



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"UN MODELO DE ENTREVISTA PSICOLOGICA LABORAL PARA
SELECCION DE PERSONAL DE NIVEL EJECUTIVO"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
MAYI KEY MUÑOZ VELASCO

DIRECTOR: LIC. CARLOS PENICHE

REVISOR: LIC. RAUL TENORIO

ENERO 2004.



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

"UN MODELO DE ENTREVISTA PSICOLÓGICA LABORAL PARA SELECCIÓN
DE PERSONAL DE NIVEL EJECUTIVO"

TESIS, QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE : LICENCIADA EN PSICOLOGÍA,
PRESENTA :

MAYI KEY MUÑOZ VELASCO

DIRECTOR : LIC. CARLOS PENICHE

REVISOR : LIC. RAÚL TENORIO

Enero, 2004.

NOMBRE: Mayi Key Muñoz Velasco

Agradecimientos,

Hoy gracias les doy

FECHA:

02/02/04

FIRMA:



A mi analista, por su profesionalismo, por su entereza y dedicación, por su paciencia y confianza, por tu guía y acompañamiento, por que sin tu apoyo y creencia nada de este proyecto hubiera sido lo que gracias a ti he logrado hasta hoy, por ser una bella persona, por haber coincidido en la vida, a ti Mónica Ornelas Esquinca, mil gracias.

A mi hoy amigo Alberto Medina, por tu apoyo y confianza, por permitirme hacerte parte de este proyecto, gracias.

A mi Revisor Raúl Tenorio, por su paciencia y tiempo, por enseñarme el amor a la profesión y a uno mismo, a mi Director Carlos Peniche por su siempre firme dirección y guía. A mis sinodales, a mis maestros de toda mi formación que gracias a su tiempo y enseñanza legaron en mí parte de lo que soy. A mi hermano, amigo y vecino Jesús Ramírez por su tiempo, paciencia, crítica, por acompañarme, por inducirme a concluir este ciclo de mi vida, gracias.

A los de siempre y los recientes mis amigos.....

A mis hermanos

A mis cuñados

A mis tíos.....

A mis primos

A mi sobrinos

A mis colegas

A mi padre por haberme legado e inculcado esa cuestionable razón del ser, el conocer.....

A ti madre, por todo gracias.....

A todos aquellos que contribuyeron para mi formación profesional y mi desarrollo personal, impulsándome día con día, a ser siempre una mejor persona.....

Por creer en mí gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I DEFINICIONES DE LA ENTREVISTA A TRAVÉS DE LA HISTORIA	8
1.1 LAS ETAPAS DE LA ENTREVISTA	13
CAPITULO II TEORIA GENERAL DE LA COMUNICACIÓN HUMANA APLICADA AL PROCESO DE LA ENTREVISTA	17
2.1 LA COMUNICACIÓN Y LA CONDUCTA	18
2.2 LOS COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN	20
2.3 LOS PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN	21
2.4 NIVELES DE CONCIENCIA EN LA COMUNICACIÓN	23
2.5 LOS METODOS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL	25
2.6 EL COMPORTAMIENTO VERBAL, NO VERBAL Y LA COMUNICACIÓN	28
2.7 LOS OBSTÁCULOS EN LA COMUNICACIÓN	30
CAPITULO III LA ENTREVISTA PSICOLÓGICA, CONCEPTOS Y DEFINICIONES	33
3.1 CONCEPTOS CLÍNICOS	33
3.1.1 LOS MECANISMOS DE DEFENSA	36
3.1.2 LOS MOTIVOS DE DEFENSA	48
3.1.3 LA ANGUSTIA	48
3.1.4 LOS SENTIMIENTOS DE CULPA	50
3.1.5 EL ASCO Y LA VERGÜENZA	53
3.1.6 ENTREVISTA CLINICA	54
3.2 AMBITO LABORAL	61

3.2.1 MODALIDADES DE ENTREVISTA	62
3.2.2 TECNICAS DE ENTREVISTA	63
3.2.3 ALGUNAS ACTITUDES DURANTE LA ENTREVISTA	68
3.2.4 LOS EFECTOS MAS COMUNES DURANTE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN	71
3.2.5 LA FORMACIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROFESIONAL DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN	73
3.2.6 TIMING	77
3.2.7 TIMING Y DETECCIÓN DE LA PREPARACIÓN DEL ENTREVISTADO PARA LA INTERPRETACIÓN	79
3.2.8 ENTREVISTA DIMENSIONAL	80
3.2.9 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	82
CAPITULO IV MODELO DE ENTREVISTA PSICOLÓGICA LABORAL CONCEPTOS Y ASOCIACIONES	85
4.1 TOMA DE DECISIONES	87
4.2 MODELO PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE DECISIONES	89
4.3 LIDERAZGO	90
4.4 SISTEMA DE REPRESENTACIÓN Y LAS PALABRAS	98
4.5 COMPETENCIAS	103
4.6 PERFIL Y FILTROS DEL PUESTO VACANTE	104
4.7 PROYECTO DE VIDA	105
RESULTADOS	115
CONCLUSIONES	127
LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	134
BIBLIOGRAFÍA	135
SITIOS WEB	137
ANEXOS	138

INTRODUCCIÓN

Como es sabido, todos los seres humanos en algún momento la vida, hemos vivenciado una entrevista, ya sea por cuestiones de salud con el médico, en la escuela al momento de indagar sobre un tema con algún profesor ó cuando estamos en la búsqueda de un empleo. En cualquier momento que se presente es significativa, dado que se establece una conversación con un fin determinado, ya sea para dar a conocer síntomas con respecto a un malestar fisiológico, por conocer un tema de interés particular ó por dar a conocer la experiencia adquirida con respecto a la profesión que se ejerce.

Dada su importancia, es preciso profundizar en la entrevista laboral, a razón de que durante la experiencia personal de la autora, dentro del campo de la entrevista de selección, se ha percatado de una crítica constante, cuestionando el ¿porqué? ó el ¿para que?, justificando y comentando que incluso en internet y en revistas se encuentran tips de cómo presentarse y comportarse ante y durante la entrevista, situación que al parecer es absurda. Inconcebible la idea de saber que decir y como proceder ante una técnica de entrevista, que sólo el profesional de la misma sabe como llevarla a cabo, debido a que en el transcurso de esta, se vivencian muchas sensaciones o emociones probablemente desconocidas por ambas partes, que se originan su momento. Ningún ser humano tanto entrevistado, como entrevistador estarán librados de presenciarlas. Aún siguiendo el mismo método o técnica de entrevista con el mismo entrevistado y otro entrevistador de igual forma experimentará ciertas sensaciones o emociones y muy probablemente nos encontraremos con resultados diferentes, debido a que los marcos de referencia personales hacen percibir distinto a cada ser humano.

Es por ello que el objetivo del presente trabajo es proponer un "Modelo de Entrevista Psicológica Laboral de Selección de Personal a Nivel Ejecutivo", en donde los datos proporcionados por el entrevistado permitan conocer de manera mas certera e integral al entrevistado, por lo que facilitará la selección en una primera entrevista.

Para la mejor comprensión del Modelo de Entrevista Psicológico Laboral de Selección de Personal de Nivel Ejecutivo, será preciso revisar conceptos, definiciones y teorías, que obtenidos desde cualquier rama de la psicología como: laboral, clínica ó social, permitan entender comportamientos y entre esos los propios de cada entrevistador; conocimientos que enriquecerán y facilitarán la conducción de la entrevista y un óptimo establecimiento de la conversación, en dónde la comunicación se dé, de manera profesional fluida y objetiva. Conocimientos que proporcionarán la habilidad de obtener información lo más sincera y congruente posible por parte del entrevistado.

Se revisará la "Teoría de la comunicación", identificando de ésta los tipos, elementos y los canales básicos para la realización de una entrevista laboral.

Trataremos algunas modalidades, tipos y técnicas de entrevista, las cuales son aplicables, dado que como psicólogos se cuenta con un capital intelectual y cultural, aunada a esa curiosidad y apertura que a este profesional caracteriza ante los diferentes puntos de vista.

Revisaremos en que consiste la entrevista psicodinámica, que precisa de conocimientos tales como: la constitución psíquica, el "ello" el "yo" y el "súper yo", aquellos tan mencionados motivos y mecanismos de defensa, conocimientos que no excluyen a los entrevistadores, sino al contrario proporcionen una conciencia de sí mismos y de su propia historia de vida, que por tanto: si el entrevistador se conoce propiamente, le facilitará conocer a los entrevistados con mayor claridad y objetividad.

Se confirmará la importancia que tienen los psicólogos ante la intervención en una entrevista laboral, por lo que se ahondará en la formación y preparación de los profesionales de la misma.

Se precisará en que momentos de la entrevista se debe intervenir, cómo cuestionar, que preguntas realizar, como comportarse ante diferentes tipos de entrevistados, respetar los puntos de vista del entrevistado, identificar si los entrevistados son las personas adecuadas para formar parte de una organización, entre muchos otros puntos.

Se entenderá que por muy complejos que puedan parecer estos conocimientos, el psicólogo pueda identificar, integrar, aplicar y asumir su contenido, con la finalidad de asociar e interpretar la información recabada en el "Modelo de Entrevista Psicológica Laboral de Selección de Personal a Nivel Ejecutivo", presentado aquí. Modelo que facilitará la conducción la entrevista y una indagación más certera del entrevistado adecuado para una posición vacante.

Una vez obtenidos los conocimientos, permitirán identificar que sucede con la propia subjetividad del entrevistador con relación al entrevistado, la llamada contratransferencia, que al momento de que el entrevistador la haga consciente, dará un valor agregado en el establecimiento de una entrevista o cualquier relación con otro ser humano.

CAPITULO I

“DEFINICIONES DE LA ENTREVISTA A TRAVÉS DE LA HISTORIA”

El Diccionario de la Lengua Española, en su Vigésima Segunda Edición, define la entrevista como: f. Acción y efecto de entrevistar o entrevistarse.2. f Visita, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado, para tratar o resolver un negocio.

A fin de ampliar el concepto general de la entrevista psicológica, se han considerado otras definiciones:

- Bingham y Moore (1941), definió a la entrevista como : “La conversación seria, que se propone un fin determinado, distinto del sólo placer de la conversación”. (Díaz Portillo, 2001:27)
- Sullivan (1959), “La entrevista psiquiátrica es, principalmente, una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base progresivamente desarrollada de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características de vivir del sujeto entrevistado, el paciente o el cliente y que pautas o normas experimentan como particularmente productoras de dificultades o especialmente valiosas, y en la revelación de las cuales espera obtener algún beneficio”. (Díaz Portillo, 2001:23)
- Dando (1975), “La entrevista, en un sentido estricto, es una forma estructurada de la comunicación interpersonal. Tiene por objeto obtener cierta información merced a la cual se toma ciertas decisiones”, citado por Grados y Sánchez, 2000:53.
- Bleger (1984), La entrevista es un campo de trabajo en el cual se investiga la conducta y la personalidad de seres humanos. Persigue un objetivo psicológico (investigación, diagnóstico, terapia, etc.). 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 se extienda, no la obtención de datos completos de la vida total de la persona, meta de otra situación de la aplicación psicológica, citado por Díaz Portillo, 2001:28.

- "La entrevista es una comunicación generalmente entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes". (Grados y Sánchez, 2000:55)

El estudio de la entrevista dentro del campo de la Psicología se puede explicar en función de una razón primordial, debido a que tiene por objetivo reunir datos durante una práctica profesional por medio de la comunicación verbal y no verbal. Todos los profesionales tratan problemas humanos, es evidente que se tiene contacto directo con individuos, por lo que es importante entender a profundidad el contexto en el que es desarrollada la entrevista y su significado como tal.

Según Nahoum (1961), La "entrevista psicológica", puede en efecto, manejarse en dos sentidos diferentes:

El primer grupo de profesionales, para quienes la entrevista es psicológica:

Entrevista conducida psicológicamente: durante esta, los profesionales pueden tender a objetivos diversos (vender, juzgar, curar), guiando la conversación de acuerdo con ciertas reglas, teniendo en cuenta factores psicológicos de la situación. En el caso del médico, antes de concretar su diagnóstico, además de los exámenes clínicos y de laboratorio que efectúa, interroga al paciente sobre los síntomas que éste puede expresar, apelando así a sus sensaciones y su memoria (recuerdos de síntomas comparables que a veces es preciso situar en su historia clínica).

Sin embargo, es posible limitar la noción, sosteniendo que la entrevista psicológica es la que llevan a cabo los psicólogos profesionales, ciertamente tienen en cuenta las reglas y los factores psicológicos, siendo su propósito resolver problemas que normalmente caben en el marco de la psicología. En ocasiones interesándose en condiciones de vida y trabajo.

El juez interroga a individuos, sean sospechosos o acusados de delitos. El interrogatorio de los testigos es particularmente importante, debido a que se pueden plantear problemas psicológicos delicados.

El sacerdote escucha las confesiones de otra categoría de culpables. La situación está cargada de afectividad y se necesita tacto y un agudo sentido psicológico para amonestar o apaciguar las conciencias inquietas.

El vendedor averigua los deseos del cliente, elogia su mercadería y convence de efectuar la compra.

El segundo grupo de profesionales, incluye aquellos para quienes la entrevista es por su finalidad psicológica o psicosocial. Por lo que para ellos es una técnica de estudio y observación del comportamiento humano, con miras a la solución de problemas que atañen a la psicología y la sociología. Estos problemas pueden concernir tanto a los individuos como a los grupos de individuos.

Los principales interesados en su mayoría son trabajadores sociales, entrevistadores de opinión y actitud política, religiosa, económica, entre otros.

Los sociólogos investigadores, al obtener información sobre grupos culturales, geográficos y profesionales. Los psiquiatras y psicoterapeutas.

Los psicólogos investigadores, que trabajan en medios escolares o universitarios, en centros de aprendizaje, hospitales, establecimientos de tratamiento ó en la práctica privada.

Las múltiples aplicaciones de la técnica de la entrevista demuestran que se trata de una situación común. En efecto, se trata siempre de una situación de comunicación en la cual si difieren los objetivos, son idénticos los medios, dado que hay intercambio de opiniones, de hechos y actitudes. Así por ejemplo, algunas de las precauciones que deben tomarse para consignar un testimonio son válidas tanto para el juez o el médico, como para el psicólogo. Potencialmente, las fórmulas de interrogantes que puede sugerir la naturaleza de la respuesta deben ser vigiladas por los profesionales. Estos aspectos comunes son importantes, sin embargo, secundarios en relación a otros aspectos más fundamentales y que distinguen a los profesionales interesados.

Los ámbitos de trabajo son diferentes: el médico está en el consultorio y hospital con el enfermo, el sociólogo sobre la comunidad, el periodista en el salón o entre dos puertas y el vendedor en el negocio o en la calle.

