (indican que un modo de conducta o estado final es importante), como de intensidad, (especifican su grado de importancia).

Cuando se clasifican los valores, de una persona en función de su intensidad, obtenemos el sistema de valores. Se tiene un sistema de jerarquías de valores, que constituye nuestro sistema de valores, esto se identifica por la importancia relativa que

atribuimos a cosas como: libertad, placer, respeto de sí mismo, honestidad, obediencia, igualdad, etc.

Los valores, son importantes por que al estudiar el comportamiento Organizacional, son los que ponen los cimientos de las actitudes y la motivación, además de que esto influye considerablemente en la percepción.

Las personas al ingresar a una organización tienen una idea de lo correcto o incorrecto, estas ideas conllevan valores, lo que implica cierto comportamiento, de ahí que los valores son importantes en cuanto pueden oscurecer la objetividad y la racionalidad.

Los valores están esencialmente establecidos en los primeros años de la vida.

En el hogar, escuela, con los amigos y en las relaciones con la gente.

Al través del tiempo y de los contactos con otros sistemas de valores estos valores, van cambiando y modificándose, mismos que pueden ser constantes y permanentes, aún cuando a veces, las nuevas generaciones aportan nuevos valores.

0 Tipos de valores.

Allport y sus colaboradores, (1951). Identificaron seis tipos de valores:

1. - **Teórico**; En ellos se da importancia al descubrimiento de la verdad mediante un enfoque crítico y racional.
2. - **Económicos**; Ponen de relieve lo útil y lo práctico.
3. - **Estética**; Se atribuye el máximo valor a la forma y a la armonía.
4. - **Sociales**; Conceden máximo valor al amor entre las personas.
5. - **Políticos**; Ponen de relieve la adquisición del poder y la influencia.
6. - **Religiosos**; Se ocupan de la unidad de la experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo.

0 Niveles de valores personales y estilos de vida.

En investigaciones más recientes: (Graves,C.W.1970), (Robbins, 1987). Indican que existe una jerarquía de siete niveles, que describen valores personales y estilos de vida.

Nivel 1. Reactivo.- Las personas no tienen conciencia de sí mismas, ni de otros como seres humanos y reaccionan ante las necesidades fisiológicas básicas.

Nivel 2. Tribalístico. Esas personas se caracterizan por una gran dependencia. Reciben un fuerte influjo de la tradición y el poder ejercido por las figuras de autoridad.

Nivel 3. Egocentrismo. Estos individuos creen en el individualismo extremo. Son agresivos y egoístas. Les preocupa principalmente el poder.

Nivel 4. Conformismo. Estas personas tienen poca tolerancia ante la ambigüedad, les es difícil aceptar aquello, cuyo valor difiere del suyo y desean que otros acepten sus valores.

Nivel 5. Manipulativo. Se caracterizan por su esfuerzo por alcanzar las metas manipulando a las personas y las cosas. Son materialistas y buscan un Estatus superior y el reconocimiento.

Nivel 6. Socioecéntrico. Estas personas consideran más importante la aceptación y las buenas relaciones con la gente progresiva en la vida. Sienten repulsión ante el materialismo, las manipulación y el reconocimiento.

Nivel 7. Existencial. Los individuos muestran una gran tolerancia ante la ambigüedad y ante aquellos que tienen valores distintos a los suyos. Atacan los sistemas inflexibles, las políticas restrictivas, los símbolos del estatus y el empleo arbitrario de la autoridad.

En las investigaciones se ha encontrado que los tipos de nivel 6 y 7, actualmente, están ocupando posiciones de gran influencia.

Esta categorización de valores ha contribuido a explicar por qué la gente tiene diferentes actitudes y observa una conducta también diferente.

Los valores tribalísticos, conceden gran importancia a la aceptación de la autoridad, no así los valores existenciales.

Los valores del conformismo son compatibles con el logro y con la conducta ética. Los valores socioecéntricos juzgan indeseable este comportamiento.

Los valores repercuten en el comportamiento y en consecuencia, el conocimiento del tipo de valores de un individuo, ayuda a explicar y predecir su conducta.

Dado que los valores de las personas son diferentes, las autoridades pueden utilizar la jerarquía de los siete niveles, para caracterizar a los empleados potenciales y determinar si los valores de éstos, corresponden a los que predominan en la organización.

El desempeño y satisfacción del empleado tienden a mejorar si sus valores encajan bien dentro de la empresa.

Las autoridades deben conocer las actitudes de su personal, puesto que ellas nos alertan ante la existencia de posibles problemas, e influyen en el comportamiento. Así los empleados satisfechos y comprometidos muestran menores tasas de rotación y ausentismo.

Estas características o factores (variables independientes), permanecen intactas en lo esencial, cuando alguien empieza a trabajar, mismas que tienen un influjo muy real sobre la conducta del empleado.

1.7.- Las Actitudes y sus componentes.

- **Actitud:** Del latín actus, acto, hecho, acción. Las actitudes son sentimientos personales. Una disposición de ánimo acerca de los objetos, eventos, hechos, o personas, puede verse como una predisposición a responder de una manera favorable o desfavorable a determinados estímulos.

Los marcos de referencia, se constituyen fundamentalmente por elementos de la experiencia previa del individuo, el contexto social y perceptual, los valores, las normas dominantes de la sociedad, los grupos de pertenencia y referencia, los medios de comunicación e incluso las mismas actitudes.

Al constituirse en una construcción individual, el marco de referencia suscita actitudes distintas, en la estructuración del marco de referencia él es esencia fundamental, el lenguaje; que más que un medio para transmitir información, es una parte importante de la cultura, que desde el punto de vista psicológico, afecta de manera directa al individuo, su contenido puede modelar la percepción y en general, el pensamiento y la acción de las personas, en este punto se puede analizar el lenguaje en términos de su forma y su estructura, su adquisición y sus rasgos funcionales.

Las palabras son las unidades estructurales del lenguaje, que expresan representaciones simbólicas. Representan ciertos objetos, cosas hechos o acciones, pero que no son iguales a las cosas. (Várela, M.M 1995).

La función psicológica más significativa del lenguaje reside en su efecto sobre el campo psicológico del sujeto.

Las actitudes son sentimientos específicos evaluativos; no son hechos, pues éstos son objetivos: no son opiniones, ni creencias, ya que estas son racionales, y tampoco son valores personales. (Cantú, M. A., Morfin, H. J., Safont, T. M. 1991).

La actitud es aprendida y va a originar una respuesta en forma de intención o conducta potencial, este resultado puede ser favorable o desfavorable respecto a un objeto. (Fishbein y Ajzen, 1967,1972,1974,1975).

Son conjunción de los componentes perceptuales, cognoscitivos y emocionales los que determinan la actitud. Son el resultado de la interacción de estímulos focales contextuales y residuales. Nivel de aceptación o rechazo, Helson (1964), Newcomb. (1943,1950), dice que Actitud es acción percepción, pensamientos y afecto o sentimiento. Son estados de disposición que se desarrollan a partir de tendencias o pulsiones adquiridas y específicas y que por la características de sus consecuencias se pueden tipificar como favorables o desfavorables.

En los primeros estadios de desarrollo del individuo las actitudes se representan de manera generalizada ante estímulos indiferenciados, y a través de un proceso de diferenciación e integración, las actitudes se hacen distintas. Las actitudes devienen de la experiencia social pero no todos los individuos forman las mismas actitudes ante experiencias similares. Esto explica los factores que influyen en la formación de actitudes.

Para Fishbein y Ajzen, las actitudes determinan las intenciones y estas a las conductas. las experiencias personales, los grupos de referencia y pertenencia, las instituciones y los medios de comunicación son relevantes como formadores de las actitudes.

Los cambios de las actitudes según Newcomb, son sólo a través de la modificación del marco de referencia en que se prohíbe el objeto. Es posible hablar de transformaciones y para mantenerlos esencialmente es con el apoyo y decisión del grupo, por persuasión o por cambio de las acontecimientos sociales y por influencia de los demás. Esto es debido a la participación activa de la persona al considerar informaciones alternativas o por la persuasión resultante de diversos factores, aun cuando exista un interés particular al respecto. Estos valores y actitudes son adquiridos a través de los grupos con los cuales el individuo tiene contacto directo.

En su mayoría los autores que hablan de actitud han llegado a la conclusión, de que las actitudes son adquiridas y aprendidas.

Moscovici, (1986, 1975, 1979, 1984), dice que la actitud es parte de la representación social y supone una dimensión primitiva de la misma. La actitud es una respuesta, forma parte de una cadena que inicia en un estímulo y genera una evaluación en el individuo al quedar registrada, afecta futuras evaluaciones, así como las conductas que desencadena.

Helson, en 1964, dice que la actitud es la integración o conjunción de componentes perceptuales, cognoscitivos y emocionales que determinan los niveles de aceptación o rechazo.

• **Componentes de las actitudes.**

La emoción motivación y personalidad.

La emoción o estado afectivo es la forma básica de los procesos sensoriales, y son bipolares, son sujetos a efectos de orden, intensidad, seriación y contexto, teniendo relaciones similares en puntos de equilibrio o neutrales.

Proceso que se observa en una posición evaluativa ante un sujeto u objeto, forma parte de la estructura cognitiva de un individuo en particular y de todos los individuos que conforman una comunidad, que enmarca una situación social.

Las actitudes interactúan en lo interno y en lo externo en la formación mantenimiento y cambio de las actitudes.

Los elementos externos son: La cultura, estilos de pensamiento, historia, valores, creencias, sistemas políticos y económicos, grupos de referencia y de pertenencia, las representaciones y los mecanismos de socialización. (educación, familia, medios masivos de comunicación, religión etc.).

Los elementos internos: La personalidad, la información, el estado las características orgánicas y elementos afectivos de los mismos individuos. (División de estudios de postgrado Psicología Social, Fac. de Psi. U.N.A.M., 1989).

Las actitudes se encuentran integradas por los siguientes componentes:

Afectivo, como sentimiento emocional de gusto o disgusto, de placer o displacer hacia el objeto, evento o persona.

Cognoscitivo; que deriva de las creencias, pensamientos, conocimientos u observación del objeto, evento o persona.

Y Conductual; componente activo, la manifestación de la actitud en una conducta.

La conexión entre actitud y conducta, indican que las actitudes combinan sentimientos, opiniones, emociones y acciones que generalmente se presentan en forma cualitativa y nunca cuantitativa.

Las actitudes en el trabajo que han sido más estudiadas, son las que se manifiestan en la supervisión, el ambiente de trabajo y los cambios en formas de trabajo, de organización o de tecnología.

La satisfacción que redunda en salud física y mental, manifiesta poco ausentismo y menor rotación. (Cantú, M.A., Morfin, H.J. Safont, T.M., 1991).

Las actitudes constituyen procesos y contenidos conceptuales instrumentales y funcionales que permiten acceder al conocimiento de una parte de la realidad psicosocial, que como totalidad multidimensional determina, la forma por la cual los individuos se apropian y construyen contenidos y significados sobre lo real y esta vive y se construye de manera diferenciada lo cual, valora, categoriza, representa y actúa diversificadamente de manera que los grupos e individuos, se identifican y definen. La actitud es un acercamiento a esa dimensión valorativa, de la realidad y se ubica íntegramente, puede constituir un elemento articulador de la totalidad. (Psicosocial. División de estudios de postgrado Psicología social Fac. de Psic. U.N.A.M. 1989).

1.8.- El aprendizaje.

Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que se debe a la experiencia .

El aprendizaje tiene lugar si un individuo, actúa, reacciona y responde a raíz de la experiencia en una forma distinta a como se conducía.

Dentro de algunas teorías del aprendizaje y para este trabajo se considerará desde el punto de vista Organizacional.

- el aprendizaje que supone cambio, puede ser para bien o para mal. Las personas pueden aprender conductas negativas: prejuicios, vicios, limite en el rendimiento y conductas positivas, hacia un desarrollo o crecimiento.

- Cambio relativamente permanente.

- Experiencia, la cual se adquiere de la observación o práctica.

Si en la experiencia produce un cambio relativamente permanente, puede afirmarse que se ha logrado parte de un aprendizaje.

Desde el punto de vista de Ivan Pavlov, a fines del siglo XIX, En la teoría del condicionamiento clásico, dice que el aprendizaje, es una respuesta condicionada que consiste en establecer un vínculo condicionado, por tanto, adquiere las propiedades del estímulo incondicionado. Explica de alguna manera el porque el recuerdo de algo agradable, provoca recuerdos y sentimientos hermosos.

El condicionamiento clásico: De alguna manera es pasivo , sucede algo y la persona reacciona de manera específica, se realiza ante un hecho específico e identificable. De ahí que se puedan explicar los comportamientos simples y reflexivos.

Condicionamiento Operante: El condicionamiento operante, afirma que el comportamiento es una función de consecuencias. Las personas aprenden a realizar determinadas conductas para obtener lo que desea o evitar lo que no quiere.

Significa una conducta voluntaria o aprendida en contraste con la reflexiva o no aprendida. La tendencia a repetir esa conducta recibe el influjo del reforzamiento o la falta de reforzamiento, fortalece la conducta y aumenta las probabilidades de que se repita. Skinner, B. F. en Harvard, Supone que el comportamiento esta determinado desde el exterior o sea que se aprende. Sostiene que al hacer consecuencias agradables acompañen a determinadas formas de conducta, aumentará la frecuencia de estas. Las personas realizarán los comportamientos deseados si se les refuerza positivamente para que lo hagan. Si el comportamiento no recibe un reforzamiento positivo, disminuirá la probabilidad que se repita.

1.8.1.- Aprendizaje social, enseñanza-aprendizaje con adultos.

Aprendizaje Social: Aprendizaje mediante la observación y la experiencia directa, cuando se aprende algo de la observación directa, de lo que les sucede a otros, de lo que nos comunican o por las experiencias directas (Bandura, A. 1977).

Esta teoría es una extensión del acondicionamiento operante, supone que el comportamiento depende de las consecuencias, admite asimismo la existencia del aprendizaje observacional y la importancia de la percepción en el proceso adquisitivo. Las personas responden a su manera de percibir y definir las consecuencias, no las consecuencias objetivas en si mismas.

La influencia de los modelos es medular en la teoría del aprendizaje social, ya que se desprenden cuatro procesos, que rigen la influencia que un modelo tendrá en la persona:

La inclusión de los procesos de atención, retención, reproducción motora, y de reforzamiento, cuando se establece un programa de entrenamiento para los empleados, aumentará la probabilidad de que estos tengan éxito.

1. **El proceso de Atención:** Las personas aprenden sólo cuando prestan atención, cuando reconocen que los aspectos fundamentales, son atractivos y cuando están en contacto con las mismas personas en varias ocasiones y que a su juicio son importantes o se parecen a ellos.
2. **Proceso de Retención:** La influencia del modelo dependerá de la exactitud con que se recuerde la acción del mismo, aún después de que ya no esté a la vista.
3. **Proceso de Reproducción motora:** Después de que alguien ha visto una nueva conducta al observar el modelo, de la observación debe pasarse a los hechos, este proceso demuestra que el sujeto puede ejecutar las actividades modeladas.
4. **Proceso de Reforzamiento:** Las personas se sentirán motivadas para realizar la conducta modelada, si se les dan incentivos positivos o premios. Las conductas que se refuerzan, recibirán más atención, se aprenderán mejor y se realizarán con más frecuencia.

♦ **La enseñanza - aprendizaje con adultos.**

Considerando que hoy en día, el propósito de la organización o institución y para nuestra propuesta es necesario, capacitar al capacitando, para que aproveche todos los estímulos, que el contacto con la realidad le proporciona, es decir, que aprenda a aprender, esto constituye el fundamento de la educación permanente ya que se dice que:

Para que una persona aprenda, se requiere:

Que sea capaz de percibir todo tipo de estímulos a través de los sentidos, y además que se enfrente a una situación nueva, que exija de ella una respuesta; que esa situación esté de acuerdo con: sus necesidades, posibilidades, su preparación, capacidad y madurez.

Que a través de esas respuestas obtenga una satisfacción como: La aprobación de los demás, una experiencia agradable y sentirse mejor consigo mismo.

Que una vez que decida actuar, busque cuáles podrían ser las respuestas adecuadas, seleccionando y llevando a la acción, la que más posibilidad de éxito represente; que llevadas a cabo, las actividades que ha seleccionado, verifique si ha logrado lo que pretendía. En caso de que la acción haya sido:

a) - Adecuada, se sentirá satisfecho, para la otra ocasión tendrá interés por aprender nuevas cosas.

b).- Inadecuada: puede suceder que ensaye otras acciones que tengan más posibilidad de éxito o bien que se sienta desanimada, fracasada, incompetente, y prefiera no volver a intentarlo.

La organización como el instructor, han de ofrecer al capacitando, las condiciones propicias para el aprendizaje efectivo tales como: lugares adecuados de trabajo; recursos accesibles; un clima emocional exento de tensiones. Es decir, condiciones físicas y afectivas que hagan posible el encuentro del capacitando con la cultura.

Una persona ha aprendido cuando ha modificado algún aspecto de su conducta. Se puede decir que hay cambios en la conducta, como productos del aprendizaje, entre ellos

se mencionan: la adquisición de conocimientos e informaciones; capacidad de apreciación; formas de respuestas fijas; actitud de comprensión y respeto hacia los demás; capacidad para afrontar situaciones problemáticas, etc.

Una persona tiene la posibilidad de aprender: en todos lados, en todas las circunstancias de su vida y en cualquier momento, la persona está en posibilidad de continuo aprendizaje.

El aprendizaje se realiza en la persona a través de sus experiencias, por las diferentes situaciones que se le presentan en la vida diaria, ya sea de forma directa, (cosas que le ocurren a ella), o indirecta(experiencias que le son comunicadas).

Los alumnos pueden aprender sólo en la medida, en que confrontan situaciones nuevas para las cuales no tienen respuesta previa, cuando consideran útil e interesante estudiar investigar, experimentar, buscando y seleccionando las respuestas por sí mismos, percibiendo los logros y deficiencias de lo que se pretende. Además el aprendizaje en la educación sistemática e intencionada; está actualmente, orientada a capacitar a la persona a fin de que llegue a ser un sujeto, responsable de su propia educación.

Es el aprendizaje de los capacitandos, el fin y la razón de ser, tanto de los instructores como de las organizaciones e instituciones. En donde la enseñanza es un fenómeno colectivo, en tanto que el aprendizaje es un hecho individual, esto significa que una persona puede enseñar, a muchas otras al mismo tiempo, pero no quiere decir que todas y cada una de ellas aprenderán lo enseñado.

Enseñar en última instancia, es presentar por diversos medios, información novedosa a otros. Aprender por otra parte, equivale a un cambio relativamente permanente de comportamiento.

"Enseñanza y aprendizaje no son, términos equivalentes, aunque se refieren a fenómenos íntimamente relacionados, podemos considerar: Enseñanza y aprendizaje como un proceso de comunicación, en donde el instructor debe propiciar el mayor número de experiencias significativas, que lleven a los participantes a cambios favorables en su conducta y capacitar para que aproveche al máximo estas experiencias, no sólo en un curso de capacitación, sino en su vida cotidiana. Tiene que buscar, provocar y seleccionar las experiencias significativas. Lo que implica un análisis cuidadoso de los elementos que intervienen en el proceso enseñanza aprendizaje:

- Planeación: Quién, Para qué, qué, cómo, con qué, cuándo.
- Evaluación de: Instructor-Capacitando, objetivos, cultura, método, recursos y tiempo disponible.
- Realización.

1.9.- Modelo Organizacional y del comportamiento; Componentes básicos,

Modelo Organizacional: El modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real. Se trata de procesos informales que si bien no se incluyen en un organigrama, repercuten de manera importante en los patrones de decisión. Sirven para simplificar la implicada relación en una forma que facilita el conocimiento de la realidad.

El modelo determinará si una característica es tratada como variable dependiente independiente o moderadora.

◊ Componentes básicos del modelo.

Todos los modelos poseen tres componentes universales: un objetivo, variables y relaciones.

Objetivo: La formulación de un modelo comienza determinando lo que queremos que este haga. Explica selección, evalúa o explica una vez identificado el objetivo, las variables fundamentales capaces de influir en él se identifican. Su orden se clasifica y definen las relaciones.

El objetivo del modelo determinará si una característica es tratada como una variable dependiente independiente o moderadora.

Variables: Son las características generales que pueden medirse y que cambian en amplitud, en intensidad o en ambas cosas.

Variable dependiente: Es una respuesta en la cual influye la variable independiente.

Una variable independiente: Es la causa supuesta de la variable dependiente o sea el efecto supuesto.

La variable moderadora es la que va a controlar ambas variables, es la que disminuye el efecto que la variable independiente tiene en la dependiente.

La relación: Es el interés por la causalidad la que afirma un posible nexo entre causa efecto la que analiza, explica y predice, la relación existente entre las variables del modelo causa-efecto. A fin de extraer conclusiones de la relación existente.

En la investigación conductual, los comportamientos dependientes comunes son:

La productividad, el ausentismo, la rotación de personal, la satisfacción en el trabajo y el compromiso Organizacional.

Las variables del comportamiento Organizacional son:

Inteligencia, personalidad, actitudes, experiencia, motivación, patrones de reforzamiento, estilo de liderazgo, asignación de premios, métodos de selección y diseño de la organización.

◊ Modelo del comportamiento Organizacional.

El modelo del comportamiento Organizacional, es también una herramienta que pretende esclarecer temas complejos, ayuda a integrar los conocimientos, a explicar y predecir la forma en que la gente se conduce en las organizaciones implica causalidad entre sus variables independientes y dependientes.

En este caso, se puede decir, que el comportamiento Organizacional es una disciplina compleja y el modelo nos ayudará a alcanzar el objetivo. El modelo es un mapa que nos conducirá por el comportamiento real de las organizaciones.

El objetivo del modelo de comportamiento Organizacional: Explica y predice como se conduce la gente en las organizaciones.

El modelo comienza analizando la conducta individual, se usa el conocimiento obtenido en el nivel individual, después al grupo y por último al del sistema estructural de la organización formal, para llegar a comprender el comportamiento Organizacional, conforme se pase de nivel individual al nivel de sistemas organizacionales, se ira enriqueciendo el conocimiento de la conducta de los empleados.

0 Los componentes organizacionales y sus variables.

La productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción en el trabajo.

Variables dependientes: Las más importantes en el comportamiento

Organizacional: Determinantes decisivos de la eficacia de los recursos humanos en una organización.

A).- La productividad: implica interés por la eficiencia y eficacia.

Es eficaz cuando se atiende bien a las necesidades de su clientela.

Es eficiente cuando lo hace a un costo bajo.

B).- El ausentismo: influye de manera directa sobre la eficacia y eficiencia de la organización.

El nivel de ausentismo superior al, normal, puede tener consecuencias muy serias para las organizaciones, algunas veces ocasiona una reducción notable en la calidad de la producción, cierre de instalaciones.

Es importante tener en consideración que hay momentos en que es mejor que algún empleado falte a sus labores por ej. Cuando hay fatiga, stress excesivo, ya que esto merma de manera considerable la productividad. La organización prefiere que se falte a que se dé un rendimiento deficiente, el costo de accidentes, resulta prohibitivo, aún en trabajos administrativos, el rendimiento o desempeño puede mejorar cuando hay una ausencia voluntaria en vez de tomar una mala decisión bajo estrés. En general una organización se beneficia si se reduce el ausentismo.

C).- Rotación de personal: Puede significar un deterioro en la dirección de la misma cuando el personal conocedor y con experiencia presenta su renuncia y es preciso encontrar y preparar sustitutos para que asuman los puestos de responsabilidad.

Cuando hay mucha rotación implica mayores costos de reclutamiento selección y entrenamiento, en todas las organizaciones se da la rotación de personal en mayor o menor grado, en ocasiones si, la abandonan ciertas personas (empleados no muy deseados), esto puede ser positivo: crea la oportunidad de sustituir a un individuo por otro con mejor preparación y motivación.

Sin embargo, si la rotación es excesiva o cuando esta limitada a los mejores elementos, puede ser un factor negativo y mermar la eficiencia.

D).- Satisfacción en el trabajo: Actitud en relación a los factores de rendimiento, preferencias de valores. Un empleado satisfecho es más productivo que uno que no lo es. La satisfacción es una variable dependiente muy importante. (Robbins, 1985).

Variables independientes: Considerando que el comportamiento Organizacional se entiende mejor cuando se concibe como un conjunto de estructuras de creciente complejidad, el fundamento o primer nivel del modelo consiste en conocer la conducta individual.

1. **Nivel individual:** Las personas que ingresan a una organización lo hacen con ciertas características, mismas que influirán en su conducta laboral, las más notorias de esas características personales o biográficas: son los valores y actitudes propios, así como los niveles de capacidades básicas.
2. **Nivel de grupo:** En grupo, los individuos son influidos por los patrones conductuales, que se esperan de ellos, por aquello que el grupo considera normas aceptables de conducta, por la jerarquía de "status" establecida por el grupo y el grado en que los miembros sienten una atracción mutua, así como también por los efectos del

comportamiento grupal, los patrones de comunicación, los procesos de la toma de decisiones en grupo, los estilos de liderazgo, el poder, la política y los niveles de conflicto.

3. **Liderazgo:** que es una modalidad del proceso de influencia social, mediante el cual ciertos individuos movilizan y guían a los grupos, en donde el líder, es aquél individuo que tiene mayor impacto en las creencias y comportamiento del grupo, inicia, ordena, toma decisiones, maneja conflictos, motiva y alienta, sirve como modelo y esta al frente del grupo. En donde el liderazgo puede ser:

A.- El liderazgo orientado hacia la tarea: Cuando se caracteriza por el logro de las metas del grupo, en donde el líder, moldea, controla, dirige, y proporciona información al grupo, para ejecutar la tarea específica con éxito. En este liderazgo, el líder esta asociado es directivo, eficiente y con dominio de la tarea.

B.- Liderazgo social: Es el que esta centrado en los aspectos emocionales e interpersonales del grupo. El líder incide en la cohesión del grupo, las relaciones interpersonales y en los sentimientos de los miembros. El líder es asociado como amistoso, conciliatorio, interesado en los otros.

4. **Nivel estructural:** Diseño estructural de la organización formal; forma en que se diseñan los trabajos y se dispone el ambiente físico, las políticas de los recursos humanos, con las cuales se hacen las evaluaciones y se toman decisiones sobre las concesiones de los premios y los sistemas usados para realizar cambios, para determinar el efecto, que el sistema estructural tiene en toda la organización. Cuando se agrega la estructura formal, al conocimiento del comportamiento individual y grupal el comportamiento Organizacional, alcanza su grado máximo de complejidad.

5. **Nivel del sistema Organizacional:** En este esquema se incluyen nexos entre los tres niveles (A,B, y C), la estructura de la organización esta ligada al liderazgo.

Tiene por objeto indicar el hecho de que la autoridad y el liderazgo están relacionada a la administración que ejerce su influjo sobre el comportamiento grupal por medio del liderazgo.

De manera análoga, la comunicación es lo más importante para los esfuerzos de las empresas por introducir cambios, aunque los valores y actitudes del individuo tiende a estar fijados en lo fundamental, antes de ingresar a la empresa, pueden modificarse mediante cambios en la cultura Organizacional.

No obstante se considera que aún cuando se integre cualquier tipo de estructura organizacional o si una persona llega a ser líder o no, depende de una combinación de las características de personalidad, y a factores estructurales complejos, con diferentes necesidades de situación que enfrente un determinado grupo.

Capítulo 2. La entrevista y sus elementos.

Introducción:

La comunicación organizada supone un análisis previo de necesidades, la definición de los objetivos en un plan global y en conjunto de acciones coherentes. Con frecuencia los especialistas de la comunicación se han preocupado por analizar sus mecanismos o por definir los soportes de la misma. Pero pocos son los que también explicitan la dimensión política y la dirección de la comunicación.

Las tecnologías de la comunicación, por el sesgo de las nuevas tecnologías, el espacio de la información en la economía y en la sociedad no cesa de aumentar, sigue expandiéndose en forma sorprendente.

Algunos investigadores estiman que entre 1970 y 1985, la extraordinaria variedad de soportes materiales llevó a un estallido, del espacio tecnológico, desde entonces este espacio tiene tendencia a desarrollarse de manera más homogénea.

No obstante, actualmente la invasión de soportes técnicos empleados para vehicular información en la empresa u organización sigue siendo impresionante: los impresos, teléfono, audiovisuales, informática, disco óptico láser, videocasetes, telemática, fax, telecomunicación espacial, etc. (Bartoli, A., 1992).

Derivado de todos estos cambios se induce a pensar que las organizaciones deben de cambiar, actualizarse, transformarse. La tecnología modifica productos, servicios, técnicas de fabricación, técnicas de venta, tomas de decisión, flujo de información mecanismos de control, estructura de gestión, etc.

Por tanto se requiere contar con los mejores avances en cuanto a las nuevas tecnologías de comunicación, mismas que permitan tener una mejor interacción, organización y recursos humanos, es por eso que en este capítulo se analizarán algunos aspectos de la comunicación, del recurso humano y de los aspectos que nos canalicen al tema central de este trabajo, la entrevista, como un medio para llegar a entender mejor al recurso humano dentro de las organizaciones.

Por lo que en este tema iniciaremos nuestro marco de referencia en las diferentes teorías de: la comunicación y sus implicaciones, como un medio para llegar al tema de entrevista, haciendo un exhaustivo análisis de los más recientes autores en cuanto a sus factores, sus definiciones, objetivos, técnicas, límites, alcances ventajas desventajas etc. de donde partiremos hacia los diferentes tipos de entrevista, para finalmente centrarnos en el modelo de entrevista que se propone

2.1.- La comunicación, información, sus indicadores de control y dispositivos de la comunicación.

◊ **La comunicación:** Palabra que viene del latín, communis, común o público y a su vez, del latín eum y munus, que significan, con y obsequio, ofrenda.

Da la idea de compartir con otros lo que alguien tiene; en este sentido comunicar es dar, que ese es el fin, comunicar.

La comunicación tiene como finalidad hacer participar a muchos de una sola cosa es, el proceso de poner en común o intercambiar estados subjetivos, como ideas sentimientos, creencias etc., por medio del lenguaje, aún cuando existe transmisión de mensajes a través de cualquier conducta, ya sea tonal, postural o contextual.

Cualquier conducta o comportamiento que se manifieste es un mensaje en sí mismo. En la comunicación se encuentran tres elementos básicos:

a.- El origen o transmisor, b.- El mensaje o conjunto de símbolos y c.- El punto de destino o receptor.

La conducta humana, se manifiesta en conductas que producen efectos en otros, que provocan una relación, una interacción dentro de un marco psico-dinámico, se puede dividir en: sintáctica, semántica y pragmática. (Cantú, M. A. Morfin, H. J., Sanfont T. M. 1991).

0 **Indicadores de control de la comunicación:** La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización:

- Control expresión, motivación, expresión emocional e información.
- Controla en diversas formas el comportamiento de los empleados.
- Propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de ser.
- La eficacia con que lo están llevando a cabo y

Las medidas a tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

Es un mecanismo indispensable para que externen su frustración y sentimientos de satisfacción. Permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales. Se relaciona con la participación en la facilitación de la toma de decisiones.

Proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir datos con los cuales identificar y evaluar las diversas opciones.

Para que los grupos den un buen rendimiento, es preciso que conserven alguna clase de control sobre los miembros, que estimulen su desempeño, que suministren un medio que permita la expresión de emociones y que tomen decisiones. (Robbins.S.P.1988).

La comunicación es un instrumento de la administración, diseñado para realizar los objetivos y no debe considerarse como un fin en sí mismo, es el proceso de transferir significado en forma de ideas e información de una persona a otra.

El verdadero intercambio de significado entre personas incluye más que palabras usadas en sus conversaciones. Incluye ligeras diferencias de énfasis y significado, expresiones faciales, inflexiones vocales y todos los ademanes espontáneos e involuntarios que sugieren el significado real. Un intercambio efectivo requiere más que una transmisión de datos. Requiere que las personas que envían un mensaje y lo reciben confíen en ciertas habilidades (hablar, escribir, leer, y escuchar, etc.) para detectar con éxito los resultados.

Sin embargo, este aspecto tradicional de la comunicación, como ocurre entre dos o más individuos, esta siendo modificada por la revolución tecnológica. Las personas, no las organizaciones son las que comuncan, en consecuencia un sistema de comunicación en una organización refleja una variedad de individuos diferentes, por antecedentes, educación, creencias, culturas y necesidades.

Los individuos se comunican en la organización, a través de un modelo de comunicación. Los elementos más importantes comprendidos en una comunicación entre dos o más miembros de la organización son:

- 1.- La fuente del mensaje de comunicación.
- 2.- La codificación del mensaje

3.- La transmisión del mensaje.

4.- La recepción del mensaje

5.- La decodificación del mensaje.

6.- La retroalimentación de la fuente

Es entonces cuando se dice que se puede ver, que la comunicación es la cadena del entendimiento, que enlaza a los miembros de varias unidades de una organización, en diferentes niveles y en diferentes áreas. Este concepto tiene los siguientes elementos:

1.- El acto de hacerse entender. 2.- Un medio de pasar información entre personas. 3.- Un sistema de comunicación entre personas. (Megginson, L.C., Mosley, D.C. Pietri, P.M 1988).

0 **Indicadores de la información e indicadores de control.**

Una organización, requiere del establecimiento de comunicación la información, se dice que la hay:

Interna: Entre empleados, clientes, socios, periódicos, difusión circunstancial, en relación a los acontecimientos de la propia empresa.

Externa: De las políticas externas, mensajes publicitarios, prensa, lo que se aspira proyectar externamente en torno a la organización.

Indicadores de control de la información:

Las organizaciones necesitan información sobre si y sobre el medio, por esta razón se provee de indicadores de seguimiento, de síntesis o de control para recogerla y procesarla.

Dentro del proceso de la comunicación se encuentran indicadores de control que son el instrumento, que permiten transmitir la información en forma:

a.- Ascendente: Datos recogidos en la base y llevados por acumulación a la cima.

b.- Descendente: Difusión de datos globales y consolidados en distintas unidades.

c.- Lateral interna: Comparativa entre las unidades.

d.- Laterales externas: Recepción y difusión de informaciones del y hacia el medio.

Sus principales indicadores de control: son contables y financieros, intermedios de actividades en todas las funciones de la organización, personal, comercial, producción e investigación.

Pueden ser destinados a: recoger, agregar o transmitir;

- Recoger información sobre el medio externo; de la evolución de los mercados, competidores, tecnologías, contextos geopolíticos, etc.

- Agregar datos internos y servir como instrumentos de conducción y comparación para distintos niveles de responsabilidad.

- Transmitir informaciones estructuradas a interlocutores:

a.- Internos; Dirección, Sindicatos, etc.

b.- Externos; Consejo de administración, miembros asociados, etc.

Se espera que se manejen en el nivel de la unidad de trabajo o del individuo.

El indicador de control es un instrumento cuya utilización puede ser la de transmitir informaciones, sin embargo existe el inconveniente del control ya que son tan ágiles y es por tanto difícil manejarlos, lo que constituye un riesgo si no se prevén tareas de activación y actualización. Ya que el indicador de control desvirtuado ya no es un sistema selectivo, coherente, actualizado, descentralizado, fuente de diálogo y estímulo para la acción.

Dentro de la comunicación existen barreras contra la comunicación que tienden a disminuir la habilidad para comunicar eficazmente; el ruido, las distracciones, la personalidad, la actitud, el lenguaje, las emociones, los prejuicios, que pueden llegar

convertirse en causas de una baja moral y descontento, por que se encuentran; los mensajes mal expresados e, inadecuadamente interpretados, por deficientes hábitos de atención, mal uso de canales, falta de confianza y de credibilidad.

Por otra parte con mayor frecuencia las direcciones de las organizaciones tienen necesidad de completar sus informaciones y cuantificarlas, con elementos más cualitativos, por medio de sondeos de opinión, de donde surge otra categoría de soporte de información: la encuesta, ej. Las opiniones en el terreno o del público consumidor

0 Dispositivos de la comunicación.

La encuesta en estudios realizados por,(Donnadieu, G. y Rande, J.P. 1989) y (Bartoli, A. 1992). Consisten en una serie de preguntas realizadas con claridad desprovistas de ambigüedad, solamente es aplicado a algún grupo, elegido, como representativos, por lo general son anónimas pueden ser; orales, (conversaciones), o escritos, (cuestionarios), y pueden ser realizadas por la empresa o por organismos externos. Son sondeos de opinión.

Generalmente Estas investigaciones presentan una de las cuatro dominantes siguientes:

- 1.- Encuestas de satisfacción (sobre temas específicos).
- 2.- Encuestas de clima social (entendimientos o antagonismos internos).
- 3.- Encuestas socio culturales (sistemas de valores).
- 4.- Encuestas socio organizacionales (estado de funcionamiento y definiciones de empresa).

Pueden ser en forma oral; por medio de: conversaciones, escritos o cuestionarios.

Los resultados obtenidos deben promover un retorno de información descendente, sin la cual la encuesta podría crear importantes prejuicios para la opinión interna. (Bartoli, A. 1992). La encuesta es una fuente de información muy útil ya que permite aclarar la elección y el alcance de determinadas acciones.

A diferencia de los soportes y dispositivos de información unilateral un vector de la comunicación es el que lleva el intercambio de informaciones en una misma secuencia de tiempo y estructura, la entrevista.

La entrevista que es fundamentalmente, un sistema de comunicación, objeto de nuestro estudio por lo que se realizará un análisis detallado de la misma.

2.2.- Antecedentes de la entrevista.

La entrevista, es considerada, no sólo como un instrumento de evaluación o exploración psicológica que precede cualquier modalidad de intervención o de toma de decisiones, es el sistema de interacción mediante el cual se realiza todo proceso de evaluación e intervención.

En el campo de las organizaciones, en valoración de programas, peritajes, en lo jurídico, en lo penal, la contabilidad, en el análisis de mercados, periodismo, antropología, sociología, etc.

La entrevista continua siendo el instrumento más extendido y empleado dentro del campo de la evaluación. Sin embargo la entrevista psicológica que es la que nos ocupa en áreas que van desde la investigación hasta la práctica, en áreas que se extienden por todas las ramas de la psicología; En la clínica, educativa, investigación, social, laboral, etc.