Las posibilidades de utilizar otras técnicas especiales para cada uno de los profesionales, el tiempo de que disponen y los objetivos propuestos, no pueden dejar de influir en la técnica y el desarrollo de la entrevista, así como en la actitud de quien la conduce. Además, los móviles de los sujetos son también diferentes. Un acusado o un testigo a quienes se interrogan, cualquiera que sea su personalidad, no se comportan, ni tienen las mismas razones para comportarse de igual manera que un comprador que vacila entre dos actitudes, o un enfermo mental cuya biografía debe recordar y relatar. Es por eso que los objetivos perseguidos, ámbitos materiales, sociales y situaciones psicológicas, son todos aspectos diferentes. Por lo que parece que no se puede describir un método de entrevista válido para todas estas situaciones, de modo que se debe tomar precaución al proceder ante una situación.

Bingham y Moore indican los límites de todo intento de clasificación de los tipos de entrevista: "La naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se destina". Citados por Nahoum, 1961:8. Usos diversos, mismos que pueden reducirse a tres, con el objetivo de recoger hechos, informar y motivar o influir.

Dado lo anterior, la entrevista se utiliza para averiguar acerca de un sujeto, para enseñarle, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos. Generalmente en una entrevista domina una de estas intervenciones, pero sin excluir las otras dos. Por lo que si el objetivo principal es recoger hechos, el entrevistador debe a menudo influir en el sujeto para llevarlo a cooperar en el descubrimiento de los hechos.

Cuando se trata principalmente de influir en el sujeto, por ejemplo: en el proceso de la venta o en un consejo disciplinario, el entrevistador debe recoger ciertos hechos relativos al sujeto, antes de intentar influir en él y debe a la vez darle cierta información.

Lo que distingue entre sí, los tres tipos principales de entrevista, es que uno de los tres objetivos predomina. De acuerdo con Nahoum (1961), es posible utilizar también otras nociones y distinguir:

- La entrevista de diagnóstico, cuyo propósito es recoger la biografía del sujeto y determinar a través de lo que dice, sus opiniones, actitudes y características personales.
- La entrevista de investigación, que se encuentra en los análisis de puestos de trabajo, procura reunir entre personas competentes, los datos útiles para la investigación emprendida.
- La entrevista terapéutica o de consejo, procura readaptar socialmente al sujeto y reorganizar su afectividad.

Es preciso hacer notar con respecto a las distinciones, que si para el entrevistador predomina uno de los objetivos de la entrevista en la práctica, diagnóstico e investigación, no pueden separarse del tratamiento o del consejo.

Así por ejemplo, para diagnosticar la aptitud para un cargo es preciso buscar cierto número de datos y facilitar el ingreso explicando al candidato las particularidades del cargo y de la empresa, en donde la información proporcionada contribuya a motivar las decisiones del interesado.

Por lo anterior, se concluye que la entrevista es una situación psicosocial compleja cuyas diferentes funciones, aunque formalmente analizables, se disocian en la práctica profesional.

1.1 LAS ETAPAS DE LA ENTREVISTA LABORAL

Considerando que la entrevista se lleva a cabo y vivencia en diversos contextos, Grados (2000), explica que ésta se desarrolla en las siguientes etapas.

La entrevista inicia con la etapa de apertura, en la que se da la recepción formal del entrevistado, donde se conocen por primera vez ambas partes; entrevistado-entrevistador y recíprocamente tienen la primera impresión o impacto. Dentro de la apertura se establece el rapport, que es aquella corriente afectiva y de comunicación que se crea entre entrevistador y entrevistado. Este es imprescindible ya que cuando se da de manera adecuada disminuye la ansiedad del entrevistado, creando un clima de confianza, de espontaneidad y provocando que el entrevistado se comporte de modo natural de acuerdo con las circunstancias del momento. Después de estos comentarios y al ver que el entrevistado se ha explayado y relajado, generalmente el entrevistador puede presentarse y hacer saber su función. De igual forma dentro de la apertura se establece el approach, término entendido como el manejo operacional de la distancia, permitiendo plantear y manejar la distancia social durante el proceso, aproximarse, abordar, desde el punto de vista sociopsicológico, al cual se le

denomina como "distancia social o distancia psicológica" que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto. Siendo necesario establecerla de acuerdo con el tipo de entrevista y con el objetivo que se pretenda.

La empatía es la sensibilidad, conocimiento o exactitud en la percepción social, que permite sentir, percibir, compartir y comprender los sentimientos de otra persona (entrevistado) y actuar en consecuencia.

El desarrollo es parte importante de la entrevista, donde se encuentra implícita la capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes significativas que emite el entrevistado, por lo que se obtiene la mayor cantidad de información y se aplican una serie de cuestionamientos con plena orientación cuantitativa, así el entrevistador tiene mayor participación, en donde las áreas a explorar regularmente son la general y la escolar.

En la cima se tiene como objetivo profundizar en los tópicos de interés del entrevistador, aquí el entrevistado tiene mayor participación, por lo que las preguntas suelen ser de tipo abierto y en donde las áreas a investigar generalmente son ocupacional, concepto de sí mismo y metas. Aquí, como una transición entre la cima y el cierre se indaga sobre las áreas familia, salud y pasatiempos.

En el cierre es conveniente anunciar que se acerca el final, cinco o diez minutos antes con una frase como: "Usted me ha proporcionado información muy valiosa, que nos será de mucha utilidad para poder tomar una decisión". Es importante en esta etapa dar lugar a una siguiente sesión de entrevista, así como proporcionar al entrevistado un resultado de su colaboración.

En este mismo ámbito, las entrevistas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al aspirante, hacerle cuestionamientos de una manera que no permiten otros procedimientos, formular juicios sobre el entusiasmo y

pensamiento del candidato, de igual forma evaluar aspectos característicos de la persona, por lo que se sabe que las entrevistas pueden ser un recurso de selección muy poderoso.

Un planteamiento importante es la integración del factor humano a las organizaciones, ya que considerando al hombre como un ser integral, como una unidad biopsicosociocultural, que se comporta simultáneamente en cada uno de estos niveles, es decir: A nivel biológico, a través del funcionamiento armónico del organismo; a nivel psicológico, en cuanto al equilibrio emocional; a nivel social respecto de las interacciones con los demás y a nivel cultural, por medio de la gama de valores individuales. Cuando se prescinde de uno de estos niveles, su repercusión será en detrimento de la apreciación en su totalidad. Ahora bien, el individuo con estas características y propiedades tan complejas, ingresa a las organizaciones de trabajo, en donde también se tienen niveles de desarrollo propios como son la producción, en la cual se lucha por tener un mayor rendimiento de bienes o servicios. A nivel de integración, se esfuerza por mantener su estructura y a nivel psicosocial se estimula la satisfacción y realización personal de los empleados.

Se considera que todos estos planteamientos son de vital importancia en el contexto de la entrevista de selección, ya que en efecto una de las funciones del entrevistador, es ubicar a la persona idónea en el puesto adecuado. Por lo que en la medida en que se tome en cuenta lo anterior, será posible lograr una coherencia entre el desarrollo del hombre y el de las organizaciones de forma integral.

Para las empresas una de las mejores inversiones se encuentran dentro de los Recursos Humanos, ya que si la selección de personal se realiza adecuadamente, se obtienen beneficios importantes como el ahorro de costos, se evita tener altos índices en la rotación de personal y además las organizaciones se aseguran que se está incorporando a personal adecuado para la posición vacante.

Con una visión objetiva, la importancia de la entrevista en el proceso de selección permite conocer, evaluar y detectar una serie de características del candidato.

Para fines de este trabajo, la "Entrevista Laboral" es definida como una conversación seria y de manera cordial, desarrollada en un grupo de dos, con un propósito determinado, realizada a través de la comunicación verbal y no verbal, la cual permite recabar datos en beneficio de ambas partes y de forma confidencial.

CAPITULO II

“TEORIA GENERAL DE LA COMUNICACIÓN HUMANA APLICADA AL PROCESO DE LA ENTREVISTA”

De acuerdo a cualquier definición de entrevista que se haya adoptado, ésta es señalada como una forma de comunicación, por lo que será necesario plantear algunos aspectos sobre este proceso.

El organismo del ser humano tiene muchas formas de comunicar mensajes sin hacerlo textualmente, es decir, la comunicación a nivel biológico en donde los sistemas intercambian información en la que independientemente de los procesos mediadores, los humanos envían mensajes mediante conductas verbales y no verbales.

La comunicación es “Un proceso mediante el cual un estímulo físico actúa sobre un órgano receptor que transmite la información al organismo. Proceso por el cual los individuos condicionan recíprocamente su conducta en la relación interpersonal. En su acepción más amplia, la comunicación incluye todo intercambio de mensajes, transmisión de significaciones entre personas o grupos, e incluye un emisor, un receptor y un mensaje. La comunicación no opera como agente estimulador en una sola dirección, sino como un circuito completo que conlleva un proceso de retroacción, en el que el receptor a su vez, se torna emisor” (Enciclopedia de la Psicología, sin fecha de edición, ni colofón:43).

Siendo la comunicación un proceso fundamentalmente social, los grupos humanos y las sociedades no funcionarían, dicho proceso pueden darse en una serie de símbolos que se establecen mundialmente o culturalmente de una manera consciente y que conduce a un fenómeno llamado lenguaje, del que puede deducirse como la base de la comunicación.

Si comparamos el uso de las palabras con el empleo de herramientas y otros medios indirectos para satisfacer las necesidades, se encontraría que no sólo el lenguaje es un método eficaz para comunicar, por lo que no es difícil comprender que una frase actúa como una herramienta para producir una reacción apropiada en otra persona.

2.1 LA COMUNICACIÓN Y LA CONDUCTA

Siguiendo a Cicero y Moreno (2000), el término comunicación abarca tres niveles de conducta:

- a. El reflejo no intencional ejemplificado por los insectos sociales.
- b. El nivel intencional manifiesto en mamíferos no humanos y que "carecen" del lenguaje.
- c. El lenguaje mismo, facultad exclusiva del hombre al menos al nivel que este lo ha desarrollado.

En el hombre se observa incluso los dos primeros niveles, por ejemplo: un grito de dolor puede ser completamente reflejo y algunos gestos intencionales quizá no alcancen un nivel de complejidad superior. El lenguaje incluye las señas y las palabras escritas o habladas, lo que sitúa al lenguaje en un nivel superior al de la comunicación intencional del perro ó de un chimpancé y es la combinación variada de los mismos signos con propósitos diferentes.

Como ya se ha mencionado, la comunicación puede darse en una serie de símbolos que se establecen mundialmente o culturalmente de una manera consciente para dar el fenómeno llamado lenguaje, del que puede decirse que es la base de la comunicación. Lo anterior, retomando a Jung (1960), citado por Cicero, quien distingue dos tipos de lenguaje: el sexual y el asexual. Llama comunicación sexual a la cooperación entre individuos de sexo opuesto con el fin de reproducirse, de placer o de alguna realización simbólica, este tipo de comunicación la encontramos tanto en los animales inferiores como en el hombre.

El hombre, antes de comunicarse o cooperar sexualmente se comunica con su madre por medio de la risa y llanto, es decir, en la forma menos sexual que es posible imaginar. En las formas asexuales de comunicación se usan las palabras y otros signos (llanto, risa, gestos).

Se dice que hay comunicación cuando el individuo emplea las palabras o signos apropiados para cada objeto, acción o situación y aprende a reaccionar adecuadamente ante los signos o palabras emitidas por otras personas, Joung (1960), citado por Cicero y Moreno(2000).

Antes de la aparición del hombre, los primeros tipos de comunicación que existieron fueron, la reproducción que implica una cooperación entre individuos de sexos opuestos, donde los animales tratan de llamar la atención con su plumaje, y colorido, por lo que esto constituye formas primitivas de comunicación.

Todo el sistema cerebral está adiestrado para tratar de organizar todos los estímulos sensoriales en alguna reacción comunicable expresada en palabras.

Zajonc (1967), citado por Cicero y Moreno, dice que para lograr una mejor comprensión de la conducta del que comunica, se debe analizar porqué se inclina a comunicar y que factores determinan el envío de cierta información entre los sujetos. Por lo que se debe distinguir tres tipos de comunicación:

- a. La incidental, que se hace sin intención de efectuarla, incluso a pesar de quererla mantener oculta.
- b. La expresiva, cuyo origen es un estado emotivo o motivacional, que no es otra cosa que la expresión del mencionado estado de pánico, dolor ó gusto.
- c. La instrumental, que se hace con objetivos claramente definidos y que tiene como meta lograr efectos determinados sobre el receptor.

2.2 LOS COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación humana en su forma más simple de considerarla, implica la existencia de un emisor capaz de enviar un mensaje, el medio y un receptor capaz de captarlo. El transmisor y el receptor, pueden ser la misma persona que de acuerdo a este esquema contienen algo que en realidad es complejo, sin embargo, para efectos de lo aquí tratado, se diferenciarán los siguientes elementos.

- a. La fuente emisora, donde se distinguen sus aptitudes para codificar un mensaje. Sus actitudes hacia sí mismo, hacia el mensaje y hacia el receptor y por último, el conocimiento que pueda tener sobre el contenido del mensaje, esto es: saber lo que transmite o diferenciar si solamente envía señales sin saber lo que significa y el sistema socio – cultural al que pertenece un mensaje, ejemplo: "la puerta de su cubículo está abierta", esto para una cultura puede significar que está accesible o el "estar cerrada", puede significar que quiere privacidad, en cambio para otra cultura, una puerta abierta puede denotar desorden.
- b. El mensaje, señal o conjunto de señales que en rigor son los estímulos que se desea lleguen al receptor.
- c. El canal en que se va a transmitir el mensaje, es decir, el medio. Haciendo un símil se podrían ver las cosas con más amplitud:
 - un lugar de salida
 - un medio – el camino
 - un transporte – el mensaje
 - un lugar de llegada

2.3 LOS PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN

La comunicación puede verse afectada por una serie de barreras como el ruido, la estática o cualquier cosa que interfiera la fidelidad de lo que se dijo (el mensaje) y la fidelidad con que se recibe. Una fuente emisora de alta fidelidad en aquellas que expresan con bastante perfección el significado que ésta desea hacer llegar al receptor. Un receptor de alta fidelidad es aquel que capta con perfección el mensaje recibido.

Las interferencias o ruidos pueden desde luego afectar la señal en cualquiera de los tres factores básicos que son : el emisor, el canal o el receptor.

Otros factores que pueden afectar son la distancia (espacio), declinaciones o retardos (tiempo). Al receptor se le deben considerar también sus aptitudes como decodificador del mensaje, sus actitudes hacia sí mismo, hacia el mensaje y hacia el receptor; el conocimiento que tiene hacia el mensaje recibido, que entienda el contenido del mismo o simplemente registre una serie de señales que para él no tengan sentido y el sistema sociocultural al que pertenece, consideración que se debe dar al igual que en el caso del emisor.