Dado el ámbito de competencia tan amplio de la entrevista, aún cuando resulta

casí imposible separarla de las otras áreas, para esta investigación se tratará de enfocar la entrevista, principalmente hacia el área laboral.

La entrevista psicológica es un acto profesional, en la que hay que evitar convertir las entrevistas en interrogatorios, requiere contar con un marco teórico, en donde seguir un marco no significa, de ninguna manera, una actitud rígida y estereotipada en un respeto obsesivo a las reglas, corresponde a una necesidad práctica y constituye el telón de fondo de la persona a tratar

En la acepción moderna, (Rodríguez,E.M., Martín del C.L., Treviño,C.R.,1993), dicen que la entrevista indica un interactuar muy específico, no consiste en una charla, sino en una transacción mental y muchas veces también emotiva, entre personas que revisten dos roles definidos: el entrevistador y el entrevistado.

Siempre es una situación social y es por lo general una situación que pone en juego complejos dinamisismos psicológicos de ambas partes.

Swan,W.S.(1991). Dice que la entrevista no sólo es una habilidad bien realizada, sino que por lo menos se manejan una docena de habilidades o técnicas, que interactúan simultáneamente. Las investigaciones realizadas sobre entrevista, en los últimos cuarenta y cinco años le conducen a la conclusión: de que hay factores independientes, pero que integrados constituyen, la entrevista más eficaz posible.

En la especialidad clínica:(Edelstein y Yoman,1991), dicen que hay investigaciones de psicólogos clínicos que revelan, que la entrevista clínica es empleada por psicólogos clínicos en un 96% .

La entrevista es una manera, entre varias de obtener información sobre circunstancias que se han presentado en la vida de una persona, misma que se encuentra contenida en varios sistemas, estos a su vez por varias aproximaciones o teorías en torno al comportamiento y sus determinantes, lo que determina la ejecución el objeto y la utilización de la entrevista, así como el material formal y semántico que la constituyen.

Es importante realizar un análisis semántico-lógico, ya que permite la separación de los enunciados que expresan proposiciones, respecto de los que expresan simples declaraciones, no literalmente significativas, dando impulso al avance de la ciencia. (Villarreal C.M. 1990).

Sin embargo, Fernández -Ballesteros, (1987), dice que a pesar de su importancia, esta técnica no es tratada en gran parte de textos de psicodiagnóstico, que parece haber sido considerada como una especie de mal necesario.

Benjamin (1986).Supone que existen dos tipos de entrevista:

A.- La del entrevistador que busca ayuda en el entrevistado: la periodística. El periodista quiere algo para su artículo, de investigación, busca información para su fin, del jefe de personal busca el hombre adecuado. La entrevista les permitirá conseguir lo que necesitan.

B.- Cuando el entrevistador trata de ayudar al entrevistado. El entrevistado viene por su propia iniciativa, en busca de ayuda o en contra de su voluntad, quizá obligado por la ley. Esta entrevista es principalmente la interacción verbal entre el entrevistador y el entrevistado en la que éste tiene efecto de capacitador.

La entrevista, es la matriz dentro de la cual todo proceso es llevado a cabo, misma que reviste a todos los métodos.(Fernández-B.R. 1984).

Wiens y Matarazzo,(1983), dicen que la entrevista continua siendo la herramienta más importante en la evaluación y diagnóstico clínico.

Haynes.(1978), y otros autores dicen que a diferencia de otros procedimientos de evaluación conductual la entrevista es, una parte indispensable en todos los casos.

Dicen que es el método más ampliamente usado para realizar evaluaciones conductuales, especialmente con adultos, que la entrevista es el método primario de evaluación, incluyendo a aquellos que subrayan la importancia de un análisis funcional riguroso.

Morgan y Cogger,(1977), insisten en la frecuencia de su uso y en que no se prevé que la entrevista pueda ser descartada o reemplazada en un futuro.

Shmidt y Kessler,(1976), mencionan que esta área es, tanto diagnóstica como terapéutica y que su importancia, se extiende de la psiquiatría, a la medicina y la psicología. Erbsloeh,(1972), menciona que a veces, es uso exclusivo en la práctica clínica, apunta que en la perspectiva de la investigación social, la entrevista es el principal instrumento más utilizado.

Kanfer y Phillips,(1970). Consideran que la entrevista no sólo es el instrumento que más se utiliza, sino que es un prototipo o modelo a seguir, sin embargo consideran que es el que menos se conoce, por más que en las últimas décadas se han realizado grandes esfuerzos para esto.

Pytkowicz, (1968). En la exploración infantil y del adolescente, la estrategia de observación a tenido más desarrollo, sin embargo es la entrevista de evaluación global, la que adquiere un papel muy importante.

Nahoum (1968), menciona como sinónimos de entrevista clínica, los de la entrevista libre no directiva, no estructurada y profunda.

2.2.1.- Definición de entrevista.

La entrevista no es un medio complementario de información eliminable con el tiempo, sino algo básico, fundamental, ya que en ella se apoya en definitiva todo contacto humano.

El tema de la entrevista es por situaciones, problemas, estados de ánimo o deseos que pueden analizarse.

La entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y no por mera satisfacción de conversar

Estas entrevistas formales constituyen la oportunidad de ir más lejos de lo que permite el intercambio informal, mismas que van a dar la pauta para eventos o situaciones futuras. Por lo que producen y ocupan un lugar privilegiado en la comunicación, permitiendo hacer análisis exhaustivos de las investigaciones más recientes, que han sido realizadas por diferentes autores especializados en este tema y para la realización de esta propuesta se revisaron los siguientes autores e investigadores:

Bingham y More.(1924), Maccoby y Maccoby,(1959), Sullivan,(1959,1977), Cannell y Kahn, (1968), Shouksmith, (1968), Nahoum,(1968), Erbsloeh, (1972), Arias G. F. (1976), Morgan y Cogger,(1977),Fear,(1979) Pope,(1979), Acevedo,I.A. y López N.A. (1981),Totela,M.M. y Myers,G.(1983) Bleger, (1984), Benjamin, A.(1986),Del Portillo, (1989), (1990), Villarreal, (1990), Rodriguez, E.M., Martín del. C.L., Treviño de, C.R.(1991), Grados, E. J. A. y , F. E. (1993), Poussin, G. (1995). Mismos que dan una

serie de definiciones de entrevista. Desde el punto de vista de la Psicología Social, Organizacional y clínico.

Estos autores. Tratan de diferenciarla ante todo de una mera conversación.

Bingham y Moore. (1924,1973), dicen que es una Conversación con un propósito. Bingham y Moore.(1973),dicen que la entrevista es una conversación sería que se propone un fin determinado, distinto del sólo placer de la conversación. Dependiendo del propósito o uso al que se dé, se recogerán datos, se investigará o se motivará.

Sullivan. (1959 1977), define, La entrevista psiquiátrica como, un procedimiento técnico que tiende a desarrollar un proceso de comunicación, en el seno de un vínculo interpersonal, principalmente, una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, voluntariamente integrado, sobre una base progresivamente desarrollada de experto - cliente, con el propósito de elucidar pautas, características de vivir del sujeto entrevistado, del paciente o cliente de las pautas o normas que experimenta, como particularmente productoras de dificultades o especialmente valiosas, en la revelación de las cuales espera tener un beneficio.

Nahoum,Ch. (1968). dice que es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos, de carácter privado y cordial, donde una persona dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico.

Benjamin.(1986). dice que para él una entrevista es una conversación entre dos personas, una conversación sería, con un propósito, el de ayudar al entrevistado.

Arias G.F.(1976), dice que es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Fear,R.A. (1979).Dice que la entrevista final es un procedimiento.

Pope. (1979 y 1983), para él, una entrevista es un encuentro hablado entre dos individuos que comparten, interacciones tanto verbales, como no verbales. La fijación de objetivos y control son los fundamentos para que se hable, en la entrevista, de una relación interpersonal asimétrica.

En la situación de entrevista, la comunicación o interacción supone un proceso bidireccional en el sentido de que las respuestas del sujeto a las preguntas-estímulo del entrevistador determinan o influyen la conducta verbal de éste, que va a reforzar o no determinadas expresiones verbales del entrevistado o va a presentar nuevas preguntas - estímulo con el fin de ampliar, matizar, concretar la información recibida.

Introduce una verdadera interacción entre examinador y examinado, permite estructuración estímulo - respuesta, así como posibilidades de análisis de datos insospechados.

Acevedo, y López.(1981). Dicen que: La entrevista es una forma oral de comunicación que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo.

Totela, M. M. y Myers. G.(1983). Dicen que la entrevista es una conversación generalmente entre dos personas que se confina a un tema específico, adopta diversas formas y representa gran parte del comportamiento comunicativo en la organización. Es una forma de comunicación altamente especializada que afecta la manera como se controla, la forma como se evalúa y se expone a la gente y la manera como puede trabajar con los demás.

Para Bleger (1984), La entrevista es el campo de trabajo en el cual se investiga la conducta y la personalidad de los seres humanos, como tal es un instrumento fundamental del método clínico, y por tanto una investigación científica de la psicología, que persigue un objetivo psicológico: investigación, diagnóstico, tratamiento etc.

Díaz P., L., (1989), dice que: La entrevista psicodinámica, es un encuentro entre un paciente o grupo de pacientes y un entrevistador, o equipo de entrevistadores.

Para Fournier, F.(1990). La entrevista, en las organizaciones es la acción de consulta, entre un gerente y un empleado, un ex-empleado o un solicitante de empleo.

Villarreal, C., M.(1990), Considera que la entrevista es una técnica para evaluar la conducta. La evaluación idónea consiste en apreciar lo que el cliente afirma sobre sus propias reacciones, experiencias y sus variaciones fisiológicas concomitantes, tanto en el momento del reporte como en presencia de los estímulos con los que éste se relaciona, y el comportamiento motor no verbal de la persona de que se trate.

Rodríguez.E. M.,Martín del C. M. Treviño de C.R.(1991). La entrevista es más que un simple ver, indica un interactuar muy específico. No consiste en una mera charla, sino en una transacción mental y muchas veces también emotiva, entre personas que revisten dos roles bien definidos: el entrevistador y el entrevistado. Es una situación social, y es por lo general una situación que pone en juego complejos dinámicos psicológicos de ambas partes.

Grados, E. J. A. , Sánchez, F. E. (1993). Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado, para tomar decisiones y en la mayoría de las veces es benéficas para ambas partes.

Dicen, estos autores la entrevista, es benéfica, para ambos ya que se evitan frustraciones posteriores al no cubrir con los perfiles esperados, para el fin de la misma. La consideran, no benéfica, cuando la entrevista se realiza para liquidar a un trabajador, de una organización.

Poussin, G. (1995). Dice que la entrevista es el medio del discurso donde se actualizan los pronombres personales.

El lenguaje discursivo es precisamente el lugar de la subjetividad, la noción del presente, que no es más que una ficción, es la manifestación más clara: ese tiempo, que regresa al momento en el que el "yo", toma la palabra, ocupa un lugar muy especial en el discurso intersubjetivo.

En todos sentidos, el lenguaje en su dimensión de intercambio, la de la entrevista, es el que nos permite ubicarnos como seres sociales y como sujetos.

De acuerdo a los datos obtenidos, la Suspendente dice que: para esta propuesta la definición de entrevista para diferentes procesos de las organizaciones es:

El medio para lograr una óptima interrelación entre los recursos humanos y una determinada Estructura Organizacional o Institución, que permitirá a su vez lograr las metas o misión de la organización, con la finalidad de optimizar el desarrollo Humano y un modelo Organizacional sano y eficiente.

2.2.2.- Etapas de la entrevista.

La entrevista se encuentra comprendida por las siguientes fases o etapas:

• Apertura:

Es la recepción formal del entrevistado, donde se conocen por primer vez ambas partes, entrevistado- entrevistador, recíprocamente se tienen la primer impresión o impacto, del cual dependerá en ocasiones el transcurso de la entrevista.

En la apertura de la entrevista, la empatía juega un papel muy importante ya que asumir esta actitud, permite percibir el estado emocional del entrevistado y actuar en consecuencia, con certeza y no con base en inferencias ambiguas o infundadas. Es compartir con cada una de las personas las posibilidad que se tiene en la vida respetarlo como ser humano.

• Desarrollo:

Etapas en la que se obtiene la mayor cantidad de información.

Es la etapa de la entrevista que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Esto es posible ya que supone que el rapport está establecido y existe un clima de confianza, donde el entrevistado presenta una mayor solidez y se obtiene información más significativa que permite lograr una mejor toma de decisiones.

• Cima:

Obtener información cualitativa ya que supone que en ese momento existe el clima propicio de confianza espontaneidad y seguridad. Está parte de la entrevista se caracteriza por una mayor participación por parte del entrevistado y una mínima participación del entrevistador. Es el momento de realizar preguntas de tipo abierto, exploratorias o de sonda. Se aclaran puntos o se profundiza más.

Se investigan datos cualitativos, ocupacionales, concepto de si mismo y metas como un punto de transición entre la cima y el cierre puede investigar más sobre las áreas familiar, salud, y pasatiempos.

• Cierre:

De cinco a diez minutos antes de terminar la entrevista, es conveniente avisar que se acerca el final para ayudar al entrevistado a prepararse con éxito para el final de la entrevista. Este es el momento de decidir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistador lo que va a suceder. Es conveniente que se oriente o se le presenten otras alternativas de solución de tal manera que al entrevistado le presente a manejar con otras alternativas, no permitir que el entrevistado sienta que su intervención no le permitirá tener otras expectativas.

2.2.3.- Objetivos y propósitos.

Definición de objetivos

Para delimitar los objetivos, es conveniente aclarar primero el origen de la demanda y reflexionar en función de este origen habrá que investigar a fondo si su aceptación es implícita o explícita, saber lo que se busca y si existe un común acuerdo para buscar conjuntamente. (Puossin, 1995).

Son el tema de la entrevista lo que el mensaje, es al argumento prefijados y conocidos, al menos por el entrevistador.

El problema se plantea antes de la entrevista y debe volverse a plantear desde el principio de ésta, habiendo definido un marco mínimo.

Para Sullivan el propósito de la entrevista, es elucidar las pautas características de vivir del entrevistado y las pautas o normas que el entrevistador experimenta, como productoras de dificultades o especialmente valiosas, pretende descubrir las posibles dificultades actuales, se pretende en ella descubrir, las posibles dificultades de la vida que no encuentran una explicación congruente, de acuerdo a las razones culturales y educativas que son confusas para sí mismo y para los demás.

Para Stanton, E. S., (1990). La entrevista en selección de personal tiene como objetivo: repasar metódicamente todos los hechos a su disposición, es extraer la información y guardar para sí sus opiniones y decisiones.

Para Bleger la entrevista tiene como objetivo: La investigación psicológica, el diagnóstico y el tratamiento.

Intenta el estudio y la utilización del comportamiento total del sujeto, en todo el curso de la relación establecida con el técnico, durante el tiempo en que dicha relación que se extiende, no la obtención de datos completos de la vida total de la persona, meta de la anamnesis y es la investigación regida por los conocimientos de psicopatología, de los condicionantes infantiles y actuales, que en circunstancias presentes originan el desequilibrio existente y la demanda de asistencia profesional).

Mientras el supuesto de la entrevista, es el de que cada ser humano tiene organizada una historia de su vida y un esquema de su presente, del cual deducimos lo que no sabe, gracias a que su comportamiento no verbal hace emerger lo que es incapaz de aportar como conocimiento explícito.

Para Díaz P. La meta es el establecimiento de una relación de trabajo a través de la cual se busca para esclarecer los conflictos psíquicos, presentes y pasados, que perturban el equilibrio actual del o los entrevistados.

Vallejo, N. (1952), considera que la entrevista debe ser siempre dirigida a establecer el buen rapport, relación cordial, afectuosa, de confianza, de aprecio y respeto mutuo que debe unir siempre al entrevistador con el entrevistado

Grados, E. J. y Fernández, S. E. (1993), dicen que es importante determinar y tener claro el objetivo, ya que esto dará la pauta de la información que debe obtenerse y la dirección que debe darse a ésta, a fin de conformar la estrategia y tiempo de la entrevista.

2.3.- Características y principios básicos de la entrevista.

♦ **Características:** Para hablar de entrevista se requiere contar con:

-Una relación entre personas, (dos o más de dos).

-Una vía de comunicación simbólica bidireccional, oral y corporal.

-Sistema de transmisión: La palabra, medio de comunicación más generalizado.

La entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar.

Entre la persona que entrevista y la entrevistada existe una correspondencia mutua, gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en ademanes, posturas, gestos y otros medios de comunicación. Incluso las palabras adquieren grandes significados y valores al ser pronunciadas con inflexiones diferentes o al formar parte de contextos distintos.

Estos elementos de comunicación la palabra hablada, los ademanes, las expresiones, las inflexiones, concurren al intercambio intencionado de conceptos que constituye la entrevista.

La entrevista, conversación con una finalidad, se emplea en una diversidad de situaciones. Pero pocas personas son las que poseen la facultad de saber utilizarla eficazmente.

0 Principios básicos: Obtener información de los individuos, y facilitarles información.

Influir sobre ciertos aspectos de la conducta, tratando de aclarar o que se puedan percibir otras alternativas.

La información que se trata de obtener con la entrevista no se refiere solamente a hechos relevantes y objetivos, tales como condiciones o acontecimientos, sino también a hechos subjetivos, como las opiniones, interpretaciones y actitudes del individuo entrevistado.

Se utiliza para conocer hechos objetivos, que son del dominio público.

Su utilidad se hace evidente en la investigación de hechos, antecedentes personales, opiniones o actitudes, que sólo pueden facilitar los propios individuos.

Es importante conocer y observar la relación que tiene el individuo acerca de los hechos, la influencia sobre sus opiniones, su actitud y su conducta.

A veces la expresión o forma de comunicar es el único medio con que se cuenta para tratar de identificar los hechos subjetivos de la actitud, las preferencias y la opinión, así como los hechos objetivos conocidos por la persona entrevistada.

Es útil en la investigación obtención y verificación de fuentes fidedignas de datos objetivos. Para definir el problema, enunciar hipótesis y planificar métodos de ataque. (Binham W. Moore B. 1975).

2.3.1.- La comunicación verbal, no verbal, indicadores de carácter, expresión corporal y modos de relación entre canales de comunicación en la entrevista.

La comunicación verbal y no verbal en la entrevista: La comunicación, factor determinante para la entrevista, proceso de transferir el significado en forma de ideas o expresiones, de una persona a otra, abarca aspectos: verbal y no verbal.

Comunicación verbal; La comunicación verbal. El lenguaje (Villarreal C., M. 1990), puede ser comportamiento verbal, cuyos principios pueden ser los mismos que los de cualquier otra conducta.

Desde este punto de vista el lenguaje puede ser, desde una variable independiente, interviniente o dependiente; desde otro, estímulo o respuesta o como, consecuencia de esta. Exige los procesos de codificación y decodificación, que a su vez pueden involucrar muy diversos tipos de lenguajes, verbal y no verbal. (Poussin, 1995).

En parte el lenguaje es comportamiento, en cuanto tal, puede ser estudiado conforme a los lineamientos del análisis experimental del comportamiento en relación con otros elementos lingüísticos y extralingüísticos, rechaza por simplista, la negación de la posibilidad de otros tipos de análisis de lenguaje.

Las relaciones pueden dividirse en funcionales, morfológicas o formales y espacio temporales según los objetos o predicados, sean variable dependiente o variable

independiente, según sean tales objetos similares en sus características meramente en forma o estructura y, por último, si sólo se relacionan entre sí, por cuanto uno sigue al otro o porque ambos se presentan simultáneamente.

Hay situaciones en las que un enunciado no puede ser ni falso ni verdadero, cuando su uso es secundario; cuando preguntar por su veracidad o falsedad es impropio, por no cumplirse la condición de existencia de un correlato empírico del objeto en el momento de su emisión. Si es verdadera la primer expresión se podrá afirmar la probabilidad de la verdad o falsedad de la segunda, si la primera es falsa no se puede afirmar ni negar nada de la segunda.

Cuando se refiere a una relación asimétrica queda implícita la presencia de dos niveles distintos uno más general que otro, el segundo es elemento del primero. Si estos son distintos, sería obvio menor que el total de los que pertenecen a:

Una persona puede comportarse de diferentes maneras o "hacer cosas distintas" pero no puede ser clasificada conforme a ninguna de sus pautas de conductas, lo único que se puede afirmar de esa persona en este sentido es que, es ella misma, lo cual siempre es verdadero pues la expresión correspondiente es analítica.

El estilo declarativo: Es complementario del estilo interrogativo. La interpretación consiste en la deducción de lo que se pregunta, por medio de preguntas relacionadas con el tema.

El reflejo: Distingue del eco, por el sólo hecho de que el primero pone acento a la creencia, los sentimientos o la actitud que acompañan a tal aserción

El eco: Como el reflejo, son repeticiones o formulaciones para retomar el vocablo.

La interpretación: funciona generalmente en la forma de asociación: con otras frases o palabras del sujeto, con elementos que pertenecen a la cultura general de los interlocutores.

Teoría trifuncional del lenguaje: Blanchet, D.V. Proussin, G. (1995), en sus trabajos más recientes, se inspira en una teoría trifuncional del lenguaje. Según esta teoría estudiada por Bally y Searle, el lenguaje responde a tres finalidades:

1. Indicar hechos, (función referencial).Representa los hechos que hace la materia del discurso.
 2. Expresar el estado del que habla, (función modal).Representa el estado psicológico del entrevistado.
 3. Alterar el estado del oyente, (función del acto).
- **Comunicación no verbal. Significado y sentido o símbolo:**

Mensajes en clave aquí se tiene que, traducir el mensaje sobre la situación o los sentimientos, con palabras que describan las circunstancias, es la relación funcional ontogenética entre un estímulo y la conducta de un organismo y de aquel estímulo con estos otros.

La habilidad para comprender un mensaje, debe ser no sólo para entender el significado del mismo, sino que también para identificar las inflexiones de acento que acompañan a la palabra.

◊ **Los Indicadores del carácter o parámetros del sistema Esfuerzo-Format.** Son clasificados por Grados, E. J. A., Sánchez, F. E. 1993 en: Proporción entre el gesto y postura. La actitud corporal. Flujo de esfuerzo y el Flujo normal y figura como:

Proporción entre el gesto y postura: En donde vamos a evaluar el grado en que participa un individuo en una situación dada.; la gestulación en los que utiliza sólo una parte de su cuerpo y los de postura de todo su cuerpo, implica también variaciones en la distribución del peso.

Los Gestos y ademanes: Expresión de sentimientos e ideas. Una palabra pronunciada en distintos tonos de voz transmite mensajes totalmente diferentes.

Castro, R. Y. (1995). dice que la comunicación gestual y postural son elementos esenciales para el intercambio social.

El lenguaje simbólico: Según, Moscovici, son aquellos movimientos corporales que permiten la interacción, al ser contenidos o significados, que son acogidos por los sujetos interactuantes.

- **El gesto:** Es un objeto que juega entre el yo y el tú, a través del cuerpo, en forma de movimiento.
- **La actitud corporal:** Que refleja actitud y orientación persistente del individuo, representando la manera en que las personas se relacionan y orientan hacia los demás. Ej.: El que camina como "jorobadito", denota una forma de relación infravalorada o el que camina tan erguido que parece que no alcanza a ver el piso se supervalora, que domina, etc.
- **El interjuego:** Que existe, entre el mundo interno del individuo, del otro individuo y el universo de significados que los une, hace que todo cambio en la conducta se le otorgue y busque un significado.
- **Flujo de esfuerzo:** Los movimientos que van de tenso a relajado, de controlado a descontrolado, o sea de obligado a libre.
- **El movimiento:** Castro, R. Y. (1995). Se puede integrar como elemento, al estudiar sus representaciones sociales, ideológicas, el pensamiento y el género. El movimiento es considerado como signo, a través del cual se transporta una subjetividad, existe y es retomado por otras personas, por lo que se dice que el movimiento: es una expresión hacia los demás. Se dice también que hay dos tipos de movimiento: Los transitivos, desarrollo motoriz y los movimientos adquiridos, controlados y dominados sobre el propio cuerpo, mismos que pueden prever la dirección de los objetos en movimiento.
- **Flujo normal y figura:** Modo en que el cuerpo utiliza el espacio, estrechándose o ensanchándose, elevándose o hundiéndose, adelantándose o retrocediendo.
- **Los movimientos expresivos:** Serán los traductores de una subjetividad de su ejecución, que trae consigo un significado, al ir controlando el cuerpo, las expresiones espontáneas se van socializando, logrando la soltura requerida para la armonía del cuerpo con su medio.
- **La soltura:** Se logra cuando el sujeto esta a gusto en su medio, si se está a disgusto o incomodo los movimientos no son fluidos, falta naturalidad y serán inarmónicos y arritmicos.

- **El orden:** Lleva coherentemente a cada acto expresivo que apunta a una finalidad distinta, esto lleva a hacer de la entrevista un acto de movimientos fluidos continuos y con orden.
- **El movimiento** habla de quien lo porta, desde la forma de sostener el cuerpo, transportarlo y utilizarlo, al hablar, al mover los brazos, y la manera de distribuir su peso al expresarse y en su manera de caminar.
- **La postura:** Revela las actitudes hacia el mundo exterior, estas requieren de ajustes en relación con el objeto o un estado interno. Los ajustes se ordenan y llegan a lograrse como gesto significativo.
- **La expresión corporal y la comunicación verbal.**
Es de suma importancia observar la coherencia que existe en el entrevistado, entre su expresión corporal y la comunicación verbal. Sobre todo en los casos en que se manifiesta incoherencia entre lo que se nos comunica verbalmente y lo que se expresa a nivel corporal. (Grados, E. J. A., Sánchez, F. E., 1993). El mejor método para descifrar el significado del mensaje, es tratar de descifrar los mensajes de forma sencilla y clara definiendo al entrevistado como:
 - **Defensivo:** Aquel que se sienta con los brazos y piernas cruzadas, conservándose a la expectativa.
Si lleva algún objeto se observará la manera en que sostiene su pertenencia, indicando con su actitud y expresión corporal el estado de ánimo en que se encuentra, mismo que permitirá corroborar, si lo que nos está diciendo puede corresponder con el momento de la entrevista o no.
 - **Tenso:** Aquel que durante la entrevista se conserva rígido, se sienta erguido y en ningún momento descansa, su espalda en el respaldo de la silla, los brazos se encuentran semi-extendidos, transmitiendo la sensación de poca flexibilidad, le sudan las manos. Se conserva atento y con temor a emitir más información de la que considera conveniente.
 - **Ansioso:** Son aquellos entrevistados que tienen movimientos que denotan angustia, que quisieran salirse rápidamente del trance de la entrevista se conservan sentados en el borde del asiento, mueven las manos tocándose la cara o se limpian el sudor de las manos en las piernas.
 - **Desafiante:** Es el entrevistado que se sienta con desenfado, como si tomara posesión del momento de la entrevista, se hace hacia atrás y cruza la pierna, se conserva erguido y comunica su expresión corporal, si fuma, en una mano sostiene el cigarro, mientras que la otra descansa sobre su pierna, extrovertido y seguro.
 - **Desparramado:** Es que llega y se acomoda en el asiento como si fuera a acostarse en él, se extiende. Quizá en su inicio se sienta correctamente, pero conforme se avanza en la entrevista y transcurre el tiempo, se relaja.
Proporciona respuestas sin mucha autocritica, inclusive puede afirmar que se siente nervioso, lo que sería un incoherencia entre la conducta verbal y la expresión corporal.
 - **Ostentoso:** Aquel que sus movimientos están destinados a hacer notar la calidad de sus artículos personales que porta, y que sus movimientos son para lucirlos de una o de otra manera, ej: reloj, pulseras, collares, dijes, listoles, etc.

Y que todo su comportamiento corporal tiene, como principal objetivo impresionar al entrevistador. La actitud ante el entrevistador es de lucimiento, presunción tratando de demostrar que posee muchos satisfactores tanto económicos como de conocimiento.

- **Víctima:** En este caso la expresión que manifiesta es de tratar de conseguir despertar, lástima, provocar la conducta de salvador, por parte del entrevistador, la actitud que muestra es de suplica, imploración, sufrimiento y padecimiento, ante lo que pretende lograr
 - **Tímido:** La persona se encuentra tensa, extiende la mano al saludar, tratando de conservar el codo cerca del cuerpo, no aprieta la mano, sus movimientos son inseguros. Su expresión corporal nos indica sumisión y pasividad, ej.: vine a ver lo del trabajo...mmm, entonces, no... bueno, con permiso. Ud., Perdone por haberle quitado su valioso tiempo.
 - **Seductor:** Las posiciones corporales que adoptan estos entrevistados, tienen como finalidad " gustar ". Son aquellos que tiene muy forzada la conducta de seducción, para conseguir lo que pretenden, pues por el manejo de este comportamiento a obtenido satisfactores.
- ♦ **Modos de relación entre canales de comunicación:verbal y no verbal.**
Knapp,(1972) Establece seis formas de relación, según resumen de García M.(1983):
1. **Repetición:** La comunicación expresada a nivel verbal se ve corroborada o repetida y confirmada por algún mensaje no verbal, (ej. aprobación verbal y a la vez gestos aprobatorios).
 2. **Contradicción:** Relación entre ambos canales puede ser contradictoria.(a nivel verbal expresa algo y a nivel no verbal existe evidencia clara de lo contrario).
 3. **Sustitución:** A veces ocurre que la comunicación o los mensajes no verbales sustituyen a los mensajes verbales. (ante una pregunta, un gesto de respuesta).
 4. **Complementación:** Cuando los mensajes no verbales no son sólo una repetición de los verbales, sino que los complementan. (agregan más información).
 5. **Acentuación:** El mensaje no verbal puede acentuar lo expresado a nivel verbal. (afirmación de estado de ánimo y acentuación mediante expresiones faciales o mediante actos).
 6. **Regulación:** Los mensajes emitidos a nivel no verbal tienen la finalidad de regular el flujo de la conversación entre dos personas.(una de las misiones que cumple el contacto ocular).

2.4.- Elementos de la entrevista: Tipos o grupos de entrevistados, el entrevistador, clasificación, perfil y actitud.

♦ **Elementos de la entrevista:**

Entre la persona que entrevista y la entrevistada existe una correspondencia mutua, gran parte de la acción recíproca, entre ambos consiste en ademanes, posturas, gestos y otros medios de comunicación. Incluso las palabras adquieren grandes significados y valores al ser pronunciadas con inflexiones diferentes o al formar parte de contextos distintos.

Partiendo de que la entrevista es una interacción estructurada y organizada, se puede decir que la entrevista consta de los siguientes elementos

La comunicación; la palabra hablada, los ademanes, las expresiones, las inflexiones. Estos elementos concurren al intercambio intencionado de conceptos que constituye la entrevista.

Para Sullivan, el grupo esta constituido por dos personas: entrevistador, entrevistado, considera imposible explorar la mayor parte de las zonas significativas de la personalidad mientras se halla presente una tercera persona.

Sin embargo, Díaz Portillo Isabel, (1989). Dice que esta afirmación actualmente es descartada derivado del desarrollo del análisis grupal, procedimiento que compete, por la situación regresiva encuadre no estructurado, que es característica, a este tipo de entrevista. Esta autora dice que en la entrevista, el narrador se ve obligado a elegir lo más idóneo a los fines de la propia narración. Y depende de estos fines, las modalidades de la entrevista y examen del individuo, estas variarían, dependiendo de aquello que se considere significativo para el diagnóstico y o tratamiento.

Pope (1979), dice que una entrevista, No es un encuentro entre dos personas iguales puesto que está basado en una diferenciación de roles entre los dos participantes.

Le llama entrevistador, aquel al que se asigna mayor responsabilidad en la conducción de la entrevista al otro, entrevistado.

Aún cuando el entrevistado puede solicitar la entrevista, como consecuencia de sus propias motivaciones o necesidades y así introducir sus objetivos personales.

La interacción y los factores de la entrevista como un sistema diádico son generalmente determinados por el entrevistador. Fernández-B. (1987).

La entrevista, conversación con una finalidad, se emplea en una diversidad de situaciones. Pero pocas personas son las que poseen la facultad de saber utilizarla eficazmente por lo que se hace necesaria una descripción detallada de las personas que pueden intervenir en la entrevista.

• Tipos o grupos de entrevistados.

- **El entrevistado:** Es el protagonista número uno, la fuente de los datos buscados, la persona de quien, se quiere recabar la información y la que ha de expresarse, para que la entrevista cumpla su cometido, mas que objeto, es el sujeto de la entrevista.

En este punto es necesario recordar que todas las personas, son diferentes y que cambia su conducta, dependiendo de las circunstancias, pero son susceptibles de conducirse de cierta manera. Por lo que es importante considerar, los siguientes grupos de entrevistados, para facilitar la obtención de la información, y que Grados, E.J.A. y Sánchez, F.E. (1993) han identificado y clasificado en sus investigaciones de tipos y actitudes no verbales.

Siendo estas de gran apoyo para esta propuesta ya que es de suma importancia observar, durante la entrevista la coherencia que existe entre la expresión corporal y la comunicación verbal del entrevistado, sobre todo en lo que se manifiesta como incoherente, entre lo que se comunica verbalmente y lo que se expresa a nivel corporal encontrándose que hay diversos tipos de entrevistados tales como él:

- **Introverso:** Que son las personas que les cuesta trabajo establecer relaciones interpersonales, tímidos, se angustian con facilidad, sumisos, sugestionables, desconfiados de sus propias capacidades y habilidades y de los que le rodean.

A este tipo de personas hay que ayudarles para que tomen confianza, dedicando especial cuidado en el Rapport, usando tono amable y la técnica del agrado, de tal manera que se les tranquilice y estas personas puedan proporcionar mayor información.

- **Agresivo:** Personas aparentemente seguras de sí mismas que han aprendido a dominar cuando atacan, se muestran irónicas por que causan inseguridad en las personas, impulsivas, autoeróticas, exhiben conductas o poses de autosuficiencia y desdén.

En este caso el rapport se debe manejar cautelosamente y en función del entrevistado, hay que dejarle sentir que impresionó con su autosuficiencia, para que se sienta satisfecho, para poder conducir la entrevista a los puntos de interés, que amerita el caso, con técnicas como la confrontación, combinando con la de agrado y desagrado, para conocer sus posibles alcances.

- **Manipulador:** En este grupo se encuentran los seductores y los extrovertidos. Este tipo de personas poseen un atractivo especial, que han aprendido a dominar a través de un encanto personal, que despliegan cuando la situación lo amerita. Envuelven, hablan, halagan, son atentos y amables o firmes y directos, en ocasiones se hacen los sufridos para cubrir sus deficiencias.

Estas personas requieren de un rapport breve y de la técnica de confrontación, es necesario ir directamente al asunto a tratar, a fin de no dar margen para que se prolongue la entrevista, requiere de una conducción fuerte por parte del entrevistador, incluso un tratamiento frío para observar las reacciones.

También se podría aplicar la técnica del desagrado y preguntas de tipo cerrado, para no darle tiempo a extenderse y tratar de llegar al objetivo establecido.

- **Mentiroso:** Este grupo de personas pueden ser muy hábiles y no dar indicios, se pueden identificar cuando se contradicen llegando a realizar cuestionamientos muy inflados o fantasiosos.

En este caso en particular 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 previamente proporcionó.

En este caso cuando las personas dan la impresión de perfectas, se podría asegurar que están mintiendo, y en este caso, sería muy sano tener una actitud de crítica, ante la imagen de cero defectos.

El entrevistador: Es la persona más importante por que en ocasiones es el que programa, diseña y concierta la entrevista, es un catalizador con el cometido de hacer aflorar la información necesaria dependiendo del objetivo a alcanzar.

EL entrevistador deberá poseer habilidades para detectar, analizar, elaborar y evaluar el material que el entrevistado le proporcionará.

Deberá estar consciente de todos los prejuicios y emociones subjetivas sin dejarse llevar por una primera impresión ya sea positiva o negativa, ni juzgar o tomar decisiones que afecten sus vidas.

- **Introverso:** Que son las personas que les cuesta trabajo establecer relaciones interpersonales, tímidos, se angustian con facilidad, sumisos, sugestionables, desconfiados de sus propias capacidades y habilidades y de los que le rodean.

A este tipo de personas hay que ayudarles para que tomen confianza, dedicando especial cuidado en el Rapport, usando tono amable y la técnica del agrado, de tal manera que se les tranquilice y estas personas puedan proporcionar mayor información.

- **Agresivo:** Personas aparentemente seguras de sí mismas que han aprendido a dominar cuando atacan, se muestran irónicas por que causan inseguridad en las personas, impulsivas, autocríticas, exhiben conductas o poses de autosuficiencia y desdén.

En este caso el rapport se debe manejar cautelosamente y en función del entrevistado, hay que dejarle sentir que impresionó con su autosuficiencia, para que se sienta satisfecho, para poder conducir la entrevista a los puntos de interés, que amerita el caso, con técnicas como la confrontación, combinando con la de agrado y desagrado, para conocer sus posibles alcances.

- **Manipulador:** En este grupo se encuentran los seductores y los extrovertidos. Este tipo de personas poseen un atractivo especial, que han aprendido a dominar a través de un encanto personal, que despliegan cuando la situación lo amerita. Envuelven, hablan, halagan, son atentos y amables o firmes y directos, en ocasiones se hacen los sufridos para cubrir sus deficiencias.

Estas personas requieren de un rapport breve y de la técnica de confrontación, es necesario ir directamente al asunto a tratar, a fin de no dar margen para que se prolongue la entrevista, requiere de una conducción fuerte por parte del entrevistador, incluso un tratamiento frío para observar las reacciones.

También se podría aplicar la técnica del desagrado y preguntas de tipo cerrado, para no darle tiempo a extenderse y tratar de llegar al objetivo establecido.

- **Mentiroso:** Este grupo de personas pueden ser muy hábiles y no dar indicios, se pueden identificar cuando se contradicen llegando a realizar cuestionamientos muy inflados o fantasiosos.

En este caso en particular 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 previamente proporcionó.

En este caso cuando las personas dan la impresión de perfectas, se podría asegurar que están mintiendo, y en este caso, sería muy sano tener una actitud de crítica, ante la imagen de cero defectos.

El entrevistador: Es la persona más importante por que en ocasiones es el que programa, diseña y concierne la entrevista, es un catalizador con el cometido de hacer aflorar la información necesaria dependiendo del objetivo a alcanzar.

EL entrevistador deberá poseer habilidades para detectar, analizar, elaborar y evaluar el material que el entrevistado le proporcionará.

Deberá estar consciente de todos los prejuicios y emociones subjetivas sin dejarse llevar por una primera impresión y sea positiva o negativa, ni juzgar o tomar decisiones que afecten sus vidas.

- ◆ **Clasificación, perfil y actitud del entrevistador.**

- Los entrevistadores o evaluadores se clasifican en:

1.- **Diferenciadores notables:** Aquellos que utilizan todos los elementos para obtener lo esperado, utilizan la información disponible y por lo mismo están mejor capacitados, para definir perceptualmente las anomalías y contradicciones que los diferenciadores deficientes.

2.- **Diferenciadores deficientes:** Ignoran o suprimen diferencias, percibiendo un universo más uniforme de lo que es la realidad, la evaluación es más homogénea de lo que realmente es y por tanto menos objetiva.

- **Perfidel Entrevistador:** Dentro de las investigaciones realizadas por Grados, (1993), se encontró que algunos investigadores sostienen que el profesional de la entrevista debe ser agudo, sutil, capaz; debe adivinar los pensamientos de la persona entrevistada y obtener de ella la información deseada mediante el empleo de una táctica inteligente.

Otros sostienen que el único medio seguro para llevar a cabo con éxito una entrevista, consiste en adoptar una actitud de sinceridad y franqueza, decidir enfrentarse, directamente con el problema y tratar de crear una atmósfera de cooperación, para obtener información recíproca.

Al respecto Grados, dice que existen diversas teorías, y que finalmente, el entrevistador debe cubrir con un perfil o carácter de personalidad, inteligencia, habilidades etc., que le permitan utilizar cualquier técnica, aunado al conocimiento y al manejo adecuado de la misma, para así obtener la información necesaria, con el fin de tener elementos necesarios para tomar una decisión responsable para ambas partes. Por lo que se dice que un entrevistador requiere contar con un perfil que integre:

Nivel intelectual: Superior al término medio, incluyendo habilidad mental, abstracción, memoria anterógrafa y retrógrada, organización, planeación y capacidad de anticipación.

Tipos de conocimientos: El entrevistador profesional debe poseer básicamente cuatro tipos de conocimientos.

1. Conocimientos sobre el puesto.
2. Conocimientos sobre el trabajo en general.
3. Una amplia cultura general, para desenvolverse en cualquier giro que tome la conversación, mediante conocimientos sólidos, completos y actualizados.

Conocimientos básicos de Psicología.

Habilidades: Existen categorías básicas de habilidades que un entrevistador requiere:

- | | | |
|----------------------|----------------------------|------------------|
| 1.- Sociales | 2.- Analíticas. | 3.- Comunicación |
| 4.- Interpretativas. | 5.- De toma de decisiones. | |

Rasgos de personalidad: Se considera que existen principalmente cuatro rasgos de personalidad que todo entrevistador debe tener.

1. **Autoconocimiento.**

A través de autoconocerse, el entrevistador va a percibir sus virtudes y limitaciones, desarrollará un estado especial de sensibilidad que le da mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él.

Es recomendable que una persona que nunca ha entrevistado, reflexione sobre los siguientes puntos con relación a su vida particular.

¿ Que eventos han sido decisivos en su trayectoria existencial ?

¿ Que los originó?

¿ Como ha relacionado ante estos eventos?

Y ¿ de qué manera modificaron o alteraron su conducta?

Por ej. Si el hecho de haber terminado una carrera profesional lo originó alguien de la familia u otra persona ajena a la misma que lo ayudó a lograr esa meta. Los sacrificios y las aportaciones que significaron para su familia, ¿ como se sembró en él la idea de realizar estudios a ese nivel académico?. ¿ Como ha relacionado ante el hecho de ser profesionalista?, ¿ es pasante?, ¿ es titulado?, ¿ Cual es su posición con respecto a su familia?, ¿ es más exigente con ella tomándose como propio marco de referencia ?, ¿ cual fue su vida estudiantil?, ¿ sus primeros trabajos?, etc. ¿ como reaccionó?, ¿ aprovecho la oportunidad?, ¿ flojeó?, ¿ aproveché?, y ¿ de que manera este hecho modificó o alteró su trayectoria o conducta?, ¿ el hecho de haber estudiado esta carrera lo ha acercado al matrimonio?, lo ha hecho más comprensivo hacia las personas que no han terminado su carrera?, ha valorado más los éxitos económicos que los académicos?, ¿ se ha vuelto más o menos teórico ?, etc.

Los puntos mencionados son un ej. De lo que se debe tomar en cuenta ya que es muy saludable para las personas que van a evaluar a otras personas es importante tener en consideración la importancia de conocerse a si mismo.

Con la certeza de que haya llevado a cabo esta reflexión, permitirá al entrevistador; no proyectarse. Por ej. decirle al entrevistado: " ya vamos a terminar, por que usted ya tiene que irse", Y quien realmente tiene prisa es el entrevistador.

Tener una imagen más clara de lo que nuestras propias reacciones provocan en los demás. Por ej. El hecho de que durante la entrevista el entrevistador, hable largamente por teléfono, provoque una desatención y molestia en el entrevistado. El entrevistador debe estar dispuesto a aceptar las consecuencias de su propia conducta, invertir más tiempo en la entrevista, reiniciar el rapport, etc.

Estar consciente del tipo de reacciones que despiertan en uno las distintas clases de personas para estar siempre alertas y evitar subjetividades.

¿ Que reacciones nos despiertan las personas de edad avanzada, del sexo contrario, la gente joven, los lisjados ?, ¿ que tanto influye en nuestra opinión el arreglo personal?

El hecho de conocerse así mismo, no necesariamente lleva a aceptar la postura existencial que uno ha llevado hasta el momento. De ahí que se considere de sustancial importancia el siguiente rasgo.

2. Autoconcepto:

Si bien es cierto que el hecho de conocerse a uno mismo no garantiza que uno se acepte, si , en cambio, la capacidad de sentir aceptación por uno mismo, lleva inherente la capacidad para aceptar a los demás. Uno no puede aceptar fácilmente a otras personas ni ser tolerante con ellas si no ha podido aceptarse a si mismo plenamente.

Es necesario insistir en que la capacidad de aceptarse a sí mismo y a los demás, es un rasgo de personalidad imprescindible en el entrevistador, por que en la medida en que éste adopte esta postura, le va a permitir:

- Tener capacidad para soportar presión y manejar tensiones.
- Capacidad para tratar a las personas como seres humanos.
- Comprender a los demás, fomentar la comunicación y mantenerla.
- Ser espontáneo, ya que esto facilita comprender a los demás.

En caso de que el entrevistador no logre dicha aceptación, es recomendable que busque una supervisión técnica en las primeras entrevistas que realice a fin de que localice los puntos críticos, que su falta de aceptación provocan en el entrevistado, y gradualmente asimile la retroalimentación que se le proporciona y, por ende, obtenga una mayor eficiencia en la entrevista.

3. Autoconfianza:

Se enfatiza la importancia de este rasgo en el entrevistador, por que en la medida en que éste tenga más confianza en sí mismo, podrá percibir integralmente la situación de la entrevista, apreciará todas las respuestas verbales del entrevistado, sabiendo de antemano en que áreas requiere obtener mayor información. Indagará con mayor amplitud y precisión los puntos que no hayan quedado claros.

En cambio, y esto es muy común en los entrevistadores principiantes si en lugar de tomar en cuenta lo anterior, el entrevistador se centra más en sí mismo sobre controlando su nerviosismo, estará preocupado por no ser descubierto y proyectará, una falta de dirección fácilmente detectable, ya que en ese momento el entrevistado tiene una sensibilidad especial.

Además dará la impresión de incompetencia, inseguridad, confusión, etc. Lo más seguro es que se pierda autoridad y se le escape la dirección de la entrevista. Así mismo, omitirá aspectos significativos, o bien, sus intervenciones en un momento dado inhibirán el curso de la entrevista y cuando se analice la información para elaborar el informe final, lo más seguro es que olvida aspectos relevantes y se pierda la validez en la entrevista.

4. Autorrealización:

Este rasgo, que sería el último punto para un buen perfil del entrevistador, es el que con menos frecuencia aparece en los diferentes profesionistas que se dedican a la entrevista. Lo que se plantea en este punto es que las metas sean proporcionales a las capacidades, y que día con día se tenga consciencia de los eventos que lo acercan o alejan de dichas metas. Poder disfrutar del hecho de tener buena salud, conocimientos y la posibilidad de adquirir más en todos los aspectos, tener delineadas las perspectivas en nuestra vida. Todo esto se puede contestar al reflexionar sobre estas tres preguntas.

- ¿ Quien he sido?
- ¿ Quien soy yo aquí y ahora?
- ¿ Cuáles son mis metas?

Es vital que el entrevistador realice un analisis, pues no sería justo que de manera cotidiana pregunte esto mismo a sus entrevistados.

Pues si no está consciente de sus metas, de qué es realmente lo que quiere de la vida, se verá expuesto a una multitud de estímulos que provoquen en él frustración y prejuicios, ya que día a día sufrirá un desgaste al confrontarse con cada uno de sus

entrevistados, entrará en constante competencia sin ser invitado, minimizará sus potencialidades y logros al compararse con personas exitosas.

5. Presentación Personal.

La presentación personal dependerá, en gran parte, del lugar, organización y nivel en que se lleve a cabo la entrevista, ya que si persiste la formalidad en esta situación, se podrá acentuar la distancia psicológica y podría traer como consecuencia que se dificulte el establecimiento del rapport y se obtenga una pobre información significativa.

Es de hacerse notar que los entrevistadores que usan lentes oscuros, estén conscientes que pueden provocar que el entrevistado se sienta observado e inhiba la espontaneidad, dado que no permite tener un contacto visual. Esta es una variable que no es frecuente, pero que el presentarse interviene en el desarrollo de la entrevista.

Si lo que se pretende es provocar tensión es conveniente usar lentes oscuros. Otro tipo de lentes en cambio, pueden proyectar la imagen de intelectual. Lo importante es tomar en cuenta que los lentes pueden ser una variable que puede intervenir en favor o en contra del entrevistado, estar plenamente consciente de ello y manejarlo de manera adecuada. Y así como, los lentes, cualquier prenda de vestir como corbatas joyas ostentosas etc.

Por otra parte, en el caso de las mujeres que entrevistan y su atuendo es provocativo, indudablemente atraerá la atención del sexo masculino, y la entrevistadora podrá inferir problemas de tipo sexual, sin darse cuenta que ella misma está provocando este tipo de conducta.

2.4.1.- Actitud y predisposición del entrevistador.

Dentro de las cualidades esenciales de un entrevistador, es importante primero que sepa escuchar, lo que significa a la vez callar y estar sinceramente interesado en los problemas del otro.

Se debe comunicar la razón y finalidad de la entrevista, indicar cual es el motivo de la misma para ofrecer un motivo que estimule a colaborar eficazmente, lo que evitará la incompreensión, o actitudes defensivas, ya que para lograr el objetivo de la misma se requiere sinceridad y franqueza.

Y para llegar a este proceso en sí, y tene un apoyo más objetivo es conveniente revisar las "fuerzas dinámicas de de la personalidad, según el enfoque de Freud, ya que dice en sus teorías que la personalidad se maneja por la :

- **Supresión:** equivale a enterramiento de hechos, ideas y recuerdos.
Siendo necesario tratar de atravesar sus defensas, para conseguir discutir con la persona hechos omitidos, sin embargo se puede correr el riesgo de crear una atmósfera de inquietud y con ella el desce de ocultar otros hechos más importantes.
- **Racionalización:** recurso empleado para atenuar la propia conducta, de un motivo para justificación, dentro de la sociedad a ciertos actos. Es un medio esencialmente irreal y defensivo, al que recurre para proteger la propia estimación y la posición social. Lo que nos indicará si, no son personas francas, ni practican la sinceridad consigo mismas, ya que tan pronto como sus argumentos racionalizadores se derrumban, se

apresuran a elaborar otros nuevos. Con frecuencia se encolerizan y contraatacan a su vez con preguntas. Esto no es propicio para la entrevista.

- **Represión:** Se funda en el echo, de que el propio individuo desconoce las respuestas a ciertas preguntas, en donde existe el impulso de ocultar ciertos hechos, ideas y sentimientos, no solamente al investigador, sino también a sí mismo. El material omitido queda enterrado en el subconsciente. Siendo en este caso que las interpellaciones directas o los subterfugios hábiles, no sirven en la mayoría de los casos, más que para reforzar, esa inclinación y mantener oculta dicha información.
- ♦ **Predisposición del entrevistador.**

La tendencia a permitir que la personalidad o actitud de los entrevistados, afecte de alguna manera, el sentido de manifestaciones cuya realidad, se da por sentada, cuando se celebra con la finalidad de descubrir hechos sobre la persona que se entrevista.

Las discrepancias originadas por la actitud personal del entrevistador, actitud que tal vez ignore o por lo menos, su influencia sobre la entrevista, puede acentuarse a causa de inexactitudes, originadas por la falta de entusiasmo, prejuicios, ignorancia o inadaptación del entrevistado etc. Por interpretación errónea que el entrevistado, pueda dar a las preguntas que le formula el entrevistador.

2.5.-Técnicas para el entrevistador y la entrevista.

De la entrevista se deben obtener datos exactos y fidedignos, ya que la información inexacta, influye en el entrevistador, en el entrevistado y en las mutuas relaciones, elementos que pueden hacer de la entrevista un instrumento valioso poco laborable al entrevistador.

Para desarrollar la entrevista en cuanto a la calidad de las relaciones humanas. Un buen entrevistador, tan pronto como establecido una relación sólida, el entrevistado comienza a funcionar a pleno rendimiento y se podrán lograr los objetivos señalados, mientras se domine la técnica, el discernimiento de la personalidad, tanto normal como anormal, se logra mediante una cuidadosa investigación y un juicio experto, (Loreto, 1986 y Fissení, 1990), dicen que un buen entrevistador:

- Tiene un plan.
- Conoce adecuadamente el puesto de trabajo, los criterios establecidos, políticas establecidas en la institución, etc.
- Posee un trasfondo informativo adecuado sobre el entrevistado.
- El tema: La entrevista es una actividad intencional, perfectamente ubicada en el área de la vida personal, institucional y social.
Se diseña para tratar un punto particular y valioso, no hay entrevista si no hay un asunto acerca de...
- Organiza las entrevistas, contando con la distribución adecuada del tiempo.
- Se asegura que las entrevistas se lleven a cabo con privacidad.
- Facilita que el entrevistado se sienta cómodo.
- Deja hablar al entrevistado.
- Ajusta preguntas sugerentes.
- Es consciente de sus propios prejuicios e intenta evitar su influencia en juicios y conclusiones.

- Evita cualquier indicio de discriminación.
- Sabe cuando y como terminar una entrevista.
- Registra los hechos durante la entrevista, los juicios e impresiones inmediatamente después de que termina la sesión.

2.5.1.-Técnicas de apoyo durante la entrevista.

Cuando una persona que se encuentre en entrevista, se muestre inquieto, tenso, etc. y se siente incapaz de decir algo más conclusivo y definitivo, se deben tener en cuenta las técnicas más idóneas paratipo de entrevista que se vaya a realizar.

El entrevistador debe ayudar al entrevistado a encontrar las palabras justas que describan la situación a describir, por medio de diversas técnicas de apoyo metodológico y pedagógicas.

La Observación: La única oportunidad de observar el comportamiento del entrevistado de relación social, interpersonal, las relaciones de comportamiento entre el comportamiento verbal y no verbal. La posibilidad de registrar grandes cantidades de información de muy variado tipo información, de tipo subjetivo, acceso a pensamientos, emociones, y otros aspectos subjetivos y la información de tipo biográfico. (anamnesis e historia vital, situación actual de vida, perspectivas futuras. Etc.). Evaluar personas que no podrían ser examinadas con otros tipos de instrumentos, tests, cuestionarios, etc., en personas con escasa escolaridad o con problemas de tipo orgánico o mental, etc.

Recopilación de datos por medio de la observación: La observación no solamente es la actuación más penetrante de la vida cotidiana, es el instrumento principal de la investigación científica y se convierte en procedimientos técnicos en el sentido que:

Sirve para fines de investigación.

Es fruto de planes sistemáticos.

Registra sistemáticamente y se vincula con otras proposiciones generales, en lugar de presentarse como un conjunto de curiosidades.

Se somete a una comprobación y control relativos a la validez y a la contabilidad.

Esta técnica tiene la ventaja de que el registro de la conducta se realiza a medida que se manifiesta, en este caso se requiere de la aplicación de dos métodos para recopilar datos, la observación y la entrevista.

- La observación es independiente de la capacidad, de la buena voluntad, etc., del entrevistado, y del entrevistador.

En general, el propósito de la observación en este caso, es obtener datos complementarios para calificar o ayudar a interpretar los datos obtenidos, es conveniente, finalmente recurrir a la comprobación para constatar o comprobar la información obtenida.

Rapport: El rapport, es una técnica para provocar en el entrevistado el estado de ánimo adecuado para que se sujete a las indicaciones del entrevistador y no un medio para establecer una relación que permita la exploración de los motivos inconscientes de la conducta normal o patológica del entrevistado.

Approach: Técnica que permite plantear, acercarse, abordar, desde el punto de vista sociopsicológico, denominado como distancia social o distancia psicológica, que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto. En donde

desde un principio se establece una distancia social de acuerdo con el tipo de entrevista y con el objetivo que se pretende.

El entrevistador debe de contestar de acuerdo con los objetivos de la entrevista, con la información que desea obtener y no permitir que se le escape el control de la entrevista. Grados, E.J., Sánchez, E.(1993).

Empatía: Sensibilidad, conocimiento o exactitud de la percepción social. La capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona.

Poussin,G. (1995).Dice que la empatía es, el término medio entre la simpatía y la antipatía. Es un movimiento constante, una oscilación entre la diferencia y la semejanza.

Esta oscilación da una medida permanente de lo que nos hace otro, siendo capaces de identificarnos con nuestro interlocutor.

2.5.2.- Modos de intervención:

Otra técnica que trata lo que el psicólogo va a decir o hacer, a para ayudar a la persona a descubrir el sentido de su discurso y de sus acciones.

La escucha: Condición necesaria para cualquier forma de intervención. La escucha no es una aceptación plena y sin crítica de la palabra de la persona, supone evidentemente una disponibilidad de censura previa, pero esto no significa, una aprobación sistemática de las ideas y los hechos y gestos del individuo.

Cuando se tiene la aprobación, se incide en los sentimientos y tiene como fin permitir la expresión de fantasmas y deseos. Poussin G. (1995).

La reformulación: Consiste en retomar una parte de lo que el sujeto expresó, sin inducir rupturas en el tema abordado. Puede referirse a los sentimientos o al contenido.

Toma la forma de una simple repetición o expresar el pensamiento del individuo de otra manera conservando sus propias palabras.

Selección una parte del discurso a la que destaca; correlativamente como si se ignorara la parte del discurso que no retomó. Se dice que cuando el entrevistador tiene una actitud de reformulación, hacia los sentimientos el sujeto tiene una tendencia a reaccionar positivamente (progresa en su investigación o encuentra el mismo la solución).

La complementación: Propone, un complemento al discurso del individuo, puede ser incierto, lo cual permite al sujeto rectificar o precisar su pensamiento, busca la coherencia y completar el discurso. Propone agregar algo al discurso. Construye a partir de los datos proporcionados.

La mayor parte de los estudios coinciden en indicar la eficacia de las intervenciones reiterativas como la reformulación y la complementación, parecen estimular a los individuos y les permiten encontrar las soluciones que les convienen.

El decir: Las preguntas y las interpretaciones: Provocan una repetición de la demanda o una interrupción de la investigación. Cuando el entrevistador busca aportar elementos exteriores al discurso del individuo.

(interpretación o estructuración), el individuo repite su demanda o interrumpe su investigación. (Bergman, D.V.1951, Possin,G.(1995).

Manera de formular las preguntas: Se llega a la conclusión de que la peor manera de formular preguntas es emplear artículo negativo, y artículo definido.

(era el pelo de B muy oscuro vio Ud. un paraguas ?).

La sustitución del art. definido por el indefinido, hace disminuir el índice de cautela, reflexión y seguridad absoluta.

La introducción de una forma negativa en la pregunta hace aumentar el índice de reflexión y disminuir los de cautela y seguridad absoluta.

El cambio de la forma subjetiva a la objetiva hace disminuir los índices de reflexión y cautela y seguridad absoluta bastante baja.

La forma disyuntiva incompleta en una pregunta, posee relativamente un alto grado de reflexión, cautela y seguridad absoluta bastante bajas.(era k o m?). Si el entrevistador procede en forma efectiva debe dictaminar sobre la calidad de las relaciones, sobre las reacciones de la persona entrevistada, ante ciertos temas, preguntas, sobre actitudes sinceras o defensivas.

Al mismo tiempo, la persona entrevistada habitualmente forma, sus juicios, puesto que la entrevista es un proceso de toma y daca en el que la persona entrevistada llega a conocer buen número de factores acerca del entrevistador.

Significado del material obtenido: Es importante el significado del material, existen posibilidades de que el material sea recordado más tarde, por un fenómeno de integración y consolidación. Es posible que la facultad para discernir e interpretar los hechos e ideas se agudice al ser registrados ulteriormente, (Symonds y Dietrich, Robbins, 1987).

Desde el punto de vista del contenido: Los hechos se informan de manera más fiable que las opiniones.

Se informa de manera más fiable sobre el presente, que sobre el pasado.

Los acontecimientos que interesan personalmente al entrevistado, se informan de manera más fiable que acontecimientos neutros. Los datos cualitativos son más fiables que los datos cuantitativos de frecuencia.

Las respuestas verbales y no verbales: Pueden expresarse en tres niveles:

Nivel motor: Contacto ocular, mímica, pantomímica, movimientos especiales etc.

Nivel paralingüístico: Respiración, tono de voz, modulación, velocidad de la vocalización, etc.

Nivel de las relaciones espaciales: Distancia que hay entre uno y otro, entre el entrevistado - entrevistador, interlocutor y locutor ; localización, proximidad, Etc.

Según Cannell y Kahn, (1968 y 1978), tres son las condiciones básicas que deben cumplirse para que una entrevista tenga éxito en cuanto a recopilación de información.

1. - La accesibilidad de los datos requeridos a la persona que se entrevista.

2. - El conocimiento y la comprensión del entrevistado, de su papel y

3. - de los modos de transmisión de información que de él solicitan.

- Una motivación, suficiente del entrevistado para asumir su papel y cumplir con lo requerido, a la motivación, (Cannell y Kahn, 1968, 1978), la ven como un compromiso entre tendencias opuestas en el entrevistado.

Unas para elevarlo, se apoyan en factores facilitadores, tales como intentar agradar al entrevistador, el prestigio de éste y de su institución, la autoestima y el sentido del deber, la soledad, la necesidad de contacto y de ayuda, otras tendencias para reducirlo, se apoyan en factores inhibidores, tales como la presión de actividades alternativas, el disgusto por la propia ignorancia, el disgusto por el contenido de la entrevista, el temor

por sus consecuencias, etc. Ir tocando los resortes que mantengan en el entrevistado una motivación adecuada, es para el entrevistador, una tarea primordial.

2.5.3.-Otras técnicas y factores para mejorar la calidad de información, optimización y desarrollo de la entrevista.

De acuerdo a las revisiones realizadas, se encontró también que los siguientes factores son importantes para llevar a cabo una adecuada entrevista. Se pueden emplear entre otras técnicas y factores de apoyo para la optimización de la entrevista:

La descripción de un día concreto o de acontecimientos concretos, hechos y de fecha reciente, objetivamente es utilizado para aclarar, precisar la información.

Uso de cuestionario: En este tipo de investigación se hace necesario tener en consideración que se puede recurrir a este instrumento.

Se deben traducir los objetivos de la investigación en preguntas específicas.

Cada pregunta debe llevar al interrogado la idea o el grupo de ideas requerido por el objetivo de la investigación.

Utilización de hojas cronológicas: Elaboradas con antelación y que puedan complementarse durante la entrevista o fuera de ella, para obtener más precisión en la sucesión de acontecimientos.

Grabación y videograbación de entrevistas: Este tipo de instrumentos es de gran ayuda ya que hacen posible hacer un análisis más profundo de las entrevistas.

Las grabaciones descubren casi siempre la clave de la resistencia, el antagonismo, y las frustraciones que suelen producirse en la entrevista, así mismo revelan los sistemas que conducen, al discernimiento intelectual y a la reorganización de las ideas, provee datos objetivos a la investigación.

Para comparar la exactitud y la plenitud del registro de la entrevista se puede comparar con estos instrumentos de sonido y videograbación.

Sin embargo la grabadora lo que capta primordialmente es lo que se dice, no puede describir: los ademanes, gestos, ni otras expresiones no verbales de la conducta.

Completar la entrevista con video-películas, a menudo no es posible ya que tienen costos muy altos, aunque no es imposible el uso de este instrumento, resulta de gran valor para el análisis de contenido de las mismas, llegando definitivamente a mejorar la calidad de información, requerida para obtener y analizar los datos necesarios del entrevistado.

En estos casos, la utilización de estos instrumentos tiene que ser autorizado por el entrevistador.

Las estrategias de reconocimientos: Facilitan al entrevistado información para que reconozca hechos del pasado, en este punto es importante cuidar evitar las sugerencias de respuesta.

La contrastación: Durante la entrevista, en aspectos verbales y no verbales de respuesta, así como en comportamiento dramatizado, (juego de roles) como contrastación del testimonio verbal, se emplea el recurso del juego de roles, como criterio de convergencia o como triangulación es conveniente en estos casos.

Reservar: Antes de la terminación de la entrevista unos minutos para discutir ampliamente inconsistencias o vacíos de la información, puede continuarse al instruir al sujeto para que de una entrevista a otra se retomen los aspectos más importantes, para confirmar o que afine su propia observación según sea el caso.

El establecimiento: El local, oficina o consultorio, debe estar perfectamente iluminado, ventilado, aseado, en condiciones sanitarias adecuadas.

Contar con los elementos mínimos dentro del consultorio de tal manera que no se tengan artículos distractoros, para el entrevistado y para el entrevistador. (fotografías familiares, expedientes, documentos que no tengan que ver en ese momento).

La vestimenta: Debe ser la más presentable posible, sin que llegue a despertar provocaciones innecesarias, ni ostentocidades, que sean de acuerdo a la situación.

Se podrían quizá seguir enumerando otras apoyos, pero es quizá más importante mencionar, que cualquier tipo de técnica que se vaya a emplear será por que el entrevistador así lo requiere para para ese determinado caso.

2.5.4.-Técnicas para mejorar la objetividad, confiabilidad y validez de la entrevista.

Bugental en (1978), describe La técnica del análisis de la descripción objetiva de la entrevista, el análisis en cinco dimensiones descriptivas:

1. El contenido temático: asunto del que se habla.
2. Equilibrio entre ideas y sentimientos: volumen relativo a la atención que se consagra a las ideas y sentimientos en el desarrollo de la conversación.
3. Enfoque: orientación que se da a la cuestión.
4. Intensidad: hasta que punto trata el entrevistado de elaborar la respuesta.
5. Concurrencia de ideas: En qué medida concuerdan los participantes de la entrevista, en relación con cada dimensión.

Bugental en su procedimiento para desarrollar el análisis explícito de la concurrencia temática dice que por ej.:

- por ello mi infancia fue bastante feliz pero cuando murieron mis padres la vida se hizo mucho más dura y bastante menos agradable.-.

1º grado - Estado pasivo, no existe variación en cuanto a la respuesta precedente, correlación simple de ideas, conexión, petición de aclaración.

* Comprendo .

2º grado -Respondiente: contestaciones normales que estimulan la discusión, preguntas con pregunta.

" Veo que a la muerte de sus padres no marcharon muy bien para Ud."

3er. grado. - Progresivo. Introducción de aspectos nuevos en el tema sin apartarse de la respuesta que sirve de referencia, explicaciones, descripciones " Cuénteme algo más sobre el período que siguió a la muerte de sus padres "

4º grado.- Divergente. variación bien determinada del curso de la discusión, aunque sin cambiar completamente el tema. Incorporación de material descripto explícitamente, pero que se aparta gradualmente de la trayectoria original. La muerte de sus padres afectó a su hermana en la medida que a Ud. ?

5º grado. Evolutivo.- Es evidente que no existe ninguna relación explícita con el tema del discurso precedente." bueno: cuénteme ahora algo sobre su educación." etc.

Fisssen. (1990), dice que se puede ayudar a mejorar la calidad de la información según la objetividad, confiabilidad y validez de la entrevista. Para contextos de investigación, recopila algunas reglas destinadas a mejorar la confiabilidad de las entrevistas, así desde un punto de vista formal, las entrevistas estandarizadas son más

fiables que las no estandarizadas. Una batería de preguntas sobre el mismo tema arroja información más fiable que preguntas aisladas. - Entrevistas repetidas por el mismo entrevistador, ofrecen datos más fiables que entrevistas llevadas a cabo por distintos entrevistadores.

- ◆ **Para obtener mayor objetividad:** Las principales habilidades que hay que poner en práctica para lograr un buen grado de objetividad:
 - Respetar los puntos de vista del entrevistador, debe ser imparcial y abierto.
 - No se impondrá una ideología en especial.
 - Se analizará el material en forma racional y analítico , enfocando hacia el aspecto humano y emocional.
 - Separar los prejuicios establecidos de los datos reales.
 - Contar con su atención hacia el objetivo de la entrevista evitando divagar en otros temas.

Las informaciones más globales son más fiables, que las informaciones más detalladas, por lo que es conveniente:

1. La estructuración de preguntas y respuestas.
2. El uso de categorías de registro, claramente definidas.
3. La ordenación de las respuestas en esquemas o pautas.
4. La unidad de perspectivas de juicio entre los distintos entrevistadores.
5. El entrenamiento en el registro y la tabulación de la información.

- ◆ **Para una mayor confiabilidad:** La estimación de las bases motivacionales de la respuesta.

- La utilización de conjuntos de preguntas en relación al mismo tema, más que de preguntas aisladas.
- La clara especificación temporal de preguntas.
- Preguntar por acontecimientos objetivos o indicadores observables de la conducta.
- Facilitar al entrevistado la posibilidad de contrastar la adecuación de sus respuestas.
- ◆ **En la validez:**-Dar instrucciones y aclaraciones que sitúen al entrevistado en los diversos temas.

La transparencia en las preguntas y la utilización de un lenguaje comprensible.

La facilitación de diversas alternativas de respuesta.

El uso de preguntas que circunscriban a intervalos temporales o acontecimientos determinados.

La preferencia de indicadores observables de la conducta, de criterios estrictos y rígidos.

Los intentos de realizar tendencias de respuesta, preguntar lo mismo a través de formulaciones opuestas.

Minimizar prejuicios o valoraciones sociales frente a determinados temas.

Asegurar la confidencialidad de la información y el secreto profesional, (siempre que ello sea posible)

Abrir las posibilidades de contrastación de las preguntas a través de otras fuentes de información.

Evitar sugerencias.

Conocer a fondo su personalidad para diferenciar entre sus experiencias y sentimientos y los de su entrevistado.

Dentro de todos los autores revisados se encuentra también Cohen B. Y dice que los estudios realizados para mejorar la técnica de la entrevista, han dado como resultado el establecimiento de una serie de consejos técnicos que mejorarán su fiabilidad y validez entre otros factores tales como:

- La entrevista no debe de usarse como medio único de juicio.
- Tampoco para valorar rasgos, C.I. Habilidades.
- Debe emplearse únicamente para las estimaciones de rasgos.
- Los entrevistadores deben ser objeto de una selección muy cuidadosa.
- Que se cuente con amplios conocimientos psicológicos y constantemente se encuentren actualizando en las nuevas innovaciones tecnológicas de principalmente de la entrevista.
- Los factores deben a explorar deben ser muy bien definidos.
- También es necesario que se definan claramente las categorías o grados de cada factor.
- De preferencia emplear entrevistas normalizadas.
- Al iniciar una entrevista se deben tener en cuenta todos los datos del entrevistado.
- Las preguntas se formularán de modo comprensible y que no permitan ambigüedades.
- Se debe escuchar con mucha atención y hacer hablar al entrevistado para valorizar el potencial de la entrevista.
- El entrevistador deberá controlar su propia conducta.
- Deberá mostrar poca interacción en relación a su particular situación .
- Según el tema a tratar para la observación las diferencias en las respuestas dadas.
- Se formular una hipótesis tentativa respecto al carácter y potencial de su entrevistado.
- Comprobará su hipótesis con preguntas específicas, con técnicas proyectivas o cuantitativas .
- Evitar las suposiciones.
- Las hipótesis se emplearán como una guía, más no como una conclusión, si no coincide con la información obtenida se debe desechar, como material no confiable.
- Se debe contar con suficiente material sobre el cual se va a bazar la teoría, es decir conectar perfectamente las ideas, conectadas entre si y que se puedan sustentar con otras.
- Con respecto al tipo de persona que es el entrevistado, como actúa, su forma de reaccionar, ante distintos tipo de personas.

Cualquier conclusión a la que se llegue tendrá que ser comprobada posteriormente en la misma situación de trabajo.

2.6.-Evaluación de la entrevista.

La calidad de los instrumentos, se juzga esencialmente teniendo a la vista sus objetivos, ya que es un instrumento que tiene asignado una gran cantidad de objetivos, no se trata sólo de la diversidad entre entrevistas de investigación, de evaluación y terapéuticas, ni siquiera de los diferentes momentos que toda entrevista de evaluación conlleva.

En las tareas de evaluación, en sentido estricto aparecen también una enorme variedad de entrevistas que, deben apreciarse, tanto en sus aspectos objetivos como subjetivos, tanto el qué, cómo el como, tanto procesos como contenidos, como por ej. En los esquemas de examen mental, comprenden aspectos muy heterogéneos, en este sentido se recomendarán, aproximaciones particularizadas para cada tipo de cuadro, en el caso de historia personal o anamnesis, se ha hecho especialmente más abarcativa, en la información las que en apariencia, es natural e impersonal, se plantean en la entrevista,

objetivos muy ambiciosos; en la selección de personal, se dice que hay también una serie de tareas que van desde la detección de lapsus de lenguaje, hasta la exploración de aspectos éticos, filosóficos y religiosos del entrevistado. (Morgan y Cogger, 1977).

Si bien todo instrumento debe cumplir en principio con los distintos criterios de calidad, es importante subrayar que, dependiendo de cuál sea, debe insistirse más en unos que en otros, por lo que la validez y fiabilidad se pueden plantear como:

♦ **Criterio de calidad:** (Haynes 1978). Dice que se relaciona con cinco áreas:

Es la tendencias a que se repita la información con claridad a través de la entrevista, en cuanto a la concordancia entre evaluadores.

1. - Habilidad del entrevistador en donde hay que tener cuidado con la experiencia y la rigidez de esquemas de acción e interpretación.
2. - Estatus del entrevistador, relación entre el status del entrevistador y el del entrevistado, en donde es conveniente intentar o lograr una nivelación.
3. - Efectos de reactividad, la entrevista es vista, como análoga de la conducta interpersonal natural.
4. - Contenidos, valoración personal y social de los temas tratados; deseabilidad social simulación o disimulo.
5. - Desconocimiento o falta de información. Fernandez-B (1995).

La entrevista con objetivos tan diversos y heterogéneos es difícil hacer una valoración general, ya que hay tal cantidad de tipos de entrevistas que nada, se puede generalizar en cuanto a la confiabilidad y validez.

Ellas serán diferentes, dependiendo, además, de los objetivos a cumplir, de los criterios utilizados, de los sujetos participantes y de características que inciden en la estructuración y realización de la entrevista misma, de ahí que la heterogeneidad sea la regla, y no la excepción.

2.6.1.- Validez y confiabilidad de la entrevista.

♦ **Validez:** En cuanto a la validez, no obstante a lo dicho por Kanfer y Phillips, (1970), de que el relato del entrevistado tiene valor por sí mismo, como conducta verbal, y como testimonio.

Haynes, (1978), dice que la validez se refiere al grado en que el informe verbal del cliente durante la entrevista, refleja adecuadamente su conducta en el ambiente natural y se presume, que el informe es adecuado, lo que implica a su vez, asumir en él una adecuada capacidad de observación, un informe preciso y veraz de los hechos observados.

♦ **El tiempo de la entrevista:** Estudiado en función de garantía, disemimiento y validez por Levin, Harry, estudio la influencia de la plenitud o duración de una entrevista, habla del tiempo de duración de la entrevista y sobre los juicios emitidos en la misma.

Encontrando que: Cuando los juicios corresponden a una sección determinada de la entrevista la garantía es, de acuerdo con la opinión unánime de los entrevistadores, en donde resulta más elevada, en las entrevistas más breves.

Las diferencias en el grado de garantía entre los juicios emitidos en entrevistas breves o prolongadas son mínimas, cuando la materia que interesa, esta representada por un grupo de preguntas distribuidas a lo largo de la entrevista.

No existen diferencias en la proporción, en los juicios emitidos, en las entrevistas breves o en las prolongadas.

La validez se aprecia en función de la utilidad de las clasificaciones, para generar afinidad con otras variables, tanto la entrevista breve como la prolongada serán igualmente validas, con respecto al material distribuido de forma irregular a lo largo del discurso de las mismas. De ahí se deduce que las entrevistas cortas, pueden ser un reflejo, de mayor garantía, en cuanto a los juicios emitidos en la entrevista.

En la psicometría, lo que hasta la fecha ha interesado es ante todo, el valor predictivo o de criterio de la información de entrevista, también interesan los problemas de validez de contenido, en relación con el carácter de la información recogida a través de formatos estructurados o semiestructurados, cuestiones más estrictamente relacionados con la validación de los resultados psicométricos, y que no se han planteado ampliamente en el campo de la entrevista, mismos que no han despertado mayor interés en la investigación.

En consecuencia, es sorprendente ver lo poco que se sabe acerca de su fiabilidad y validez, sin embargo la perspectiva identificada es científica. Haynes, (1978).

Linhan, (1977), dice que aunque la entrevista, es utilizada ampliamente por los conductistas, se ha hecho poco o nada de investigación empírica, para explorar la validez de la entrevista conductual como procedimiento de evaluación.