En la entrevista es fundamental que el receptor sea preferentemente el entrevistador y el entrevistado sea el emisor, sin embargo, en el desarrollo de la misma se intercambian los roles , debido a que el entrevistado en ciertos momentos es receptor y el entrevistador en otros emisor. El cambio de roles puede ser a tal grado que no sólo el entrevistado se torne receptor, sino conductor del proceso y el entrevistador en emisor dirigido. Debido a que la interacción tiene por objeto una comunicación interpersonal, en toda situación de comunicación la fuente y el receptor son interdependientes.

Considerando que parte del buen resultado de una entrevista es que el entrevistador motive, facilite y actúe para que el entrevistado emita sus mensajes, se busca afectar lo menos posible al entrevistado para que los datos sean lo más fidedignos posible, sin que estas acciones impliquen poner mensajes propios en el sistema emisor del entrevistado, evitando convertir a éste en un solo eslabón de una entrevista, es decir, que la información no sea afectada en la fuente antes de salir del emisor, ni en el canal y mucho menos en su registro en el receptor. Si el receptor alimenta o da realimentación al emisor y éste aumenta sus emisiones, se podría decir que se está presentando un fenómeno de realimentación positivo y si como consecuencia de la realimentación esto disminuye se puede decir, que se presenta una realimentación en sentido negativo. Esta es quizá la parte más difícil del proceso, comúnmente se conoce a esto como poner palabras en boca del entrevistado.

La comunicación de persona a persona permite la realimentación, la cual permite que todos los canales de comunicación puedan actuar, que la fuente puede modificar su mensaje en el acto como consecuencia de realimentación recibida. Es por eso que la entrevista permite lo que otros medios de selección no, tal como es el caso de la aplicación de cuestionarios o medios que no permiten la interacción personal, mismos que tienen como problema dar pocas posibilidades para realimentar y por ende cuando la entrevista se conduce con un "cuestionario" la posibilidad de tener limitaciones es alta.

Todo comportamiento cuando es esencialmente "comunicativo" tiene por objeto producir una determinada respuesta por parte del receptor. Quizá lo más conveniente sea de acuerdo con Berlo (1978) citado por Cicero y Moreno(2000), aceptar que desde una posición conductual, resulta más útil definir el propósito, como la meta del creador o emisor del mensaje, antes que definirlo como la propiedad del mensaje en sí, pero para fines de la entrevista se debe tener en cuenta la meta o propósito del emisor (entrevistador), esto es, responder a ¿qué

me quiso decir?, ¿cómo interpreto yo lo que me quiso comunicar?, ¿éstas son las únicas opciones?, ¿cuáles son las más probables?.

Las interrogantes anteriores desde luego son fundamentalmente para el entrevistador, si bien no se debe olvidar como ya se mencionó que en el proceso de la entrevista aunque el emisor fundamentalmente es el entrevistado y el entrevistador es el receptor, estos papeles se invierte a menudo.

El olvido del papel que se desempeña y las metas que se persiguen conducen al fracaso, esto es, cuando se emite se debe ser eficiente y cuando se recibe se debe captar o interpretar correctamente. Además, la comunicación puede tener propósitos informativos, de entrenamiento o persuasivos, por lo que, tanto el emisor como el receptor pueden obtener en sí ó en el otro, una condición en un lugar de un continuo que tiene por un extremo el propósito de consumación y por el otro el instrumental. Entendiendo por consumación que el propósito se lleva a cabo plenamente y el instrumental cuando va a desencadenar provoca o permite una conducta posterior. En la entrevista hay que responder a ¿quién está comunicando? y ¿porqué esta comunicando?.

2.4 NIVELES DE CONCIENCIA EN LA COMUNICACIÓN

Cicero y Moreno (2000), plantean dentro de la comunicación la existencia de un emisor (E) y un receptor (R), sin embargo, conviene considerar una serie de posibilidades con respecto a la conciencia (C) o inconciencia (I) de la fuente emisora (E) de las señales y a la receptora (R). Considerando en principio cuatro situaciones:

- a. El emisor consciente (EC) de que está enviando señales y el receptor consciente (RC) de que esta recibiendo señales, es decir, hay señales que son concebidas como tales, tanto por el emisor como por el receptor.

- b. El emisor es consciente (EC) de que emite, pero el receptor no es consciente (RI) de que recibe, aquí, el emisor se da cuenta que envían señales y el receptor al menos en el tiempo en que las recibe no.
- c. El emisor inconsciente (EI) de que está emitiendo y el receptor consciente (RC) de que está recibiendo, es decir: el emisor da una serie de señales sin darse cuenta en ese momento pero el receptor sí.
- d. Tanto receptor como emisor son inconscientes (RI) (RE), de que está emitiendo y el otro de que está recibiendo. Aquí, ni emisor, ni receptor perciben en un momento dado que están uno emitiendo y el otro recibiendo.

Las cuatro posibilidades desde luego pueden ser observadas por otras personas y además la habilidad de ambos, emisor y receptor, para reconocer las señales puede ser en incremento o decremento y es probable que haya una serie de señales, las cuales no pueden ser entendidas por uno y otro, sin embargo, no dejan de evocar una respuesta apropiada en el receptor.

En el caso donde pueda ser obtenida la información sin consentimiento del entrevistado, el entrevistador esta captando comunicaciones de una persona sin que esta se de cuenta de ello, es labor del entrevistador cambiarla, en vista de la posibilidad de beneficio que puede mostrarle al entrevistado (Cicero y Moreno, 2000).

Estas comunicaciones ultraconceptuales dan luz sobre cual puede ser en incremento o decremento, siendo probable que haya una serie de señales, mismas que pueden no ser entendidas por uno y otro, dejando de evocar una respuesta apropiada en el receptor. Dichas comunicaciones ultraconceptuales dan luz sobre cual puede ser el gatillo que dispara los ataques de la ansiedad.

La comunicación ultraconceptual puede servir para explicar algunas respuestas en las relaciones interpersonales que son difíciles de comprender acerca de aversiones o atracciones.

En un sentido amplio, que de forma regular los individuos hacen señales indicando ciertas necesidades inconscientes, así como ciertas deficiencias inconscientes, explica por que se hacen en ocasiones elecciones determinadas en el ámbito laboral, en la amistad e incluso en el matrimonio.

2.5 LOS METODOS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Hay tres métodos básicos para obtener información: observación, entrevista y uso de documentos. Es frecuente que en una misma investigación se usen los tres, sin embargo, de acuerdo a Sullivan (1987), citado por Cicero y Moreno (2000), se considera la entrevista como una situación de observación participante. En rigor cuando se usa cualquiera de estos métodos lo que se hace es observar, lo mismo que cuando se realiza un experimento, se observa lo que ocurre, pero al mismo tiempo la participación del entrevistador perturba lo observado.

Según Cicero y Moreno (2000), existen dos posibilidades:

- a. La información puede ser obtenida sin el consentimiento del entrevistado. Si bien es cierto que un entrevistador experimentado esta captando comunicaciones de una persona sin que está se de cuenta de ello, de acuerdo con la definición de trabajo que se ha descrito, es labor del investigador cambiarla en vista de la posibilidad de beneficio que puede mostrarle al entrevistado.
- b. La información puede ser proporcionada conscientemente por el entrevistado. Cuando existe la voluntad del entrevistado de proporcionar la

información, la tarea del entrevistador se concentrará en facilitar las comunicaciones y el entrevistado en los puntos en que ya conscientemente percibidos tiene una actitud de bloqueo a la comunicación los supere.

El costo de la información a adquirir puede estar representado por el tiempo que se invierte para obtener datos relevantes, por lo que el entrevistador debe localizar las áreas importantes que indaga, es decir, extraer de estas áreas la información requerida, agrupar la información conveniente, sistematizarla y codificarla para su estudio posterior y que la información sea tal que lleve al entrevistador a obtener respuestas a las interrogantes planteadas.

La obtención de información precisa ó exacta se mantiene entre dos extremos.

- a. Postura escéptica que debe tener todo entrevistador acerca de la validez y confiabilidad de los datos que esta extrayendo; estando alerta de cualquier error y distorsión.
- b. Posibilidad de que la información valida y confiable, libre de toda sospecha pueda ser insostenible e innecesaria para los fines de la indagación.

Es importante poner atención en la forma en que se maneja el espacio, lugar, disposición de los muebles y colores, en donde se llevará a cabo la entrevista, fijarse en esto permite deducir aspectos de la personalidad del entrevistador y que consciente o inconscientemente comunica al entrevistado, ya que en general el entrevistador es el que elige el sitio de la entrevista y que habitualmente es su territorio, no del entrevistado y por tanto es territorio no neutral.

Por ejemplo. Si alguien recibe detrás de un gran escritorio, quizá busque defensa o seguridad. Si la altura la silla es mayor en comparación a la silla en la que el entrevistado utilice, puede ser que espera que lo consideren superior en función de su rol o status.

Si se recibe en un mesa redonda, es de esperarse que va a dar un trato de igual a igual, conciliador y sencillo.

Cuando en el lugar de la entrevista las sillas son muy semejantes sobre todo en altura y amplitud y no hay mesas intermedias se hace notar al entrevistado que el entrevistador es práctico, directo y sin complicaciones. La cultura en términos generales determina la estructura del espacio, el lugar y la distancia a que se debe colocar uno para hablar con el otro.

La elección del lugar con una adecuada disposición del espacio, las posibilidades de dar variabilidad a la distancia entre el entrevistador y el entrevistado combinada con la intensidad de voz apropiada es fundamental en la entrevista. En estudios etológicos se ha descubierto que la mayoría de los animales tienen la tendencia a marcar territorio, esta territorialidad les permite moverse en una cierta área separada de los demás de su propia especie. Se marca además, una distancia de fuga que determina la distancia en la cual el animal corre peligro. Las investigaciones sobre el uso del espacio en el hombre, parecen indicar que el comportamiento espacial está condicionado por factores culturales, por factores socio – emocionales y por la estructura física del ambiente, Cicero y Moreno (2000).

Se sabe que se pueden hacer los encuentros del proceso en los más diversos ambientes y lugares, sin embargo, la cultura donde se operando determina si las hacen las cosas adecuada o inadecuadamente y en consecuencia fáciles o difíciles. Además, hay otros factores importantes, la situación emocional, salud mental y personalidad de los participantes (entrevistador – entrevistado) en el momento, así como si el ambiente es público o privado.

2.6 EL COMPORTAMIENTO VERBAL, NO VERBAL Y LA COMUNICACIÓN

Existen diferentes razones por las que el ser humano sustenta su comportamiento como individuo social que interacciona con su medio ambiente. Se puede basar en la dinámica interior, la cual es regida por sus propias leyes, como acuerdan psicólogos y psiquiatras; que conciben en general al individuo como un sistema de fuerzas y de tendencia que se originan en él mismo y parten del supuesto de que sus acciones, éxitos, intereses o sus inadaptaciones nerviosas, proceden total y simplemente de la estructura de sus disposiciones. Sin embargo, toda la vida del ser humano se da en un ambiente social y es probable que ninguna de las experiencias y actividades carezcan de significado social. Las actividades desarrolladas cotidianamente permiten las relaciones con los demás, por lo que muchos de los problemas son de carácter social. Por otro parte, el ambiente también es determinante en el comportamiento, pues el individuo es capaz de adaptarse con una extraordinaria variedad de respuestas que requiere y demanda el medio ambiente, por lo contrario existe también el síndrome de inadaptación social.

Ahora bien, si se le presta atención al contexto comunicativo en una situación de interacción, se estudian las relaciones que se establecen entre los diferentes comportamientos asumidos. Se estudia entonces la comunicación en una interacción binaria o múltiple y los procesos de influencia de estos, por ejemplo; uno de los procesos es la imitación del sujeto A por el sujeto B, el refuerzo por sentimientos, sonrisa y gestos con la cabeza. Además, el equilibrio entre proximidad física, contacto visual, tema de la conversación y el tono de voz, en donde los componentes de un grupo no pueden dejar de interactuar, comunicar y responder recíprocamente ó también cuando no responde a quien se le habla.

La comunicación es todo pase de información que tiene lugar dentro del sistema, con independencia del medio utilizado para comunicar y del hecho de que los interlocutores tengan o no conciencia de ello. Cuando se habla de aquellos tipos

de comunicación relacionados con una entrevista se hace referencia a comportamientos tales como:

- a. El Comportamiento Verbal, lingüístico, paralingüístico que es el conjunto de emisiones vocales que giran alrededor del acto significativo, pudiéndose o no integrar a él.
- b. El Comportamiento no Verbal, que son movimientos, los cuales se han clasificado en seis elementos principales como el comportamiento espacial, los movimientos del cuerpo, la expresión de la cara, la mirada, el aspecto exterior y los aspectos no lingüísticos del discurso, además, expresiones del sistema neurovegetativo, como: coloración de la piel, dilatación de la pupila y la actividad visceral. Cicero y Moreno (2000).

Este comportamiento es el que se expresa mediante la comunicación no verbal, dado que manifiesta emociones a través de gestos o actitudes, por ejemplo: la tensión del cuerpo, presión de los labios, gestos con las cejas, desvío de la mirada, entre otros.

En las situaciones de interacción se envían frecuentemente diferentes señales no verbales, a lo que le nombran "Comportamiento No Verbal" de la que sus principales características son: el movimiento del cuerpo, la cara y manos. La disposición espacial de los cuerpos integrantes, entonación de la voz, ritmo o inflexiones del discurso.

2.7 LOS OBSTÁCULOS EN LA COMUNICACIÓN

Para Cicero, M. Y Moreno, S. (2000), la angustia es el principal obstáculo que se presenta en el proceso de la comunicación y citando a De la Fuente (1976), la definen como:

“La respuesta global de la personalidad ante situaciones que el sujeto experimenta como amenazantes para su existencia organizada. Subjetivamente se caracteriza por ser un efecto de incertidumbre e impotencia ante una amenaza que no se percibe del todo o solamente en forma vaga e imprecisa, fisiológicamente implica cambios en las pautas de expresión del sistema nervioso de la vida de relación, vegetativo y en sistema glandular” (Cicero y Moreno, 2000: 41).

Convendría diferenciar del miedo en éste, la amenaza es objetiva y externa al sujeto, en la angustia la amenaza es subjetiva e interna, o sea, que el sujeto puede escapar de lo que le produce miedo, pero en la angustia no, a donde vaya irá con la amenaza.

Es preciso identificar que las principales fuentes de angustia son la soledad, la vergüenza y la culpabilidad, también identificados como motivos de defensa.

- a. Ontogénicamente en la soledad es la mas antigua y la más peligrosa. Por ser el hombre un animal social, al no estar dentro del grupo de sus semejantes le es insoportable. Se le refiere como particularmente peligrosa cuando el entrevistado se siente sólo, aún no estando físicamente solo.
- b. La vergüenza es el afecto que se tiene cuando uno no se comporta a la altura de lo que se espera de él y tiene una pauta de expresión que la distingue: el sonrojo, aunque no es ontogénicamente tan antiguo como la soledad, si lo es mas que la culpabilidad y es también causa de suicidios o de que el entrevistado prefiera romper con una norma de conducta

perfectamente establecida para el, con tal de que su grupo no lo vaya a humillar por no hacer el comportamiento que ellos demandan.