Actualmente continua teniendo vigencia la desmitificación de la entrevista, a retrotraerla de un halo místico que todavía la rodea, para hacer de ella un instrumento, susceptible de objetivación y control, sin necesidad de sacrificar por ello algunas de sus peculiaridades y su riqueza.

Sigue siendo a la fecha, tiempo de que la vieja entrevista, retome el lugar que le corresponde dentro de los instrumentos de exploración, constituyendo su estudio, también hoy, un desafío y una urgencia. Existen aportaciones surgidas de investigaciones realizadas por muchos autores y sin embargo, aún se requieren de muchas más. Fernández-B.R. (1995).

- **Confiabilidad:** En cuanto al estudio de la confiabilidad, actualmente ha interesado ante todo, la concordancia entre distintos entrevistadores, llamada también confiabilidad del evaluador, llegándose en este caso, a un marcado refinamiento metodológico. Goodwin, (1991). Fernández-B. (1995). Entre los tipos clásicos de confiabilidad, no ha interesado casi estimar, la consistencia interna del relato, habiendo desplazado el interés, a fijar su estabilidad (fiabilidad test-retest), cuando se enfrenta, al interesado a una misma cuestión.

En el caso de la confiabilidad test-retest o de estabilidad del relato, frente a un mismo conocimiento, los resultados varían a través de dos líneas:

1. - Mayor o menor objetividad de la información, se es más estable frente a los datos objetivos o criterios estrictos, y menos estable frente a impresiones subjetivas, donde, al parecer, las impresiones emocionalmente negativas son recordadas con mayor estabilidad, que las impresiones emocionalmente positivas.
2. - El intervalo entre el test - retest; en y intervalos cortos, los resultados tienden a ser muy satisfactorios, pero van decreciendo significativamente a medida que el intervalo temporal va aumentando. En este sentido es más difícil juzgar la calidad de la información.

Sobresale la mejora de los coeficientes a medida que se acerca a criterios más objetivos, así como a sistemas diagnósticos respaldados a su vez por mayor validez y mejor estructurados, visualizando que hay importantes efectos, diferenciales de distorsión, según el tipo de información requerida y a su mayor o menor deseabilidad y aceptación social.

Se distorsiona menos ante información trivial o neutral, que ante información socialmente comprometida, como haber tenido problemas con la justicia, apareciendo una relación curvilínea, entre la validez de criterio de la información y su valoración negativa, neutral o positiva por parte del entrevistado.

También se observan efectos diferenciales según el tipo y finalidad de la entrevista, como es de esperar, existe mayor distorsión donde el entrevistado por ej. Se juega un puesto de trabajo. Es menor en el ambiente, de más intimidad y colaboración que normalmente se da en una entrevista clínica.

2.7.- Errores más comunes en la entrevista.

Existen diversos errores dentro de la entrevista, entre los cuales comunmente se encuentran:

- **Error por semejanza:** Cuando se juzga a otros, principalmente en las cualidades que comparte con ellos; el que se considera agresivo, evaluará centrándose en ese rasgo.
- **Error por diferenciación:** La capacidad para emitir un juicio objetivo y exacto, que haya sido impedido por la diferenciación social o por un estilo de estimar el comportamiento. (ej. La moda).
- **Adaptación de la información a criterios ajenos al desempeño:** Cuando la evaluación, se efectúa después de que se lleva a cabo la entrevista, después de analizar la forma en que ha actuado el sujeto. Las decisiones subjetivas y formales se toman a veces antes de reunir la información objetiva para fundamentarla, esta aumentando y disminuyendo a juicio del entrevistador para que coincida con los criterios que está aplicando y que no se relacionan directamente con el desempeño.
- **Error de halo:** Tendencia de un evaluador, a dejar que la evaluación de un individuo influya en un rasgo. Cuando se aprecia sólo una posible cualidad.
- **Error por clemencia.** Se les denomina error por clemencia positiva: Cuando el evaluador tiene su propio sistema de valores, a partir del cual emite su opinión a las altas puntuaciones, exageran el rendimiento del sujeto, le dan calificación o valor más alto, que la que se merece.
- **Clemencia negativa:** evaluación baja, subestiman el rendimiento, dándole al individuo una calificación más baja de la que se merece.

Este error afecta más, cuando existen varios evaluadores ya que emiten juicios con diferentes errores por clemencia. Por tanto es posible que hayan evaluaciones radicalmente distintas.

- **Un sólo criterio:** Se concentran para la evaluación en un sólo criterio y cuando el desempeño satisfactorio, se exige una puntuación alta en varios criterios, los empleados, se concentran en ese sólo criterio, excluyendo a los otros factores, conexos

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

con el trabajo que complementan, en realidad sus resultados son distintos. Robbins,S.P.(1988).

Una de las fuentes de error más general en los juicios sobre la personalidad es la tendencia de las evaluaciones sobre la personalidad.(Wells en 1987)

La tendencia de las evaluaciones sobre rasgos específicos, a convertirse en un reflejo de la impresión general, que el entrevistador, tiene de una persona entrevistada Thorndikeen 1920 le llama efecto del halo., tendencia común entre los evaluadores; La magnitud de la constante de error de halo, como se ha denominado es alta, sin embargo, se carece de objetividad. En consecuencia, la ciencia parece exigir que en todo trabajo relacionado con la clasificación cualitativa, el observador debe informar sobre la evidencia y no sobre dicha clasificación y está deberá basarse en la evidencia, de cada cualidad separadamente, relativa a cualquier otra cualidad del mismo individuo.

Symonds, Allport , Bruner y Goodman, ponen de relieve los errores cometidos por los observadores en sus inclinaciones y preferencias. El admitir que las clasificaciones, son producto de la facultad de la percepción del observador y que esta facultad es extremadamente sensitiva e idiosincrática, motivada de forma acusada por factores relacionados con el consciente y el subconsciente, se dió más atención a los medios para calibrar y corregir las propensiones causadas por los efectos del halo.

Se han ideado métodos para mejorar las clasificaciones y para reducir los efectos variables injustificados.

Flanagan, propuso la, Técnica de incidencias críticas, como medio para describir un criterio de comportamiento que elimina gran parte de los problemas incluido el Halo.

El problema se complica por el echo de que las clasificaciones no se realizan de forma abstracta, sino con la finalidad de determinar la actitud de una persona, para desempeñar un actividad dada, el observador ve esos rasgos difuminados en terreno o contextura permanente.

Binham, sugiere, la distinción entre el Halo Válido y el Halo No Válido.

Halo Válido, tendencia de las clasificaciones a acusar una correlación entre ellas, ejm. hay grandes probabilidades de que exista cierta afinidad entre las clasificaciones, sobre la madurez emocional y la integridad de un individuo, ya que ambas estan íntimamente relacionadas.

Halo No Válido, trata de designar la gran brecha que se abre más allá de ese punto, correlación, entre los rasgos que se considerano estudian, es evidente que nadie puede esperar encontrar una afinidad marcada entre las clasificaciones, referentes a la amabilidad y a la capacidad intelectual, a veces son impresionados, por la persona objeto de análisis, lo que no es de extrañar, ya que en lo primero atribuyen una gran proporción de la segunda.

Lipmann,W. evidenció que en nuestras mentes se crean una imagen de lo que a nuestro entender, debe ser la apariencia de los individuos de una raza, clase ocupación o grupo social determinados, estereotipos.

La persona que cuando entrevista, examina la forma exterior para encontrar claves sobre la personalidad, sólo logra distraer su atención de los puntos esenciales que son el fundamento de una clasificación válida.

Al comprender que los antecedentes morfológicos tienen poca o ninguna relación con la personalidad y las aptitudes, los científicos han recurrido al comportamiento real,

como una mejor unidad de medida para evaluar la personalidad, la persona que entrevista, debe estar perfectamente familiarizada, con la clasificación de la personalidad o evaluación de la personalidad y de las actitudes.

Woodworth, dice que: Hay dos clases de errores de particular importancia:

1.- Errores variables: respuestas inocuas o irregulares aparece en las opiniones divergentes mantenidas por personas con respecto a un rasgo de carácter de un determinado individuo.

2.- Error Constante: se manifiesta por una tendencia consistente a variar los hechos declarados en una dirección que se aparta continuamente de los hechos determinados en forma objetiva, se señala en las tendencias de la gente, cuando se juzgan a sí mismos, a evaluar en exceso los rasgos apeteídos de su carácter y a desestimar los menos deseables.

Estas dos clases de error, constantes y variables, pueden observarse en los juicios de personalidad.

El sistema de formular una pregunta puede dar origen a un proceso mental bastante común aunque factor sutil, que influye activamente en el sentido de la respuesta.

Los aspectos característicos de personalidad, responsable de las diferencias de la receptividad a la sugestión.

Las llamadas influencias dinámicas de la personalidad, los motivos y las necesidades, se combinan de manera que algunas personas, son más susceptibles que otras.

Hay que reconocer también que muchos de los interrogados, bien sean testigos o personas entrevistadas, en otras ocasiones, declararán lo que a su entender, quiere saber la persona que entrevista, por tratar de mostrarse agradables o por que temen a la censura, en caso de que expresen sus propias opiniones, a veces por no agradecerles que se les contradiga o que se les coloque en una posición ridícula.

2.8.- Límites o desventajas que afectan la calidad de información en la entrevista.

Villareal,(1990), considera que hay limitaciones en el empleo de la entrevista, como un medio de obtener información:

Una de las principales desventajas o limitantes del uso de cualquier entrevista es la duda sobre la validez de lo reportado, duda provocada por variables como: el olvido, características de demanda, eventos disposicionales, ausencia de autoconciencia y el análisis inadecuado de las variables que controlan el comportamiento.

Duda provocada por variables: como el olvido, toda pérdida de repertorio conductual o de control de estímulos, debido al mero paso del tiempo: Marx, M., dice que

- **la Inhibición proactiva:** es una conducta aprendida previamente, que interfiere en el aprendizaje de otra y que se procura sea emitida, después baja la probabilidad de ocurrencia, en comparación con otra conducta.
- **Inhibición retroactiva:** Una parte de comportamiento recientemente aprendido interfiere en la emisión de otra, anterior, es decir quizá, se tenga mayor cantidad y/o calidad de reforzadores, al emitir la nueva respuesta, en tanto que la conducta anterior, recibe reforzadores inferiores o sufre extinción. (Villareal-C.,N.I.,1990), (Marx,M.1976, 1969).

- **Olvido para Maher:(1974, 1970).** - Cuando una repuesta no pudo haber sido bien aprendida, es decir, el número de asociaciones, entre estímulos, pudo haber sido insuficiente por la cantidad de reforzadores, resultado quizá muy pequeña, como para permitir el establecimiento de un comportamiento, que pudiera emitirse con un mínimo de latencia o tiempo de reacción en circunstancias equivalentes a las originales.

El olvido puede ser simplemente la evitación, de la emisión de una respuesta que ha sido castigada, pudiéndose considerar en su caso como, el recuerdo erróneo como, la respuesta alternativa no castigada o que ha sido reforzada.

- **Características de demanda:** La llamada característica de demanda, puede ser formulada como un estímulo discriminativo, son indicaciones estímulos presentes del tipo de conducta, que se espera supuestamente que tengan consecuencias reforzantes, en este punto es también de vital importancia, la características de entrevistador por ej. Apariencia, edad, sexo, raza, oficina en que se trabaja, ubicación etc.

Sirve también como investigador verbal que permite la obtención de datos, importantes en la comprensión de los problemas conductuales de la persona.

- **Eventos disposicionales:**Es importante tratar de detectar las posibles causas de una determinada conducta para encontrar, cómo, tales acontecimientos adquirieron su significado actual.

La ausencia de autoconsciencia del propio comportamiento, ausencia de repertorio conductual recurrente y concomitante a la conciencia del propio comportamiento.

Es decir una persona que acude a una entrevista, puede no saber hablar, ni comunicarse de alguna otra manera, lo que es básico para el aprendizaje y la descripción de sus respuestas y de las circunstancias presentes, antes, durante y después, de aquéllas.

En ocasiones se sabe hablar, más no observar su propia conducta, ni las consecuencias, de modo que no puede verbalizarlas, ni, por ende permitir su análisis.

El análisis inadecuado de las variables que controlan el comportamiento, es un problema ligado con el anterior

- **Incoherencia cognoscitiva.** Es decir, recordar sólo aquello que va de acuerdo con nuestras creencias, y olvidar lo que se opone. Esto es muy importante cuando la persona entrevistada, no es quien presenta, una respuesta problemática, por cuanto se le pueden imputar características que no tiene.

La incoherencia cognoscitiva es una variante de la condición citada en el punto anterior, dado que se puede considerar lo opuesto a nuestras creencias como un estímulo aversivo.

- **Cambio de estímulos,** es decir no se generaliza el control de la conducta por parte de algunos estímulos, de modo que, por ej. El ambiente cotidiano de una persona, puede no mencionarse en las sesiones de entrevistas dadas las condiciones de estímulo.

- El olvido puede haber sido reforzado diferencialmente, de modo que se obtendría una mayor cantidad de reforzadores sociales, cuando se emitiera determinada respuesta verbal, que cuando se emitiera otra, que respondiese a una pregunta o situación específica. Sin embargo resulta trivial esta respuesta dado que si no recuerda la situación original que se reporta, puede pensarse que la variable actual, sobre el comportamiento, será quizá el recuerdo erróneo del acontecimiento, por cuanto éste

vendría a presentar la verbalización del significado y / o sentido del mismo para nuestro entrevistado.

- **Actuar sobre el comportamiento:** Será quizá el recuerdo erróneo del acontecimiento, por cuanto éste vendría a representar la verbalización del significado y/o sentido de mismo para el entrevistado. (Villarreál - Coindreau, 1975, 1990).
- **El costo:** relativamente elevado; inversión tanto en tiempo como en esfuerzo del entrevistador, preparación el entrevistado, desplazamientos y otros gastos, el carácter individualizado.
- **La interferencia de sesgos:** que pueden tener varias procedencias: del entrevistador, del entrevistado, de la situación de la relación, mismas que pueden incidir en la calidad de la información. (Haynes 1978), los relaciona con cinco áreas:
 1. - Habilidad del entrevistador en donde hay que tener cuidado con la experiencia y la rigidez de esquemas de acción e interpretación.
 2. - Estatus del entrevistador, relación entre el status del entrevistador y del entrevistado, en donde es conveniente intentar o lograr una nivelación
 3. - Efectos de reactividad, la entrevista es vista, como análoga de la conducta interpersonal natural.
 4. - Contenidos: valoración personal y social de los temas tratados: discapacidad social simulación o disímulo.
 5. Desconocimiento o falta de información. Fernández-B.(1995).

La entrevista es limitada, por los propósitos de la misma. Por los aspectos característicos de la personalidad, de los participantes y por los métodos empleados, los puntos débiles de la entrevista, es decir los focos de error, deben localizarse inmediatamente, anulándolos de ser posible.

El origen de algunos errores tales como la diferencia, a menudo es sorprendente, entre lo que el entrevistador quiere dar a entender, con su pregunta y el significado que el entrevistado le atribuye, la desfiguración de los juicios, motivada por los procesos del consciente y el subconsciente, los errores de observación o de memoria, que afectan la exactitud de los datos obtenidos.

La persona Entrevistadora, que desee triunfar debe controlar de una forma u otra esos factores. Debe reconocer y dominar sus propias inclinaciones y tendencias, al mismo tiempo que debe reconocer, las de la persona entrevistada. El comportamiento sincero por su parte, tiende a fomentar la confianza y la franqueza en la persona entrevistada.

Factores que afectan la calidad de la información, señalados por: Haynes, desde una perspectiva conductual:

Reforzar al entrevistado en forma insuficiente.

Utilizar refuerzos de manera indiscriminada.

emplear un alto porcentaje de preguntas cerradas y un bajo porcentaje de preguntas abiertas.

en determinados contextos donde no es recomendable el uso de entrevistas estructuradas.

Permanecer pasivo, permitiendo de esa manera que sea el entrevistado quien dirija la entrevista.

Ejercer un excesivo control y directividad durante la entrevista.

Subestimar la fragilidad de la persona entrevistada, evitando así abordar áreas delicadas.

Intentar preguntar varias cosas a la vez.

- Pasar por alto la comunicación no verbal que proviene del entrevistado.
- Interrumpirle. Haynes, (García, M. (1983)).

Las tentativas de mostrarse agudo o incisivo en las preguntas, sólo servirán para dificultar la creación de una afinidad en el trabajo, de una cooperación entre los dos participantes, en su deseo de resolver un problema admitido por ambos, y sin la cual toda entrevista tenderá a ser inconsistente e inefectiva.

Toda entrevista es única en función de la personalidad, actitudes, valores, sus motivación entre otros factores, los intereses. Esto se debe tener en consideración ya que no hay entrevistas estereotipadas.

2.8.1.-Ventajas, de la entrevista como instrumento de evaluación.

- **En la relación interpersonal:** Ofrece la posibilidad a una persona de ser recibida por otra, escuchada y comprendida, con el valor empático y emocional que esto conlleva, independientemente de lo que ello pueda aportar a la calidad de la información suministrada y de las recomendaciones que de ellas se deriven.
- **La flexibilidad:** El entrevistador puede adaptarse a las peculiaridades del entrevistado: pedir aclaraciones, avanzar o retroceder, profundizar etc. Según sea el caso.
La mayor ayuda a la flexibilidad es la posibilidad de retroalimentar, lo que permite aclarar, intentar verificar informaciones a través de convergencias y divergencias, permitiendo un gran ahorro de tiempo. Fernández-B. (1987).
- **Evaluación:** Permite la evaluación directa suficientemente adecuadas de la conducta verbal de las personas. Las respuestas de estos, sirven en ocasiones como estímulos discriminativos en tanto:
 - a) se emplee vocabulario peculiar de cierto tipo de profesionistas, Psicólogos, Administradores, Psicoterapeutas, Psiquiatras, sacerdotes, etc.
 - b) se muestran como índices emocionales. (Lineham, 1977).
- **Identificación de características:** Se conocen como datos relevantes e idiosincrásicos, sobre diversas características del cliente, datos que por cuestiones de tiempo y espacio no sería posible obtener por otros medios, por cuanto el significado no sería posible obtener por otros medios, por cuanto el significado de los estímulos y de las pautas conductuales, derivan de las historias filogenética y ontogenética de cada persona. Además de esta manera se permite a nuestros entrevistados señalar en que cultura y/o subcultura se educaron.
-Así la entrevista nos proporciona una doble ayuda: nos permite conocer, el significado específico que los hechos y acciones tienen para cada uno de los clientes, al tiempo que nos revela sus particulares historias conductuales, cuyo desconocimiento nos llevaría a descartar desatinadamente, la veracidad de las expresiones de los principios, que aceptamos como válidos para explicar, controlar y predecir el comportamiento.
- **Identificación de comportamientos:** Proporciona información sobre la conducta encubierta pertinente, nos puede revelar aquellos estímulos particulares, que un individuo pudiera administrarse encubiertamente a guisa, de reforzadores y castigos, ante ciertas pautas de conducta, así como en cuanto a señales.

El conocer las reacciones emocionales de un cliente puede servirnos como índice del significado de algunos de los estímulos presentes en el momento de la ocurrencia de aquellos.

- **Detección de problemas:**- La entrevista puede constituir un ahorro de tiempo y esfuerzo, nos permite enterarnos rápidamente de las conductas objetivo de cada cliente, conforme a la propia jerarquía de reforzadores y por que estas pudieran, ser rápidamente modificadas, si se instruye sobre las maneras de como hacerlo, lo mismo puede hacerse, con las conductas que no se han podido identificar, como problemas y que se pueden identificar como tal.
- llama la atención de datos que pudieran servirnos para desarrollar mejor un programa de modificación o mantenimiento de conductas específicas, asociación de ideas, las respuestas reales pueden revelar variables colaterales;
- los sujetos dan respuestas diferentes debido a deferencias en su historia verbal o en las condiciones o circunstancial actuales, las respuestas, especialmente palabras estímulo, con acento emocional pueden ser especialmente útiles.
- **Detección de necesidades.**-Puede apuntar a la fuente original y actual de control de comportamientos específicos, ayudando en la implementación de un programa de mantenimiento o modificación que involucre directamente el sistema general de respuestas pertinentes fisiológicas, motrices o cognoscitivas.
- Representa una técnica auxiliar necesaria, al menos en la postura conductista, para identificar las relaciones funcionales oportunas que permiten seleccionar él o los métodos más viables para solucionar los problemas que han habido. En otras palabras una conducta objetivo puede ser formalmente equivalente en varias personas, variando concomitantemente el método para modificarla.

1. - Puede servir en sí misma, como una técnica de modificación de conducta.
2. - Es flexible pues permite profundizar en áreas clave, así como eliminar la obtención de datos irrelevantes, característica que la hace superior a los tests psicológicos estandarizados por cuanto:
 - a-) Se revelan cambios ambientales, através de su reporte directo o de las incoherencias en lo narrado.
 - b-) No fuerza respuestas como en los casos de selecciones binarias sí-no, doble binaria, ¿ prefiere la alternativa uno o la dos ? o ¿ la de elección múltiple limitada.?
 - e-) Permite notar diferencias en el énfasis puesto para distintas elecciones y datos generales, al tiempo que se aclaran posibles confuciones.
 - d-) Es diacrónica, por lo que se reportan distintos momentos de una misma situación, de un mismo reforzador o una misma conducta, en tanto que los tests, son sinerónicos, momentáneos y sus resultados, se consideran como generalizables al comportamiento, de quien contesta en todo momento y lugar, lo cual es sumamente dudoso (Villarreal C.,M., 1990. Entrevista conductual).

Para Sullivan (1959); tiene la ventaja de señalar que el verdadero espíritu de la misma es el establecimiento de una comunicación que permita el esclarecimiento de la conducta del entrevistado, esto es que la deferencia de la realización de interrogatorios exhaustivos, cuya meta es la obtención de datos, que pretenden ser objetivos, sólo explorando que el paciente conoce de sí mismo y esta dispuesto a revelar.

El interrogatorio ignora la existencia de los mecanismos defensivos inconscientes, que operando a través de olvidos omisiones y desplazamientos, están encaminados a evitar, la emergencia de efectos displacenteros, cuando las preguntas del entrevistador se acercan a los conflictos reprimidos generadores de la situación presente o amenazan la autoestima del entrevistado.

La ventaja para Bleger, consiste en señalar la necesidad de no confundir un interrogatorio, que busca datos supuestamente objetivos e incontrovertibles. Datos conocidos por el entrevistador para un fin, que para Bleger, reduce al paciente a un mediador entre su enfermedad, su vida y sus datos por un lado.

2.9.- Avances, aportaciones e innovaciones de entrevista.

En la entrevista, se emplea el método de la asociación libre, para que se pueda expresar, el motivo por el que asiste, y el orden en el cual se explorarán las diversas áreas de sus vidas, necesarias para la comprensión de la situación actual.

La interpretación individual de las resistencias que se oponen a la expresión de pensamientos, y sentimientos frente a otros, permite la emergencia de material tan primitivo y cargado afectivamente como el que se presenta en el curso de la terapia individual, de ahí que se desarrolla un modelo de entrevista selectiva de diagnóstico, la represión racionalización y proyección han llegado a ser términos comunes para interpretar el contenido de una entrevista. Diaz, P. I. Para poder hablar se necesita un oído atento y un clima de confianza ya que sólo se hablará en forma libreo voluntaria, en medida que se sienta comprendido y alentado.

Cualidades esenciales de un entrevistador, primero que sepa escuchar, lo que significa a la vez callar y estar sinceramente interesado en los problemas del otro.

Aparentemente, es fácil entrevistar y en la práctica, tan difícil y tan poco frecuente que se tenga éxito y no por ninguna compilación técnica o metodológica, sino por la falta de esa atención personalizada. En nuestro mundo cotidiano se escucha sólo en medida en que pueda ser útil al oyente.

El problema a resolver en la entrevista, es el de utilizar la fuerza motora ya que existe en estado latente, Se debe establecer contacto con el entrevistado, desde el punto de vista de los intereses de este, después de haber establecido una relación entre el problema de la investigación y los interesados. Si el interesado considera, que se aparea y respeta su punto de vista, y que la persona entrevistadora hable de forma sincera y directa.

La habilidad en el manejo de las distintas técnicas, no puede reemplazar a la actitud adecuada, frente a la entrevista y a la persona entrevistada.

Los procedimientos técnicos utilizados en la entrevista deben adaptarse en el mayor grado posible al problema inmediato.

Algunos autores ha afirmado que el comportamiento de la persona que entrevista, tiende en entrevistas sucesivas a adoptar un caracter relativamente consistente, o sea que siguen líneas de conducta estables, probablemente es una consecuencia de la personalidad del entrevistado, existe un margen considerable para pasar de un método a otro, de acuerdo a las necesidades de la entrevistada y de la situación; alentar a la persona, entrevistada para que hable, esforzarse por establecer relaciones en las que domine, la franqueza y la confianza.

Asociar el t3pico del interrogatorio a los intereses del entrevistado, enfocar la atenci3n a todas las materias, que se debaten, asegurarse, que el entrevistado comprenda el prop3sito que se persigue y que el entrevistador comprenda, lo que se dice vigilar en el curso de la entrevista, hacer que la preocupaci3n personal del entrevistado, se convierta en una ventaja, contener la tendencia a la exageraci3n, las manifestaciones vagas o el enga3o deliberado, comprobar la veracidad de los juicios definidos y verificar las indicaciones sobre preferencias o actitudes, alcanzar los objetivos a corto mediano y a largo plazo es el objetivo de nuestra propuesta de entrevista.

Capítulo 3.

Clasificación de entrevistas y su aplicación dentro del proceso organizacional.

Retomando lo que anteriormente, se ha mencionado que la entrevista es una interacción humana, con un diálogo entre dos o más personas con características únicas e irrepetibles, con comportamientos que responden a experiencias pasadas y a estímulos actuales del medio ambiente que les rodea.

Derivado de esto se puede decir que cada entrevista tiene características peculiares, de acuerdo al momento y circunstancias que la rodean, de ahí la gran variedad de ellas. Rodríguez y Martín del C. (1993)

Considerando que la entrevista, tiene como finalidad obtener información para satisfacer, ciertos requerimientos de comunicación, dentro de una organización, la cual requiere desarrollar un intercambio significativo de ideas, así como emplear una metodología relacionada a un objetivo específico, hacia metas establecidas.

En el intento de analizar una determinada situación, se pretende dar a conocer e identificar la clasificación de entrevistas aplicadas dentro de una organización, las pueden presentarse en los diferentes casos de entrevista, en su forma de conducción, con base en las circunstancias que por las necesidades de la organización, se lleguen a presentar, y que se puedan manejar, para lo que se hace necesario diferenciar claramente, algunos de los diferentes tipos de entrevista, que se pueden emplear y manejar para obtener la más completa información del individuo y de la organización.

3.1.- Las entrevistas más frecuentes de la organización.

Según su objetivo o propósito: existen desde muy diversos puntos para:

Empleo: Que considera el manejo de solicitantes para las vacantes de empleo en:

Preliminar, Selección de personal ,Recepción, Admisión.

Evaluación: revisa la actuación de un empleado en: La identificación de necesidades, Análisis de puestos, Ajuste, Promoción, Sanción, Salida o partida.

De formación: Avance intermedio. Dimensional Calificación de méritos,

Evolución, Apreciación, Fin período de prueba

Consejo apoyo: ayuda a los empleados con problemas personales.

Disciplinas: Discute el comportamiento o la actuación de un empleado que no cumple con las normas.

Agravios: discute las quejas de un empleado.

Encuestas de moral: Descubre las actitudes y valores de los empleados.

Encuesta.: Investiga áreas específicas.

Salida: Es asegurarse de las razones por las que un empleado deja su puesto.

Entrevistas de: Trabajo, Objetivos y misiones. (Fournier, F., 1990 Grupos).

Considero importante en este punto hacer una diferenciación del tipo de entrevistas ya que generalmente se dice que se emplean entrevistas sólo para beneficio interno de la organización, pero se puede considerar que existen entrevistas internas y externas

Las entrevistas internas de la organización, aquellas que permitirán una mejor interacción dentro y para uso exclusivo del funcionamiento de la organización.

Entrevistas externas o sea, aquellas que nos van a permitir obtener recursos externos para beneficio interno o sea, la interacción con otras organizaciones o personas, mismas que permitirán obtener retribuciones o beneficios, que permitirán mejor desarrollo entre la organización y las personas.

Las de asesoría externa: Aquellas que que tienen un fin específico para proporcionar mayor precisión del funcionamiento, prestación de servicios, ventajas, desventajas, objetivos, obligaciones de y con la organización.

Puedo decir que hay entrevistas para las organizaciones, las de asesoría, negociación, y las de orientación, en donde vienen integradas entre otras, las de ventas o compras

Las de negociación, (ventas, compras, etc.): Que en este caso, se entienden como aquellas en las que se emplearán las técnicas y metodología específica o idónea, que nos va a permitir, conseguir un recurso material, insumo, solución de conflictos, demanda de mejores condiciones obusqueda de algún beneficio de manera interna o externa o recíprocamente para ambas.

Las de orientación, recepción : son aquellas en las que, la organización o institución se apoya para corregir, o tratar de dar una imagen específica, ante quien más le interese o convenga, sin que necesariamente, los interesados o demandantes tengan que conocer a profundidad dicha organización.

Considerando a esta de gran importancia ya que me permitirá en determinado momento, demostrar, capacitar, orientar apoyar, inducir, o tratando de cambiar la imagen de la institución, a través del manejo de las políticas y lineamientos establecidos dentro de la organización, adquiridos con la finalidad, en principio de lograr el acercamiento, de los usuarios, consumidores, los funcionarios ejecutivos, propietarios o competidores, logrando una retroalimentación del exterior hacia el interior de la misma, lo que de alguna manera permite y fomentará o provocará la competitividad y por tanto, la creación de organizaciones dinámicas con nuevas proyecciones o expectativas.

3.2.-Clasificación de entrevistas dentro de las organizaciones.

Entre los datos encontrados, en la investigación realizada para la presente propuesta, se encontraron diferentes clasificaciones o tipos de entrevista, por lo que solamente se mencionaran algunas de ellas, esto permitirá tener una mejor panorámica, de lo que a la fecha se encontró en las librerías, bibliotecas, algunas revistas, incluyendo innovador medio de comunicación, el internet, realizadas, por los autores especializados en el tema, mismas que son el marco de referencia para esta propuesta.

Uno de los autores más recientes, que hablan específicamente de las clasificaciones o modalidades de las entrevistas dentro de las organizaciones:

Grados, E.J.A., y Sánchez, F.E. (1993), Mencionan que a la fecha se han utilizado diferentes terminos para denominar la clasificación de la entrevista, dirigida y no dirigida, abierta, cerrada, libre, exploratoria, profunda, superficial directiva, no directiva, etc. Pero que en esencia hablan de lo mismo.

Dicen que después de consultar obras que se han ocupado de este tema, seminarios que se imparten a nivel académico, Organizacional y clínico, han permitido llegar a la conclusión de que, una manera de referirse a las modalidades de la entrevista, es a través de tres grandes divisiones: Directa, Indirecta y Mixta

Consideran que estos nombres son los más funcionales, en virtud a que de alguna manera, las entrevistas se dirigen y se orientan hacia los objetivos que el entrevistador desea.

Entrevista directa: Dicen es aquella, en la que el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades; realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas específicas del entrevistado.

En este tipo de entrevista se utilizan preguntas más extensas, y específicas en donde generalmente implican respuestas cortas, por lo que dice se asemeja a un interrogatorio. La utilidad de esta entrevista es la de verificar y considerar a quienes cuenten con los requisitos mínimos para la finalidad de la misma.

Consideran que es la forma más económica en esfuerzos para detectar qué personas cuentan con los requisitos, características, repertorios y recursos para considerarlos como personas con perspectivas, dado que trata de buscar o identificar una determinada situación.

Mencionan que es importante la utilización de este tipo de entrevista, entre otras actividades; para la selección de personal, en reclutamiento, admisión, capacitación, en cualquier tipo de investigación etc.

Entrevista Indirecta: Es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador, son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas. la misión directiva se limita en señalar el área que interesa, sin verificar que aspectos son de más interés, por que sus objetivos, están claramente definidos. Esto significa que queda a juicio del entrevistador, el señalar las áreas a tratar y dejar hablar al entrevistado.

Este tipo de entrevista evalúa el potencial que tiene la persona para desenvolverse dentro de determinada situación.

Estimulando al entrevistado, cuando está decayendo por medio de recursos o tácticas necesarias que deben aplicarse de acuerdo con el tipo de entrevistado, observando las reacciones que se produzcan en el entrevistado ya que de otra manera se pueden crear estereotipos.

En esta entrevista el entrevistado es el que efectúa la mayor parte de las verbalizaciones. El entrevistador únicamente hará preguntas claves mismas que permitan continuar al entrevistado, de acuerdo al objetivo de la misma.

El objetivo que tiene es el de aclarar datos, para ahondar en los puntos que se piense son claves y determinantes para tener una imagen lo más completa y fidedigna posible del entrevistado. Evalúa personal ejecutivo, técnico o de nivel profesional.

Entrevista Mixta: En este tipo de entrevista, Grados, E.J.A. y Sánchez, F.E., dicen que es una combinación de la entrevista directa e indirecta, es la más utilizada en los procesos organizacionales.

Con frecuencia la flexibilidad con la que se puede manejar, y por la facilidad de comprobación de cualquier duda o dato, es la más utilizada.

Principia con preguntas directas pero conforme se desarrolla el clima propicio, las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones, utilizando las tácticas de acuerdo con el contexto situacional de la entrevista.

Fernández Ballesteros, R. en 1995, Encontró que las investigaciones realizadas por algunos autores mencionan diversos criterios de clasificación: por número de participantes o por la cantidad de sesiones.

Otros en cambio, se enfocan hacia criterios más centrales, tipos de entrevista de uso más común en donde según la meta que se persigue, existe una clasificación de los diferentes tipos de entrevista, por su propósito final y por su forma de conducción.

La entrevista.(Schmidt y Kessler 1976, Fernández-B. R. 1995), proponen por su conducción, la combinación de diversos criterios de clasificación, como marco, un cuadrante, en donde ubican; dos ejes ortogonales para comparar y ubicar los siguientes tipos de entrevista:

En el eje vertical superior, ubican: El grado de estructuración.

En el eje horizontal sitúan: La atmósfera emocional, ordenando tres estilos típicos de entrevista: entrevista directiva, no directiva y de tensión de la siguiente manera.

Verticalmente en el polo superior: Se encuentra lo estructurado, en donde determinan la ubicación de la entrevista directiva.

Verticalmente en el polo inferior: Ubican lo no estructurado, y en este cuadrante sitúan la entrevista no directiva.

Horizontalmente clasifican: Las emociones.

En el extremo izquierdo: se encuentra lo frío, aquí es en donde ubican la entrevista de tensión.

En el extremo derecho: lo cálido, en donde ubican tanto a la entrevista directiva como a la no directiva.

La entrevista directiva: Para Fear,R. A(1979), el entrevistador mantiene un control rígido, y realiza un sin fin de preguntas concretas, permite reunir gran cantidad de información objetiva, en poco tiempo; pero tiene la desventaja en cuanto a la obtención de información sobre las actitudes generales, rasgos y pautas, hábitos del candidato, en este caso se dice que el postulante está en guardia y por lo tanto filtra sus respuestas, contestando en forma calculada, según su opinión, para mostrar o aparentar su aspecto más favorable.

Este tipo de entrevista da por resultado, normalmente información, de respuestas más genuinas, por lo general este tipo de entrevista refleja y proporciona indicios sobre los valores y carencias del entrevistado.

La entrevista no directiva: En este tipo de entrevista se dice que hay muy poco control por parte del entrevistador, permite que el individuo relate lo que en ese momento necesite expresar, intercalando las preguntas y comentarios necesarios para mantener a la persona en marcha.

La entrevista carece de estructura y de sistema, el entrevistador en este caso enfrenta la tarea de tomar decisiones sobre la base de información, que por su estructura o forma de conducir puede ser inadecuada e incompleta requiriendo tener mucha habilidad para conducirla hacia un objetivo final.

Poussin, G.(1995), dice que la conformación de la experiencia puede llevar a constituir un modelo que finalmente no es más que una ficción que busca dar cuenta de un cierto modo de organización de lo real, dice que de hecho no hay ninguna medida común, entre los modelos de entrevista ni el modelo matemático que ordena, un lenguaje desprovisto de ambigüedades.

Los principales hechos, servirán a un axioma o principio para reducir el ruido de fondo, con el fin de escuchar mejor lo que dice el sujeto, y para darle relieve a su palabra.

Por lo que dice Poussin, que al llegar a este punto se descubre un riesgo, pasar del modelo a la teoría, partir de algunos hechos compatibles con esta teoría y someter, el conjunto a lo real. La teoría será tal que los hechos la confirmen y jamás la desmientan.

También considera, que se debe tener en mente que las teorías, no tienen el valor de principio o de un axioma. Sirven para darle relieve a la palabra por tanto, es sólo en este sentido que presenta algunos modelos teóricos. Esquemáticamente presenta tres, pero existen extensiones en algunas y relaciones entre ellos, que son complejas y difíciles.

La entrevista no directiva, se deriva de los trabajos de Rogers, C., quien preferiría sin duda la expresión; Entrevista centrada en el cliente. Parte de la idea que el humano es capaz de realizarse a sí mismo, pero este no lo sabe; igualmente se limita por desconocimiento de sus posibilidades.

En esta visión se postula la presencia de una fuerza positiva que hay que despertar para facilitar la escucha y la empatía.

La práctica Rogeriana, tiene la ventaja de proponer una técnica sencilla y rápida que no requiere de una formación larga y costosa, y se presta mejor a la evaluación científica.

3.3.- Entrevistas por número de participantes o por cantidad de sesiones.

El número de sesiones: Siempre va a ser en función del objetivo, y al tipo de respuesta o avance que el entrevistado pueda dar, lo que va a ser determinante para que el entrevistador decida en determinado momento prolongar o cancelar el número de las sesiones de entrevista.

Entrevista simple o individual: La entrevista de uno a uno, entrevistado-entrevistador. Entrevista que se hace con un sólo candidato, el cual será entrevistado por dos o más entrevistadores que representan a sus respectivas gerencias u organizaciones.

La entrevista puede llevarse a cabo el mismo día o bien citarlo otro día con diferente gerente o especialista de alguna área en particular .

Se efectúa en un lugar de comunicación privilegiado, que puede efectuarse dependiendo del objetivo en forma privada o pública.

Estas entrevistas formales se producen entre un superior jerárquico y su colaborador, entre colegas o entre el miembro de un servicio funcional o empleado de un servicio de la organización, entre paciente, terapeuta.

Estas entrevistas se preparan y dan lugar a resoluciones para el futuro.

Se emplean para confrontar las informaciones que cada protagonista posee para suscitar reacciones directas sobre el tema abordado, supone también que permite una cierta toma de distancia con respecto a lo cotidiano y al fin determinado. Su objetivo principal es verificar la constancia de datos, actitudes, personalidad, conocimientos, arreglo personal, manejo de la situación etc.

Entrevista colectiva, múltiple o de grupos: Un entrevistador puede adoptar la modalidad de entrevista colectiva, es decir dirigirse por lo menos a dos candidatos, los cuales contestarán a todas las preguntas que se hagan, teniendo cuidado de no mostrar preferencia por ninguno; las preguntas serán de tipo abierto. (Grados, E. J. A. y Sánchez, F.E., 1993).

Este enfoque es adecuado para la selección de ejecutivos. Los entrevistados son observados por un grupo de entrevistados, interpretan la información en mesa redonda con óptimos resultados, principalmente para la selección de personal.

Dentro de la organización pueden hallarse dos tipos de grupos para la resolución de problemas, en donde finalmente se puede emplear algún tipo de entrevista.

A.-) Grupo con destino permanente.

B.-) Grupo con destino puntual constituidos a partir de una problemática dada.

También existen los grupos denominados círculos de calidad.

Grupos de expresión, de progreso, trabajo, reuniones intercambio, etc.

Generalmente estos grupos tienen dos objetivos:

a.- El objetivo final: que consiste en proponer soluciones a problemas de funcionamiento.

b.- El objetivo intermedio: que tiende a favorecer intercambios entre actores de distintos campos, algunos de los cuales raramente son inducidos a trabajar juntos.

Estos grupos también son denominados Instancias al Diálogo, todas se caracterizan por el intercambio de ideas a través de entrevistas entre participantes. (Fournier, F. 1990).

Las entrevistas pueden ser observadas por un grupo de entrevistadores, quienes interpretan la información obtenida, en una mesa redonda.

Este tipo de entrevista permite dentro de ella misma: la iniciativa, agresividad, tacto, calma, adaptabilidad, habilidad para relacionarse con otras personas, etc. (Rodríguez, E., Martín del C. M. Del R., y Treviño de C. R.).

3.4.- Tipos o modalidades de entrevista: según el grado de estructuración y el objetivo.

De acuerdo a los datos recopilados para este trabajo se han encontrado otras clasificaciones de entrevista, mismas que son importantes de mencionar ya que estos puntos de vista, amplían la panorámica y la posible proyección que se puede tener hacia una entrevista dentro de una organización, en donde cada día se hace más necesario este tipo de herramienta.

Debido a la situación en la que actualmente se encuentra el país se hace necesario buscar optimizar al máximo los recursos físicos, materiales y por supuesto lo más importante, los recursos humanos, mismos que son los que permitirán lograr cumplir los objetivos y metas de una organización.

Entre los sistemas unidimensionales de clasificación, han sobresalido dos tipos de entrevista: las que ordenan a los objetivos y las que ordenan el grado de estructuración de entrevista e). Entrevista de orientación, investigación y de intervención, en donde su principal finalidad es la investigación, sometiendo los datos obtenidos a un análisis de procedimientos.

♦ Por su estructuración.

En lo que se refiere al grado de estructuración, Haynes, (1978), señala que debe distinguirse lo que es estructuración de tópicos, temas o contenidos de la entrevista, y lo que tiene que ver con la estructuración de las conductas que en ellas entran en juego.

Schmidt y Kessler, (1976), y Fisseni, en (1990), mencionan que el grado máximo de estructuración, es de: quien reúne los cinco siguientes puntos.

1.- Preguntas.

2.- Respuestas.

3.- Realización de la entrevista (incluida la fijación de una determinada secuencia de preguntas).

4.- Registro y elaboración de la información.

5.- Interpretación de la información.

Puesto que de esta manera aparece una gran cantidad de posibles combinaciones, queda claro que no puede hablarse de estructuración o no estructuración dicotómicamente, sino de grados dentro de un continuo.

Según el grado de estructuración, la entrevista estructurada:

Puede ser, improvisada, informal, ocasional o programada, estructurada semiestructurada o semitipificada y no estructurada. (Fernández-B., M.R. 1995).

Los aspectos importantes para evaluar la calidad de una entrevista estructurada son:

- las fuentes de información, deben estar claramente especificadas.
- Los términos, deben estar lo suficientemente definidos como para asegurar que los entrevistadores sean conscientes en su utilización.
- Se deben dar, orientaciones para determinar la presencia o ausencia de signos o síntomas específicos.
- Se debe especificar, qué preguntas han de hacerse para llegar a determinar si los criterios para un diagnóstico particular están o no presentes.
- La información, debe recogerse en un formato tal que los diagnósticos puedan hacerse de manera lógica, de manera que los mismos datos lleven siempre al mismo diagnóstico.

y pueden ser:

Las entrevistas de opción:

La periodística, biográfica y cultural.

De orientación.

En capacitación trabajo social, y educación.

Según el fondo o contenido.

Política, sociológica, religiosa, Biográfica, científica testimonial y de arte.

Según los niveles sociales.

Horizontal, ascendente cuando el entrevistado es superior y descendente cuando el entrevistado es inferior.

La entrevista periodística.

Tiene como principal objetivo el conseguir la comunicación entre el binomio, entrevistado-intervistador y que esta impacte a un público receptor.

La entrevista de información: La clasifican en la, que busca el dato, la noticia.

La entrevista de opinión: El entrevistado es una persona especializada y autorizada para opinar sobre un tema de interés.

Entrevista de semblanza: Su intención es presentar a través del dialogo, un retrato o perfil psicológico del entrevistado.

La semiestructurada o semitipificada.

Cuando se trabaja con preguntas abiertas y en una secuencia prefijada; en otras, cuando ni el texto ni la secuencia de las preguntas están prefijadas pero se trabaja con ayuda de esquemas o pautas de entrevista que deben ser cumplimentadas, cuando se trata de un sondeo complementario en torno a una información ya lograda, como una secuencia

prefijada de las mismas, se exige también un diseño de respuestas cerradas, que haga posible la codificación y la elaboración cuantitativa de la información, pero no tan estricta como la entrevista estructurada, se exige un diseño de respuesta cerrada, que haga posible la codificación y la ulterior elaboración cuantitativa de la información.

La no estructurada: Es un concepto límite, es difícil que un entrevistador actúe sin esquemas, al menos implícitos y sobre todo cuando se trata de tareas de evaluación.

La expresión se utiliza sin exigencias, el entrevistador se limita a reflejar sus verbalizaciones, utilizando estrategias típicas para tal efecto y cuidando de ser lo menos directivo posible.

Para el enfoque Organizacional se encontró que de acuerdo al método de, Rodríguez y Martín del C,(1993). Dicen que la entrevista será: modelada, no dirigida, de presión y evolutiva.

Modelada: - Se caracteriza por su organización y planeación anticipada, pretende evitar fallas y limitaciones.

Ventajas: Registra, compila, sistemáticamente la información.

Es la guía definida para el entrevistador, se identifican criterios, define números de puntos para obtener la información, permitiéndole obtener hechos y descubrir la información deseada, ofrece principios y reglas para interpretar hechos e información obtenida, para hacer juicios sobre el entrevistado.:

No dirigida: Permite mayor libertad para expresarse y para determinar el nivel de la entrevista.

El tipo de preguntas es amplio, sobre asuntos generales, para mantener al entrevistado hablando mientras el entrevistador escucha cuidadosamente sin interrumpir ni discutir. Se intercalan preguntas y comentarios para mantener la continuidad, respetando y propiciando la espontaneidad del entrevistado, provoca una conversación casi libre de estructura y sistema.

Las posibles intervenciones son cortas; Se requiere de gran experiencia y dplomo para mantener la entrevista dentro de un tema o meta, para controlar los silencios e imprevistos que se pudieran presentar

Las desventajas que se presentan en esta modalidad es que representa el reto de la interpretación de datos, que puede resultar inadecuada e incompleta, si el entrevistador no cuenta con la habilidad necesaria para manejar dicha entrevista, puede llegar a perder el control de la misma.

De Tensión o de presión: Es definida como aquella que es orientada a conocer el comportamiento de un individuo bajo una tensión o presión, en donde resulta difícil mantener el control de sí mismo, y que según su conducción puede ser la idónea para trabajarla con ejecutivos.

En este método, se coloca al entrevistado en un papel defensivo y lo confunde.

Las preguntas son abruptas, el comportamiento del entrevistador es, tajante casi hostil.

El objetivo, es seleccionar a individuos que controlen su carácter y que sepan reflejar calma a pesar de la agresión que se provoca por el entrevistador, actualmente se emplea en los tribunales y en averiguaciones periciales o policíacas. El entrevistador mantiene control, acorralan al entrevistador con preguntas específicas y definidas,

emplean la técnica de preguntas y respuestas, ofrece y saca la información espontánea, refleja las características y valores del entrevistado.

La ventaja de esta técnica es que no da tiempo a los acusados ni a los testigos para inventar declaraciones.

Evolutiva: Cuando el entrevistador estimula al entrevistado para que hable sobre temas necesarios. Controla aspectos informativos y maneja el tiempo para obtener la información e interpretarla adecuadamente. (Rodríguez, M. y Martín del C. 1993).

♦ **Según sus objetivos,** (Fernández-B. R.1995) dice que aún no hay un consenso acerca de los tipos de entrevista que deben distinguirse en este caso, de ahí que se hable de un continuo entre dos polos: el de la entrevista de investigación y el de la entrevista clínica, continuo en donde se ubicarán, otros tipos.

La entrevista supone un propósito es decir, no se hace por el gusto de tener una conversación. Implica en el entrevistador una actitud de intensa observación, no sólo de palabras sino de comportamiento, gestos ademanes, etc.

Sus objetivos fines o propósitos, pueden ser muy diversos, mismos que pueden reducirse en tres factores:1.- Obtener información, 2.- Proporcionar información. 3.- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado.(Arias,F 1980)

Cada entrevista tiene un objetivo o propósito específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar su desarrollo y manejo. Esto es lo que puede constituir un elemento muy valioso para la validez y resultados de la misma. Poussin,G.(1995.), dice que se pueden descubrir muchos tipos de entrevista, función de su objetivo.

El objetivo diagnóstico en donde se aporta un complemento de información relacionado con la especificidad de la intervención, plantea el problema de la restitución.

Pueden utilizarse para muy diversos fines, entre ellos en:

Negocios, Ventas, ajustes, mejoramiento, selección de personal, promoción, salida, despido, legal, periodística, biográfica, cultural etc.

De investigación: (encuestas) Cuya finalidad es la de investigar puramente, se recoge información de un estado de cosa, siendo sometidos los datos a un procedimiento y obteniendo conclusiones que no tienen repercusión directa sobre el interesado, el contacto interpersonal es fugaz e interpersonal, trabajando la información en un contexto de estudios de campo donde se registran las respuestas de un alto número de personas muestreadas, a través de equipos de entrevistadores que no reciben un entrenamiento profundo o intenso.

Poussin, G. (1995) dice que la investigación en psicología utiliza forzosamente la entrevista como dispositivo de base en una relativa cantidad de estudios. Con la finalidad que este dispositivo proporcione datos objetivos y confiables , es necesario homogeneizar las condiciones en las que se obtuvieron y las del tratamiento de la información, retomando los modos de intervención con respecto a la obtención y la parte dedicada al análisis de la entrevista con respecto al tratamiento o tema tratado.

Entrevistas con personas de escasa escolaridad: Es muy importante considerar que también se realizan entrevistas con personas de escolaridad o nivel socioeconómico muy escaso, en estos casos se requiere de mayor atención y comprensión por lo que,(Pope, Fernández-B.R.,1995) sugiere para tratar de mejorar la entrevista con personas

de escaso nivel académico y nivel socioeconómico las siguientes observaciones en donde debe intentarse :

- a). Informar, detalladamente a la persona la manera en que la conversación puede ayudar a solucionar sus problemas, estas personas por lo general traen expectativas, y se fían de agentes terapéuticos de tipo físico o de procedimiento especiales, son resistentes al cambio, a creer que la conversación y actuación de tipo psicológico puedan ser de utilidad.
- b). Adecuar, al lenguaje y el discurso de forma que se asegure que es comprendido por el cliente, se debe actuar con flexibilidad prefiriendo estilos propios pero a la vez en concordancia con el entrevistado.
- c). Evitar, la ambigüedad de los modelos más dinámicos de entrevista, prefiriéndose un estilo directo, específico, concreto y activo, dar la libertad en cuanto a gesticulación, locomoción, etc.

De consejo o de panel: Entrevista en donde a una misma persona es interrogada, por varios entrevistadores, o bien, varios entrevistadores y varios entrevistados, al mismo tiempo, en la misma sesión y con el mismo fin.

Las terapéuticas: Las entrevistas terapéuticas, llevan necesariamente un objetivo modificador o terapéutico, conlleva un momento evaluativo o de recopilación de información útil para la acción futura y para un posible diagnóstico.

En el campo de la familia, la entrevista dirigida aplicada con enfoque sistémico. La entrevista es reemplazada en el plano individual, se analizan las interacciones que dan lugar a intensas investigaciones, principalmente en el estudio madre-hijo, y constituyen un instrumento valioso tanto en el plano de la terapia como en el de la investigación en gral.

En la medicina, en tratamientos psicológicos y psiquiátricos se plantean, la psicoterapia, en relación a la entrevista clínica con objetivo terapéutico. El objetivo terapéutico entra en el marco de los cuidados psicológicos que no se limitan necesariamente al campo de la enfermedad mental, sino al apoyo emocional o afectivo.

De intervención: Dentro de este tipo de entrevista se distingue; la entrevista de evaluación, y las entrevistas terapéuticas. Estas conllevan una repercusión directa sobre el sujeto entrevistado ya sea a través de una descripción, selección o clasificación, de un consejo o de un tratamiento, en donde inicialmente, no se pretenden hacer cambios más o menos duraderos del entrevistado, a través del manejo de aspectos formales o del contenido de la entrevista, sino obtener información útil para diseñar y llevar a cabo un tratamiento en donde el término, tratamiento debe conservar el sentido amplio que se le da.

De evaluación: Este tipo de entrevista, se basa en el supuesto de que la mejor decisión de lo que un individuo hará en el futuro, emana de lo que hizo en el pasado.

No se debe considerar el desempeño anterior en función de un único factor sino más bien desde el punto de vista de la persona total, por lo que se debe explorar todo aspecto importante de los antecedentes, del solicitante, su experiencia laboral, educación y entrenamiento, primera formación en el hogar y adaptación social actual.

Esta entrevista se basa principalmente en el principio de que cuanto más información pertinente se pueda obtener sobre el candidato, se tendrá mejor base para una decisión, si, sigue una secuencia lógica y comprende ciertos aspectos en forma, y no es mecánica ni estereotipada.

Este tipo de entrevista es un ejercicio de técnica no directiva, por medio de hábiles sugerencias, comentarios y preguntas se deberán usar frases introductorias y calificativos adecuados siempre hacia un determinado objetivo.

El entrevistador guía hábilmente la conversación, pero estimula al entrevistador a hablar libre y largamente sobre los temas pertinentes.

El entrevistador retiene el control de manera que se cubran sistemáticamente todos los aspectos de los antecedentes personales, del entrevistado, la información se obtiene de manera no directiva, obtiene información espontánea, sin tener que hacer preguntas directas o intencionadas y sin dar al postulante la sensación de que se encuentra en un examen. A esta técnica se le llama entrevista de evaluación para distinguirla de otros tipos de entrevista normalizada (Fear, R. A., 1979).

En los intentos por evaluar al individuo y establecer su potencial de desarrollo esta entrevista, se debe conducir en función de las cualidades determinadas, en gran parte por la herencia, que primariamente están fuera de control, y las que están determinadas en gran parte por el ambiente y el aprendizaje, que están bajo su control, lo que permite llevarle al máximo, a establecer las posibilidades de crecimiento y de sus realizaciones dentro de los límites de su potencial. (Fear, R. A. 1979), dice que hay que evaluar en función de cuatro categorías: aptitudes, personalidad, carácter y motivación.

La entrevista es la base de apreciación de la personalidad, la motivación los intereses el carácter y la índole del funcionamiento intelectual.

En este tipo de entrevista es importante tener cuidado en el manejo del rapport, ya que muchas de las respuestas del postulante revelarán solamente los hechos y actitudes que calcula, que los harán aparecer mejor.

Para realizar una buena entrevista de evaluación, se requiere contar con toda la historia de la persona, se debe estimular a la persona a hacer su propio relato y el entrevistador solamente interrumpe para obtener información más específica o para dirigir el discurso por canales, que den coherencia de acuerdo con el plan general de la entrevista, con todos los elementos positivos o negativos, ayudando al individuo al dejarle hablar en forma espontánea, sin filtrar palabras.

Al hablar de evaluación en algún puesto quiere significar la situación laboral en la cual el individuo puede, no sólo ejecutar sus puntos más fuertes, sino también superar al máximo sus puntos débiles, situación que desde el punto de vista de (Fear, A. R. 1979), no se ha investigado a profundidad.

• La entrevista entre otras según su objetivo también pueden ser:

De Negociación: Se encuentran en las entrevistas de: Selección, mejoramiento, reclutamiento, promoción, contratación, salida, despido, compras, ventas, solución de conflictos, jurídicas, etc.

De análisis de puestos: Este tipo de entrevista integra tres tipos de modalidades.

- 1.- Individual, con cada empleado.
- 2.- Entrevista de grupo de empleados que tienen el mismo puesto.
- 3.- Entrevista con supervisor.

De admisión: Es a través de esta que el entrevistador obtiene una idea, o se forma un juicio del candidato entrevistado.

Previa: Entrevista breve y ligera, se emplea antes de la entrevista profunda, para precisar si la persona cumple con los requisitos mínimos, para realizar la entrevista

profunda esto es en función de la finalidad u objetivo que se pretende, para tal investigación.

Preliminar: Cuando se tienen varios candidatos y no se quiere dar solicitud a todos esta entrevista es corta, de tal manera que se pueda visualizar si el candidato cuenta con los requisitos mínimos para el puesto vacante o solicitado., Asimismo ver al candidato que cubre con los requisitos mínimos, además de saber si desea continuar con el proceso de selección que corresponda.

Reclutamiento o preselección: Estas informaciones pueden iniciarse en la fase del reclutamiento; en donde se escucha y se registran mensajes específicos referidos al funcionamiento general, al servicio que integrará, la actividad específica y a la de sus colegas. Participan de las características de un mecanismo de comunicación bilateral.

De selección de personal: La entrevista de selección, es una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante de empleo; con el fin de orientarlo hacia el puesto en que tendrá una mejor actuación.(Grados,E.J.A. y SánchezF. E.1993).

Stanton, dice que sólo los aspirantes que han sobrevivido de preselección llegarán a la entrevista estructurada de selección en donde sólo llega un número reducido de aspirantes prometedores, mismos que deben quedar para recibir una consideración seria.

La entrevista en cuanto a Selección de Personal, en empleo varía enormemente y depende, entre otros factores, del tipo de aspirante al trabajo a quien se está considerando, es probable que no haya dos entrevistas idénticas, en parte a causa de que el enfoque y la estrategia observada para los mismos aspirantes difiere considerablemente

En este modelo se considera que las entrevistas varían enormemente y dependen entre otros factores del tipo de entrevista a quien se está considerando.(Stanton, E. S. 1990).

Se pretende detectar de manera gruesa y en un tiempo razonado, los aspectos más ostensibles del comportamiento del aspirante a empleo, y su relación con los requerimientos del puesto.

De recepción: Es por definición un momento privilegiado de transmisión de información a los nuevos empleados. El programa de recepción comprende una fase de inserción durante semanas o meses con todo tipo de dispositivo.

En consecuencia la información de partida se transformará en una verdadera comunicación interactiva.

De ajuste: Su objetivo principal, es el de obtener la información del empleado sobre su adaptación al nuevo trabajo, visualizando si se encuentran cubiertas o satisfechas sus expectativas y detectar si se ha adaptado al puesto que esta cubriendo, ej. ventas, conciliación etc.

Este tipo de entrevista se realiza en dos fases. La primera tiene lugar antes de otorgar un contrato definitivo y la segunda fase para comprobar si se le esta cumpliendo lo que inicialmente se pactó, esta se puede realizar periódicamente para verificar el nivel de adaptación que tiene el personal de la organización. LA entrevista de ajuste es, un mecanismo de información que permite obtener un cabal conocimiento del estado que guarda la estructura administrativa de la organización.

De calificación de méritos: Su principal característica, se basa en la ponderación de la actuación del empleado, en darle a conocer al interesado los resultados de dicha

ponderación. Su objetivo es que el empleado se de cuenta de como es calificado por el jefe, de tal manera que pueda detectar sus fallas y corregirlas.

De promoción: Es aquella con la que se pretende evaluar el desarrollo de un individuo ya adscrito a una determinada función o actividad, con anterioridad, para determinar si es posible promocionarlo o no a un mejor puesto o actividad dentro de la organización.

Es una entrevista de selección con la variante de que los candidatos son integrantes de la propia organización. Cuando se logra conciliar la posibilidad de la promoción con el deseo por parte del empleado de ascender de puesto, la entrevista se concretará, exclusivamente, a explorar las cualidades y capacidades que tiene una persona para desempeñarse en el puesto para el que es propuesto.

Dimensional: La entrevista dimensional dentro de las organizaciones, es aquella herramienta del proceso de comunicación, cuyo objetivo es obtener la mayor cantidad de evidencias que se relacionen con las habilidades particulares del candidato con el puesto o actividad que se desea cubrir o desarrollar.

La entrevista dimensional se refiere a las habilidades de las cuales buscamos información en los solicitantes, como las dimensiones.

Esta entrevista como parte independiente de los centros de evaluación (Assesment Center), se enfoca en las habilidades o dimensiones que se requieren para desempeñar un puesto con éxito (procesos disimulación que requieren de diseño específico de material de pruebas, ejercicios de prueba, acordes a las necesidades propias de una organización en un nivel jerárquico determinado, como si fueran las funciones que tendría que llevar a cabo en el puesto para el cual es considerada la persona evaluada.), se utiliza preponderantemente para la selección de gerencia, a niveles directivos o para encontrar personal altamente calificado y/o especializado, así como también, para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Su objetivo es evaluar las dimensiones que el puesto requiere, mediante la investigación que consiste en preguntar a los gerentes, cuales son, en su concepto, las características que debe reunir, un candidato para triunfar en un puesto similar al de ellos, qué conductas consideran éstos a nivel de prioridad que son las concurrentes y que deducen el éxito de su puesto.

El propósito de este tipo de entrevista es penetrar en tanto en la historia personal, laboral, características de la organización, como en la investigación, del por qué, y el qué.

No se puede evaluar a una persona para un trabajo específico si no sabemos que habilidades se necesita para desarrollar con éxito ese determinado trabajo.

Identificar los puntos fuertes y débiles del entrevistado, lo permitirá medir, en relación a los estándares específicos, de los perfiles establecidos, en base a un análisis detallado de un puesto en particular. Se busca también conocer el potencial del candidato. (Grados, E.J.A. y Sánchez F.E. 1993).

De consejo. En este tipo de entrevista se pretende intentar resolver o aclarar todas aquellas situaciones problemáticas o que provoquen confusión, y que surjan dentro del ámbito laboral que llegan a ocasionar desequilibrio en las relaciones de trabajo, o que no pudieron ser resueltas en el momento adecuado.

De apoyo: Se utiliza con frecuencia para indicar un objetivo de apuntalamiento de la persona, en el caso de una enfermedad reaccón, (somáticas graves.), donde esta en juego el pronóstico de vida.

Se trata de acompañar al sujeto que sufre en su lucha contra una enfermedad o una situación difícil de enfrentar.

De confrontación: La finalidad de esta entrevista es la de intentar rectificar cualquier conducta que ha sido negativa o perjudicial para la buena marcha de las relaciones laborales, y después de un análisis de tal conducta, llegar a la solución.

En este tipo de entrevista es de suma importancia que el entrevistado participe activamente, incluso haciéndole proponer posibles soluciones al problema a fin de obligarlo a que asuma la responsabilidad con respecto a la decisión que se acuerde.

La conducción de esta entrevista básicamente consiste en una plática dirigida para obtener la posible solución a un determinado problema.

Este tipo de entrevista se conducirá, dependiendo de la circunstancia que se presente en el momento de enfrentar dicha entrevista, previamente se pueden adoptar diferentes tipos de conducción, a está:

Puede ser: Planificada, semi-libre o libre, esto es en función, de la problemática que se presente durante el trayecto de la misma y de acuerdo a la meta a cubrir.

De salida: En este tipo de entrevista se tiene destinada a rescatar información de ciertos problemas internos que suelen escapar a la percepción de la administración de la organización; fallas y problemas con los que el entrevistado tuvo que ver y sobre todo, que nos puede proporcionar valiosos datos.

Se aplica a los empleados que abandonan su actividad ocupacional, con el objetivo de que la organización tenga información acerca del porque de la renuncia de sus empleados o en su caso cuales fueron los motivos que originaron el despido.

Es conveniente que en este tipo de entrevista se realice cuando la salida del empleado no ha sido violentada, sino que más bien se deba a necesidades del individuo.

Este tipo de entrevista se debe llevar a cabo con un rapport, bien establecido para así poder tener la información válida y completa (Grados, E. J. A., Sánchez, E., 1993).

♦ **Atendiendo su grado de planeación:**

Esta entrevista puede ser **informal o improvisada**; es espontánea, se aprovecha la oportunidad de entrevistar personajes que se tienen al alcance o se busca sólo información ligera, que ofrezca orientación general sobre un tema, frecuentemente es empleada en los medios masivos de comunicación.

Planeada: Propone técnicas para lograr entrevistas periódicas.

La entrevista preparada, meditada, en la que se selecciona cuidadosamente la entrevista, en función del público y del tema a tratar, suele ser la más fructífera y la que causa mayor impacto en el ánimo de los destinatarios.

En la entrevista planeada, el entrevistador realiza un estudio sobre el tema que será tratado. Selección cuidadosamente al entrevistado, evaluando las personalidades de los candidatos: lo interesa, lo convence, y concierta la cita.

-Realiza la entrevista con las preguntas previamente planeadas.

-Interpreta y transcribe la comunicación, y la presenta para su difusión.

De ventas: En este tipo de entrevista, se requiere ver la venta como transacción bilateral, el entrevistador conoce las necesidades del entrevistador y logra satisfacerlo

con el producto ofrecido. Este tipo de entrevista consta de tres fases: 1.- desarrollo de la necesidad. 2.- consciencia de la necesidad. 3.- satisfacción de la necesidad.

Una buena entrevista de ventas comprende: Un proyecto, la ejecución y la valoración.

Una adecuada planeación. Un clima adecuado para tal efecto percibir los sentimientos del cliente, y formarse un juicio comercial.

El punto de partida para lograr una entrevista de ventas con éxito.

Es ver esta entrevista como una transacción bilateral, en la que el entrevistador o vendedor conoce las necesidades del entrevistado, cliente, y para satisfacerlo.

El entrevistador identifica las necesidades del entrevistado y logra satisfacerlo con el producto ofrecido, convencerá y tratará de cambiar la actitud hacia su producto o preferencia, tratando de lograrlo a través de tres fases: Desarrollo de la necesidad, consciencia de la necesidad, la buena entrevista de ventas o satisfacción comprende, planeación, clima propicio de compra.

Disciplinaria.

Existen varios tipos de entrevistas disciplinarias: Las dedicadas a mejorar la actuación haciéndole saber al empleado cuándo su actuación no llega al estándar y lo planeado con él, marca los pasos para mejorarla.

Las dedicadas a orientar a los nuevos empleados en las reglas, los estándares y las sanciones por no cumplirlas.

El objetivo de este tipo de entrevista es mejorar la actuación, la productividad, la calidad, lograr cooperación en la observancia de las reglas que han sido adoptadas para el grupo de trabajo.

Integra el proceso de cinco pasos que se denominan advertencias, o sea.

Están dirigidas a asegurar que el empleado conozca las reglas y los estándares, que sea estimulado y auxiliado a mejorar su actuación, que sepa que una actuación deficiente continuada, irá seguida de una acción disciplinaria específica.

Este tipo de entrevistas, integra lo que se denominan advertencias, tres entrevistas disciplinarias, suspensión y despido que pueden culminar en una acción disciplinaria que puede descubrir asuntos que afectan a otras personas del grupo laboral, en este caso también, la actuación, puede mejorar y después volver a bajar.

Por otra parte también puede evitar que el supervisor tome decisiones injustas sobre asuntos disciplinarios

Puede haber diferentes tipos de entrevista disciplinaria:

Entrevista de mejoramiento de actuación y vigilancia posterior.

Entrevista de orientación y vigilancia posterior.

En este caso requiere asegurarse de que los empleados conozcan las reglas, por qué existen y qué significan. En este tipo de entrevistas se trata de buscar una posible solución ante las actividades no realizadas o mal ejecutadas, la mayor parte de las violaciones a las reglas de trabajo no originan un castigo severo en la primera ocasión, de modo que se sugiere, que el supervisor mantenga un registro de las entrevistas disciplinarias, para tener un seguimiento del caso y actuar conforme a la respuesta otorgada por el empleado.

(Staley, D. J.1969).

Como estos tipos de entrevista, se pueden seguir mencionando un sin fin de tipos de entrevista, según su propósito o estructura. Por lo que se hace necesario implementar un modelo que permita ser empleado en y para diferentes áreas de la organización.

Se podrían seguir mencionando diversos tipos de entrevista, ya que cada autor las integra desde diferentes puntos de vista, por lo que se podrían clasificar de muy diversas maneras.

Sin embargo la objetividad de la entrevista es uno de los puntos más sensibles que, se presenta al valorar de una manera objetiva y real el material que recoge el entrevistado, se debe tener en consideración las propias motivaciones, las escalas de valores, la ideología, etc., sus puntos débiles para controlarlos y poder diferenciar sus propias ideas y sentimientos.

De donde puedo decir que es aún a estas fechas, que se puede analizar la entrevista según el área de que se trate, y necesariamente será determinada, por su grado de estructura, objetivos y propósitos según el tipo de información requerida para poder llegar a su determinado fin.

3.5.- Entrevistas internas de la organización.

- ◆ En este caso se enunciarán algunas formas o métodos de entrevista detectadas, y que se emplean comúnmente en las organizaciones, y que de acuerdo al momento y a las necesidades manifiestas en la organización, son parte complementaria, para tener un mejor apoyo para facilitar y lograr los objetivos de la misma.

La entrevista de Selección: Se tendrán que manejar todos los factores base mencionados con anterioridad, para el mejor manejo de la información, se complementará con la evaluación psicológica, que fue aplicada previamente al aspirante de empleo, como complemento para el manejo del perfil de puestos requerido y para llegar a tomar un decisión en cuanto a una posible contratación, enfocando estas evaluaciones de acuerdo a las políticas establecidas y en base a las necesidades de las vacantes que haya que cubrir dentro de una organización. En este tipo de entrevista se podrán emplear diversas técnicas de apoyo didáctico, como el interrogatorio, la discusión dirigida, etc.

El tiempo de duración va a ser variable, dependiendo del nivel académico y del puesto a cubrir, probablemente se programaran varias entrevistas para obtener, la información necesaria de una entrevista de selección para identificar a los candidatos idóneos al puesto vacante.

Entrevista para personal rechazado: Para proporcionar informes sobre los resultados de una evaluación, en el caso de los aspirantes rechazados, es muy importante realizar una entrevista breve, teniendo una duración máxima de 15 minutos.

Se empleará la técnica del interrogatorio, a través de preguntas y respuesta. En donde después de haber analizado los resultados obtenidos por el aspirante.

Es conveniente atenderle cortés y amablemente, agradeciéndole el tiempo que colaboró en la organización.

En donde se le dirá, después de saludarle y nombrarle por su nombre que:

Después de haber analizado, todos los resultados obtenidos por él, y como se indicó, al inicio de su evaluación, que probablemente hubiera personas que no lograrían ingresar a la organización por ser pocos los lugares vacantes, o por no cubrir con los

requisitos establecidos por la organización, y derivado de todo esto se encontró que desafortunadamente en ese momento, no logra cubrir con los requisitos establecidos por la organización, indicándole, inmediatamente que por el momento no se cuenta con mayor información al respecto, ya que esa información es totalmente confidencial, y que no tiene acceso a esta, por que la misma que se encuentra bajo resguardo para su seguridad, pero que quizá en otro momento, si desea regresar probablemente pueda ser nuevamente considerado, como persona que ingrese a concursar por una nueva oportunidad, de evaluación para ingresar a la organización, despidiéndosele amablemente y entregándole las copias de sus documentos oficiales, que presento al inicio de su evaluación, si insiste en que se queden como antecedente, se le explica que estas le pueden ser de utilidad para su solicitud en otra organización, y que estando en sus manos difícilmente se traspasarán y se le podrán solicitar nuevamente si fuera necesario. ej.: curriculum vitae, si pide algún documento en especial, de los que él entregó, se solicitará e inmediatamente y se le entregará lo más rápidamente posible.

Se le acompañará hasta la puerta agradeciendo su interés por laborar en esta organización.

En la entrevista de admisión o para ofrecer el cargo: Una vez que se tomo la decisión de contratar a una persona, se realiza una entrevista en donde la duración será variable de 40 a 60 minutos, utilizando el apoyo didáctico de expositiva para dar a conocer las políticas y lineamientos de la organización y el interrogatorio, para indagar si se empieza a ubicar dentro de la organización o buscar en su caso otro tipo de apoyo didáctico para una mejor comprensión, integración o aclaración en su caso de dudas. Se le explicarán los detalles administrativos del puesto, las prestaciones, obligaciones, responsabilidades y alcances del puesto a desempeñar por ej.

- La remuneración y las prestaciones que se tiene en la organización.
- Condiciones del tipo de plaza temporal, definitiva, confianza o base, esto de acuerdo a los lineamientos que se tengan en el área de recursos humanos.
- Se le indicará la fecha de ingreso, días y horario, en caso de aceptación.
- Se le ratificará la necesidad de viajar, en este caso se le indicará muy claramente quien va a sufragar los gastos de estos viajes y para cuando se tienen programados. En su caso se confirmará que no hay que viajar, esto será de acuerdo al tipo de plaza y funciones establecidas para cada una de las vacantes.

Es importante en este punto mencionar que si el candidato está de común acuerdo en cuanto a los viajes. Se le den los detalles de la programación que se tiene considerado para tal fin.

En este caso es conveniente que el aspirante se encuentre totalmente de acuerdo con las condiciones y responsabilidad que implica su estancia dentro de esa organización.

Por lo que es necesario darle un plazo para que decida su posición ante la organización, ¿se queda o se va.!

En cuanto al contrato, esto es muy importante que le quede claro, por cuanto tiempo se le esta contratando, se le indica que esto es de acuerdo a la política o programa que la institución maneja, que puede ser un contrato por un mes, y al mes se repiten la renovación de contrato, mencionando en su caso cuantos de estos contratos son requeridos para que se le proporcione la planta, o en otros casos se contratará al personal

por seis meses y después de estos meses, con base en el desempeño del interesado se autoriza la plaza de base, o en caso de que se le vaya a contratar como personal provisional, de confianza, por obra determinada, etc., es muy importante recalcar el tipo de contrato que se le puede ofrecer y aclarar cualquier duda al respecto se le deben decir el tipo de contrato y sueldo que se tiene en su caso y el término de éste.

La entrevista de inducción o de primer ingreso: Es muy importante que para iniciar esta entrevista se hayan documentado, con todos los antecedentes investigados por la organización para planear perfectamente la entrevista. En este tipo de entrevista se puede realizar en forma individual o formando un grupo de hasta máximo 10 personas si fuera este caso preferentemente, buscar que sea con personal de las áreas que tengan relación entre sí y que ingresarán a laborar en fechas próximas. Para la exposición detallada de las funciones, lineamientos, políticas y procedimientos tanto administrativos, como del proceso técnico de las actividades a realizar, es conveniente emplear los apoyos didácticos de la: Expositiva, interrogatorio o corrillos.

Si sí se llega, a formar un pequeño grupo de personas, se indicará el tiempo de duración, mencionando una aproximación de dos horas, la primer hora será en la oficina y la segunda dentro de las instalaciones, esto tendrá que ser muy bien programado para no interrumpir distraer o suspender las actividades.

Este tipo de entrevista deberá contar didácticamente con los siguientes apoyos: Organigrama general de la organización y de cada una de las áreas, este con fotografías. Contar con un paquete de los manuales de procedimientos y lineamientos en general y muy específicamente del área en donde va a laborar la persona de nuevo ingreso integrando también una carta de bienvenida, expedida por la máxima autoridad de la organización o de la institución.

Para iniciar esta entrevista es muy importante que a la persona, se le llame por su nombre completo, que se le indique que la organización le da la más cordial bienvenida ya que fue un aspirante muy selecto para que ingresará a la organización y que está esperando que pueda integrarse inicialmente a la organización por medio del entrevistador, mismo le dará un visión más específica de la organización. Antes de iniciar la introducción es muy conveniente que se pregunte, si ha tenido alguna duda con respecto a su trámite de contratación, si ya entregó todos los documentos que le han solicitado, para entonces en su caso aclarar o ayudarle en esta situación, para entonces pasar a:

Exponer la estructura de la organización, presentando el organigrama autorizado, preferentemente, de fecha reciente, explicando los objetivos y las funciones de toda la organización, y en especial de cada departamento, área o sección existente, mostrando más detalle en donde vaya a existir una comunicación horizontal o vertical directa y/ o con los que tendrá algún tipo de relación, en esta parte de la entrevista, mostrar el organigrama con las fotografías de los jefes y del personal integrante, de tal manera que vaya conociendo poco a poco al personal responsable y los integrantes del departamento al que se va a integrar de tal manera que pueda en determinado momento identificar o a ubicar al personal lo más pronto posible.

También es importante en este punto hacer mención de los proyectos a realizar, de las nuevas áreas que se han autorizado y que van a empezar a funcionar a partir de tal fecha, o las nuevas políticas que se implementarán, los nuevos proyectos y la participación que tendrá en ellos.