- c. La culpabilidad es aquella que se experimenta cuando se violan las normas o preceptos morales que hemos aceptado previamente. Ésta tiene dos modalidades;
1. La culpa remordimiento en la cual el entrevistado manifiesta no hacer nada por cambiar el comportamiento por el cual se siente mal.
 2. La culpa arrepentimiento que es cuando el entrevistado manifiesta intentar esforzándose, por no repetir la conducta que lo hace sentirse así.

Conviene enfatizar que estas tres fuentes de angustia son tanto mas graves en cuanto mas inconscientes son para el entrevistado, ya que lo paralizan, lo bloquean y no pueden encontrar solución a su estado.

Dado que la angustia es en mayor o menor grado experimentado por todos los seres humanos (salvo quizá aquellos de los que se dice tienen una personalidad psicopática) se deben considerar algunos criterios para discriminar cuando se trata de la experiencia de angustia que se sufre en forma habitual o cuando se trata por su intensidad y otras características de una angustia patológica.

Siguiendo a May R. (1950), citado por Cicero y Moreno (2000), podemos dar los siguientes cuatro criterios para diferenciar la angustia normal y la patológica.

- a. Examinar los valores que el entrevistado experimenta como vitales para su existencia organizada, es decir, que influyan en estructuras, funciones, relaciones importantes e incluso de supervivencia del entrevistado en cuestión.
- b. Examinar la proporción entre la amenaza y la respuesta a ella, es decir, no olvidar que en ocasiones la desproporción entre la amenaza y la respuesta

puede ser solamente aparente. Cuando se observa una respuesta exagerada de un adulto, que correspondería a la que da un niño. Si observa que éste adulto es un niño psicológicamente, entonces nos se encuentra desproporción.

- c. Examinar si existe persistencia de la reacción a la amenaza una vez que ésta ha cesado, es decir, la persistencia de la reacción hay que considerarla también en función de las normas de la cultura en que esté inmerso el entrevistado. Un duelo en una determinada sociedad puede durar tres días y en otras un mes ó mas.
- d. Examinar la capacidad del entrevistado para confrontar el peligro en un nivel consciente y en forma constructiva, es decir, al igual que el anterior cada grupo cultural tiene sus procedimientos, para que el entrevistado si es sano, se adapte y responda a las distintas amenazas constructivamente, por lo que se sabe que entre mayor patología psicológica, neuróurosis ó psicosis, los entrevistados van careciendo de ésta posibilidad.

CAPITULO III

“LA ENTREVISTA PSICOLÓGICA, CONCEPTOS Y DEFINICIONES”

3.1 CONCEPTOS CLÍNICOS

Nahoum (1968), menciona como sinónimos de entrevista clínica los de entrevista libre, no directiva, no estructurada y profunda. Apelativos de diversa connotación emocional para quien a ellos se adhiere, pues libertad y falta de estructura pueden sugerir algunas arbitrariedades, mientras profundidad puede constituir para otros un grado máximo de dificultad, consistencia y seriedad (Díaz. P, 2001:28).

A través de la visión psicodinámica de las diversas manifestaciones vitales del presente y pasado para desidealizar el rol de “profesionista experto”, que suponiendo saberlo todo, sólo escucha y encuentra significativos aquellos datos que confirman la teoría más en boga o la indicación terapéutica más popular, en un momento dado, que trata de imponer al paciente (entrevistado) desde los primeros minutos de la entrevista.

(Díaz Portillo 2001:29), define “La entrevista clínica psicodinámica, encuentro entre un paciente o grupo de pacientes y un entrevistador, o equipo de entrevistadores, es el procedimiento técnico tendiente a desarrollar un proceso de comunicación, en el seno de un vínculo interpersonal, cuya meta es el establecimiento de una relación de trabajo a través de la cual se busca esclarecer los conflictos psíquicos presentes y pasados, que perturban el equilibrio actual del o de los entrevistados”.

El punto de vista psicodinámico considera a los fenómenos psíquicos como la resultante de un conflicto entre fuerzas psíquicas opuestas. Este enfoque implica la existencia de una estructura psíquica de la que emanan y en la que se controlan, canalizan y dirigen aquellas fuerzas. En principio definiremos el aparato psíquico como la visión hipotética de la mente en varios sistemas o instancias, constituidas por grupos de funciones, que pueden conceptualizarse como conjuntos de contenidos mentales (recuerdos, pensamientos, fantasías), mismos

que están compuestos por tres instancias, el ello, el yo y el súper yo, que se encuentran dotadas de energía propia capaz de actuar de consuno o de entrar en oposición, dando por resultado, en este último caso al conflicto psíquico, cuya solución puede desembocar en la formación de síntomas o rasgos de carácter.

A manera de entender los conceptos que como psicólogos es recomendable tener presentes, debido a que son manejados cotidianamente, se explicará específicamente dichos conceptos, definidos por Díaz Portillo (2001).

El yo, es la agencia más coherente u organizada que regula o se opone a las pulsiones, mediante diversos mecanismos defensivos y es el mediador entre aquéllas, radicadas en el ello y las demandas del mundo externo para lo cual debe cumplir las funciones de percibir las necesidades del individuo, las cualidades y actitudes del medio ambiente. También evalúa e integra estas percepciones para aliviar la tensión de las necesidades y deseos, a través de la desviación o disminución en la intensidad de las pulsiones de modificaciones realistas de la situación externa, para lo cual es necesaria la integridad de otras de sus funciones tales como: la percepción, memoria, inteligencia, anticipación, pensamiento, lenguaje, motricidad y tolerancia a la demora. El yo posee funciones conscientes: percepción, memoria e inteligencia.

“Si nos situamos en el terreno de la sabiduría ordinaria y reconocemos en el ser humano una organización anímica interpolada entre sus estímulos sensoriales y la percepción de sus necesidades corporales por un lado y sus actos motores por el otro y que media entre ambos términos con un propósito determinado”. (Freud, Los legos, 1926:182)

El ello es el depositario de la energía que pone en movimiento al aparato mental y contiene la expresión psíquica de las pulsiones (recuerdos, fantasías y afectos) y es totalmente inconsciente.

Entendiendo pulsión como un concepto ubicado en el límite de lo somático y lo psíquico, es incapaz de acceder directamente a la conciencia, encontrando su descarga a través de sus derivados o representantes: pensamientos, deseos, fantasías, afectos, alteraciones corporales, movimientos, acciones y síntomas somáticos o psíquicos. Díaz. P, 20001:15)

El súper yo tiene una posición espacial entre el yo y el ello. Pertenece al yo, comparte su elevada organización psicopatológica, pero mantiene un vínculo muy íntimo con e ello. Freud, Los legos, 1926:188.

El súper yo resulta de la internalización de las demandas de las normas morales de la sociedad en la que vive el sujeto. Se desarrolla gracias a la identificación con los padres y con otras personas significativas en la infancia. Designan a las funciones psíquicas que en su expresión manifiesta, constituyen las actitudes, conciencia moral y el sentimiento de culpa. El súper yo propiamente dicho, abarca las funciones críticas o de oposición en contra de los deseos derivados de las pulsiones provenientes del ello, esta lucha da por resultado una tensión que se manifiesta en forma de sentimientos de culpa o remordimientos de conciencia. Tiene además funciones de protección y recompensa, que se establecen en forma de ideales y valores (ideal del yo), modelo al que intenta ajustarse el sujeto y con el cual se compara un mayor o menor grado de autoestima, dependiendo de la distancia existente entre el ideal y el yo real actual. Partes de súper yo son conscientes, mientras otras son inconscientes. (Díaz. P, 2001:16)

"Conciencia es un estado de vigilia que permite al individuo procesar la información con lucidez, de acuerdo con una serie de capacidades (focalización, organización, orientación, apercepción, introspección y control inspeccional). La conciencia depende de la integridad de tres unidades fundamentales; la unidad para regular el tono(vigilia), la unidad para obtener y procesar la información y la unidad para programar, regular y verificar la actividad mental" (Enciclopedia de la Psicología sin fecha de edición, ni colofón:44).

La conciencia es un fenómeno subjetivo, consistente en el estado de alerta a las percepciones que vienen tanto del mundo externo, como del interno del cuerpo y de la mente (afectos y pensamientos). Estas percepciones ocupan temporalmente el campo consciente, quedando almacenadas en la memoria, en un estado preconscious, cuyo acceso a la conciencia se logra a través de dirigir a ellas una cantidad de energía suplementaria que conocemos como atención. Desde el punto de vista dinámico, el inconsciente está constituido por aquellos contenidos y procesos mentales incapaces de lograr el acceso a la conciencia debido a la existencia de la represión. El contenido del inconsciente está formado por las representaciones pulsionales y los deseos inaceptables para las normas morales, éticas e intelectuales del individuo, contenidos organizados bajo una lógica distinta a la formal, en la que las huellas mnémicas (recuerdos) se organizan a través de formas primitivas de asociación.

3.1.1 LOS MECANISMOS DE DEFENSA

El término "mecanismo" sigue apareciendo esporádicamente a lo largo de la obra de Freud. El de mecanismos de defensa figura, por ejemplo, en los escritos metapsicológicos de 1915, en dos acepciones algo distintas: ya sea para designar el conjunto del proceso defensivo característico de una determinada neurosis ó para indicar la utilización defensiva de tal o cual destino pulsional; represión, vuelta hacia la propia persona, transformación en lo contrario.

Según Laplanche (1983), "Defensa es un conjunto de operaciones cuya finalidad consiste en reducir o suprimir toda modificación susceptible de poner en peligro la integridad y la constancia del individuo biopsicológico". En la medida en que el yo se constituye como la instancia que encarna esta constancia y que busca mantenerla, puede ser descrita como lo que esta en juego y el agente de estas operaciones.

La defensa, de un modo general afecta a la excitación interna (pulsión) y electivamente a las representaciones (recuerdos, fantasías) que aquellas comparte en una determinada situación, capaz de desencadenar esta excitación en la medida en que es incompatible con dicho equilibrio y por lo tanto, displacentero para el yo. Los afectos displacenteros, motivos o señales de la defensa, pueden ser también el objeto de ésta.

El proceso defensivo se especifica en mecanismos de defensa mas o menos integrados al yo. La defensa, marcada e infiltrada por aquello sobre lo que en definitiva actúa la mente de forma inconsciente. (Diccionario de Psiconálisis, 1983:89)

La defensa ya en el mismo momento de su descubrimiento, es implícitamente diferenciada de las medidas que adopta un organismo para reducir cualquier aumento de tensión.

Freud busca el origen de lo que llama defensa primaria en una experiencia de dolor, de igual modo que encontró el modelo del deseo y de su inhibición por el yo en una experiencia de insatisfacción. Con todo, esta concepción no puede aprenderse en el proyecto con tanta claridad, como la de la experiencia de insatisfacción. Por ello, Freud intenta distinguir una defensa normal y una defensa patológica. La defensa normal actúa en el caso de una revivencia de una experiencia penosa, en donde es preciso que el yo haya podido ya, durante la experiencia inicial empezar a inhibir el displacer por medio de catarsis laterales: cuando se repite la catarsis de la huella mnémica, se repite también el displacer, pero las facilitaciones del yo ya están establecidas; la experiencia muestra que la segunda vez, la liberación (de displacer) es menos importante y finalmente tras varias repeticiones, se reduce la intensidad, conveniente al yo de una señal.

Tal defensa evita al yo el peligro de verse sumergido e infiltrado por el proceso primario como ocurre en la defensa patológica. Como es sabido Freud encuentra

condición para esta última en una escena sexual que cuando se produjo no sucitó defensa, pero cuyo recuerdo reactivado desencadena desde dentro, una magnitud de excitación. La atención se haya dirigida hacia las percepciones que habitualmente dan lugar a la liberación de displacer.

Ahora bien, aquí no se trata de una percepción, sino de una huella mnémica que de forma inesperada, libera displacer y el yo es informado de ello demasiado tarde. Esto explica que en un proceso del yo se produzcan consecuencias que habitualmente sólo se observan en los procesos primarios.

La condición de la defensa patológica consiste en el desencadenamiento de una excitación de origen interno, que provoca displacer y contra la cual no se ha establecido ningún aprendizaje defensivo. Por consiguiente, no es la intensidad del afecto en sí lo que motiva la puesta en marcha de la defensa patológica, si no condiciones muy específicas, que no pueden englobarse en una percepción desagradable, ni tampoco en el recuerdo de una percepción penosa. Según Freud estas condiciones se cumplirían sólo en la esfera de la sexualidad. Cuales quiera que sean las modalidades del proceso defensivo los dos polos del conflicto son siempre el yo y la pulsión.

La misma palabra defensa, sobre todo cuando se utiliza de un modo absoluto, es fuente de equívocos y exige algunas distinciones conceptuales. Dicha palabra designa tanto la acción de depender (tomar la defensa) como la de defenderse. Por otra parte, en francés se añade el concepto "defensed" es decir, de prohibición. En consecuencia, sería útil distinguir diversos parámetros de la defensa, incluso aunque estos coincidan mas o menos unos con otros, lo que está en juego: el lugar psíquico "amenazado", su agente: el soporte de la acción defensiva: su finalidad: por ejemplo, la tendencia a mantener y restablecer la integridad y la constancia del yo y evitar toda perturbación que se traduciría subjetivamente por displacer: sus motivos: lo que enuncia la amenaza y pone en

marcha el proceso defensivo (afectos reducidos a la función de señales, señal de angustia) y finalmente sus mecanismos (Laplanche, 1983).

En Inhibición, síntoma y angustia (Semmung, Symptom und Angsto, 1926), Freud justificaba lo que él llama su restauración del antiguo concepto de defensa invocando la necesidad de poseer un concepto global que incluya, además de la represión, otros métodos de defensa, subrayando la posibilidad de establecer una íntima conexión entre formas particulares de defensa y determinadas afecciones, y emitiendo por último la hipótesis de que el aparato psíquico, antes de que exista una neta separación entre el yo y el ello, antes de formación de un súper yo, utiliza métodos de defensa distintos de los que emplea una vez alcanzados estos estadios de organización. Aún cuando Freud parece subestimar aquí el hecho de que estas ideas han estado constantemente presentes en su obra, lo cierto es que a partir de 1929, el estudio de los mecanismos de defensa se convirtió en un tema importante de la investigación psicoanalítica, sobre todo con la obra que Anna Freud consagró a los mismos. Basándose en ejemplos concretos, ésta autora se dedica a describir la variedad, complejidad y extensión de los mecanismos de defensa, mostrando en especial cómo el fin defensivo puede utilizar las más variadas actividades (fantasía, actividad intelectual) y cómo la defensa puede afectar no sólo a las exigencias pulsionales, sino también a todo aquello que puede suscitar un desarrollo de angustia: emociones, situaciones, exigencias del súper yo.