En este tipo de entrevista es necesario que se explique, cuidadosamente las expectativas que se tiene para con la persona, lo que se espera de él, como parte importante de la organización, los planes y posible desarrollo como miembro de la organización.

Contando con los conocimientos elementales de la organización, es conveniente realizar un recorrido por la planta, explicándosele cada una de las áreas y presentándolo brevemente, ante el personal como un nuevo integrante de la organización y solicitándole apoyo a los integrantes para que a esta persona se le facilite su integración a la organización.

Al terminar el recorrido y para realizar el cierre de la entrevista también se le cuestionará y evaluará con las mismas preguntas que el nuevo empleado realice, se le preguntará, si en este momento se encuentra mejor ubicado, en cuanto a los objetivos de producción o de trámites relacionados con la organización. Indicándole que el tipo de comunicación interna o externa que lleva su área, se la indicará su jefe inmediato, a fin de no proporcionar más información, misma que puede llegar a dispersarse, para terminar es conveniente entregar la carta de bienvenida y el paquete de todos los lineamientos y procedimiento de la organización.

Después de la bienvenida y de este recorrido, se presentará con su jefe inmediato a fin de que se integre al área que corresponde. En donde técnicamente se le indicará su actividad, sus responsabilidades y su lugar de trabajo.

Entrevista de ajuste: En este tipo de entrevista, antes de iniciar como en las entrevistas anteriores, es conveniente delinear perfectamente los objetivos y el tipo de planeación requerida para este caso. Se requiere contar con el expediente o bitácora de desempeño, del entrevistado y la evaluación de su jefe inmediato,

En este caso dada la importancia que tiene esta entrevista se deben seleccionar cuidadosamente los objetivos y estructurar muy bien las preguntas que se van a realizar mismas que nos permitan llegar a cumplir con los objetivos establecidos. Se debe contar con una breve historia personal y laboral de la persona que se va a entrevistar. Se realizará a través de interrogatorio directo, preferentemente se efectuará en forma individual.

Se explicará el apoyo didáctico: Lluvia de ideas, a fin de que él mismo empleado proporcione posibles alternativas o sugerencias para un mejor desempeño o adaptación a el área asignada, teniendo como punto de partida el motivo de esta entrevista.

Este va a ser un instrumento que proporcionará información que permitirá obtener un cabal conocimiento del estado que guarda la estructura administrativa, de producción o de organización entre las diferentes áreas dentro de la misma organización.

Este tipo de entrevista se aplicará en forma periódica, en la primera fase se realizará antes de los 30 días de contratación y después se realizará una segunda fase, para determinar en su caso la contratación definitiva o para finalizar la contratación. Teniendo como objetivo principal verificar el nivel de adaptación que tiene el trabajador dentro de la organización con respecto a los sistemas operativos, incluyendo las políticas que se tienen para determinada área.

Las preguntas que se sugieren para este caso serían:
¿cuales son las tres cualidades y defectos que tiene esta organización?, y
¿por que? De cada una de ellas.

¿Cuales en su opinión serían las mejores y por que?, buscar la manera de que las exprese sin que se sienta presionado, o asustado.

¿Que tan a gusto y a disgusto se ha sentido en esta organización?

¿Con que compañeros o personas de otras áreas se lleva mejor, y por que ?

¿Cuales son las cualidades o defectos de los jefes, que ha tenido y con quien se ha adaptado mejor y por que ?

¿Que actividades se le facilitan realizar, cuales se le dificultan y por que. ?

¿Como se le facilitaría para mejorar su desempeño y que propondría para el cuidado, y control del suministro de materia prima o material, cuales son sus sugerencias para el manejo del desperdicio?.

¿Cuales son sus metas y expectativas en el puesto que ocupa y en cuanto a la organización?

¿Qué opinión tiene de la prestación que ha obtenido, de los estímulos de puntualidad y de su asistencia, y de los incrementos salariales.?

Para realizar el cierre se la entrevista se le mencionarán, las sugerencias que ha propuesto durante la entrevista a fin de corroborar lo antes dicho y darse cuenta de que en realidad estas sugerencias o comentarios son de valor para la organización.

Este tipo de entrevista se tendrá que adaptar de acuerdo a las necesidades de producción, o actividades que se realicen en las diferentes áreas de cada organización.

♦ **Entrevista de promoción:** Esta entrevista tiene que estar apoyada con la evaluación de primer ingreso a la organización y con una nueva evaluación, pero ahora en cuanto a su desempeño, complementándola con los cursos de actualización y /o de postgrado realizados durante su estancia como trabajador de la organización.

Para sondear los conocimientos adquiridos, se emplearán las técnicas de expositiva, interrogatorio, discusión dirigida.

Esta entrevista tiene como principal objetivo el de verificar si el candidato cuenta con el perfil establecido para alguna posible promoción, ver si el entrevistado cuenta con la experiencia, escolaridad, datos cualitativos referentes a su integridad familiar, sus metas expectativas, la percepción de sus propias capacidades y limitaciones. Con el fin de confrontarlo con los requisitos de un puesto que le signifique un ascenso.

En esta entrevista, se va a confirmar los datos proporcionados tanto por el entrevistado, como por su jefe inmediato.

En esta entrevista se emplearán preguntas exploratorias que permitan visualizar la motivación, resistencia al cambio o disposición para, la promoción, que implica quizá el dejar a sus compañeros de área, y empezar con otra actividad.

Cuando se logra visualizar la posibilidad de una promoción, se trata de detectar el deseo, por parte del trabajador de ascender de puesto. La entrevista se concretará exclusivamente a explorar las capacidades y cualidades del empleado para el desempeño de un nuevo puesto laboral.

Las preguntas que se proponen para este caso podrían ser entre otras más:

¿Que piensa de esta posibilidad de promoción ?

¿Por que considera que él fue el elegido para este puesto?

¿Que conocimientos considera necesarios para desempeñar mejor este puesto?

¿Cual sería su principal interés por desempeñare esta nueva actividad?

¿Considera que puede elevar el nivel de eficiencia logrado, hasta este momento en esa área? ¿Como lo haría?

¿Cuales son las fallas detectadas por él en esa área?

¿Cual es la nueva proyección que considera tener en su nuevo puesto?

¿Como se siente ante la organización por la posible promoción?

En este caso se pretende visualizar, cual es el nivel de aspiraciones, la capacidad de logro, sus necesidades económicas, saber si cuenta con la información suficiente para desempeñar el puesto, detectar en su caso la necesidad de capacitación y a que nivel se requiere está. En estos casos es conveniente manejar dentro de la entrevista que es una evaluación para poder identificar a un candidato para promocionarlo, ya que si este considera que ya es un hecho puede estar maquillando la información, en alguna de las áreas mencionadas, por ej.: que diga tener todos los conocimientos y capacitación requerida, por el deseo de tener un mejor ingreso y en el momento de confrontar, o que se de cuenta que cambiará de compañeros, quizá no le agrade o que no sea cierto que cuenta en realidad con los requisitos del perfil.

♦ **Entrevista dimensional:** En esta entrevista se investiga la conducta pasada, su objetivo específico es evaluar las dimensiones que el puesto requiere entendiendo como dimensiones a los segmentos de conducta que se evalúan y que es un encabezado descriptivo bajo el cual se pueden agrupar racionalmente y clasificarlos de manera confiable. Se preguntará a los jefes inmediatos cuales son en su concepto las características que debe reunir un candidato para triunfar en un puesto similar, que conductas consideran de manera prioritaria y que consideran básico para el éxito en ese puesto.

Después de un exhaustivo análisis de datos, complementando estos con el perfil de puestos, detección de necesidades y políticas de la organización, se determinarán cuales son las dimensiones que son relevantes para el puesto, mismas que serán determinantes para sucesivas evaluaciones.

De acuerdo a la obtención de datos, a este tipo de información y de las dimensiones seleccionadas, se podrá tener un posible diagnóstico y un pronóstico, de los empleados con respecto a su potencial, sin que se pierda un sólo dato de este enfoque, en este caso es muy recomendable tener cuidado de no tocar, otros puntos, que son empleados en la entrevista tradicional.

De esta manera se evalúa a cada candidato muy específicamente con respecto a todas y cada una de las dimensiones establecidas y se define qué correlación existe en cada una de ellas para determinado puesto. Una vez que se termina de entrevistar, al entrevistado se califica inmediatamente, dando el resultado al momento.

♦ **Entrevista de retroalimentación:** En este tipo de entrevista, se deben tener muy claros los objetivos, la planeación de la misma, se deberá contar con los trabajos realizados por la persona evaluada, y los datos de evaluación durante la trayectoria laboral, proporcionada por sus jefe inmediato de la organización.

El tiempo que se emplea en este caso es variable, ya que es personalizada, su duración es quizá un poco prolongada ya que se presenta ante una comisión de evaluación y expondrá o explicará brevemente los contenidos de cada trabajo realizado o en que ha

invertido su estancia dentro de la organización, esto es debido a que de acuerdo a su desempeño podrá obtener un beneficio económico trimestralmente.

Se emplearán apoyos didácticos tales como: El interrogatorio con preguntas de confrontación, directas e indirectas, corrillos, etc.

En este caso se le informará al empleado sobre su desempeño y motivarlo para mejorar en las áreas que así se requiera.

Se le proporcionará una idea clara de cómo está desempeñando su trabajo por medio del análisis de su trabajo, se comentarán en forma directa algunos aspectos de los trabajos realizados, en cuanto a la cantidad y calidad.

Es en este momento cuando se retroalimenta, se le debe alabar y explicar lo eficiente que ha sido su desempeño, o bien el bajo rendimiento que obtuvo durante el periodo de los últimos tres meses, en caso de que la evaluación resulte con bajo rendimiento es necesario tener cuidado para que la persona no se sienta agredida, ni menospreciada, o que piense que debe agradecerle el favor de considerarle para un estímulo.

El trabajador podrá exponer las posibles causas de su rendimiento en ambos casos, los cuales es conveniente registrar por escrito, no se debe interrumpir al entrevistado al final de esta fase, si no se tiene alguna duda o inconformidad, notificar la calificación o nivel alcanzado.

Exhortando al entrevistado al mejoramiento de su desempeño de tal manera que incremente su productividad, que supere su desempeño, y que al mismo tiempo corrija sus deficiencias.

En esta fase se le indicará al entrevistado los compromisos establecidos por él, dando cita para el próximo periodo de evaluación.

3.5.1.- Algunas entrevistas de tipo externo en la organización:

Que son aquellas entrevistas que pretenden dar una imagen hacia el exterior, con un fin específico. Se mencionarán sólo algunas de las más comunes.

El entrevistador deberá contar con los elementos necesarios para poder realizar una entrevista para la organización. Empleando personal calificado para poder proporcionar asesoría, solución de conflictos de las actividades o servicios externos que proporcione una determinada organización, misma que proporcionará todos los lineamientos necesarios para que la organización obtenga mejores beneficios.

Por otra parte también puede lograr, que se pretenda dar un cambio, una nueva o determinada imagen, ante las demás organizaciones.

Que proporcionen detalles específicos de la organización

Se empleará como apoyo didáctico: El interrogatorio, y la confrontación Por medio de la cual podrá tener elementos, para beneficio de la organización, y retroalimentación externa de los servicios o prestaciones de los hechos, para poder identificar en realidad su presencia ante la organización.

♦ **La entrevista de negociación:** Se realiza en la compra o adquisición de bienes, servicios, o los recursos humanos, financieros, materiales etc.

La entrevista de negociación; se puede apoyar didácticamente por medio de interrogatorio, confrontación además de suministrar todos los recursos anteriores, se tiene la perspectiva de solución de problemas y de conciliación.

Principalmente ante un conflicto laboral, legal, o de terminación de alguna situación irregular.

La entrevista de recepción, telefónica, internet, correo electrónico etc:

Son entrevistas de atención inmediata de manera personalizada y a distancia.

Atención inmediata en cuanto al seguimiento y asesoría de las funciones, políticas, lineamientos, disposiciones y objetivos, que desempeña una organización funcionario, o solicitud de asesoría de tramites administrativos legales o de consejo, tratando de dar un consejo de emergencia, recibir alguna queja, entre otras consultas y que pueden ser:

vía telefónica o personal en donde no es persona a persona, sino a través de algún medio de comunicación en donde hay que dar solución inmediata al problema que se presente.

Lo que permitirá al usuario o interesado una atención inmediata y solución oportuna de la problemática, que en determinado momento se presente y que este directamente relacionado para con una organización o para apoyo de lapersona solicitante.

El interrogatorio y la lluvia de ideas: Se empleará como apoyo didáctico, para poder identificar en realidad el tipo de llamada y poder evaluar la magnitud del problema o emergencia que se manifiesta, permitiendo dar tiempo para poder contener y orientar en forma oportuna el conflicto, causa de la llamada. La lluvia de ideas permitirá que el interesado le permita tener una perspectiva diferente a la inicial y de alguna manera comprometerlo a solucionar sus conflictos, y tratando de que se logre a través de estas intervenciones la corresponsabilidad de las posibles alternativas de solución que se manifiesten.

Capítulo 4.

Modelo de entrenamiento de entrevista para las organizaciones.

Introducción.

Dado el proceso de modernización que vive el país, una de las preocupaciones centrales de la administración pública y privada, es la preparación de áreas laborales específicas. En este sentido, la capacitación de futuros entrevistadores, está revestida de especial relevancia por la significación que tiene como multiplicadora de conocimientos específicos.

Con la finalidad de responder a la apremiante demanda de personal capacitado, se ha pensado en diseñar un sistema de capacitación de entrevista integral destinado al personal que requiere contar con elementos necesarios que le permitan optimizar el recurso humano dentro de las organizaciones.

Tomando como referencia metodológica: La entrevista en las organizaciones del Maestro; Grados, E. J. A., y de la Lic. Sánchez, F. E., (1993). Investigadores mexicanos, interesados en el desarrollo de nuevas técnicas y herramientas para el mejor desempeño de las organizaciones.

Estos autores, manejan la teoría y práctica de la entrevista, de manera innovadora y dinámica, logran integrar, diversas teorías y técnicas psicológicas, permitiendo optimizar, la metodología requerida para lograr el objetivo de esta propuesta, de modelo de entrenamiento de entrevista.

Por lo que el presente documento conjunta los elementos teóricos- metodológicos que constituyen el sustento de la práctica del entrevistador, partiendo de la conceptualización del proceso de capacitación y del papel del instructor y del modelo de la entrevista.

Dicha conceptualización ésta apoyada en el análisis de corrientes psicológicas y pedagógicas de las que algunos de sus postulados son susceptibles de ser tomados para esta propuesta de capacitación; así como en la descripción del proceso enseñanza - aprendizaje en los adultos, que pueden ser manejadas de diversas formas, dependiendo de las diferentes características del grupo de entrevistadores al que se enfrenten, de la iniciativa del instructor de entrevistadores y de acuerdo al tipo de entrevista que se requiera.

Los objetivos, que se persiguen en la, propuesta de este curso de entrenamiento son:

Objetivo General: Que al término del estudio del curso, el capacitando contará con los elementos teórico-metodológicos, indispensables para desempeñar las funciones propias del entrevistador, y podrá ser capaz de fungir como instructor de entrevista.

Objetivos particulares o específicos:

- El entrevistador, identificará a la capacitación, como proceso de enseñanza - aprendizaje, tendiente a favorecer el desarrollo integral del trabajador.
- Revalorará y considerará la importancia que tiene la experiencia del participante adulto en la realización de todo proceso de capacitación.
- Identificarán en este caso, las características idóneas del instructor como parte fundamental del proceso de capacitación.

- Identificará las características del entrevistador y la manera en que éstas inciden en los resultados del proceso de la entrevista dentro de las organizaciones.
- Obtendrá información acerca de los apoyos susceptibles de utilizar en el desempeño de su labor como entrevistador.
- Será capaz de llevar a cabo la planeación de la entrevista en forma eficaz, considerando todos los elementos pertinentes para el tipo de entrevista a tratar.

4.1.- Definición y objetivo de la entrevista para las organizaciones.

La definición de entrevista que la sustentante de está propuesta dice que:

La entrevista es: El medio para lograr la interrelación entre el personal y una determinada organización o institución, misma que permitirá obtener los elementos necesarios para lograr el bienestar tanto del trabajador como de la organización, con la finalidad de lograr un modelo Organizacional sano y eficiente.

Objetivos que deben perseguirse.

- **En la fase inicial**

El aspecto básico que se debe conocer, cuando se va a realizar una entrevista dentro de una organización; Por principio: conocer a profundidad la organización o institución, mínimamente con una visión panorámica de la misma, conocer el o los puestos, o en su caso, de la descripción del puesto, el posible origen de la actividad problema a tratar, con el fin de saber las funciones que se realizan en determinado caso, Para poder planear y organizar la metodología y posibles estrategias a seguir, en función del tipo de entrevista que se requiere y que es necesaria para lograr los objetivos que la organización está estableciendo.

Es importante conocer los objetivos y políticas de la organización, el nivel de responsabilidades en el que se desempeña o desempeñará la persona objeto de la entrevista. Si va a ser personal interno o externo a la organización.

El nivel de las personas que se van a entrevistar; funcionario, ejecutivo, técnico, administrativo, operativo de servicios, etc.,

El número de personas y tipos de puestos que dependen o dependerán de la persona, experiencia ocupacional, nivel académico, actual o deseado, etc. Esto es con el fin de determinar, que áreas se van a investigar a través de la entrevista.

Una vez que se lleva a cabo lo anterior, y en función del perfil de puestos, se elabora una guía de entrevista y la estrategia que se empleará en la investigación que se realizará, pues en base a estos datos se podrá saber con qué personal se realizará la entrevista, en y para la organización.

Es importante mencionar que de acuerdo con el proceso Organizacional, no sólo se tendrá la oportunidad de tener información sobre el análisis de puestos, sino también del curriculum vitae, solicitud, resultados de exámenes psicológicos, médicos, de rendimiento, de productividad, puntualidad, eficiencia, etc. Información que debe ordenarse y jerarquizarse para determinar, cuales son las áreas que aún no quedan claras o que es necesario aclarar con mayor precisión, también se debe contar con datos cualitativos en relación a la empresa o dirección para la cual se realizará la entrevista por

lo que se debe contar con la evaluación, lo más completa posible; toda esta información será como un antecedente a la situación que se tratará, se contará con mejores elementos y se podrá tomar una mejor decisión al respecto.

Estos datos se utilizarán de acuerdo con los fines que se tengan establecidos en las políticas de la organización.

Datos que se obtendrán de la supervisión; clima de trabajo; políticas; en general, se buscará información, sobre el problema o situación que se abordará, sobre la persona y lugar que ocupa dentro de la estructura Organizacional.

Con el fin de dar una orientación para aquellos que se inician en la entrevista con las organizaciones a continuación se señalarán los puntos que se consideran básicos en la planeación de la propuesta de entrevista:

- **Determinar los objetivos:**

Es muy importante determinar el propósito, por el cual se va a realizar la entrevista: misma que puede ser: de recepción, telefónica, de selección de personal, dimensional, de ajuste, de salida de promoción de ventas, negocios, retroalimentación, etc.

Esto es de suma importancia ya que esto dará pauta para planear el tipo de entrevista que se empleará, para obtener la información que debe obtenerse y esto a su vez nos indicara la dirección o modalidad que debe tener la entrevista: directa, indirecta o mixta, ya que la entrevista se dirigirá y se orientará hacia los objetivos que en este caso el entrevistador desea, teniendo como base las necesidades de la organización o institución de que se trate.

En cada uno de los casos que se presenten, se debe definir el objetivo, para conformar la estrategia y tiempo, que se necesitará, sin perder de vista el tipo de informe que se tendrá que presentar, de acuerdo con las políticas y necesidades de la organización.

- **Estructurar la entrevista:**

Una vez que se definió el objetivo, se tiene la posibilidad de seleccionar la estrategia, tiempo y lugar que se llevará a cabo en la entrevista.

Seleccionar en base a la modalidad de entrevista, que tipo de preguntas se utilizarán: abiertas, de confrontación, cerradas, etc.

Es importante determinar el lugar, si será en la oficina, en un restaurante, ¿en cuál? o si se citará a desayunar a comer etc., en donde? y por que ahí.

En todos los casos se debe definir con claridad el tiempo necesario, los tópicos que se van a tocar, por qué y hacia dónde se debe conducir la entrevista, y a qué conclusiones se pretende llegar.

- **Revisar la información:**

Es importante recopilar toda la información o expediente personal, que se tenga sobre el entrevistado, como puede ser: documentos oficiales, antecedentes, procedencia, historial académico, laboral, el curriculum vitae, solicitud, cartas de recomendación, resultados de la evaluación psicológica, ocupacionales, intereses, el problema etc., con el fin de que el entrevistador pueda bosquejar con anterioridad la información que se debe obtener, y poder profundizar en el área, que nos pueda ayudar a precisar o aclarar mejor estos datos.

- **Fijar una guía:**

Se recomienda que antes de iniciar una entrevista se establezca cuáles son los puntos que quedan poco claros de la información que se tiene hasta el momento, dependiendo del caso que vaya a tratarse. Por ej. Si es una entrevista inicial, saber si se reúnen los requisitos fundamentales de un determinado puesto, de tal manera que esta guía contenga preguntas clave, cerradas y abiertas, aquellas que permitirán investigar los problemas que puedan presentarse en el trabajo y que se planteen al entrevistador a manera de preguntas situacionales.

- **Seleccionar el escenario:**

Un escenario adecuado incluye la manera de recibir al solicitante y la actitud inicial del entrevistador, así como el lugar. Este, en términos generales, debe ser un recinto cómodo, aislado de ruidos que interfieran o interrumpan la comunicación.

Lo deseable es que sea una habitación de tamaño regular, donde prevalezca una atmósfera de libertad y relajamiento, con buena ventilación iluminación y asientos cómodos.

En cuanto al mobiliario, lo más prudente es evitar estímulos distractores, o que den pauta a que el entrevistado trate de desviar su atención o el tema del que se este tratando por ej. Fotografías familiares del entrevistador, adornos llamativos, escritorios repletos de papeles, el expediente del interesado etc. Ya que esto perturbará la atención del entrevistado, es conveniente tener lo más austero posible el lugar de entrevista.

Es importante contar con las herramientas técnicas y de apoyo previamente seleccionadas por ej.: cuestionarios, pruebas psicológicas, en su caso pruebas de conocimiento o de ejecución, hojas, blancas colores, lápices, plumas, etc., esto de acuerdo al objetivo a seguir.

- **Hacer previa cita:**

Se debe realizar una cita en determinado lugar día y hora, y respetar dicha programación, esto es muy importante ya que nos está dando un indicador de la puntualidad del entrevistado, la disponibilidad e interés, el manejo de los temores, angustias, resistencias, etc., que puede manifestar para llegar a la cita.

En algunos casos dependiendo, del tipo o razón de la entrevista se llegará a manejar el tiempo de espera o cambio de cita intencional, con el objeto de observar la reacción y manejo de agresión del entrevistado ante lo imprevisto.

Es importante recalcar que si la entrevista tiene como fin la obtención de información, que servirá para integrar o recolectar datos por primer vez, se recomienda que se respete el horario establecido, el hecho de esperar y hacer entrevistas prolongadas, provoca malestar o agresión, además que dentro de sus expectativas o fantasías puede ser interpretado como que la organización muestra poco interés por él interesado, que es desorganizada y poco formal como institución.

En caso que haya algún objetivo definido, es importante hacer mención de esto, al final de la entrevista explicándole claramente, que es parte de la evaluación, que se requiere para tal situación.

Se deben programar periodos de receso entre entrevistas cuando se requiera, así como el tiempo necesario para que al finalizar, se resuman los

resultados obtenidos de cada entrevista, con el fin de que no se contaminen los resultados de esas sesiones, con las siguientes entrevistas.

- **Determinar la duración.**

En la entrevista de las organizaciones, se señalan diferentes tiempos, se manejan según el objetivo y el tipo de entrevista que se realice.

Se tratará de citar a las personas en lapsos de tiempo de entre 30 y 50 minutos, esto evitará que el entrevistado considere que es una plática de relaciones interpersonales, y que se pierda la formalidad necesaria, para llegar a la meta establecida.

Los tiempos que se manejarán son puntos de referencia, que variarán de acuerdo con la experiencia del entrevistador, el posible cansancio, la actitud del entrevistado, y el objetivo de la entrevista en base a las políticas que emite la organización.

- **Evitar interrupciones.**

En el momento de realizar la entrevista se tiene que asegurar, hasta donde sea posible que no haya interrupciones personales y telefónicas, dado que estas pueden inhibir la comunicación que se ha logrado entre el entrevistador - entrevistado.

Es importante que el entrevistado capte la idea de que ese tiempo está designado para él, y que lo más importante es la atención que se le pueda otorgar a él. Si se le puede transmitir respeto, atención y cooperación al entrevistado, se puede obtener exactamente lo mismo de él, respeto, atención y cooperación para con el entrevistador.

Para la realización de una entrevista, se tienen que tener en cuenta los siguientes puntos:

- **La llegada del entrevistado:**

Observar: Si es precipitada, angustiada, tranquila, tensa, si llega sólo, o acompañado, que objetos lleva a la vista etc.

- **La forma de vestir:** Si está es de acuerdo a la circunstancia, o motivo de la entrevista; por ej. Si se le llama dentro de su jornada laboral, se observará si utiliza el uniforme, la ropa que porta o utiliza en su horario, en que condiciones se encuentra ésta, si hay cuidado y buen manejo de la misma o descuido y desaliño como parte consuetudinaria del la persona a tratar.

En este punto es necesario recordar que todas las personas, son diferentes y que cambia su conducta dependiendo de las circunstancias; pero son susceptibles de conducirse de cierta manera. Por lo que debemos considerar los tipos de entrevistados que se mencionan en los capítulos anteriores facilitará la identificación de los tipos entrevistados:

De manera general existen una serie de objetivos que deben perseguirse dentro de la entrevista para las organizaciones, independientemente del campo de aplicación, por lo que para este caso se harán mención sólo de algunos de los principales tópicos, ya que de acuerdo a la necesidad que se vaya presentando dentro de la organización y dependiendo de la política, lineamientos y objetivos que se tengan de está, se tendrá que investigar, seleccionar muy cuidadosamente las áreas de la entrevista, y adaptarlas de acuerdo a la metodología que se vaya emplear, durante y conforme a la planeación de la misma.

4.2.- Áreas de investigación dentro de la entrevista para las organizaciones:

⇒ En general:

Se deberá investigar; Al inicio los datos generales del entrevistado y que la institución proporcione según sea el caso a tratar; en caso de que se trate de un nuevo ingreso, se realizarán preguntas conforme la solicitud de trabajo, procedencia, orden de trabajo, etc.

En general se trata de confirmar los datos proporcionados, mismos que son, antecedentes para investigar la posible causa de algún problema, inducción, promoción, ajuste, evaluación, incluso de despedida, consejo, retroalimentación, etc. por medio de preguntas.

Las preguntas utilizadas en esta área sirven para ubicar al entrevistado, para saber cuáles son las condiciones actuales del trabajador que se está entrevistando; y que van enfocadas hacia los datos personales del entrevistado; que pueden servir como un marco de referencia, para saber actualmente cuál es su: estado civil, edad, escolaridad, condición económica, sus motivaciones, intereses, valores, etc. Además de sus compromisos económicos, prestamos de: coche, casa, hipoteca, colegiaturas tarjetas de crédito etc.

*** Académico o escolar.**

Esta área es muy importante para detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados. A través de esto se verificará si el entrevistado cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo con los requerimientos del puesto o actividad a desarrollar. Si la preparación con que se cuenta es vigente para las necesidades de la organización, si se rebasan las expectativas del puesto etc.

También es importante visualizar en este punto, en donde estudió, en que instituciones realizó sus estudios, en escuelas oficiales o particulares, esto es importante para conocer el tipo de formación académica y cultural que integra su formación profesional, técnica u operativa, según corresponda el nivel académico obtenido. Nos indicará cual ha sido el núcleo en que se ha desarrollado, cuál es su entorno cultural y económico en el que se desenvolvió y cuáles fueron los valores predominantes que incorporó en sus estudios.

En este punto es importante tener a la vista la forma de pagar los estudios académicos obtenidos, si los padres pagaron todos los estudios o si la persona tuvo que trabajar, a partir de cuando, para poder visualizar con más claridad el tipo de interés por su superación o su dependencia familiar, los logros obtenidos, que se evaluarán con mayor precisión, al final de la entrevista.

Se podrá detectar el nivel de eficiencia con los que se desempeña el entrevistado, los estándares de exigencia que está acostumbrado, esto se podrá obtenerse por las calificaciones obtenidas durante la trayectoria, cursos de actualización, postgrado etc.

Se realizará un estudio cronológico de sus estudios siendo necesario precisar las fechas de ingreso y egreso de cada uno de los ciclos cursados, así como las vivencias agradables y desagradables que se dieron durante estos períodos. En caso de suspensión tratar de buscar los verdaderos motivos de está. Todos estos datos nos darán una visión más panorámica del la potencialidad de eficiencia.

En esta área también es importante que se pueda visualizar, el tipo de orientación personal, vocacional, profesional y laboral, ya que nos da la pauta del tipo de orientación que ha tenido en su:

- Trayectoria personal: La definición de metas a largo mediano y corto plazo, relacionando sus aptitudes intereses y valores, mismos que permitirán ver los niveles de logro profesional y laboral.

• **Biográfica o escolar:**

Es muy importante, ya que nos dará el nivel el nivel de coherencia, definirá también a un entrevistado cuyos objetivos están bien predeterminados, en que momento se encuentra en cuando a sus intereses personales, vocacionales, profesionales y laborales.

Es importante, investigar como fueron sus relaciones interpersonales en el período escolar, si intervino en actividades de grupo, deportes, grupos culturales, etc., el tipo de interacción que tuvo o que logró con los maestros, si fue representante de grupo, de mesas directivas, capitán de equipos de trabajo etc., representando investigando, presentando ponencias, conferencias, coordinando cursos o actividades, dentro o fuera de los periodos académicos, etc.

En cuanto al nivel de realización, es importante investigar, la capacidad que tiene para terminar, lo que emprendió, o emprende, y en que tiempo lo termina, si es período normal o extraordinario, ej.: Las personas que han intentado titularse y no lo han logrado, él que estudia dos carreras pero que ninguna ha concluido.

En esta área, es muy importante analizar el éxito, mismo que es la conjugación de las metas fijadas en el interés y la capacidad, enfocados a la consecución de las mismas.

• **Orientación vocacional:**

Motivo por el cual se eligieron los estudios que emprendieron, si estos han sido de acuerdo con sus aptitudes e intereses.

Si la carrera o estudios fueron sugeridos, impuestos, o por que no tuvo otra alternativa de elección, o sea que quizá no haya ingresado a la carrera que deseaba, pero no aprobó el examen de admisión y sólo había cupo en la que estudio, etc.

- Orientación profesional: Como se ubica el entrevistado en cuanto a su desarrollo profesional, sus áreas de especialización en cuanto a la afinidad de conocimientos aptitudes habilidades e intereses.

- Orientación laboral: En este punto se debe enfocar, hacia los trabajos realizados, que haya seleccionado, o tenido que realizar, los canales de realización dentro de su profesión, la perspectiva que se ha tenido para lograr desempeñar el trabajo que se ha tenido en meta.

Si ha tenido que realizar trabajos fuera del área de su interes es necesario investigar por que tiempo de duración y la posible causa. Y los alternativas que ha tenido para cambiar de actividad o de empleo ante esta situación.

• **Ocupacional.**

Esta área tiene especial importancia para evaluar a los entrevistados, dado que es en donde se puede analizar su desempeño, sus niveles de logro y la experiencia adquirida.

En esta área se investigan cronologicamente las fechas de ingreso a cada uno de los empleos, en que se dice ha laborado, o en su caso en las áreas en que ha desempeñado alguna actividad dentro de la organización.

En que fechas y cuanto tiempo ha estado en cada unas de las actividades que ha realizado.

Investigar si estas actividades han estado relacionadas con su preparación profesional o con sus intereses.

Es importante también saber el motivo del cambio de área o de organización, en caso que se haya cambiado, investigar si la causa que le dio margen a buscar el cambio fue el sueldo, la actividad, las prestaciones, las relaciones interpersonales entre autoridades, entre compañeros, etc. ¿cuanto tiempo estuvo o ha estado en el mismo lugar? y ¿por qué?, ¿en donde le ha gustado más, y por qué?.

• **En la fase intermedia es conveniente investigar:**

• **Funciones del puesto.**

Se debe contar con la información, que permita tener una visión precisa, lo más ampliamente posible, las experiencias laborales adquiridas, la especialización que obtuvo, al estar en las anteriores instituciones, no como estudiante, sino como trabajador, indagando si tuvo o tiene a su cargo el manejo de personal, número de personal a su cargo y si no, lo tiene o tuvo preguntarle, ¿como lo hubiera dirigido? o lo dirige en la actualidad y ¿que preferiría haber tenido personal a su cargo, o no?, ¿porque? y ¿que estrategias emplearía para obtener mejores resultados del personal a cargo, en caso que lo tuviera, o como mejoraría este manejo en el cargo que actualmente desempeña?. Esta información permitirá conocer el tipo de conocimientos desarrollados, que tan congruentes han sido en su desarrollo y en la adquisición de experiencia ocupacional, experiencia lograda, que le permite una formación global de la organización.

• **Relación ante la autoridad.**

Es importante tener en cuenta el nivel jerárquico que tiene o ha tenido durante sus empleos, o actividades. La interrelación que se estableció y que se mantiene con sus superiores, ¿se limita a las actividades de la oficina?, ¿mantiene relaciones extraoficina y de convivencia, con las familias de ambos, por que, si y por que no?.

Investigar el concepto que tiene de sus autoridades inmediatos y de los superiores, etc.

Es conveniente conocer la estructura de la organización, saber el lugar que ocupa el puesto que desempeña, tanto de su jefe, como del interesado, a fin de tener una visión, del tipo de organizaciones a las que ha pertenecido, y en las que se ha desenvuelto, la jerarquía que ocupa, dentro de la organización, como es o era la relación con sus superiores. También hay que tener muy en cuenta que no es lo mismo una organización de 20, 30, 50, o 100, empleados, que una organización de 500 personas en adelante.

• **Antecedentes laborales, ingresos económicos e intereses.**

Es recomendable saber como se conectó con la organización, por recomendación de amigos, familiares, (en este caso es importante preguntar quien es su familiar y parentesco, entre ellos antigüedad de éste, y en que departamento o área, se encuentra, jefe inmediato, etc.), colegas, bolsa de trabajo, periódico, otros medios. Hay que tener muy claro, como se contactó con la organización.

Por que le interesó ingresar o por que le interesa continuar en esa institución, y cuales son o eran sus expectativas, para consigo mismo y para con la organización. ¿Anteriormente contó con información en relación a los objetivos, metas y alcances de la

organización.? ¿Actualmente conoce los avances y metas establecidas para este periodo en su área de trabajo.?

En que organizaciones ha prestado sus servicios, en el sector público o privado, ¿como cuáles?, tiempo de duración en los mismos.¿ Que le obligó a renunciar a sus últimos empleos?

Sus ingresos económicos al ingresar a las organizaciones, puesto inicial y final, ascensos obtenidos, en que horarios ha laborado, o labora, ingresos al retirarse del último empleo y el actual.

Es importante contar con el curriculum vitae inicial y el actualizado, ya que es fuente de información que permitirá tener una guía, de los empleos y actividades desempeñadas, además de que se le da importancia a la información proporcionada por el entrevistado, teniendo la oportunidad de corroborar, confirmar, confrontar, y valorar la coherencia entre la postura y la comunicación verbal, que se manifieste.

- La familia.

Es muy importante investigar el núcleo familiar del entrevistado, ya que la familia es muy importante para el desarrollo de las personas, ya que es el núcleo de origen, y es él que determina los valores, la motivación, los principios, la educación etc., y dirige los esfuerzos, mismo que nos indicarán el nivel de integración, y de cohesión familiar.

Por lo que es necesario profundizar; hay indicadores que nos daran la pauta del origen de la familia en cuanto a intereses, condición social, económica, cultural, nivel académico, edad de los padres y hermanos, aspiraciones, metas establecidas, de cada uno de los integrantes, las edades, proyectos a corto, mediano y largo plazo, puestos y salarios que ocupan los padres y hermanos en edad laboral.

Existen núcleos familiares que manifiestan su interés en los conocimientos, postgrados, idiomas, etc., y todos los integrantes cuentan con estudios de postgrado, o bien personas que aún cuando no alcanzaron un nivel académico superior, se sienten orgullosos de el grado académico obtenido, por sus familia, misma que se ha esforzado por lograr lo que han obtenido y que dentro de estos conocimientos, Su capacidad de logro y de éxito estará determinado por esto.

Tener interés de superación en la familia, en la que no se pueden contar con todos los recursos económicos y que a pesar de ello, se llega a ser el único profesionista. Estos elementos son de vital importancia para el entrevistado y deberán tomarse muy en cuenta para su evaluación final.

Otro factor importante por evaluar es la integración de la familia padre madre y hermanos en convivencia. Hay familias desintegradas, por abandono de alguno de los padres, o por divorcio, o casos, que aún cuando la familia se encuentre viviendo en la misma casa habitación, se mantienen distanciados, por diferencias o incompatibilidad de caracteres, llegando perjudicar en forma notable el desempeño o la realización, de los integrantes de esa familia, en este caso hay que investigar el posible origen del problema, si son el padre y la madre empleados en alguna institución, tratar de visualizar el tiempo que logran descansar en convivencia, con los demás integrantes de la familia, o si son de los empleados, que son los que llegan antes que todos y los que se van a sus casas mucho después que todos, o si son personas, que los compañeros piensan que viven solos, por que además no comentan que tiene familia.

Hay que tratar de investigar si es que los integrantes de la familia se han casado muy jóvenes, si se independizaron prematuramente, por hostilidad intrafamiliar, quizá por costumbres que no concordaban con las del entrevistado, o si los hijos aún casados siguen dependiendo de los padres, viven en la misma casa y se alimentan del salario de los padres.

Se trata de visualizar el nivel de dependencia, que se ha establecido en la familia, tratando de ver hasta donde se ha mantenido el vínculo familiar. Que tan independiente es el entrevistado, de su núcleo familiar primario y que tanto ha podido superar esta situación en su vida particular o ya dentro de su familia con sus propios hijos y su esposa. Investigar la interacción entre las personas que se deben conocer dentro de la organización, proporcionando los datos correspondientes para este fin.

Situación importante para la organización, ya que de esto indicará si el entrevistado repite, el patrón familiar, que se estableció en la edad temprana o si lo ha tratado de superar o superado.

Esto es de vital importancia ya que dependerá de este factor, el que pueda arrojar un mejor rendimiento y eficacia dentro de su estancia en su familia y por tanto en la organización.

Un aspecto también importante, sobre todo a nivel ejecutivo, es conocer el nivel socioeconómico, la preparación del cónyuge y la posibilidad de interacción ante la organización.

• Estado físico y condiciones generales de Salud.

Es importante conocer cual es el estado de salud del entrevistado, ya que en ocasiones la causa de un rendimiento menor al esperado, puede ser un problema de salud, que probablemente no se ha detectado.

Es importante que se investiguen los antecedentes de los padecimientos que ha tenido, en necesario investigar con que frecuencia asiste al médico, tipo de especialista o tipo de asistencia al que recurre, yerbero, brujo, naturista, etc. En esta área es conveniente investigar las posibles enfermedades de sus padres, hermanos e hijos en su caso, familiares en gral. También esto puede ser importante para que las relaciones interpersonales no sean muy satisfactorias, que se encuentre de mal humor con mucha frecuencia, que se queje de todo, que muestre cansancio al principio o a la mitad de la jornada y sin motivo aparente, que se exponga demasiado a frecuentes accidentes, que se duerma dentro la jornada laboral, etc. Quizá, el origen problema sea la salud del entrevistado, es conveniente preguntar al entrevistado, el tiempo, número de horas que duerme y en que horario, si hay dificultad para conciliar el sueño, o no, si hay pesadillas frecuentes, sonambulismo, terrores nocturnos, distracciones frecuentes, dificultad para la lectura, observar el tipo de lenguaje, fluido o lento, fecha de última graduación visual, si es casada (o) investigar el tipo de control natal, número de hijos que desean tener y en que lapso entre los hijos, preguntar a que edad sabe o ha escuchado que camino, si tuvo problemas para el control de sus esfínteres, edad en que habló, y caminó, en caso de mujer, a que edad tuvo su primer menstruación, que tipo de enfermedades considera que son más peligrosas para su salud y por que , tratar de investigar la asociación que tiene ante esto..

Es importante que los entrevistados sepan su tipo de sangre, y cuales han sido las enfermedades más importantes que han sufrido, y que si requieren de tratamiento de por

vida, o si padecen de algún padecimiento y por tanto seguir algún tratamiento, esto es muy importante avisar a las autoridades de la organización, para que en caso de que exista algún problema, se le pueda canalizar lo más pronto posible a su atención médica, teniendo menor peligro o riesgo para la salud del interesado y para la organización.

En esta área lo más recomendable es que haya un médico, con especialidad, preferentemente en medicina laboral y por tiempo indeterminado para todos los integrantes de la organización. Y poder canalizar al empleado para que en caso de que se pueda visualizar algún dato importante de lo antes investigado y analizado o dudoso inmediatamente se envíe a una valoración clínica profunda.

En este caso es de suma importancia que todo el personal se esté chequeando clínicamente ya sea en forma oficial o particular de tal manera que se pueda ejercer la medicina preventiva principalmente en relación a los riesgos laborales y por ende bienestar de los empleados de la organización.

• **Pasatiempos:**

El objetivo de esta área es investigar en que utiliza su tiempo libre, cuales son sus pasatiempos. Se deberá investigar si estos "hobbies" son en grupos de amistades, familiares o individuales, si se pertenece a algún club, asociación social, cultural, económica, política, deportiva, etc. Si estas actividades las ha desarrollado a nivel competitivo, a nivel nacional, internacional, o particular, en dónde ha participado, cada cuando y si actualmente se realiza, investigar cuando y en dónde fue. La última vez que estuvo presente, que tipo de deporte realiza o realizó, es importante preguntar por que eligió ese deporte, si se retiró a que edad por que, y que es lo que le agradaba más de éste, e investigar el punto de vista actual, a que nivel competitivo practicó este deporte y por que, si fue voluntario o impuesto.

Si no ejecutó algún deporte, en su caso que tipo de juegos: le agradan, de mesa, al aire libre, cuales son de su preferencia, etc.

La frecuencia al cine, teatro, conciertos, museos, de ver la tv., la de leer el periódico, revistas etc., preguntando también el tipo de obras o películas de su agrado que secciones busca en el periódico, revistas o programas de tv.,

En cuanto a los viajes de placer, investigar que lugares y que áreas son de su interés, cuando llega al destino planeado.

En esta área se puede detectar, si sus intereses son con grupos o en forma individual. Todos estos datos son muy importantes, por que nos darán indicadores, que permitirán visualizar, si son coherentes con sus metas y objetivos personales y en que coincide con la organización, esto puede ser un indicador muy interesante, ya que puede llegar a coincidir con algunos de los mismos objetivos y tener una mejor interacción con la organización, por ej.:

que sea competitivo dentro de la organización como en los deportes, que le agrade la investigación, como cuando se va de viaje, que se encuentre actualizado social y culturalmente.

• **En la fase final o cierre.**

Una vez que se ha obtenido toda la información y se compruebe que se han satisfecho las expectativas de las interrogantes que se tenían en la guía de la entrevista, empieza la etapa fina de la misma o cierre.

Es muy conveniente que antes de dar por terminada la entrevista se haga mención " para terminar nuestra entrevista quisiera preguntarle por último..." o " y por último quisiera que usted me aclarará..." Esto le anticipa al entrevistado que la entrevista esta por terminar, dando la oportunidad de que el entrevistado pueda aclarar cualquier duda que pudiera surgir.

Considerando lo amplió que resulta, la utilidad y manejo de la diversidad de tipos de entrevistas que se pueden generar dentro de una organización, el modelo de entrevista se dividirá en entrevistas internas y externas como referencia, los factores base mencionados anteriormente, complementado, ampliando y ajustando la entrevista, de acuerdo a las necesidades específicas que se presenten, siendo necesario conocer las formas o métodos más comunes.

4.3.- Concepto de capacitación.

En general cuando se habla de capacitación casi de manera automática se piensa en el trabajador como destinatario de ésta y aún cuando es correcta la asociación, conlleva el serio riesgo de dejar de lado la esencia misma del trabajador; su condición de ser humano, de individuo con características de personalidad específicas, con un modo de pensar y sentir propio, determinado por el momento histórico y la situación socioeconómica del momento.

Vale la pena recordar que el proceso de la capacitación no se limita exclusivamente al desarrollo o adquisición de habilidades, destrezas o conocimientos tendientes a elevar el nivel de la productividad o eficiencia a través de la manera en que incide en el ámbito laboral, sino que va más allá; a! mismo tiempo, repercute en forma directa en el desarrollo personal del sujeto; por ser éste un ente social, dicha repercusión se traduce, en cierta influencia a nivel grupal, que llevará a la modificación del tipo de relaciones que en él se establecen o se caracterizan. Que es en donde radica la importancia de la capacitación, pues en la medida en que se atiende el desarrollo integral del individuo, también se modificará la interacción de éste, con su entorno social, incluido al entorno laboral, haciéndola más activa, crítica y reflexiva.

Desde esta perspectiva se entiende como:

El proceso de capacitación: Es el proceso educativo sistemático y continuo dirigido al individuo trabajador, en donde se abarca: el dominio motor, el cognitivo y el afectivo - social.

El dominio motor; que es la adquisición o desarrollo de habilidades y destrezas.

El dominio cognitivo; la ampliación o construcción de nuevos conocimientos específicos.

El dominio afectivo - social; Modificación del tipo de relaciones humanas.

Propiciar la adquisición y/ o incremento de habilidades, destrezas y conocimientos de índole técnico - administrativo, como parte de un proceso de desarrollo es mucho más amplio, inserto necesariamente en el contexto sociohistórico que lo determina.

Los objetivos particulares estarán determinados por la instancia u organización en la que se imparta la capacitación.

Mientras que las objetivos o metas específicas a alcanzar serán propuestas por el instructor quien las imparta. Las metas específicas a alcanzar serán propuestas por él área, quien las va a impartir o requerir.

4.3.1.- Proceso enseñanza - aprendizaje en los adultos.

Derivado de que en la capacitación, no se pueden manejar los mismos métodos que en la enseñanza escolarizada. El punto de partida que se tomará para este curso es el del conocimiento de los elementos de enseñanza - aprendizaje, que inciden en la efectividad del aprendizaje de los adultos.

Para el adulto aprender significa buscar una experiencia diferente que le permita obtener una nueva condición y funciones en su medio social y laboral, que hagan posible su superación personal, para lograr mayores oportunidades de trabajo y afrontar en mejores condiciones sus problemas económicos y familiares.

El adulto debe ser entendido en y desde la situación de vida en que se encuentre.

El adulto tiene la necesidad de vincular su marco de referencia cultural, experiencias, conocimientos, etc. con cualquier aprendizaje nuevo y sentir cuales son sus implicaciones prácticas de éstos.

Las experiencias de aprendizaje en adultos deben encaminarse por tanto a metas funcionales significativas.

Cada persona tiene un ritmo particular de aprendizaje, dependiendo a la vez de los factores que lo estimulen: material didáctico, experiencia del instructor, ambiente físico y humano. Los prejuicios, temores, ansiedad y cansancio son algunos de los obstáculos que el adulto debe superar al aprender.

La persona debe vivir lo que aprende a partir de su trabajo y participación a nivel individual y grupal. De esta manera la planificación del aprendizaje de adultos se integra por: información, más la emoción y producción, mismas que permitirán la asimilación y utilización de la información, lo que dará paso a su creatividad base del conocimiento de este proceso y de las condiciones que lo favorecen.

De aquí que cada vez que se lleva a cabo un proceso de capacitación se debe considerar que nunca dos cursos serán iguales, pues los participantes tendrán características diferentes, por lo que si bien el contenido, puede ser el mismo para todos los cursos de una determinada categoría, deberá adaptarse a las necesidades de cada grupo.

Así al inicio del proceso de capacitación será fundamental identificar las características, intereses y expectativas de cada participante, al igual que conocer cuáles han sido sus anteriores experiencias de capacitación.

Es muy importante también el concepto que el instructor tenga de la interacción enseñanza - aprendizaje, ya que su actitud hacia los integrantes del grupo de capacitación determinará la atmósfera del curso.

Es de suma importancia, para este curso, considerar algunos de los principales aspectos del instructor, ya que se pretende crear una interacción entre el instructor y el capacitando, podrá estimular a los participantes a hacer preguntas, expresar opiniones incluso pedir ayuda a los capacitandos.

Por lo que se mencionará en este curso, la importancia que implican algunos de los factores más importantes que el instructor debe contemplar y considerar para este curso.

El promover la libertad de participación, permite descubrir cuándo se necesita ampliar o clarificar la información y cuando el grupo está listo para pasar al tópico siguiente.

Todo lo que haga y diga en su trabajo expresará sus propias convicciones. Esto es de suma importancia, porque los sentimientos que los participantes comparten en una experiencia de aprendizaje, los transmiten a las personas con quienes trabajan.

El instructor tiene así la oportunidad de ayudar a aprender cuando se trabaja conjuntamente, se pueden alcanzar metas más amplias y encontrar solución a las dificultades que se presenten. Para ello puede empezar por comprender y respetar a cada participante, escuchándolo y ayudándolo a localizar y desarrollar sus potencialidades.

Todo esto supone conocer los factores que permiten la participación individual dentro de un grupo, como son: Grupo, motivación y comunicación.

Grupo: Entendiendo por grupo, a la interacción de personas en relaciones recíprocas que, independientemente de su tamaño y temporalidad, constituyen individuos con algo en común: valores, normas, objetivos, intereses, actividades, etc.

La motivación: saber por que las personas se comportan de cierta manera, debe conducir a saber, no sólo lo que hacen, sino por que lo hacen. Que es lo que; Internamente despierta, orienta y sostiene el comportamiento, necesidades, sentimientos o ideas.

Externamente, las promesas, premios, castigos, incentivos cuyo peso dependerá de la motivación del individuo. Es por ello que en la medida en que el instructor busque, que la capacitación incida en alguna de las necesidades de cada integrante del curso,

logrará motivar el interés y participación, así como fomentar una nueva actitud del capacitando en relación a su actividad laboral.

La comunicación: la acción de compartir relaciones, actitudes, conocimientos y habilidades. Esto implica una intercomunicación que no necesariamente se da con palabras, pues también se manifiesta con actitudes no verbales a partir de expresiones faciales, corporales, estados de ánimo, etc.

Dentro de la comunicación, es importante desarrollar la capacidad de escuchar, ya que en ocasiones sucede que el instructor, se encuentra tan ocupado decidiendo que tema tiene que exponer, llegando a no escuchar lo que las demás personas desean decir.

Transmite su falta de atención e interés por medio de su expresión facial, del movimiento de sus manos y de las interrupciones verbales que haga. Y una manera de demostrar respeto, por las personas es prestar atención al mensaje completo, incluyendo palabras, movimientos, sentimientos, etc.

El que se conozca el punto de vista de cada uno permitirá, conocer la visión que se tiene, los valores que le guían o controlan su comportamiento, de acuerdo con el grupo social al que pertenece.

Para que se logre un proceso de comunicación interpersonal es necesaria la retroalimentación, donde se elaborará una respuesta y se transmitirá un nuevo mensaje, mismo que será satisfactorio cuando hay un lenguaje común, al igual que ideas o experiencias, lo que permitirá un buen entendimiento.

Por lo que es importante hacer hincapié en que es necesario que el instructor logró comunicarse eficazmente con los capacitandos.

4.3.2.- Fases, apoyos didácticos y orientación del curso de entrenamiento de entrevista para las organizaciones.

Para que este curso cumpla con su función, es fundamental que esté vinculado a las características, necesidades y recursos de la organización en donde se empleará la entrevista. En la medida en que el instructor conozca éstas y otros aspectos relevantes, se tendrá una visión global de las necesidades específicas, con lo que podrá aprovechar mejor los recursos disponibles; además de que se tendrá una percepción más amplia de la idiosincrasia de quienes se encuentren en el curso, lo que facilitará la integración del grupo.

• Fases del curso.

Considerando que el aprendizaje grupal es un proceso de capacitación:

El curso se deberá dividir en tres etapas: inicio, mitad y término.

El tiempo de duración de cada etapa dependerá de la duración del curso de formación de entrevistadores.

- **La fase inicial:** misma que tiene como primera acción conocer las expectativas de los participantes.

Ideas de los participantes que tiene como origen sus anteriores experiencias de aprendizaje: formales e informales.

Los comentarios de las personas que han participado previamente a cursos. El conocimiento anticipado de los demás integrantes.

En esta fase del curso se ayudará a los integrantes a conocer la manera en que se abordará la interacción grupal; o relación entre los miembros del grupo en formación, combinando sus actitudes, conocimientos y habilidades en un estilo que le sea propio, facilitando el aprendizaje y cambiando la concepción de enseñanza aprendizaje entre adultos.

- **La fase media:** Comienza en el punto en que las expectativas ya han sido aclaradas, y en donde generalmente comienza a aumentar la confianza en sí mismos, tomando una parte más activa o participativa.

El instructor en esta fase deberá motivar al grupo con la invitación constante a:

1. Expresar sus ideas, opiniones e inquietudes.
2. Estimular la formulación de preguntas entre los participantes.
3. Plantear interrogantes que habiliten para considerar varios aspectos del tema que se esté tratando.
4. Usar técnicas grupales que ofrezcan variedad de patrones de participación: individual, binaria, equipos con diferente número de participantes, etc.

En esta fase del curso, se debe estar pendiente ante la posible necesidad de ajustar el programa. Esto es por que quizá la dinámica del grupo requiera más o menos tiempo, al tratar algún tema de contenido en especial, por lo que puede necesitarse algún cambio, en cuanto a las técnicas que se tenían planeadas para ese programa. Es por esto que el instructor debe ser sensible a la manera de sentir y a los intereses de los participantes, a fin de ayudarles a hacer el máximo uso de las oportunidades de aprendizaje.

Es en este momento, cuando muy probablemente se aumenten las afinidades entre los miembros del grupo. Compartir ideas, preocupaciones, éxitos y recursos, fomentan la

integración, estimula el aprendizaje colectivo y contribuye en buena medida al entusiasmo

• **Fase final:**

Es en este momento la oportunidad de revisar las actitudes, conocimientos y/o habilidades adquiridas, tanto de los capacitandos como del instructor.

Es importante en este punto marcar que en este momento cada uno de los participantes, ha hecho algún progreso en su búsqueda personal.

Durante el desarrollo del curso, generalmente ocurren problemas imprevistos, reflejo de que cierta fase no fue planeada en forma adecuada.

Por lo que se hace necesario estar preparados previamente para dar solución a los problemas o necesidades que pudieran surgir y reducir el número de obstáculos, mismos que el instructor tendrá que hacer frente.

Uno de los problemas que pueden presentarse es la falta de concordancia entre el uso de una técnica y el contenido que debe incluirse o presentar en el momento.

Otro de los problemas en el desarrollo de un curso es la falta de confianza del instructor, en su habilidad para utilizar ciertas técnicas o al exponer algunos temas.

Es por esto que el instructor necesita ampliar sus propios conocimientos y habilidades relacionados con los temas que se están tratando, se pretende que previamente planee sus tiempos y contenidos, así adquirirá una mayor comprensión y seguridad de lo que se expondrá además que deberá tener presente que en este momento debe interactuar directamente con personas adultas y que sus experiencias pueden ayudar para visualizar como se sienten en los cursos, lo que reforzará el interés por sus propias responsabilidades.

La inseguridad puede vencerse al examinar las dudas y buscándoles una solución o ensayando previamente alguna nueva técnica.

En ocasiones el plan original para una sesión puede modificarse por, el incremento o decremento del número de integrantes, o por la situación emocional de los participantes entre otros.

Es por esto que en la planeación también deberá incluir algunos temas de reserva o técnicas auxiliares con el fin de evitar la improvisación.

Se debe tener en cuenta que, el mayor problema puede ser el manejo de la participación de todos los miembros del curso. Para resolver esa situación el instructor deberá:

Pedir a los participantes que expresen su opinión acerca del tema que se este tratando.

Formar grupos pequeños y pedir informes de lo que cada uno opinó en las discusiones; cambiando constantemente de grupo para evitar la monopolización de la palabra.

Evitar que en el se centren las miradas y opiniones, moviéndose hacia distintos lugares entre el grupo.

En caso de que los participantes no hablen es importante investigar la posible causa, ya sea por que se sientan inhibidos, por que no comprendieron el tema o quizá por que piensen que no es importante su opinión. En este momento el instructor debe manifestar y explicar la importancia de la participación de todos los participantes, aclarando las posibles dudas. En estos casos para mejorar estos aspectos es aconsejable

que se revisen las fallas y desarrolle algunas habilidades, como la recapitulación de ideas para enfatizar los puntos más importantes, resumir cuando la discusión se ha desviado o para pasar a otro tema cuando se haya agotado el anterior.

En el uso de preguntas deberá considerar su propósito: iniciar una discusión, estimular la reflexión y la toma de decisiones, plantear distintos enfoques o resolver algunas dudas. La forma y claridad de plantear una pregunta determinarán la respuesta.

Cuando las personas están motivadas no es necesario realizar preguntas directas, situación que puede acabar en reproducir una dinámica esclavizada, sino que el propio interés las llevará a satisfacer sus dudas.

La diversidad de maneras de presentar información fomenta en gran medida el interés de los participantes. Desarrollar un plan de aprendizaje que relacione correctamente las necesidades de los integrantes del curso con el contenido, o el descubrimiento de nuevos aspectos.

♦ **Apoyos didácticos:**

Para los fines de este curso existen apoyos didácticos, de los cuales se mencionarán sólo algunos de los que se pueden emplear, que se deberán ajustar de acuerdo a las necesidades que se lleguen a presentar dentro del transcurso del mismo.

Su función puede ser ilustrar, reforzar, motivar y demostrar las etapas o aspectos más importantes o difíciles de comprender, temas áridos, tediosos o muy extensos.

Estas ayudas técnicas de enseñanza-aprendizaje que servirán de apoyo, al instructor debe planearse perfectamente, para su plena efectividad.

Para la utilización de estos apoyos es necesario:

- Precisar en qué temas o ideas es necesario recurrir a una ayuda didáctica.
- Determinar en que forma ésta facilitará el aprendizaje.
- Saber previamente el número de participantes y el tamaño del lugar.
- Conocer las limitaciones del local donde se realizará el curso: la electricidad, lugar para pegar carteles, disposición de muebles y equipo.
- Seleccionar de acuerdo a las condiciones físicas y a los objetivos el tipo de apoyo más adecuado, sin perder de vista el posible presupuesto para la adquisición de material.

Como segundo punto importante: Ensayar previamente a la presentación del tema con el recurso seleccionado..

Midiendo el tiempo que tomará cada exposición, lo que permitirá usar el recurso sin problemas y así concentrarse en las actitudes de los participantes

Y como tercer punto: Realizar una lista de los objetos que se requerirán para la exposición: extensiones, mesas, cortinas, etc.

Existen algunos materiales a los que se pueden recurrir, como por ej.: Carteles, rotafolios, pizarón, audiovisuales, (películas sonoras o diapositivas, cassettes musicales, proyectores etc.). En la aplicación de estos apoyos es conveniente la revisión previa de contenidos y la preparación de guías para comentarios posteriores.

♦ **Apoyos técnicos:**

- Los apoyos técnicos que se pueden emplear para las exposiciones que se utilizarán para este curso, será en función de las necesidades del grupo que se este capacitando y que como ejemplo pueden ser:

- **El interrogatorio:** El cual consiste en el uso de preguntas y respuestas para obtener información o puntos de vista y para verificar lo aprendido
 - Participan: para este caso en particular, el instructor y los alumnos, el instructor; todo el grupo o una parte de él.
 - Que se empleará cuando:** se pretenda despertar y conservar el interés.
 - Se inicia o finaliza un tema o actividad.
 - Hay necesidad de centrar la atención y reflexión en aspectos modulares.
 - Se exploran experiencias, capacidad, criterio de los alumnos y se desea establecer comunicación con ellos.
 - Se procura relacionar lo aprendido en la escuela con el "aquí y ahora" de los alumnos.
 - Como usarlo:-** Se hace la presentación general del tema o aspecto en estudio.
 - Se formulan preguntas que apelen a la reflexión de los alumnos o de la persona entrevistada conforme al esquema previamente elaborado, con la debida flexibilidad.
 - Se hace recapitulación con el objeto de concatenar los puntos de vista expresados.
 - Cuanto se usa:** - De acuerdo con las necesidades, el tiempo puede oscilar entre diez y cincuenta minutos.
 - Es importante tener cuidado con:- Caer en al dispersión y pérdida de tiempo.
 - Propiciar el " monopolio " de la palabra.
 - Elaborar preguntas sueltas que no sigan la secuencia.
 - Las preguntas que induzcan a respuestas pobres, de sentido común o memorísticas.
 - Seleccionar previamente al alumno y después hacer la pregunta, por que puede suceder que el resto del grupo se disperse.
- **La Discusión dirigida:** Que consistirá en: El análisis, confrontación, clasificación de los hechos, situaciones, problemas mediante la participación de varias personas. Una organización básica, que requiere: de un moderador que centra la discusión y evita las dispersiones: Un relator, que consigne las conclusiones que se van obteniendo, ya sea en el pizarrón o en alguna agenda, para darle lectura posteriormente.
 - Un observador que hará un balance objetivo de la actividad, en donde participarán el instructor y todo el grupo.
 - Sólo se usará cuando:** Se deseen ampliar puntos de vista, fundamentar opiniones. Es necesario propiciar la reflexión, el análisis de problemas, programación de actividades.
 - Se pretende verificar algún aspecto del aprendizaje.
 - Se busca despertar el interés de los participantes por algún problema, concepto, situación.
 - Como usarla:** Delimitando los objetivos a lograr y el tema o problema a discutir. Organizar al grupo y precisar las responsabilidades y lineamientos que regularán las intervenciones.
 - Proceder a la discusión, planteando problemas y preguntas que inviten a la

reflexión.

Elaborar las conclusiones y evaluar la discusión realizada.

Phillips 6'6 o corrillos, Simposio, Mesa redonda, Debate.

Es importante en este punto tener cuidado con:

Incurrir en pláticas banales y sin fundamento, que dispersen al grupo.

No propiciar la participación de todo el grupo.

Dejar que las intervenciones individuales sean muy prolongadas: se considera como promedio recomendable de toda discusión "una hora" sesenta minutos.

Aquellas personas que monopolizan la participación.

Olvidar las dimensiones del local y la posibilidad de distribución del mobiliario.

No tener presente el número de participantes que integran el grupo.

- **Estudio de casos:** Consiste en: La descripción de un problema o situación significativa, y acorde con los propósitos de la enseñanza.

Puede revestir las siguientes modalidades simulacro, caso clásico, etc.

Usándola cuando: Analicen motivos, desarrollen habilidad para tomar decisiones. Aprender, a ver muchos puntos de vista.

No se puede contar con la experiencia directa para el aprendizaje.

Se desea dar oportunidad de aplicar la teoría a una práctica.

Usarla como: parte de la delimitación de objetivos a lograr. Centrar la atención sobre aspectos significativos.

Combinar con otras técnicas como: corrillos, simposio, solución de problemas.

Es importante tener cuidado con: Escoger casos banales, que dispersen al grupo.

No contar con el suficiente material.

No dar claramente las instrucciones de lo que se pretende lograr, estudiar casos muy largos en periodos de tiempo reducidos.

- **Corrillos:** Consiste en: Intercambio de opiniones entre los integrantes de un grupo pequeño.

Usándola cuando: se desee motivar a un grupo a actuar. Propiciar la participación de todo el grupo, desarrollar el espíritu de cooperación en grupo.

Dividir el grupo en pequeños grupos de tres a cinco personas por grupo.

Como usarla: nombrando a un secretario, que anote lo fundamental de la discusión y posteriormente lo informe al grupo. Nombrar a un moderador que otorgue el derecho de palabra. Señalar el tiempo y tema de discusión. Oír el informe de cada equipo. Combinarla con otras técnicas, dramatización etc.

- **Phillips 6'6:** Consiste en: División del grupo grande en grupos de seis personas, para discutir sobre un tema en específico, en un tiempo de seis minutos, dando un minuto de tiempo para cada participación por integrante.

Usándola cuando se desee: ampliar la comunicación, reunir mucha información en poco tiempo. Evaluar un programa realizado. Proponer nombres antes de una elección, lograr que el grupo informe de sus intereses.

Como usarla: Divida al grupo en subgrupos de seis. Pida a cada subgrupo que nombre un secretario para que éste informe al grupo, sintéticamente lo discutido. Pida a cada subgrupo que nombre también su cronometrista, cuya función será: evitar dispersión, regular el tiempo de participación de cada participante. Señale el

tema de discusión. Empiece a cronometrar. Suspenda la discusión a los seis minutos, pida informe a cada grupo. Realizando la revisión, con todos los grupos en conjunto Haga los informes a cada grupo. Hacer conclusiones de todos los grupos, resumiendo el tema que se trato.

Hay que tener cuidado con: Precisar el tema de la discusión, dar claramente las instrucciones del procedimiento, controlar el tiempo, presentar una síntesis después de escuchar todos los grupos de seis.

- **Lluvia de ideas:** Consiste en: Técnica dinámica que ejercita la imaginación creadora, promover las ideas del grupo que se desee propiciar un ambiente de libertad y confianza en el grupo. Se desee propiciar la confianza en el grupo.
Se usará cuando: Se desee recabar nuevas ideas sobre un tópico específico. Necesite activar la participación del grupo. Se desee propiciar un ambiente de libertad y confianza en el grupo.

Como usarla: Divida el grupo en grupos pequeños, máximo de diez personas por grupo, señale el tema, señale el tiempo específico, puede ser un minuto por persona o cinco o diez para todo el grupo. Señale claramente las instrucciones del procedimiento. Cerciórese que alguna persona registre las ideas expresadas en cada grupo, nombrar cronometrista por grupo, cuya función sea controlar el tiempo que hablará con cada persona. Escuche al término de la discusión las ideas expresadas por cada grupo.

Teniendo cuidado con no señalar los tiempos. No llamar la atención sobre las ideas importantes que aparecieron, ridiculizar las ideas que hayan sido expresadas, dar tiempos demasiado largos.

- **Dramatización o Simulacro:** Consiste en: Interpretación teatral de un problema o de una situación. Forma de comunicación y motivación del grupo. Actuación informal de los miembros del grupo.

Para usarla: indagar sobre un problema dado con mayor profundidad Sensibilizar al grupo sobre un problema dado. Ensayar soluciones hipotéticas sobre problemas reales. Proporcionar una oportunidad de "práctica de la realidad."

Como usarla: Definir claramente el objetivo de la dramatización. Definir el problema: Seleccionar a los interpretes. Dejar a los interpretes que representen su papel libremente, o bien darles un guión. Señale el tiempo de representación, cinco a diez minutos. Al término de la dramatización propiciar una discusión grupal, sobre los aspectos fundamentales que se evidenciarán en la representación. Teniendo cuidado de: Emplearla sin cuidado y control.

Forzar a los participantes a representar un papel. Involucrar a un miembro del grupo sin que este enterado. Propicia ataques y ridiculizaciones entre los miembros del grupo

4.4.- El Instructor, Perfil y Funciones.

Puede decirse que debido a la amplia gama de áreas de las organizaciones, de funciones que deben cubrirse y por lo mismo a las diversas áreas que se pueden atender, en este caso, es conveniente que:

Los instructores de entrevistadores, cuenten con formación profesional o laboral particular que implique;

Conocimientos disciplinarios específicos.

Creatividad para favorecer la construcción de nuevos conocimientos; y

Los conocimientos disciplinarios o técnicos que harán referencia indispensable para la atención de un área en particular.

- **Perfil general.**

De acuerdo con el objetivo central de este curso, puede hablarse de ciertas características generales necesarias para el desempeño del papel del instructor dentro de la capacitación.

El instructor no debe ser un maestro en el sentido tradicional, verbalista, autoritario, poseedor absoluto del saber, sino un instructor que busque establecer relaciones significativas entre los participantes, a fin de generar nuevos conocimientos: revalorando para ello su propia práctica y la experiencia personal.

La capacidad para organizar, resulta una característica indispensable para el instructor de entrevistadores y por tanto, para el fomento del diálogo.

La facilidad de palabra, entusiasmo y creatividad del instructor propiciarán la agilidad del curso haciéndolo ameno, estimulante y de interés para quienes son capacitandos.

El instructor del entrevistador, debe asumir su trabajo como un compromiso, no sólo laboral para con la organización, sino también para con los capacitandos de la entrevista y con él mismo, reconociendo en ambos una serie de capacidades susceptibles de ser desarrolladas.

El dominio del saber disciplinario, del área que atiende el instructor de entrevista es parte de tal compromiso pues la solidez de su preparación le proporcionará seguridad ante el capacitando de la entrevista, además de que lo conducirá a promover, la participación de los capacitandos, sin temor a la crítica y aceptarla como parte del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Así pues, es importante que el instructor de entrevista aspire a convertirse en investigador de su propia práctica, analizando sus aciertos y errores con la finalidad de retomar aquello que considere pertinente para futuras experiencias; siendo indispensable la honestidad y autenticidad en su desempeño, características necesarias para alcanzar con plenitud los objetivos de éste su trabajo.

- **Funciones del Instructor.**

Una de las situaciones que muchas veces obstaculiza, el éxito de la capacitación es la ausencia del establecimiento exacto de las funciones que el instructor desempeña, dentro de ésta. Es por esto que es importante precisar algunas de las funciones más importantes, que finalmente no son las únicas, pues sabemos que el instructor juega infinidad de roles al interior del grupo.

- **Entre sus funciones destacan:** Facilitar el aprendizaje, mostrando actitudes que favorezcan la participación de todos los miembros del grupo.
- Adecuar los objetivos y temas propios del curso a las expectativas y características de cada grupo.
- Planear con cuidado todas las actividades a realizar.

- **Conjuntar o centrar los refuerzos del grupo en torno al logro de objetivos comunes, lo cual supone la integración y cohesión de los participantes.**
- **Preparar concienzudamente el temario a desarrollar, considerando para ello el aspecto pedagógico, los procedimientos técnicos adecuados para la óptima realización del proceso enseñanza - aprendizaje.**
- **Contar con los conocimientos específicos de la entrevista.**

A partir de lo expuesto se propone que el instructor rebase el concepto tradicional que de él se tiene, mismo que alude a la idea de "maestro", para convertirse en un auténtico facilitador de aprendizajes.

De ahí que en este caso, serán manejados como sinónimos los vocablos instructor - facilitador de técnicas de entrevista, encerrando en ambos casos la concepción planeada en la descripción de su perfil y funciones

Al instructor, en relación con el alumno le corresponde:

- Orientar el aprendizaje guiando, asesorando y coordinando la planeación, realización y evaluación del mismo.
- Contribuir a que perciban claramente los logros u objetivos que se deban alcanzar.
- Seleccionar las situaciones, problemas, experiencias, etc.
- Graduar las dificultades que deban afrontar.
- Ayudar a que superen las deficiencias que tengan, ya sean de preparación habilidad, comprensión, etc.
- Asesorar la distribución eficaz de su tiempo, así como las actividades de aprendizaje.
- Comprobar y comunicar los logros y fallas con el fin de estimularlos y orientarlos en sus esfuerzos.

Considerando también que: El alumno puede no aprender por que el instructor puede:

- No tener clara conciencia de lo que pretende en su curso.
- No domina su materia.
- Ser incumplido.
- No tener método ni técnicas de enseñanza adecuados.
- No darse cuenta de que los alumnos son diferentes a él en edad, experiencia, preparación, gustos, intereses, etc.
- No haber previsto materiales para hacer más accesible su clase.
- No haber entablado una relación de comunicación y comprensión con sus alumnos.

En cuanto a los capacitandos: Es necesario tener en cuenta las posibles causas del por que no aprende el alumno. El instructor debe tener en cuenta que el alumno, en ocasiones no aprende, por diversas causas entre las que se pueden mencionar:

- Cuando los capacitandos ignoran cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Tener deficiente preparación.
- Estar ensimismados en sus problemas personales.
- No tener interés por lo que se está estudiando.
- No encontrar utilidad en lo que aprenden.
- No poseer la capacidad necesaria.
- Sentirse enfermos.

Estar influidos por acciones de cualquier índole, ajenas al proceso del aprendizaje.

Es importante señalar en este punto el cuestionamiento de la práctica cotidiana del instructor, pues en muchas ocasiones se cae en el error de centrar la preocupación del proceso enseñanza - aprendizaje, en los contenidos que se tienen que cubrir en un tiempo determinado, sin reflexionar en la forma en que se enseña, la manera en que los participantes aprenden o en la significatividad que los contenidos tienen para ellos.

Esto es derivado a que se tienen que ajustar a la normatividad de las organizaciones o instituciones, sin embargo este cuestionamiento nos da la pauta para tomar como punto de partida, para una transformación de su práctica cotidiana, misma que se traduce en el distanciamiento de la concepción del proceso enseñanza - aprendizaje, que lo limita a la transmisión -recepción de conocimientos acabados, en donde quien está al frente del grupo es poseedor del saber y la verdad absolutos, y los participantes son sólo consumidores de información.

Es por esto que en este curso lo que se pretende es que el instructor como facilitador de aprendizajes que es, propicie a través de su trabajo la participación crítica, creativa y libre de los integrantes del grupo a fin de que, al dejar de ser receptores pasivos reunidos en un lugar y tiempo determinado, se constituyan en un grupo de aprendizaje, modificando las relaciones que se dan al interior de éste.

Serán constantes de un grupo de aprendizaje, el ambiente de confianza, la democracia, la integración, así como la cohesión de sus miembros en torno al logro de un objetivo común.

El proceso de constitución de un grupo de aprendizaje, donde intervienen adultos con características de personalidad definidas y con esquemas referenciales establecidos, no es sencillo, sino por el contrario, sobre todo si se piensa en las limitantes que condicionan en la interacción pedagógica y psicológica: el poco tiempo disponible, los contenidos a cubrir, las condiciones en que se efectúa el proceso, las resistencias naturales de los participantes, etc.

Una cuestión indispensable para la constitución del grupo de aprendizaje es, sin lugar a duda la actitud que el instructor adopte.

Rogers, R. C. (1987), en su texto, "La relación interpersonal, en la facilitación del aprendizaje", habla acerca de las actitudes que coadyuvan a hacer el proceso enseñanza aprendizaje, algo significativo y vivencial para todos los participantes. Centra su atención en las actitudes que debe asumir el coordinador de un grupo que aspire a convertirse en un verdadero facilitador de aprendizaje, rebasando los roles, que hasta hace poco se le han asignado, transmisor de información, controlador de estímulos, verificador de respuestas.

Este autor reconoce tanto en el instructor como en los participantes su condición esencial de seres humanos con un gran cúmulo de potencialidades susceptibles de ser desarrolladas. Hace hincapié en que la transmisión de conocimientos sólo tiene sentido en un mundo estático, con lo que pone de manifiesto que el mundo moderno o actual está en constante cambio y por tanto, la enseñanza no debe reducirse a transmisión, sino a tener como objetivo fundamental facilitar el cambio y el aprendizaje, pues sólo quien ha aprendido a aprender está en posibilidades no sólo de adaptarse al cambiante, " mundo moderno ", sino también de participar en los cambios y de provocarlos a través de su interacción crítica y reflexiva en el entorno.

4.4.1.- La actitud y actitudes deseables en él y del instructor:

Rogers, R. C., (1987), autor que maneja como actitudes esenciales deseables en el facilitador de aprendizaje: Actitudes que coadyuvan a hacer del proceso de enseñanza aprendizaje, algo significativo y vivencial para todos los participantes.

Reconoce tanto en el instructor como en los participantes su condición esencial de seres humanos, con un gran cúmulo de potencialidades susceptibles de ser desarrolladas, dice que la enseñanza no debe reducirse a la transmisión, sino que debe tener como objetivo fundamental, facilitar el cambio y el aprendizaje, así como participar en los cambios y de provocarlos a través de su interacción crítica y reflexiva con el entorno.