Se observa que Anna Freud, citada por Laplanche (1983), no pretende efectuar una exposición exhaustiva ni sistemática, especialmente en la enumeración que hace de los mecanismos de defensa tales como: represión, regresión, formación reactiva, aislamiento, anulación retroactiva, proyección, introyección, vuelta hacia la propia persona, transformación en lo contrario, sublimación, sin embargo, hubiera podido mencionar la negación por la fantasía, la idealización, la identificación con el agresor.

El empleo generalizado del concepto de mecanismo de defensa suscita algunas preguntas, al referir a una función única operaciones tan dispares, por ejemplo, la racionalización en la que intervienen mecanismos intelectuales, complejos y vuelta hacia la propia persona, que es un destino del fin pulsional y al designar con la misma palabra de defensa, operaciones verdaderas compulsivas como la anulación retroactivas y la búsqueda de una vía de desprendimiento, como son ciertas sublimaciones.

No son pocos los autores, que al hablar de mecanismos de defensa del yo, reconocen la existencia de diferencias : junto a técnicas como el aislamiento y la anulación retroactiva, se encuentran verdaderos procesos instintivos como regresión, la transformación en lo contrario, la vuelta hacia la propia persona. Es necesario entonces mostrar como un mismo proceso puede funcionar a varios niveles: así, por ejemplo, la introyección que es ante todo un modo de relación de la pulsión con su objeto y que tiene su prototipo corporal en la incorporación, puede ser utilizado secundariamente como defensa por el yo (especialmente, defensa maniaca).

Tampoco puede omitirse otra distinción teórica fundamental, la que especifica la represión de todos los demás mecanismo defensivos, especialidad que Freud siempre mantuvo, incluso después de haber dicho que la represión era un caso particular de defensa, no tanto por el hecho de que como indica Anna Freud se caracterizaría esencialmente por una contracatexis permanente y sería a la vez el más eficaz y el más peligroso de los mecanismos de defensa, como por ser constitutiva del inconsciente como tal.

Por último, al centrar la teoría sobre el concepto de defensa del yo, con facilidad se tiende a contra poner a esta la reivindicación pulsional pura, la cual por principio sería totalmente ajena a toda dialéctica: si las exigencias del yo o las de las fuerzas exteriores representadas por el yo no ejercieran una presión, la pulsión no tendría más que como único destino: el de la satisfacción.

Se consideraría entonces la pulsión como un termino totalmente positivo que no estaría marcado por ninguna prohibición. Ahora bien, los mecanismos del proceso primario (desplazamiento y condensación), implican la estructuración del juego pulsional.

Para ello usará lo que Freud llamo Mecanismos de Defensa y Sullivan denominó Operaciones de Seguridad, siendo ambos Antiansiedad, total o parcialmente inconsciente, involuntarios y en general pueden ser algunos adaptativos, pero la mayoría desadaptativos, inútiles y de antidesarrollo salvo el de sublimación, los cuales se definen, siguiendo y abreviando a De la Fuente (1976), citado por Cicero y Moreno (2000), como aquellos procesos de la personalidad cuyo propósito es mantener a pesar de conflictos y contradicciones, un estado de integración mental – recuérdese que la angustia desintegra, desorganiza de relativa congruencia interior que le permita al individuo funcionar de una manera unitaria y efectiva ante los conflictos que su situación interna o externa le presentan, consecuentemente son respuesta a la percepción de una amenaza psíquica y así evitar ocultar, aliviar aquello que da lugar a la ansiedad o angustia.

Tomando en cuenta la frecuencia en que estos mecanismos de defensa ocurren durante el proceso de la entrevista y que no todos los entrevistadores tienen formación de psicólogos para los cuales les pueden ser fácil su reconocimiento, se describirán a algunos de los principales.

La condensación, mecanismo evidente en los sueños, neologismos, lapsus lenguaje y chistes, consisten en la reunión de componentes de varias representaciones psíquicas en un solo elemento (palabra, imagen, representación), con el cual se encuentran vinculadas asociativamente.

El desplazamiento se traslada al afecto, interés o importancia de una representación a otra, lo que en el sueño, en la vida cotidiana y en los síntomas, da por resultado un efecto extraño o inexplicable. Así se encuentra por ejemplo, odios y amores con poca justificación aparente hasta que se descubre su fuente original, totalmente lógica.

La simbolización es una forma de representación indirecta, similar a un lenguaje secreto, cuyo código corresponde al pensamiento paleológico. Los objetos más frecuentemente representados simbólicamente son las partes del cuerpo, (instrumentos punzo cortantes, tubos y chimeneas representan al pene) los miembros de la familia (distintas figuras de autoridad pueden representar a los padres), el nacimiento y la muerte.

El desarrollo psicosexual implica el pasaje por la resolución adecuada de una serie de necesidades y deseos, provenientes de diversas zonas corporales (oral, anal, fálico - edípica y genital) objetos, modalidades específicas de satisfacción y fantasías, que en continuo Interjuego con la aparición y maduración de las funciones del yo (percepción, memoria, capacidad de síntesis, juicio de realidad, control de las pulsiones, tolerancia a la demora, motricidad, pensamiento y mecanismos de defensa) llevan a un manejo cada vez más eficaz tanto de las demandas del mundo interno, como de las del externo. Las dificultades o gratificaciones especialmente intensas o reiteradas en cualquiera de las etapas del desarrollo psicosexual, dan lugar a la fijación o persistencia de formas primitivas de satisfacción, de reacción y defensa contra peligros actuales, malinterpretados en términos de angustias, amenazas o a modalidades de relación interpersonal, que fueron eficaces en el pasado, pero que resultan inadecuadas en el presente.

En cualquier etapa del desarrollo, el aparato psíquico puede resultar insuficiente para resolver las demandas contradictorias de los mundos, externo e interno.

Si el recurso de la represión, que mantendría el derivado pulsional fuera del campo de la conciencia resulta insuficiente, el yo desarrolla otros procesos energéticos, mecanismos de defensa que los controlan y dirigen hacia metas, objetos y modalidades de satisfacción más viables, menos ansiógenos (productores de ansiedad), aunque impliquen en ocasiones la distorsión de algún aspecto de la realidad o de la eficiencia adaptativa.

Aterrizándolo más al objetivo de la investigación, se dirá que la represión es la exclusión del campo de la conciencia de impulsos, tendencias o deseos que son incompatibles con los propios principios o normas, sean estos morales o inmorales ante la sociedad.

Entre estos mecanismos de defensa se encuentran la represión y los modos de funcionamiento del proceso primario: desplazamiento, condensación y simbolización. Incluyendo además la regresión o retirada a una fase previa de la organización pulsional y yoica, susceptibles de manifestarse en la conducta, la elección de objeto satisfactor del deseo y/o el pensamiento, es decir, la regresión, adoptar formas de comportamiento de etapas del desarrollo ya superadas (infantiles) cuando a esa edad se vivencian situaciones de frustración o de dificultad. Por ejemplo: un sujeto adulto llega muy tarde a un examen importante y se le dice que ya no puede presentarlo, que lo solicite para otra ocasión, entonces se suelta llorando y pateando el piso (conducta de niño). Quizá en el pasado cuando niño, que por llegar tarde ya no le iban a dar una golosina se ponía a llorar y la madre se la daba.

La introyección constituye parte del proceso de internalización, a través del cual se reemplazan las interacciones entre el individuo y su medio ambiente por representaciones internas. Constituye una forma de control fantástico sobre los

objetos del mundo externo, que visualizados como pertenecientes al sí mismo, se consideran susceptibles de satisfacer desde dentro de la persona, sus necesidades de dependencia y protección.

La identificación es una secuela de la introyección, consistente en la adopción total o parcial de aspectos, propiedades, modos de funcionamiento, normas y valores de los objetos significativos en la vida del sujeto. La proyección es el reverso de la introyección. Gracias a ella los contenidos mentales, deseos, pulsiones y fantasías se atribuyen a objetos del mundo externo.

El aislamiento consiste en la separación entre el deseo y su afecto acompañante, de manera que el primero resulta ajeno y extraño al sujeto, porque el sentimiento que debería acompañarlo no existe. Con ello se evitan los sentimientos de culpa que surgirían si ambos se encontraran unidos. En la escisión encontramos una disociación entre las funciones del yo, gracias a la cual se oponen o enfrentan unas a otras, debido a identificaciones con objetos contradictorios, cuya unión traería por consecuencia la destrucción de uno u otro, siendo ambos necesarios para la sobrevivencia o estabilidad psíquica del sujeto. Este es el mecanismo que subyace a la personalidad múltiple, en la cual emergen temporal y sucesivamente a la conciencia cada uno de los aspectos escindidos del yo, quedando los restantes latentes, pero prestos a manifestarse cuando la ocasión es propicia.

En la renegación se desconoce la realidad de una percepción amenazante (negación). Para sostener esta evasión de una percepción real, se crea una fantasía que borra el suceso desagradable e incómodo (nueva negación, regeneración o control omnipotente). Este mecanismo constituye la base de perversiones, psicosis y del llamado miembro fantasma en el quem junto con la percepción (inconscientemente negada), de la amputación de un brazo o una pierna, se sienten dolores u otro tipo de molestias.

La anulaci3n es un mecanismo de defensa consistente en la realizaci3n de intentos m3gicos de contrarrestar o revertir el significado de determinados pensamientos, palabras, gestos o acciones, a trav3s de la ejecuci3n de otros a los que pretende dotarse de un significado opuesto. Es un mecanismo t3pico de las neurosis obsesivas, cuyo ejempl3 m3s caracter3stico es el acto en dos tiempos: se insulta a una figura representativa de los padres y a continuaci3n se golpea la boca que profiri3 la ofensa.

La transformaci3n en lo contrario consiste en la expresi3n de la tendencia o deseo opuesto al que originalmente se trataba de dar satisfacci3n, conserv3ndose la liga con el objeto al cual iba dirigida la puls3n inicial. El ejemplo t3pico lo constituye la sobreprotecci3n de la madre al hijo cuyo nacimiento se rechaz3 inicialmente o se intent3 impedir.

En la formaci3n reactiva se da un paso m3s en la defensa. No s3lo se trasmuta el deseo original en su opuesto hacia el objeto motivo del conflicto, sino se extiende a todos los objetos, haciendo modificaci3n de una vez y por todas del afecto o actitud inicial. As3, por ejemplo, la persona que al principio deseaba la destrucci3n y denigraci3n de su madre, se convierte en el prototipo del cuidado y amabilidad para todo el mundo. Muy cercana a los mecanismos anteriores se encuentra vuelta (de la puls3n) contra s3 mismo, mecanismo t3pico del duelo patol3gico y las reacciones depresivas, en los que el odio y reproches en contra del objeto que abandona o maltrata, se dirigen en contra del propio sujeto. A trav3s de la evitaci3n de situaciones externas y de la inhibici3n del yo, renuncia al ejercicio de determinadas funciones yoicas, el sujeto evade enfrentarse a las circunstancias o actividades que le generan angustia.

La sublimaci3n es el cambio en la finalidad o meta y en el objeto de la puls3n, hacia fines y objetos socialmente valorados. Todos los mecanismos de defensa descritos son puestos en juego por el yo en forma inconsciente, haciendo irreconocible a primera vista el deseo contra el que los dirigi3 el yo. La sublimaci3n

se considera el único mecanismo de defensa útil; en síntesis lo mencionado por Sullivan (1963–1964), se define como: la sustitución involuntaria de una pauta de conducta que suscita ansiedad o que choca con el sistema del yo, o sea, es contraria a los propósitos ideales o al juicio de los censores sociales y otras personas importantes del medio, por una pauta de actividad mas aceptable y que satisface parte del sistema motivacional que originó la perturbación. Sullivan 1964 como ya se mencionó no habla de mecanismos de defensa, sencillamente observa todas las acciones que hace un individuo para evitar la ansiedad como operaciones de seguridad.

Por ejemplo, un joven no sabe bailar, lo invitan a un baile, siente en alguna forma que no va a poder comportarse adecuadamente por carecer de esta habilidad y va a ser devaluado, esto le produce ansiedad. Resuelve la situación diciendo "no me gustan los bailes". Así, evitando los contactos sociales y el aprendizaje que como ser humano puede extraer de ellos, no se desarrolla cabalmente. Mientras la operación de seguridad esta vigente no hay crecimiento en ese sector del sujeto. (Díaz. P, 2001)

La racionalización, es dar explicaciones sobre el propio comportamiento que contiene parte de la verdad, pero que no son totalmente la verdad y así se quiere creer y hacer creer que lo que se hace es producto de una previa reflexión razonada y moral. Por ejemplo: se llega tarde a clase y se le dice al maestro; es que no pasaban los camiones, cierto, sin embargo, se sabe de antemano la irregularidad del servicio de transporte y se puede prevenir con alguna acción el retardo.

Proyección, es colocar en los demás los propios impulsos, acciones, tendencias y deseos que son incompatibles con las propias normas y valores, así disminuir la propia angustia y culpabilidad. En casos graves se presenta las ideas delirantes de persecución en psicosis como las de tipo paranoide. "El sujeto es un bueno en

un mundo de malos". Un ejemplo es cuando se dice todo mundo es ladrón, todos mienten. Así no angustia por robar o mentir: "todos lo hacen".

La conversión, es transformar un conflicto psicológico en uno corporal o somático. Es un mecanismo preferentemente usado por los histéricos y de ahí la denominación que se dio a este padecimiento cuando presenta este mecanismo de histeria de conversión. En este mecanismo la carga emocional reprimida que no se le permite acceso a la conciencia, es desviada a través del sistema nervioso de la vida de relación y entonces el sujeto la expresa, por ejemplo: en parálisis de algún miembro, ceguera, anestesias y otros padecimientos. Como un antecedente a la aparición de esta clase de síntomas, se tiene una angustia insoportable y cuando se manifiesta la ceguera o la parálisis, el individuo entra en gran calma e indiferencia, "la belle indifferance" y la angustia desaparece.

Hay que anotar que los síntomas como los mencionados tienen alguna utilidad para el sujeto que los padece; le permite eludir las responsabilidades que le producían el conflicto.

El síntoma es el resultado transaccional entre los representantes de los derivados pulsionales reprimidos y los mecanismos de defensa que pone en juego el yo para evitar su emergencia en la conciencia. Expresa y al mismo tiempo encubre lo reprimido: siendo esta expresión, satisfacción encubierta de la pulsión, lo que se conceptualiza como ganancia primaria de la enfermedad. Por ejemplo, en la anorexia puede expresarse el rechazo, o darse salida al odio en contra de la madre, primera dispensadora de nutrición. Una vez establecido el síntoma, este puede ser utilizado para conseguir otras ventajas o satisfacciones ganancia secundaria, que en el ejemplo anterior podría ser, conseguir una atención y preocupación especiales por parte de la familia, dedicada a la búsqueda de alimentos estimulantes del apetito del paciente, frecuentemente tomada como la causa y no consecuencia de la existencia del síntoma.