Actitudes esenciales, deseables en el instructor:

- **La autenticidad:**
Que representa la concordancia entre el discurso y la actuación del facilitador de aprendizajes dentro del proceso;

Que es el autorreconocerse como individuo, al que le agradan o disgustan determinadas cosas y situaciones, y poseedor del derecho y obligación de manifestarlo.

Aprecio, aceptación y confianza; que están relacionadas con la acción del participante.

Aprecio; a las opiniones y sentimientos de los individuos

Aceptación; de la persona respetando su individualidad.

De donde el aprecio y la aceptación se traducen en la confianza en el ser humano.

- **Comprensión empática:**
Implica el verdadero entendimiento de las acciones del participante, así como las razones que lo llevan a actuar.

Debe tender a formar al hombre no como un repuesto necesario para la conservación de un sistema, ni como un consumidor de cultura, sino como un sujeto pensante, autónomo, creativo y por tanto capaz de producir cultura. Esto le permitirá al instructor revalorar su propia experiencia, así como la de los participantes, como elementos de suma importancia para la consecución de los objetivos que se persiguen en la capacitación.

Cabe destacar en este momento que en la medida en que el instructor reconozca y respete las diferencias individuales, el sin fin de singularidades que los sujetos poseen y el valor que el grupo adquiere como tal, así también será posible hacer del proceso enseñanza - aprendizaje con adultos una experiencia vital, útil y significativa.

4.5.- Planeación; programa, cronograma, guía de instrucción o carta descriptiva.

La planeación: fase esencial del proceso enseñanza - aprendizaje, se puede considerar como el sustento de la operación y la evaluación.

Entre sus funciones destaca la, de prever los propósitos de toda acción educativa que se emprenda, constituyendo también una guía de cómo lograr los objetivos que se persiguen, coadyuvando a simplificar el trabajo del instructor, y la mejor comprensión del capacitando.

La planeación cuidadosa de una serie de actividades facilitará a quienes intervienen en el curso de entrevista para las organizaciones a asegurar, en gran medida, el éxito en la realización del proceso enseñanza - aprendizaje.

Si se entiende a la capacitación como un proceso, luego entonces, las actividades que se planeen, deben ser consideradas como pasos pertinentes a seguir para la consecución de las metas propuestas.

Para planear, está curso; el instructor tomará en cuenta todos los elementos que convergen en el proceso enseñanza aprendizaje, tales como:

Las características de los participantes.

Los objetivos y contenidos del curso.

El tiempo con que se cuenta para su desarrollo de los objetivos.

Los materiales didácticos necesarios.

Los recursos con que se cuenta.

El lugar donde se efectuará el curso.

La determinación de estos aspectos pueden hacerse a través de la solución de las siguientes preguntas:

¿ Quien va a intervenir ?

¿ Que se va a realizar ?

¿ Para qué va a realizarse ?

¿ Que se necesita para realizarlo ?

¿ Que se va a enseñar ?

¿ Cuando se va a realizar ?

¿ Como se va a realizar ?

¿ Dónde se llevará a cabo ?

Con las respuestas obtenidas está en posibilidad de organizar ya su planeación, didáctica eficaz y acorde con las características de los participantes, así como con el tipo de curso que va a llevar a efecto.

Otra ventaja de la planeación, es que evita que el instructor caiga en dos errores que pueden hacer inútil su trabajo y el esfuerzo de los participantes, la improvisación y rutina.

4.5.1.- Requisitos de la planeación

Algunos de los requisitos que la planeación didáctica eficaz debe reunir son:

La precisión y claridad de sus enunciados, indicaciones, sugerencias y otros elementos que se contemplen.

La consideración de los objetivos del curso, las circunstancias de tiempo y lugar disponibles, las características de los participantes, los recursos con que cuenta, etc.

La flexibilidad necesaria para hacer los reajustes pertinentes en su desarrollo, sin perder el sentido de la continuidad.

• La preparación de un curso supone la elaboración de tres instrumentos didácticos: programa, cronograma y guía de instrucción.

1. Programa.

El programa: Guía o el esqueleto del curso mismo. Este instrumento dada su importancia, es insustituible. Un programa puede contener:

- La carátula: consigna los datos generales; como nombre del curso; nombre del instructor; duración del curso; objetivo general; destinatarios, fecha.
- **Presentación:** En este punto se describe a grandes rasgos, la importancia y contenido del curso.

- **Temario:** Es la enunciación de los contenidos a tratar.
 - **Metodología:** Es la descripción de la forma en que se abordarán los contenidos propuestos, en tanto objetos de estudio.
 - **Evaluación:** Establece los rasgos que se consideran para evaluar el desarrollo del curso y sus resultados.
2. **Cronograma.**

Es la distribución más general del tiempo de duración de un curso y de los contenidos a trabajar. Para su elaboración se deben considerar:

1. El perfil del participante.
2. El número de asistentes al curso.
3. El tiempo disponible.
4. Los contenidos programáticos y su grado de dificultad.

Al realizar la distribución del tiempo, el instructor asignará más tiempo a aquellos contenidos que representen mayor grado de complejidad en relación con el perfil de los participantes.

La planeación debe ser realista y conceder un pequeño margen de tiempo, en función de los imprevistos que se pueden presentar, en este punto también se tiene que considerar las ceremonias de inauguración y de clausura.

3. **Guía de instrucción o Carta descriptiva.**

Es la aplicación detallada de todas y cada una de las actividades a realizar en cada sesión del curso. La utilidad de este instrumento permite tener presente en todo momento, el objetivo que se pretende lograr con cada actividad, las técnicas que empleará, así como los materiales indispensables para llevar a efecto las actividades.

Una guía de instrucción debe integrar (en columnas); El objetivo, el tema del día, contenido, técnica didáctica, material didáctico, evaluación y observaciones que se anotan al final del día.

En esta guía se registran los acontecimientos relevantes del día, las modificaciones hechas al plan durante la realización y las razones de los cambios.

Otro de los usos, es el recordatorio de aspectos importantes para el instructor durante la sesión. Este instrumento tendrá que ser muy claro y específico, tanto que incluso, cualquier persona lo pueda entender.

4.5.2.- **Los objetivos y sus niveles.**

Objetivos: Los objetivos son las metas que se pretenden alcanzar y permiten al instructor la selección adecuada de los procedimientos y técnicas didácticas, la utilización eficiente de los recursos disponibles y la revisión crítica del proceso; así como la reorientación del mismo.

A los participantes les permite saber hacia donde se encaminan sus esfuerzos.

Dentro de los objetivos se pueden reconocer tres niveles distintos, en cuanto a su alcance y tiempo. Estos niveles son: generales, particulares y específicos.

- **Objetivo General:** Es la enunciación de las metas más ambiciosas que se pretenden alcanzar a través del proceso de capacitación. Son logros a largo plazo.

Ej. Al término del curso el participante adquirirá los conocimientos teórico-metodológicos necesarios para la conducción de cursos de...

- **Objetivo particular:** Es la meta a conseguir a mediano plazo(podría ser lo que se logró durante un día). Establece lo que se quiere lograr con la realización de un curso o tarea determinados.

Ej. El participante distinguirá los diferentes conceptos de capacitación. Así como el perfil y funciones del instructor en la conducción del proceso de enseñanza - aprendizaje.

- **Objetivo específico:** Hace referencia a las metas inmediatas, a los pequeños logros de cada sesión o de un tema, que harán posible la consecución de los más amplios (particulares y generales). Ej. El participante revisará los enfoques del concepto de capacitación y establecerá uno de ellos como criterio de grupo.

El objetivo general será establecido por la organización, sin embargo los objetivos particulares y específicos deberán ser adecuados por el instructor, tomando en consideración las características del grupo a que está destinado el curso, los recursos, el tiempo y la experiencia.

Se habla de una adecuación de los objetivos, dado que cada grupo con el que se trabaje, aún cuando sea el mismo, posee características muy específicas, ritmo de trabajo particular y nivel de conocimiento diferente acerca del tema. Situación por la que resulta imposible, el planteamiento de objetivos específicos únicos para todos los grupos.

Es por esto muy importante la adaptación de éstos a un grupo en concreto, con el que se va a trabajar, pues ésta permitirá al instructor y a los participantes un éxito mayor en su desempeño.

Los objetivos específicos, deben reunir en su presentación algunos requisitos, para garantizar su precisión:

Tiempo: al finalizar la sesión

Conducta esperada: recapitulara la conducta

Nivel de eficiencia: brevemente

Contenido: las modificaciones más relevantes

En su redacción: no es necesario que dichos elementos sigan el mismo orden.

Lo importante es que estén presentes todos. Ej. Al finalizar la sesión el trabajador recapitulará brevemente...

- **Los objetivos,** de acuerdo con la conducta que expresen, pueden clasificarse en tres grupos que corresponden a tres dominios del comportamiento humano, que son: Cognoscitivo, afectivo y psicomotriz.

A partir de esta división: Bloom, B. S., elaboró una taxonomía de objetivos para cada área, es decir que reconoció que dentro de cada dominio existían distintos niveles, mismos que se tomarán en consideración para esta propuesta.

- **Área cognoscitiva.**

En el área cognoscitiva, (que abarca la memoria, desarrollo y evolución del conocimiento, además de todas aquellas habilidades de índole intelectual).

Identificó los siguientes: niveles de manera escalonada, pues el hombre, en su proceso de conocimiento, parte de operaciones mentales simples, avanzando hacia las de mayor complejidad, conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis, evolución.

El instructor para elaborar sus objetivos tendrá que tomar como punto de partida el nivel en que se encuentran los participantes, y plantear objetivos del nivel siguiente. Al

hacer esto, tanto el instructor como el participante lograrán dar a su proceso de conocimiento, una secuencia lógica.

- **Área afectiva.**

El área afectiva comprende los factores emocionales, que describen los cambios de actitudes y valores, la adaptación del individuo a diferentes situaciones, etc. Este dominio posee los niveles de: recepción, respuesta, valoración, organización y caracterización.

- **Área psicomotriz.**

Área que se refiere al desarrollo de habilidades motoras y destrezas. Cuenta con los niveles: Imitación, manipulación, precisión, control y automatización.

Por las características del ser humano, especialmente por su manifestación de conductas, es imposible, hacer objetivos que se refieran a un sólo dominio; sin embargo, al diseñarlos debe tomarse en cuenta el contenido a trabajar, pues éste dará la pauta del dominio a que corresponde. Ej. área:

Cognoscitiva: Analizar, detallar, emplear, mostrar, obtener, resolver, investigar, etc.

Afectiva: Combinar, comparar, completar, integrar, organizar, preparar, resumir, etc.

Psicomotriz: Acoplar, arrojar, caminar, cortar, demostrar, interactuar, manipular, practicar, operar, etc.

4.5.3.- Programa del curso:

1- Nombre del curso:

Modelo de entrenamiento de entrevista para diferentes procesos de las organizaciones.

2- Elaboración del programa:

Elia J. Palomares Peña.

3.- Cupo: **20 Participantes**

4.- Duración: **20 Horas.**

5.- Objetivo General:

Que al término del estudio del curso, el capacitando contará con los elementos teórico-metodológicos, indispensables para desempeñar las funciones propias del, entrevistador, y a su vez podrá ser capaz de fungir como instructor de entrevista.

- Datos Generales:

Dirigido a personal Profesional, que requiera: capacitar o entrenar a personal que va a ser entrevistador; y que posteriormente tenga los elementos suficientes para ser instructor de entrevista Interna o Externa en las organizaciones.

- ♦ - **Periodo:**

Del día _____ al día _____ del mes _____ de 1997.

- ♦ - **Fecha:** 1997.

♦ **Presentación:**

Considerando que la entrevista es un medio de interrelación entre el personal y una determinada organización, para obtener los elementos necesarios y lograr el bienestar, tanto del trabajador como de la organización.

Y que se ha detectado, que en las organizaciones se realizan entrevistas en forma parcial o local, mismas que ocasionan deficiencia en los medios de comunicación, e interacción en, ocasionando falta de identificación entre las personas lo que coacciona limitación e impida en general una adecuada optimización de los recursos y de los objetivos de una organización.

Una inadecuada comunicación, limita la eficiencia y eficacia de una organización, teniendo como consecuencia, un bajo rendimiento, alta incidencia en la rotación de personal, frecuente ausentismo, gran número de retardos, disgustos entre el mismo personal, posibles malesares de salud, etc.

Se presenta la propuesta de entrenamiento de entrevista para diferentes procesos en las organizaciones. Para tratar de buscar una posible solución a la comunicación y al mejor desarrollo dentro y para la organización.

Se pretende manejar la información que se ha concentrado, y que puede proporcionar beneficios para la organización, logrando optimizar las funciones de la organización.

- Se pretende obtener y proporcionar los elementos metodológicos, técnicos y didácticos, necesarios para poder efectuar y adaptar el tipo de entrevista requerido por y para la organización.

Es importante mencionar en este punto que el programa y el desarrollo del temario o contenido del curso se encuentra implícito en toda la investigación realizada para esta propuesta por lo que sólo se mencionaran de manera general los puntos a tratar dentro del curso de tal manera que no se pretende repetir la información en el programa ni en la carta descriptiva.

♦ **Temario o Contenido:**

- Concepto de capacitación.
- Proceso de enseñanza - aprendizaje en los adultos.
- El instructor, perfil y funciones.
- La actitud y actitudes deseables en el instructor y del instructor.
- Fases, de orientación y apoyo didáctico, para el curso de entrenamiento de entrevista en y para las organizaciones.
- Planeación del curso y sus requisitos.
- Los objetivos de curso.
- Tipos de valuación.
- Guía de la entrevista para y en la organización.
- Algunos tipos de entrevista interna y externa para las organizaciones.
- Elaboración de curso de entrevista interna - externa.

♦ **Metodología:**

El curso se impartirá en el horario vespertino.

Se empleará material de apoyo y recursos materiales adecuados al programa de capacitación que proporcione la Organización para la cuál se diseñará el modelo de

entrevista para los diferentes procesos de las organizaciones Mediante técnicas didácticas dinámicas grupales, así como también, el uso de expositivas entre otras.

◆ **Evaluación:**

De acuerdo a las indicaciones que se realicen, dentro de la organización en base a las políticas y lineamientos establecidos por la organización, se llevará a cabo:
La evaluación: Diagnóstica, Formativa y Sumatoria.

La evaluación Diagnóstica o inicial. Para poder evaluar; que es lo que en realidad los participantes saben del tema.

La evaluación Formativa:

Que nos va permitir rectificar si la comunicación o información que se esta proporcionando, es la adecuada en cuanto a las metas establecidas, Visualizar si se está llevando de acuerdo a los objetivos establecidos del curso, y si nos permitirá, ir modificando en forma gradual posibles desvíos. De ser necesario recuperar lo aprendido y reencauzar, dando un giro para llegar al objetivo establecido.

La evaluación Sumatoria

Permitirá evaluar finalmente las condiciones físicas, humanas y de material que se manejan en el grupo de trabajo independientemente de que se cumplan con los objetivos.

◆ **Cronograma:**

El curso estará dirigido a personal que tiene contacto interno y externo con personal de y para una organización.

El número de participantes mínimo para el curso será de 18 personas teniendo capacidad de máximo 24 personas.

El tiempo disponible para los temas se establecerá de acuerdo al grado de dificultad o conocimientos que tengan los participantes de tal manera que se cubra el programa en 20 horas.

◆ **Bibliografía:**

4.5.4- Carta Descriptiva.

Nombre del curso:

Modelo de entrenamiento de entrevista para diferentes procesos de las organizaciones.

Objetivos particulares o específicos:

El entrevistador, reconceptualizará la capacitación como proceso de enseñanza - aprendizaje tendiente a favorecer el desarrollo integral del entrevistador.

Identificará las características del facilitador de aprendizaje, así como la manera en que éstas inciden en los resultados del proceso de capacitación.

Revalorará la importancia que tiene la experiencia del participante adulto en la realización de todo proceso de capacitación.

Obtendrá información acerca de los apoyos susceptibles de utilizar en el desempeño de su labor como entrevistador.

Será capaz de llevar a cabo la planeación de un curso en forma eficaz, considerando todos los elementos pertinentes de la entrevista.

Lugar o Sede:

Duración: 20 Horas.

Sesión No. _____ de _____ Sesiones

Del día: _____ al día _____ del mes _____ de 19__.

Tema del día: 1er Día

Tiempo	Objetivo	Tema	Contenido	Técnicas didácticas	Materiales Didácticos	Evaluación	Obs:
			Inauguración del instructor y del grupo.	Expositiva Dinámica de grupo ¿quien soy yo?	Tarjetas blancas de 10x15cms.	Diagnostica	
			Objetivos general y específicos del curso	Expositiva.	Manual del curso	Diagnostica	
			Concepto de capacitación	Corrillos, expositiva	Rotafolio, hojas blancas, rotafolio, plumones, de colores, maskin tape.	Formativa.	
	R	e	c	e	s	o	
			Integración de equipo y reconsideración de los puntos anteriores.	dinámica de Integración	Papel crepe de dos colores, una tijera y un pitt.	Diagnostica	
			Proceso enseñanza de aprendizaje en adultos.	Expositiva, corrillos, seminarios	hojas rotafolio, plumones de colores.	Formativa.	

2do. Día

Tiempo	Objetivo	Tema	Contenido	Técnicas didácticas	Materiales Didácticos	Evaluación	Obs:
			Introducción al tema: Importancia del Papel que juega el instructor dentro de la capacitación.	Expositiva, Dinámica. Lluvia de ideas	hojas tamaño carta y lapices	Diagnostica	
			El instructor, su perfil y sus principales funciones.	Expositiva, corrillos, seminarios.	Hojas rotafolio, plumones de colores.	Formativa	
			La actitud y actitudes deseables en el instructor	Expositiva, Seminarios philips 66	hojas blancas	Formativa	
	R	e	c	e	s	o	
			Resumen de los conocimientos adquiridos.	expositiva		Diagnostica.	

3er. Día.

Tiempo	Objetivo	Tema	Contenido	Técnicas didácticas	Material Didáctico	Evaluación	Obs.
			La planeación y sus requisitos. El programa, cronograma, carta descriptiva.	Seminarios, corrillos, expositiva.	Hojas rotafolio, plumones colores	de de	Formativa.
	R	e	c	e	s	o	
			La evaluación en la capacitación y los diferentes tipos	Expositiva, seminarios corrillos.	Hojas rotafolio.	de	Formativa.
			La entrevista para las organizaciones y su definición.	Dinámica: Lluvia de ideas, corrillos, phillips 6C	Hojas rotafolio, plumones	de	Diagnostica.

4to. Día.

Tiempo	Objetivos	Tema	Contenido	Técnicas didácticas	Material Didáctico	Evaluación	Obs.
			Guía y tipos de entrevista Interna para las organizaciones: Reclutamiento, Selección, Admisión o Contratación.	Expositiva, Seminarios, corrillos, Dinámica Lluvia de ideas.	Hojas rotafolio, plumones colores	de	Formativa
	R	e	c	e	s	o	
			inducción, evaluación, promoción, retroalimentación	Corrillos, expositiva dinámica de animación.	Hojas rotafolio	de	evaluación formativa.
			ajuste, disciplina, conflicto, salida.	Dinámica de dramatización	Hojas rotafolio	de	evaluación formativa.
			Entrevistas externas para las organizaciones: Recepción, ventas, compras, negociación etc.	Expositiva, lluvia de ideas, corrillos, Dinámica de grupo en relación al tipo de la entrevista a tratar.	Hojas rotafolio, plumones colores,	de	evaluación formativa.

5to. Día.

Tiempo	Objetivo	Tema	Contenido	Técnicas didácticas	Material Didáctico	Evaluación	Obs.
			Elaboración de curso de Entrevista interna - externa para las organizaciones. Objetivos y estrategias en áreas de investigación	Expositiva, corrillos, dinámica de animación.	hojas rotafolio, papel crepe.	de de	evaluación sumatoria.
	R	e	c	o	s	o	
			Conclusiones	Expositiva			Sumatoria.
			Cierre del curso, Comentarios y sugerencias.	Expositiva y Dinámica de cierre	Hojas rotafolio	de	Sumatoria.
			Ceremonia de constancias.	Clausura. Entrega de	Diplomas.		

4.5.5.- Evaluación y sus fases:

La evaluación en el terreno educativo es un tópico que al ser tratado genera infinidad de controversias y discusiones por parte de quienes tienen que llevarla a cabo.

Sin embargo, un punto en el que generalmente se coincide es en su importancia, aún cuando muchas veces no se tenga claro su concepto.

Así para hablar en este caso, de ésta, en primer lugar, hay que delimitar las diferencias existentes, entre éste proceso y el de medición, con el que se suele confundir.

Medición es la cuantificación de los conocimientos adquiridos por un individuo y supone la asignación de un valor numérico con base en parámetros definidos.

Dentro de la capacitación este procedimiento no tiene pertinencia, pues no es función del instructor "clasificar" a los participantes; además de que, por las características de los educandos y de los cursos mismos, resulta poco válido tratar de "medir" el aprendizaje que cada uno construya.

Por otra parte, si se considera al individuo como ser único, irrepetible y sólo comparable consigo mismo, la medición no es aplicable en tanto que encierra un proceso comparativo. Así es que la evaluación se considerará como un proceso social, cuyo objeto de estudio es el producto de la interacción humana constante.

Por lo que al reconceptualizar este proceso, puede ahora definirse como:

Evaluación del proceso de elaboración de juicios de valor, acerca de la actividad desarrollada por los individuos de un grupo, tendiente al logro de objetivos comunes.

Ahora bien el plantear a la evaluación como un proceso social, supone tomar en cuenta los factores sociales que la determinan, así como la participación consistente y crítica de quienes intervienen en la actividad objeto de evaluación.

Esto quiere decir que evaluar no sólo compete al instructor, evaluar es una acción compartida, donde las opiniones y críticas de los participantes son de gran importancia.

Un aspecto fundamental de este proceso es la autoevaluación de la participación de cada individuo; instructor y participante, para optimizar futuras experiencias y retomar de cada una de ellas, los aciertos y errores; situación que hará más fáciles y económicas sus vivencias posteriores.

El proceso de evaluación es continuo, y en él se pueden identificar tres etapas:

Diagnóstica o inicial, Formativa o continua y Sumatoria o final.

♦ Fases de evaluación:

1. **La diagnóstica o inicial:** Es la que se realiza al inicio de todo curso, con la finalidad de detectar las expectativas de los participantes, así como el nivel de dominio en los temas a tratar. A partir de esta evaluación, el instructor adecuará los objetivos y temas a desarrollar en el curso.
2. **La Formativa o continua:** Es la que se lleva a efecto durante todo proceso. Es conveniente realizar una evaluación, al término de cada actividad o tema con la finalidad de poder visualizar, si se están cumpliendo los objetivos, o si es necesario reorientar el tema, antes de que se llegue a terminar el tema, y ya no se pueda corregir o reorientar el curso siendo esto irreversible y catastrófico.
3. **La Sumatoria o final:** Se lleva a cabo al término del curso a manera de evaluación general. Ahí se recapitulará el desarrollo del curso, indicando los aciertos y errores, así como las alternativas de solución para los posibles errores. Mismos que servirán para mejorar otras experiencias de aprendizaje.

Es muy importante que el instructor en estas tres etapas facilite la participación de todos los integrantes, pues ellos son quienes darán la pauta para la reorientación del trabajo, además de que le proporcionarán la oportunidad de percibirse de situaciones que, a veces, pueden pasar inadvertidas.

La evaluación en general y particularmente, en la capacitación, es claro que no requiere de una prueba cuantificable u objetiva, ni de un cuestionario.

Lo que es recomendable utilizar es el planteamiento de preguntas problematizadoras o abiertas, que servirán como guía para la discusión y centrarán la participación de los integrantes del grupo en torno al aspecto o tema a evaluar.

Estas preguntas podrán trabajarse a nivel individual, por equipos o grupalmente, sin descartar, la autoevaluación, para obtener conclusiones globales.

El instructor también tendrá que aplicar los instrumentos de evaluación que la organización o institución determine y podrá hacerlo una vez realizada la evaluación grupal, de tal manera que los instrumentos indicados sirvan como recapitulación aunque sea parcial del proceso vivido.

Es muy importante que se escuchan atentamente todas las intervenciones, de todos los integrantes del grupo. No es conveniente responder a las críticas que se le hagan; ya que no se trata de justificar o defenderse, la crítica no debe concebirse como un "ataque", sino simplemente como la forma en que los demás perciben la actuación y el trabajo del instructor.

Las diferentes conductas que tanto el instructor como el capacitando, manifiestan en el proceso de enseñanza aprendizaje, mismas que son generadas desde el interior del sujeto, o bien son provocadas por los estímulos que las circunstancias proporcionan.

De esta manera, en el proceso enseñanza-aprendizaje, se puede encontrar que, los capacitandos actúan por el interés de:

- tener buenas puntuaciones.
- Obtener un diploma o título
- Evitarse sanciones.
- Llevar a cabo una actividad agradable.
- Conocerse mejor.
- Mejorar dentro de sus posibilidades el medio que les rodea.
- Formar un equipo de trabajo, que incremente la investigación en su campo.
- Desenvolverse con seguridad ante los demás.
- Compartir el prestigio de la institución.
- Gozar de prolongadas vacaciones.
- Transmitir conocimientos, ayudar a los capacitandos a realizarse en la medida de sus posibilidades.
- Acreditar las materias.
- Gozar de la benevolencia del instructor.
- Evitarse malas caras en su familia.
- Entretenerse.
- Descubrir su vocación.
- Estar al día.
- Obtener mayores ingresos.
- Cubrir las deficiencias culturales de que son conscientes.
- Difundir su ideología.
- Despertar en otros el interés por su especialidad
- Despertar admiración de los alumnos
- Ocupar sus ratos libres.
- Mantener la comunicación con las nuevas generaciones
- Superarse.

Por lo tanto se puede apreciar que en la enseñanza- aprendizaje, la conducta del instructor y del capacitando, puede ser provocada por factores externos tales como incentivos, estímulos, etc. Y por factores internos, la motivación, misma que viene a ser la fuerza interior que despierta, orienta y sostiene un comportamiento determinado.

Conclusiones:

Después de haber realizado una profunda investigación acerca de los autores, que a la fecha han escrito sobre el tema de entrevista y en relación a los tipos de entrevista que actualmente se realizan dentro de las organizaciones, pude detectar que cada día es más difícil lograr consolidar la comunicación, conocimientos e información que se maneja entre las personas, siendo esto aún más complicado dentro de las organizaciones, origen de fallas importantes para el desempeño de una organización.

Derivado de esto considero que se hace necesaria la implementación sistemática de la comunicación dentro de las organizaciones, a través de la capacitación de entrevista.

Por lo que en esta propuesta trato de implementar el manejo y los conocimientos técnicos, pedagógicos y psicológicos de la entrevista y del instructor, elementos necesarios para capacitar en cascada a todos los recursos humanos que laboran en alguna organización, ya que finalmente tarde o temprano este personal, después de manejar, la información y los conocimientos específicos de la organización, o del área en cuestión, pasa, a ser parte del personal que capacita a los nuevos recursos humanos, obteniendo mejores beneficios para la persona y para la organización al contar con elementos necesarios de la entrevista y del manejo de técnicas didácticas elementales mismos que permitirán una mejor optimización de los recursos humanos, financieros y materiales.

Considerando que la entrevista, a la fecha es el instrumento más empleado, por todas las personas sin distinción de razas, credos, ideologías, edad, sexo, estado civil, condición económica, preparación académica, tiempo o época de la humanidad, la entrevista sigue siendo el instrumento, más importante y necesario para comunicarse entre el personal que labora en la organización o institución y el personal que busca el servicio que presta la organización, para cubrir sus necesidades.

Esto es importante tanto para la organización en su conjunto, como para aquellos que al tener conocimientos del servicio o tecnología que emplean en esta dependencia, permitirá, adquirir nuevas perspectivas, consolidar los conocimientos, ir mejorando capacidades, superando habilidades, creando nuevas tecnologías, un mejor desarrollo o crecimiento de la misma.

Sin embargo, derivado de los factores de distracción que actualmente hay en la sociedad, en muchas ocasiones dentro de la vida rutinaria las personas y de las organizaciones, es en determinado momento muy difícil mantener y visualizar con claridad la importancia que tiene la entrevista, siendo esta un medio de comunicación entre el personal interno y externo, que permitan finalmente consolidar los beneficios y objetivos de y para la misma organización.

Aún cuando, es básico definir los objetivos de cada una de las áreas organizacionales, es más complicado, el empleo de las entrevistas planeadas, estructuradas mixtas no directivas etc., dirigidas hacia un objetivo específico, permitirán el mejor manejo y conocimiento de las necesidades de la organización, de donde se obtendrán muchos beneficios, desde el ahorro de tiempo, que finalmente es costo, hasta el mejor manejo de las relaciones interpersonales, en cualquier ámbito laboral y social, permitirá una mejor condición de vida entre los seres humanos y el crecimiento constante de la organización en el más amplio sentido de la palabra influyendo de manera considerable al núcleo familiar y por tanto el bienestar del individuo como tal.

La tecnología en relación a los medios de comunicación, la televisión, la radio, el teléfono, el fax, el internet, maquinaria y equipo etc. provee nuevas necesidades, hacia otras perspectivas de comunicación dentro de las organizaciones, por lo que se hace necesario dar constantemente las facilidades para la identificación y comprensión de necesidades que se requirieren cubrir, ya sea por parte de la organización o del mismo personal.

Sin embargo y a pesar de estos avances tecnológicos cada día es más problemático, difícil de mantener y fomentar esa relación interpersonal, necesaria para cubrir satisfacciones,

alcanzar metas, logros, expectativas, nuevas proyecciones, desarrollo en general etc., debido a que el equipo y maquinaria o especialización provoca que haya más distancia entre los seres humanos y la interacción entre las personas muchas veces se pierde o se torna muy superficial o elemental, actitudes que van en detrimento del bienestar del personal y de la organización, mismas que son requeridas en las organizaciones y por los empleados, para mantener un equilibrio bio-psico-social, para evitar que se genere violencia, verbal o física, desconfianzas, temores, inseguridades, suicidios, desequilibrios emocionales, personales o sociales, etc. se debe considerar que esta incomunicación es cada día más acentuada entre las organizaciones a pesar de que para algunas personas no tiene importancia.

Considero que aún y a pesar de esas desavenencias es de suma importancia que en la actualidad se integre la entrevista como un todo, al proceso Organizacional, ya que es parte integral tanto de la persona como de la organización, siendo que si alguna de estas dos partes elementales de una organización se encuentra con deficiencia o carencia sería como si las personas y la organización se encontrarán enfermos o discapacitados, limitando y propiciando fallas importantes, para ambas partes, además de que, sin tener cubiertas estas necesidades, difícilmente se podrán optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, ya que sin ellos finalmente una organización no se puede integrar como tal.

En la medida en que una organización permita que se le identifique como tal, las personas integrantes de ella se identificarán más fácilmente con los objetivos y políticas de la organización, buscando su satisfacción, bienestar, posibilidad de desarrollo, crecimiento social económico y cultural, identificará sus valores metas gustos y deseos de innovar aplicando sus experiencias y conocimiento a los de la organización.

Por lo que el tener conocimientos y contar con elementos y técnicas de entrevista interna y externa de acuerdo a las necesidades de la organización, se podrán contar con los elementos necesarios de comunicación, lo que finalmente permitirá tener una mejor interacción entre la organización y los recursos humanos y la misma.

La calidad de información que se logre a través de la entrevista proporcionará una mejor estructura, programación y detección de necesidades, para lograr una mejor calidad de los servicios, para la población hacia quien oriente su servicio, permitiendo la satisfacción, el logro y desarrollo de las capacidades de los recursos humanos, permitiendo un mejor ambiente laboral para ambas partes.

La rotación de personal será menor, el ausentismo disminuirá, los posibles riesgos de trabajo se podrán controlar y por tanto se podrán prevenir posibles enfermedades, tratando de mantener un equilibrio tanto de la organización como de los recursos humanos, siendo estos aún más importantes, ya que si los recursos humanos se encuentran en desequilibrio para poder dar una atención, llámese interna o externa el deseo de superación y de capacitación será totalmente incompleta.

Es por eso necesario e importante que las personas que se dediquen a entrevistar, cuenten con los elementos necesarios para también ser instructores ya que lo considero como una base para poder contar con elementos necesarios para que una organización pueda crecer a la par de sus recursos humanos.

Referencias bibliográficas:

- 1.- Acevedo, I. y López, M. A. (1981). El proceso de la entrevista conceptos y modelos. (4a. edición). México: Limusa.
- 2.- Bartoli, A. (1992). Comunicación Organización, La organización comunicante y la comunicación organizada. México: Paidós.
- 3.- Bingham, W. V. y Moore, B. V. (1973). Como entrevistar. (2a. Edición). Madrid: Rialp.
- 4.- Benjamín, A. (1974). Instructivo del entrevistador. (4a. reimp. 1986). México: Diana.
- 5.- Bleger, J. (1985). Técnicas de Psicología. (entrevista y grupo). Buenos Aires: nueva visión.
- 6.- Bleger, J. (1989). Psicología de la conducta. (3er. reimp.). México: Paidós.
- 7.- Blum, M. Y Naylor, J. C. (1976). Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. (2da. reimp. 1981). México: Trillas.
- 8.- Cantú, M. A. , Morfin, H. J. , Safont, T. M. (1991). Organización y desarrollo México: Limusa.
- 9.- Claude, S. G. (1972). Historia del pensamiento administrativo. México: Prentice Hall Hispanoamerica.
- 10.- Díaz, P. L. (1989). Técnica de la entrevista psicodinámica. México: Pax.
- 11.- Díaz, G. R. (1967). Psicología del mexicano, descubrimiento de la etnopsicología. (1a. reimp. 1996), México: Trillas.
- 12.- Dunnette, M. D. y Kiehner, W. K. (1972). Psicología Industrial. (9a. reimp. 1982), México: Trillas.
- 13.- Esqueda, I. L. Locus de control y estimación subjetiva. Universidad. de los andes.
- 14.- Fear, R. A. (1979). La entrevista de evaluación. Buenos Aires: Paidós.
- 15.- Fernández, B. R. (1995). Introducción a la evaluación psicológica. Madrid: Pirámide.
- 16.- Fernández, A. J. A. (1992). Principios administrativos. México: Diana.
- 17.- Fournier, F. (1990). Técnicas de dirección de personal, como instruir para aumentar el rendimiento. España: Mc.Graw Hill.
- 18.- Grados, E. A. J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. México: Manual Moderno.
- 19.- Grados, E. A. J. (1989). Como obtener más provecho de una entrevista. México: Manual moderno.
- 20.- Grados, E. A. J. y Sánchez, F. E. (1993). La entrevista en las organizaciones. México: Manual moderno.
- 21.- Koontz, H. O'Donnell C. , Weihrich, H. (1983). Elementos de administración. México: Mc. Graw - Hill.
- 22.- Kossen, S. (1995). Recursos humanos en las organizaciones. México : Harla.
- 23.- Ledue - C. R. I. (1994). Lenguaje de cuerpo, anotación y observación de movimiento corporal. México. U.N.A.M. Tesis Licenciatura.
- 24.- Maslow, A. (1988). El hombre autorrealizado. Barcelona: kairos.
- 25.- Margulies, N. y Raia, A. P. (9ª reimp. 1993). Desarrollo Organizacional:

Valores, proceso y tecnología. México: Diana.

- 26.- Megginson, L. C., Mosley, D. C., Pietri, P. M. Jr. (1988). *Administración conceptos y aplicaciones*. México: C.E.C.S.A.
- 27.- Morgan, H. y Cogger, J. (1975). *El manual del entrevistador*. México: Manual moderno.
- 28.- Moscovici, S. (1984, 1985). *Psicología Social*. Barcelona: Paidós.
- 29 Nash, M. (1988). *Como incrementar la productividad del recurso humano*. Colombia: Norma.
- 30.- Pinedo, J. (1994). *La cultura de servicio*. México: Servicios de comunicación e información.
- 31.- Pinto, V. R. (1990). *Proceso de capacitación*. México: Diana.
- 32.- Poussin, G. (1995). *La entrevista clínica*. México: Limusa.
- 33.- Roa, M. J. (1994). *El locus de control de los menores infractores*. U.N.A.M. Fac. de Psicología. Tesis licenciatura.
- 34.- Reich, B. (1980). *Valores, Actitudes y cambio de conducta*. México: Continental.
- 35.- Robbins, S. P. (1988). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. N.Y.: Prentice hispanoamerican, S.A. 3a. Ed. Ingles. (1986). 1ª ed. Esp. (1988). México: Publimex.
- 36.- Rodríguez, E. M., Martín del Rey y Treviño, D. C. R. (1991). *La entrevista productiva y creativa*. México: Mc. Graw - Hill.
- 37.- Rodríguez, E. M., Ramírez, B. P. (1995). *Administración de la capacitación*. México: Mc. Graw - Hill.
- 38.- Rotter, J. B. (1966). *Generalized expectancies for internal vs external control of reinforcement*. *Psychological Monographs*, 80, 1, whole, N. 609.
- 39.- Salvat, (1976). *Enciclopedia salvat*. México: Salvat Vol.2, Vol 6.
- 40.- Staley, J. D. (1969). *La entrevista disciplinaria*. México: Técnica.
- 41.- Stanton, E. S. (1990). *Sistemas efectivos de solicitud de selección de personal*. (2da. reimp.). México: Limusa.
- 42.- Swan, W. (1991). *Como escoger el personal adecuado*. Colombia: Norma.
- 43.- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Orborn, R. N. (1987, 2da. ed.). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana.
- 44.- Tagliaferri, L. E. (1992). *Organización y supervisión de recursos humanos*. México: Limusa.
- 45.- Centro de investigaciones y servicios educativos (1972). *Técnicas didácticas emitidas en el manual de didáctica de la U.N.A.M.*
- 46.- Totela, M. M., Gail, E. M. (1985). *Administración mediante la comunicación*. México: Mc. Graw Hill.
- 47.- Villarreal, C. M., (1981). *Fundamentos de entrevista conductual*. revisión teórica. (2da. reimp. 1990). México: Trillas.
- 48.- Villoro, L. (1982). *Crear, Saber, Conocer*. México: Siglo XXI.
- 49.- Weiss, D. H. (1991). *Como entrevistar y seleccionar personal con éxito*. México: Aguilar.