3.1.2 LOS MOTIVOS DE DEFENSA

Los motivos de la defensa tiene su razón de ser en influencias externas, pero el mundo externo como tal no puede reprimir, sollo puede obligar al yo a crear las fuerzas represoras. Sin el auxilio de una instancia intrapsiquica que representa y anticipa el mundo externo, no podrían surgir ni la defensa, ni la neurosis. Es necesario que previamente un conflicto originario entre el ello y el mundo externo sea transformado en un conflicto entre el ello y el yo, para que pueda producirse un conflicto neurótico,

Existen actitudes contra las percepciones dolorosas, tal como existen defensas contra todo dolor, pero en la psiconeurosis que se basa en el bloqueo de la descarga, las defensas contra los impulsos instintivos permanecen en primer plano. Las defensas contra las percepciones (y contra los afectos) parecen ser llevadas a cabo en primer lugar y en su mayor parte al servicio de las defensas contra los instintos. Una vez mas el conflicto neurótico tiene lugar entre el yo y el ello.

3.1.3 LA ANGUSTIA

El bebé, incapaz de procurar su satisfacción por sus propios esfuerzos, necesariamente es victima a menudo de situaciones traumáticas de las cuales surge por primera vez la idea de que los instintos pueden ser peligrosos. Vienen luego experiencias mas especificas que demuestran que los actos instintivos puedan realmente ser peligrosos y esta interpretación puede tener un fundamento válido, así como puede estar erróneamente basada en una interpretación animista. El yo se vuelve contra los instintos por que juzgando correctamente o no, los cree peligrosos. De esta manera, el problema de la angustia es la esencia de toda psicología de los conflictos neuróticos.

La angustia primaria o las primeras experiencias de las cuales surgen luego la angustia ulterior, es la manifestación de una tensión no dominada. Es un fenómeno automático que se produce todas las veces, es que el organismo se ve inundado de excitación; los síntomas de la neurosis traumática demuestran que no es exclusivo de la infancia. Esta angustia primaria o traumática se produce automáticamente, hace su aparición en forma de pánico y es experimentada por el yo en forma pasiva. Puede ser interpretada, en parte como la forma en que se hace sentir la tensión no dominada y en parte como la expresión de descargas vegetativas de emergencia.

Toda angustia es así en última instancia, un temor de sufrir un estado traumático, un temor a la posibilidad de que la organización del yo sea arrollada por la excitación. Pero una vez que el yo se ha desarrollado lo bastante como para controlar los actos involuntarios y procurarse gratificaciones, los impulsos instintivos ya no deberían resultar atemorizantes. Si lo son aún, ello se debe al hecho de que los temores de pérdida de amor y de castración han inducido al yo a bloquear el curso normal de sus excitaciones y a crear con ello una insuficiencia de la descarga.

En un grupo de personas expuestas a un mismo peligro real, es más probable que reaccionen con pánico aquellas que carecen de oportunidad de dominar su tensión. Esta oportunidad puede estar bloqueada por circunstancias externas. Es más fácil dominar la angustia cuando se está por realizar una determinada tarea o cuando se pueden realizar ciertos movimientos, que cuando se está obligado a esperar en reposo. O bien puede ser bloqueada por circunstancias internas, por un estado de "disposición para la angustia", debido ya sea a un estado previo de tensión forzada ó represiones previas. Esto es válido también para los niños, cuyas reacciones dependen además, de las reacciones de los adultos que los rodean.

3.1.4 LOS SENTIMIENTOS DE CULPA

Los sentimientos de culpa propiamente dichos, son sensaciones de " he procedido mal", un juicio doloroso sobre cierto acontecimiento pasado. Con carácter de remordimiento de los sentimientos de conciencia que no juzgan el pasado sino el futuro: "debo hacer esto" ó "no debo hacer aquello". Esta parte de la conciencia tiene una función de admonición y gobierna los actos futuros de la personalidad.

Habiendo señalado el juicio del yo "no hagas esto, porque en tal caso puede ocurrir algo terrible", como la raíz de la "angustia del peligro", podemos suponer ahora que el sentimiento de conciencia con función de admonición constituye un caso especial de la misma función del yo: "No hagas esto, por que en tal caso puede ocurrir una cosa específica que será terrible". Esta cosa específica significa castigo o pérdida del amor por el súper yo, evidentemente el tipo de amor que se teme es el mismo que se siente ya en mayor o menor grado en el sentimiento de culpa.

La función de admonición de la conciencia, expresa la tendencia del yo a evitar el dolor de los sentimientos de culpa intensos. Este dolor constituye un displacer específico, el evitarlo es el objetivo de toda persona consciente. Mientras lo que se teme es un castigo real o se concibe el infierno como una amenazante realidad, no se puede hablar aún de verdadera consciencia, ya que la tendencia a evitar el castigo y el infierno, no difiere las tendencias creadas por las demás señales de angustia. En la conciencia, el temor se ha internalizado y amenaza desde adentro. Se siente el temor no sólo de que ocurra algo terrible dentro de la personalidad, sino también de perder ciertas cosas placenteras, tales como el bienestar, la protección y seguridad hasta ahora existente. Esta pérdida, cuya expresión más extrema es la sensación de aniquilamiento.

La conciencia admonidora se entiende como: "Evitar realizar tal o cual acto, pues de otro modo experimentara una sensación de aniquilamiento". El sentimiento de culpa es más o menos una materialización de esta amenaza, que a su vez puede ser utilizada para evitar actos similares futuros que podrían intensificar aún más la sensación de aniquilamiento. Esta sensación de aniquilamiento debe ser considerada como una sensación de los suministros narcisísticos inicialmente derivados del cariño de cierta persona externa y luego del súper yo.

Si se considera aquello que la conciencia normal trata de evitar, ya ha sucedido realmente en la melancolía, tendremos que la sensación melancólica de aniquilamiento es comparable al pánico paralizante en el tercer tipo de angustia. El cuadro de la triple estratificación que hemos trazado para la angustia puede aplicarse también a los problemas del sentimiento de culpa. La conciencia y los admonidores sentimientos de culpa, la sensación melancólica de aniquilamiento al tercer estado, el pánico.

En la angustia, el primer estado era de la experiencia dolorosa inespecífica por la que debe pasar el bebé en un estado traumático. En el caso del sentimiento de culpa la situación debe ser similar, pero más específica. La suposición de que aquí la sensación de un peligro desde adentro está basada, más que en una tensión traumática general, en sensaciones específicas de hambre, puede hallar apoyo en una abundante experiencia clínica referente a la vinculación entre sentimientos de culpa y pulsiones orales. Aquí hay que agregar una complicación importante: el hambre real de carácter primario, es hambre de leche. Posteriormente la nostalgia de suministros narcisísticos es sentida de una manera similar, como una especie de hambre psíquica.

La falta absoluta de suministros narcisísticos hace apáticas y pseudo deprimidas incluso a las personas adultas, por lo que en casos extremos pueden llegar a intentar la satisfacción de su hambre mediante una regresión al estado de

realización alusinatoria de lo deseado. Esta apatía constituye el modelo de los ulteriores sentimientos de culpa que tratan de prevenir.

Cuando el yo ha llegado a desarrollarse en un grado tal como para formarse un juicio de que existe el peligro de una interrupción de los suministros narcisísticos esenciales, el objetivo de la señal puede producirse un aniquilamiento, debe ser el de influir sobre los objetos en el sentido de lograr de ellos la provisión de dichos suministros. Este estado representa la angustia de la pérdida de amor que tan importante papel desempeña como motivo de defensa.

En personas cuya autoestima es regulada por la angustia de la pérdida de amor, pueden surgir angustias y sentimientos de culpa secundarios si tratan de forzar la concesión de los necesarios suministros narcisísticos por medios censurables.

Las personas que necesitan suministros narcisísticos, pero al mismo tiempo abrigan el temor inconsciente de recibirlos, son especialmente desdichadas. Por ejemplo, el remordimiento y los síntomas compulsivos con significado de penitencia, así como en las tentativas de "anular" algo a objeto de satisfacer la conciencia, son percibidos inconscientemente, por lo regular, como un acto de devolución de contenidos del cuerpo. Y esto sucede no solamente cuando el hecho mismo ha sido considerado como una incorporación. Surge también de la circunstancia de que el súper yo es sentido como un objeto introducido que presiona desde adentro. El acto de rehusar el alimento de parte de las personas deprimidas, expresa generalmente la idea de no aumentar la presión de los objetos internalizados, mediante la incorporación de nuevos objetos. El sentimiento de culpa, no sólo tiene en general un carácter oral, sino también, en especial, un carácter sádico – oral. La genética con respecto a la angustia se pone de manifiesto en el hecho de que la mala conciencia puede producir las mismas sensaciones circulatorias o respiratorias que la angustia. "tengo un peso en el corazón" o bien "no puedo respirar libremente" son expresiones de mala conciencia.

3.1.5 EL ASCO Y LA VERGÜENZA

El asco, como motivo de defensa, va dirigido indudablemente contra exigencias orales, hecho que lo vincula a los sentimientos de culpa. En efecto, ciertos sentimientos de asco son muy análogos a ciertos tipos de sentimientos de culpa, por ejemplo, el asco de sí mismo. El precursor del asco es un síndrome fisiológico, arcaico de defensa, que se produce automáticamente tan pronto como algo que es repulsivo alcanzado el aparato digestivo. El yo, ya fortalecido aprende a usar este reflejo para sus fines propios y lo conveniente en una defensa, primeramente una expresión de negación en general y mas tarde en una defensa con ciertas pulsiones sexuales especialmente de carácter oral y anal.

Hay ataques neuróticos de asco que corresponden al pánico de la angustia y en los que el yo, a causa de bloqueos previos, es completamente arrollado por el afecto cuya finalidad había sido la defensa.

La vergüenza, como motivo de defensa está principalmente dirigida contra el exhibicionismo y la escotofilia. No se trata simplemente de una forma especializada de angustia de castración, sino de un sentimiento más específico que en última instancia tiene también su raíz, en un patrón reflejo fisiológico primitivo. También la vergüenza se haya vinculada en muchos aspectos a los sentimientos de culpa, asía la vergüenza de sí mismo. Tengo vergüenza quiere decir "no quiero que me vean", por eso las personas que sienten vergüenza se esconden o por lo menos se tapan el rostro, cierran los ojos y se niegan a mirar. Esto es un especie de gesto mágico, originado en una creencia mágica de que todo aquel que no mira no puede ser mirado.

La vergüenza como un patrón arcaico de razón fisiológica: ser visto es automáticamente equilibrado a ser despreciado. El yo utiliza este patrón fisiológico con fines de defensa como señal: "si haces esto o aquello, podrás ser mirado y

despreciado". La señal no actúa en las personas bloqueadas, de manera que estas se sienten sobre cogidas por una vergüenza semejante a un pánico. Tal como sucede con los sentimientos de culpa, el yo puede volverse no sólo contra los impulsos instintivos en actitud de obedecer el asco y la vergüenza, sino que puede rechazar y reprimir los afectos mismos de asco y vergüenza.

En el conflicto neurótico (entre el yo y el ello) una pulsión instintiva busca una descarga en lucha contra la angustia que se le pone (sentimiento de culpa, asco, vergüenza). La pulsión tiende hacia el mundo; las fuerzas contrarias obran en el sentido de apartarse del mundo. La pulsión parece regirse por su hambre de objetos; las fuerzas contrarias parecen regirse por un empeño de evitar los objetos.

3.1.6 ENTREVISTA CLINICA

Lain Entralgo 1961, citado por Díaz, P. (2001), señala con razón que "la forma interna del relato patográfico, aquella que es vestidura verbal o retórica su forma externa, constituye el término de una imperativa faena de selección. El narrador se ve obligado siempre a elegir las notas más idóneas a los fines de su propia narración". Y dependiendo de estos fines, las modalidades de la entrevista y examen del enfermo mental, variarán dependiendo de aquello que se considere significativo para su diagnóstico y tratamiento, lo que a su vez se deriva de la orientación teórica del entrevistador.

A pesar de la diversidad de enfoques existentes en el campo de la salud mental, aún los exponentes más connotados de la corriente organicista, como Vallejo Nájera (1952), consideran que la entrevista debe ir siempre dirigida a establecer el buen "rapport", relación cordial, afectuosa, de confianza, de aprecio y respeto mutuo, que debe unir siempre al médico con su enfermo. Pero este buen rapport es para el autor mencionado, un instrumento para provocar en el paciente un estado de ánimo adecuado para que se sujete a las indicaciones del médico

tratante, no un medio para el establecimiento de una relación que permita la exploración de los motivos inconsciente de la conducta normal y patológica del entrevistado. Díaz, P. (2001).

Sullivan en la definición que propone de entrevista psiquiátrica habla de una caracterización que tiene como ventaja el señalar que el verdadero espíritu de la misma, y hace mención al establecimiento de una comunicación que permita el esclarecimiento de la conducta del entrevistado. Esto es lo que la diferencia de la realización de los interrogatorios exhaustivos, cuya meta es la obtención de datos, que pretendiendo ser "objetivos" sólo exploran lo que el paciente conoce de sí mismo y está dispuesto a revelar. El interrogatorio ignora la existencia de los mecanismos defensivos inconsciente, que operando a través de olvidos, omisiones y desplazamientos, están encaminados a evitar la emergencia de afectos displacenteros, cuando las preguntas del entrevistador se acercan a los conflictos reprimidos generadores de la patología presente o amenazan la autoestima del entrevistado.

El énfasis en el carácter oral o vocal y no simplemente verbal de la entrevista, aunque justo, es limitado. De la entonación, ritmo de la conversación, lapsus, omisiones, se obtienen datos valiosos para la identificación de áreas conflictivas en la vida del paciente. Un "sí" acompañado de una inhalación prolongada o un "no" excesivamente enfático, pueden ponernos sobre aviso en cuanto a la veracidad de la respuesta o ser indicio de la existencia de conflictos en el área explorada. El tono triunfal al relatar las desventuras de un amigo o familiar, al resultar contradictorio con la verbalización de conmiseración, lleva a la exploración inmediata en profundidad de la relación referida por el entrevistado. Sin embargo, rico en indicios imprescindibles no sólo para detectar elementos que una voz bien educada y controlada pueden ocultar, sino incluso para salvar la vida.

Para Sullivan (1959), la terapia individual, donde el grupo está constituido por dos personas: entrevistador y entrevistado, considerando "prácticamente imposible

explorar la mayor parte de las zonas significativas de la personalidad, mientras se halla presente una tercera persona". Afirmación definitivamente descartada gracias al desarrollo del análisis grupal, procedimiento que compete por la situación regresiva que le es característica, gracias a su encuadre no "estructurado" y a la ausencia de tarea prefijada con la terapia individual, en cuanto a la emergencia de material reprimido de las más tempranas épocas de la vida. Citado por Díaz P. (2001).

Díaz Portillo (2001), señala que a pesar de su carácter bipersonal, en la entrevista individual (dos personas) quedan inmersas a veces sorprendente número de personas, refiriéndose no sólo a la relación que hace el entrevistado con respecto a sus ligas familiares, sociales y afectivas, sino especialmente a lo que él denominó distorsión paratáxica y que actualmente se engloba dentro de las reacciones transferenciales, distorsión de la figura del entrevistador por la proyección en el de las personas significativas del pasado del entrevistado, que lo hacen reaccionar en la forma que no corresponde a la situación actual, pero que resultó eficaz adaptativamente en alguna época de su vida.

En cuanto a la integración más o menos voluntaria del grupo de dos, Sullivan señala que mientras hay pacientes seriamente interesados en la entrevista, otros sólo asisten a ella bajo presión familiar o judicial. Considera, sin embargo, que la actitud inicial del paciente no debe tomarse muy en cuenta ya que muchas personas inicialmente resistentes a la entrevista resultan notablemente comunicativas cuando descubre que el entrevistador es sensato en sus preguntas y no se limita a distribuir elogios, culpas y otros comentarios poco técnicos, indiscriminadamente. Pero para hacer de un paciente inicialmente renuente a la entrevista, un compañero colaborador, se requiere algo más que el sentido común y la buena disposición del entrevistador.

El saber del experto y el pago del cliente, en la cual Sullivan resulta a todas luces cuestionable, se estar de acuerdo con él, en que el profesional de la salud mental

debería poseer la capacidad de comprender el campo de las relaciones interpersonales desde alguno de los enfoques teóricos actualmente asequibles, pues sin él, en poco se diferencia su intervención de amigos y personas plenas de afecto y sentido común, a quienes seguramente ya ha recurrido el entrevistado en busca de ayuda para su problema actual. Más importante aún, ya dentro del ámbito profesional resulta la advertencia sullivaniana en contra de la tendencia de algunos terapeutas a obtener satisfacción personal y prestigio a costa de su paciente, ya que en efecto si la entrevista ha de resultar en algún beneficio para el paciente, él y no el entrevistador debe ser el objeto de comprensión de mejoría en cuantos aspectos de su vida sea posible.

Siendo el propósito de la entrevista "elucidar las pautas características de vivir del entrevistado y qué pautas o normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o especialmente valiosas", se pretende en ella descubrir las dificultades de la vida que no encuentran una explicación congruente, porque las razones culturales y educativas las han hecho nebulosas, confusas para sí mismo y para los demás. Tales dificultades se destacan más claramente y adquieren significados cuando se descubre qué clase de persona es, qué hacen y por qué. Las pautas de conducta que llevan a los pacientes a las dificultades actuales, surgen de sus experiencias pasadas e interpretan en magnitudes diversas, todos los aspectos de las relaciones consigo mismos y con las personas y ambiente que les rodea. La mínima esperanza que tiene quien se somete a una entrevista es la de conseguir algún alivio a su sufrimiento, pretendiéndose con gran frecuencia la resolución inmediata, mágica de dificultades y que se extiende por casi la totalidad de la vida. Si unimos esta expectativa irracional con la actitud del entrevistador inexperto preocupado por la recolección de datos para llenar un expediente, tenemos los prerequisites convenientes para el fracaso de una entrevista dinámica.

Para MacKinnon y Michels (1971), citado por Díaz, P. (2001), la entrevista psiquiátrica no es "un encuentro arbitrario o al azar entre doctor y paciente, se

desarrolla a partir de las ciencias básicas de la psicopatología y la psicodinamia. Es un intento sistemático para la comprensión de la relación entre psicopatología y conflicto emocional en un individuo dado". Por tanto, al psiquiatra le interesan los síntomas, su fecha de inicio y los factores significativos de la vida del paciente que puedan explicarlos, la vida del sufriente en su totalidad y no sólo el diagnóstico y la indicación terapéutica para el padecimiento actual. El contenido de la entrevista incluye para los autores, tanto los elementos verbales como los pre verbales, así como las intervenciones específicas del entrevistador, las que son motivo de un escrutinio, expresado a través de cuestionamientos así mismo. Por ejemplo ¿por qué formulé de tal manera esta pregunta? ¿por qué me provocó enojo, aburrimiento o tristeza esta comunicación del paciente?. Además de como es natural tomar en consideración la manera en que el paciente responde al interrogatorio, en forma tal que dependiendo del tipo de respuesta aportada unida a los indicios de desarrollo de afecto que se presentan durante la misma, puedan obtenerse datos sobre los resultados de la interacción entre paciente y entrevistador, que contribuye a las dificultades en la vida del entrevistado y en su vida, sumisión ó evasión.

Para Bleger (1984), citado por Díaz, P. (2001), la entrevista es un campo de trabajo en el que se investiga la conducta y la personalidad de seres una técnica de investigación científica de la psicología. Persigue un objetivo psicológico (investigación, diagnóstico, terapia). 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 se extienda, no la obtención de datos completos de la vida total de la persona, meta de la anamnesis que para el autor, reduce al paciente a un mediador entre su enfermedad, su vida y sus datos por un lado y el médico por el otro.

Según Bleger, la anamnesis opera con el supuesto de que el consultante conoce su vida y está capacitado por tanto para dar datos sobre la misma. 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. La ventaja de la caracterización de Bleger, consiste en señalar la necesidad de no confundir un interrogatorio que busca datos supuestamente objetivos e incontrovertibles, con la mirada y escucha del entrevistador con un enfoque dinámico, que tomando en consideración tanto los elementos vocales mencionados por Sullivan como los pre verbales, obtiene indicios sobre los acompañantes afectivos de la comunicación que le permiten deducir los diversos mecanismos defensivos puestos en juego por el entrevistado, para preservar su autoestima y equilibrio psíquico.

Díaz, P. (2001), propone bajo un marco teórico del psicoanálisis a la Entrevista clínica Psicodinámica definiéndola como "Un encuentro entre un paciente o grupo de pacientes y un entrevistador o equipo de entrevistadores, en donde el procedimiento técnico tiende a desarrollar un proceso de comunicación, en el seno de un vínculo interpersonal, cuya meta es el establecimiento de una relación de trabajo a través de la cual se busca esclarecer los conflictos psíquicos presentes y pasados, que perturban el equilibrio actual de los entrevistados".

La entrevista es el medio para lograr el esclarecimiento de los conflictos psíquicos del entrevistado, el entrevistador durante su escucha, encontrará relaciones que le parecen significativas entre el relato del paciente y sus síntomas, el desarrollo de afectos y sus dificultades en las relaciones con el entrevistador mismo o con otras personas.

La verbalización de dichos hallazgos constituyen un señalamiento o confrontación tendiente a llamar la atención del entrevistado sobre aspectos de su vida, de los que no parece ser consciente, este enfrentamiento es el primer paso para las ulteriores interpretaciones que tendrán lugar en el curso del tratamiento propiamente dicho. Los esclarecimientos, aclaraciones ambiguos o confusos e

incluso mal entendidos por el entrevistador con la mira de poder establecer a la postre, hipótesis psicodinámicas con ciertas garantías de certeza.

El esclarecimiento tiene también otras finalidades técnicas como es el disminuir culpa, respecto a la mirada del entrevistador, cuya emergencia interfiere conciencia al material que permitirá entender su cuadro clínico en el contexto de la teoría psicoanalítica. La aclaración enfoca finalmente, los fenómenos psíquicos sujetos a escrutinio. Extrae los detalles significativos y los separa del material irrelevante, aísla y separa la variedad o forma especial del fenómeno estudiado.

Las interpretaciones son deducciones del sentido latente de las manifestaciones verbales y preverbales del sujeto. Su valor es el de hipótesis sometidas a ratificación o rectificación a través de la respuesta de la entrevista. Su uso en la entrevista, se restringe a lo que podríamos considerar vencimiento de las resistencias que se opone o perturba la comunicación. Pero debe tenerse en consideración que para facilitar el desarrollo de la entrevista, el entrevistador sólo debe interpretar cuando sean técnicamente indicado en función del material emergente en el paciente y no como material le despierta, lo que constituiría una proyección en el entrevistado de los propios sentimientos y conflictos.

Considerada como proceso de comunicación, la entrevista se caracteriza por tomar en consideración no sólo lo que el paciente dice u omite, sino la manera particular en que se expresa, los afectos que desarrolla en el curso de la entrevista y los temas a los que corresponden. El silencio comunica a este respecto tanto como la verbalización excesiva. La repetición de un mismo tema puede ser tanto defensiva como señal del alto valor psíquico del relato reiterativo.

El tono de voz, su monotonía o riqueza de inflexiones, la actitud corporal, los movimientos y gesticulaciones, los cambios de coloración cutánea, la sudoración, comunican, propóngaselo el entrevistado o no, una valiosa información al entrevistador, cuya importancia es cuando menos igual, aunque en ocasiones

llega a ser más confiable que la verbalización. Recordemos que la palabra sirve lo mismo para comunicar que para encubrir, mientras que los equivalentes somáticos de los afectos resultan menos ambiguos y confusos.

3.2 AMBITO LABORAL

La entrevista de trabajo pretende detectar de manera general y en un mínimo de tiempo, los aspectos más característicos del comportamiento del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, es posible que un entrevistador hábil y preparado obtenga mucho más de lo que se obtiene en el curriculum.

La entrevista de selección tiene diversas finalidades, la más importante consiste en establecer una vía de comunicación que permita que fluya la información en ambas direcciones, el entrevistador puede utilizar cualquier técnica que desee en la obtención de la información que le interese, esto dependerá del tiempo en que se lleve a cabo la entrevista. En el caso de una entrevista con un ejecutivo, puede demandar mayor indagación de conductas tales como la ascendencia, la estabilidad emocional, el estilo gerencial y toma de decisiones. Por ello se requiere de una técnica en base a un criterio más estructurado y estratégico para determinar si el individuo posee las características requeridas.

En la entrevista el entrevistado ofrece su fuerza de trabajo, aspira a un puesto para el cual se considera apto y espera tener éxito, actualmente se encuentra desempleado o en otro empleo, aún así se sentirá en competencia con los otros aspirantes y por ende siente la necesidad de presentarse en forma más favorable, presentando su mejor imagen, valiéndose de todas las habilidades y destrezas que posee.

El entrevistador debe apreciar la adecuación de los repertorios de los aspirantes a las funciones a desempeñar y las actitudes que asumen estos hacia el trabajo, así como las características y condiciones del medio, por lo que a través de los

informes que recoja formará juicios evaluativos y tomará decisiones para favorecer o no a la contratación del seleccionado.

3.2.1 MODALIDADES DE ENTREVISTA

Se han utilizado diferentes términos para denominar a las modalidades de la entrevista: dirigida y no dirigida, abierta y cerrada, libre y exploratoria, profunda y superficial, sin embargo, según Grados y Sánchez (2000), hay una manera de referirse a las modalidades de la entrevista que es a través de tres grandes divisiones.

En la entrevista directa el entrevistador tiene una mayor intervención, donde realiza preguntas encaminadas a obtener mas información de áreas específicas del entrevistado. Es por eso que en este tipo de entrevistas se observa que las preguntas utilizadas son más extensas, específicas y generalmente implican respuestas cortas. Esta entrevista es útil para fines de verificar información y considerar aquellos entrevistados que cuenten con los requisitos mínimos para la finalidad que se haya trazado.

La entrevista indirecta es aquella donde el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, por lo que el entrevistador únicamente hace preguntas clave, que permiten continuar al entrevistado con fluidez en su conversación. Esta entrevista es de mucha utilidad para evaluar a personal ejecutivo, técnico o de nivel profesional, ya que el 80% de las verbalizaciones están a cargo del entrevistado. De tal forma que permite aclarar puntos oscuros del currículum o datos encontrados en los exámenes, para ahondar en los puntos que se piense son claves y determinantes para tener una imagen lo más completa y fidedigna posible. Se evalúa el potencial que tiene la persona para desenvolverse dentro del puesto, cualidades y defectos, investigar que tipo de supervisión ejerce, que aspecto predomina en su motivación: de logro, de poder, económico o afiliativo.

La entrevista mixta es una combinación de la directa e indirecta, por su flexibilidad es la más utilizada en los ámbitos organizacionales. Al iniciarla es conveniente hacer preguntas directas y conforme se desarrolla el clima propicio, se le da pauta al entrevistado. Las intervenciones del entrevistador son únicamente para aclaraciones, en ésta se utilizan las tácticas de acuerdo con el contexto situacional de la entrevista y se realizan preguntas basadas en la solicitud o en los datos referidos en los estudios psicométricos, pruebas ocupacionales, estudios socioeconómicos, que ayudan a corroborar datos o evaluarlos. De igual forma es utilizada por el tiempo que ahorra y por la información que se obtiene.

3.2.2 TECNICAS DE ENTREVISTA

Las técnicas de entrevista son recursos que se utilizan para recabar mayor información y ahondar en dicha entrevista. Por lo que se maneja con flexibilidad, puntualizando que se debe usar de acuerdo con el entrevistador, el entrevistado y los objetivos de la misma. Siguiendo a Grados (2000) se mencionan las siguientes:

- a. Preguntas Evaluativas: Preguntas están basadas en las expectativas que tiene el propio entrevistador con relación a la información que puede aportar el entrevistado y que pueden surgir desde la planeación de la entrevista o de acuerdo con las repuestas que proporciona el entrevistado. Dichas preguntas se asemejan a las preguntas por competencia.
- b. Preguntas de Reflejo: Consiste en reproducir los hechos o sentimientos percibidos durante la entrevista y comunicárselos al entrevistado con el fin de aclarar lo que se está escuchando de manera activa y enfática.
- c. Preguntas Cerradas: Son utilizadas en las entrevistas donde el entrevistado tiene una intervención más activa. Las preguntas cerradas

provocan respuestas que satisfacen la información en pocas palabras, tales como:

1. Preguntas cerradas de identificación, buscan saber qué, cuánto, cómo, dónde y cuál.
 2. Preguntas de selección, se pide al entrevistado que elija entre dos a más opciones que se le presentan.
 3. Preguntas de si ó no, pueden cuestionarse satisfaciendo la pregunta con un sí o un no. También conocidas como preguntas dicotómicas.
- d. Preguntas Abiertas: Se caracterizan por ser indefinidas, se propicia que el entrevistado señale cuáles son los aspectos que más le interesan. El entrevistador deja que la entrevista se conduzca de acuerdo con la cantidad y calidad de la comunicación que se obtiene en ese momento, cuidando no interrumpir. Este es uno de los tipos de preguntas que se utilizan con más frecuencia en cualquier entrevista. Queda a juicio y a la experiencia del entrevistador de acuerdo con las características de puesto que se utilicen los dos tipos de preguntas, tanto las cerradas como las abiertas dependiendo del tipo de entrevistado que tenga. Por lo general se inicia la entrevista con preguntas de tipo cerrado y a medida que avanza el proceso se emplean las de tipo abierto.
- e. Preguntas Exploratorias: Se basa en la información que da el entrevistado.
- f. Preguntas Exploratorias Diferenciales: Con base en la pregunta que anteriormente se le haya hecho al entrevistado en relación al ámbito indagado, logrando una mayor profundidad y precisión en determinada área o segmento de la información que proporciona el entrevistado.
- g. Preguntas Sugerentes: Son preguntas que inducen la respuesta y con la cual se debe tener cuidado, ya que al hacer una pregunta sugerente negativa como: "verdad que ud. no", difícilmente el entrevistado

contestaría que sí, pues daría la impresión de que lo es y lo estaría contradiciendo.

- h. Preguntas Proyectivas: Se basan en el principio de que todos tienden a proyectar sus sentimientos carencias y frustraciones en otros. Lo que se hace con este tipo de preguntas es actuar como facilitador para que el entrevistado pueda expresar sus sentimientos sirviéndose de otros puntos de referencia. “Que es lo que piensan sus compañeros de su jefe”. Teniendo como finalidad que el entrevistado se sienta con mayor libertad para expresar sus opiniones o bien para canalizar la información que tiene sobre “lo que piensan los demás”. Evaluar ese tipo de información sirve para ver que tanto se identifica el sujeto con las opiniones que está vertiendo, por tanto se basará en los datos que se tienen sobre el entrevistado.

- i. Preguntas Situacionales: Estas preguntas tienen como fin establecer situaciones miniatura que simulen la realidad que va a vivir el trabajador. El tipo de preguntas que se pueden emplear son: ¿Qué disposiciones realizaría para incrementar la cuota de ventas por agente? La extensión de tipo de preguntas que se realizan estará definida por la relevancia que pueda tener determinado tipo de experiencia para el desempeño del puesto que se requiere o de acuerdo con el objetivo para el que se aplica la entrevista.

- j. Preguntas de Aclaración: Consisten en dilucidar una situación que resulta confusa, tanto por parte del entrevistado como del entrevistador.

- k. Preguntas de Confrontación :Consiste en pedirle pruebas y datos objetivos al entrevistado sobre lo que se sospecha que está exagerando, ejemplo: "Usted me indica que ha tenido ingresos muy importantes y por la información que me ha dado no veo en qué ha invertido dichos ingresos.

- l. Agrado: El agrado se refiere al hecho de que cuando el entrevistado está comunicando lo que se le preguntó, se hagan gestos de aprobación, dando a entender que se está de acuerdo con lo que dice, que está haciendo muy bien y al mismo tiempo, le permite al entrevistado ver cómo funciona ante los estímulos de tiempo, también le permite al entrevistador ver como funciona ante los estímulos de reconocimiento, qué tan necesitado está el entrevistado de reforzadores.

- m. Desagrado: El uso del desagrado se refiere al hecho de hacer gestos que indiquen que no está de acuerdo con lo que está diciendo y obviamente que la información no es buena para el puesto, para el que se evalúa. El objetivo es definir que tanta seguridad tiene el individuo en sí mismo, si persiste en los puntos de vista que había expresado o sí en la medida en que se utiliza el desagrado, empieza a mermar o cortarse la comunicación o bien el entrevistado realiza un giro totalmente al contrario de lo que había expresado anteriormente, retractándose y buscando la aprobación del entrevistador.

- n. Preguntas de Presión: Se utiliza el tiempo para presionar y ver la capacidad del entrevistado para organizarse ante la situación de urgencia. Por ejemplo, contamos con diez minutos para que me comunique cuáles son sus objetivos, sus metas y por qué está interesado en el puesto vacante. Aunque implica muchos riesgos utilizar este tipo de preguntas para niveles de mando intermedios, ejecutivos y vendedores, es importante emplearlas con el fin de verificar la capacidad de planeación y el repertorio verbal para

comunicar en poco tiempo lo más significativo o relevante de acuerdo con sus intereses.

- o. Desacuerdo: Consiste en comunicarle al entrevistado un total y absoluto desacuerdo con lo que está diciendo. Por ejemplo: "creo que ud. me ha pintado una situación muy ideal de toda una experiencia ocupacional" Esta práctica permite ver el grado de control emocional que el individuo tiene sobre sí mismo, hasta donde puede recibir y controlar la agresión.

- p. Dejar que el entrevistado inicie el Rapport: En algunos casos por las condiciones en las que el solicitante se desenvuelve, se quiere detectar qué capacidad tiene para las relaciones interpersonales, qué iniciativa tiene y cuánta presión social puede tolerar. Se recibe al entrevistado en la apertura, se le pide se siente y guardando silencio uno se sienta a esperar su reacción. En cuanto tiempo la realiza, con que palabras lo hace, si lo hace saludando diciendo que viene recomendado de parte de alguien, si habla en primera persona, etc.

- q. Silencio: Consisten en provocar pausas para registrar las reacciones no verbales y corporales del entrevistado y demostrarle que se le está escuchando. En ocasiones, se utiliza el manejo de los silencios para dar pauta a que prosiga sobre determinado tema de la entrevista o bien para detectar a qué nivel maneja la angustia.

- r. Mmhmmm: Utilizar el "Mmhmmm", es una respuesta no verbal que significa que el entrevistador le está haciendo sentir al entrevistado que está preparado para seguir escuchándole. En ocasiones esta respuesta aunada al movimiento afirmativo de la cabeza puede servir como reforzamiento, con el fin de incrementar la comunicación sobre determinado tema de interés para el entrevistador.

- s. Eco: Son preguntas que se hacen a través de ser el eco o repetir la última frase o palabras que el entrevistado acaba de decir. El objeto es que el entrevistado siga hablando sobre el tema, profundice o aclare, también puede dar apoyo y demostrar que existe comprensión e interés.
- t. Por qué: Se utiliza como una ayuda para lograr que la gente continúe hablando. Algunos autores opinan que no es aconsejable utilizar esta pregunta ya que podría parecer un regaño para el entrevistado, lo que podría redundar en cierta ansiedad. Sin embargo, si esta pregunta se sabe hacer, puede ser de gran utilidad.

3.2.3 ALGUNAS ACTITUDES DURANTE LA ENTREVISTA

Considerando que todas las personas son distintas, que tienden a cambiar su conducta dependiendo de las circunstancias, son susceptibles a conducirse de cierta manera. Algunos autores clasifican en grupos aquellos comportamientos que manifiestan los entrevistados durante la entrevista, sin embargo, ninguno de ellos se manifiestan puros. Estos pueden ser:

INTROVERTIDO: Son personas que les cuesta trabajo establecer relaciones interpersonales, son tímidos, se angustian con facilidad, tienden a ser sumisos y sugestionables, desconfían de sus capacidades y de los demás. Se expresan en voz baja y se aumentan la presión, pueden presentar tics, sudación o temblor en las manos, labios o voz. Su discurso puede ser atropellado, aunque no hayan entendido les será difícil volver a preguntar. A este tipo de personas hay que ayudarles para que tomen confianza, dándoles un rapport mas largo para que se tranquilicen, usar un tono mas amable en el trato y la técnica de agrado.

El rapport mas largo se puede lograr al conversar primero sobre temas triviales, después sobre la organización y el puesto y posteriormente, se introducirá en el tópic a investigar. Si se logra su confianza, probablemente se desahoguen y hablen sin cortapisas y las repuestas serán cubiertas en su generalidad.

SEGURO: Al observarlo da la sensación de serenidad, desenvoltura y dominio de si mismo. Utiliza un tono de voz adecuado (ni alto, ni bajo) Su verbalización es congruente, clara y precisa.

JOVIAL: Al observarlo, además de mostrar seguridad, da su rostro y en especial a los ojos, un brillo de alegría y a sus expresiones verbales ligereza y sensibilidad que produce en el interlocutor una sonrisa.

COOPERADOR: Se aprecia al observarlo franqueza y rectitud en sus expresiones, contesta con exactitud, no utiliza un lenguaje vago, ni se aprecian verbalizaciones inútiles que desvien el tema.

DIPLOMÁTICO O SIMULADOR: Al observarlo, se aprecia cierto deseo de quedar bien con su interlocutor, con frecuencia no afirma ni niega nada, su lenguaje es frecuentemente variado y rico y casi siempre se desvía del tema con el objeto de dar la impresión de ser víctima o triunfador según el caso.

MANIULADOR: Además de lo que posee el Diplomático, posee una actitud francamente seductora y envolvente haciendo a su interlocutor participe de su gigantesca problemática con el fin de encontrar apoyo y salirse con sus deseos. Dentro de esta clasificación se encuentran los seductores y los extrovertidos, personas con un atractivo especial, han aprendido a dominar a través de su encanto personal que despliegan cuando la situación lo amerita. Envuelven, hablan y halagan son atentos y amables o firmes y directos, en ocasiones se hacen los sufridos para cubrir deficiencias: son los entrevistados que se meten por el ojo de una aguja y si el entrevistador no es más hábil que ellos, se saldrán con

la suya y además lo dejarán muy satisfecho: con la sensación de haber encontrado un magnífico elemento. Por lo general los manipuladores tienen de antemano la información que dejará satisfecha a la persona que los entrevista y sabrán cómo impresionarlo.

INHIBIDO: Al observarlo presenta una actitud tímida y poco desenvuelta, espera siempre órdenes, su mirada es esquiva, frecuentemente presenta rubor en el rostro, contesta en monosílabos y hay que usar con él la técnica del tirabuzón para obtener respuestas. Son personas que les cuesta trabajo establecer relaciones interpersonales, son tímidos, se angustian con facilidad, tienden a ser sumisos y sugestionables, desconfían de sus capacidades y de los demás. Se expresan en voz baja y si aumenta la presión, pueden presentar tics, sudación o temblor en las manos, labios o voz. Su discurso puede ser atropellado y aunque no hayan entendido les será difícil volver a preguntar.

ANSIOSO: Individuo frecuentemente inseguro y angustiado, puede presentar dos tipos de verbalización: la locuacidad exagerada y atropellada o la cortada por falta de emisión adecuada de la voz, debida a la excesiva tensión nerviosa. Puede presentar sudor en rostro y manos y movimientos continuos de ojos, manos, tronco y pies.

AGRESIVO VIOLENTO: Presenta sobre excitación nerviosa, cuando la agresividad es franca, directa y abierta, con movimientos bruscos, mirada penetrante y dura, tono de voz elevado, verbalizaciones hirientes, despóticas o de protestas e inconformidad. Son personas aparentemente seguras de sí mismas, que han aprendido a dominar cuando atacan o se muestran irónicas porque causan inseguridad en las personas. Generalmente son impulsivas, autocríticas, exhiben conductas o poses de autosuficiencia y desdén.

MENTIROSO: Pueden ser muy hábiles y no dar indicios, se les localiza cuando se contradicen, se puede dudar de sus aseveraciones cuando parezcan infladas o fantasiosas, este estereotipo se puede prestar en las diferentes facetas ya mencionadas.

3.2.4 LOS EFECTOS MAS COMUNES EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Una vez terminadas las entrevistas suelen presentarse una serie de sesgos o errores, al momento de seleccionar a los entrevistados, mismos que es preciso identificar. Se describirán algunos de los efectos que suelen suscitarse al momento de dicha selección:

El Efecto Halo : definido como la tendencia por parte del entrevistador a juzgar los aspectos del comportamiento del candidato en base a un solo rasgo o atributo, es decir, la tendencia del profesional de la entrevista a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de personas, sin que exista ninguna justificación objetiva aparente para tener esos sentimientos.

El Efecto Contraste : se manifiesta cuando el entrevistador evalúa a varios candidatos en periodos de tiempo próximos. Consiste en la valoración de las características del último de ellos en relación a las valoraciones que ha hecho de las características de los anteriores. Puede ocurrir que los patrones de evaluación cambien a lo largo del proceso según la calidad de los candidatos examinados. Este sesgo, pone de manifiesto la importancia del lugar que ocupa el candidato en la agenda de entrevistas.

El Efecto Recencia : se presenta cuando el entrevistador otorga un mayor peso a la información obtenida al final de la entrevista. Este sesgo suele acentuarse en las entrevistas de larga duración sobre todo cuando el mecanismo de registro de información tiene deficiencias manifiestas y además mayores posibilidades de aparecer cuando el registro se efectúa a posteriori de la interacción.

El Efecto Caballo de Batalla : le ocurre al entrevistador que tiene una marcada preferencia hacia determinado tema y lo convierte en el motivo principal de la entrevista. Si el entrevistado está bien versado en el "caballo de batalla" del entrevistador, existe el riesgo de una evaluación demasiado positiva.

El Efecto Generosidad : se presenta cuando algunos entrevistadores que se sienten inseguros por falta de experiencia o por que no conocen bien el puesto o las exigencias del mismo, tienden a ser demasiado generosos en sus evaluaciones.

El Efecto Espejo : ocurre cuando el entrevistador busca en el entrevistado aquellas cualidades o conductas que son apreciadas al máximo, para ello es aconsejable evitar los juicios subjetivos y apoyar las evaluaciones de los entrevistados en datos objetivos sobre experiencia, rendimiento, conducta y con ello predecir la conducta futura en función de estos.

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

Omitir el Objetivo de la Entrevista : esto le sucede con más frecuencia a los profesionales con menos experiencia que da por obvias muchas situaciones, por estar presionado de tiempo y por el número de candidatos que tiene que entrevistar. El sólo preguntar lo que le parezca interesante al entrevistador, sin llevar una secuencia provoca que el entrevistado no sepa que se espera de él, no de información valiosa y se siente desubicado.

Aunado a lo anteriormente, es importante evitar actitudes tales como:

- No mostrar interés
- No aclarar la información que se recibe
- Hacer más de un cuestionamiento a la vez
- Interrumpir
- Exagerar en sus notas
- Infravalorar a la organización y sobre valorar al candidato

Atender a estas metas en la entrevista de selección supone lograr que la entrevista sea más fiable y válida. Se dice que una entrevista es fiable cuando diferentes entrevistadores coinciden en la evaluación del mismo entrevistado. Entendiendo por validez, la existencia de una alta relación entre la evaluación que hace un entrevistador de la capacidad de un entrevistado para cumplir bien en un puesto de trabajo y el rendimiento real de dicho entrevistado después de haber sido contratado.

3.2.5 LA FORMACIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROFESIONAL DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Partiendo de la premisa de que la entrevista psicológica laboral es conducida por psicólogos, se sabe que es relativamente fácil darse cuenta si un entrevistador es eficiente o no, poniendo atención en aspectos como:

La soltura que adopta durante la entrevista, la abundancia de información, la verificación que puede efectuar sobre las soluciones que propone ó el hecho de que los entrevistados estén satisfechos de las entrevistas que mantuvieron con él, todos esos indicios permiten formular una apreciación más o menos correcta acerca de su eficiencia, sin embargo, parece más difícil prever si tal entrevistador será al cabo de cierto tiempo de preparación o ejercicio un buen profesional de la misma.

El entrevistador puede compensar sus insuficiencias y desarrollar capacidades que no tiene, su éxito dependerá de la índole de las entrevistas que deba efectuar, sin embargo, es posible considerar que debe exigirse un número limitado de características generales, como un nivel intelectual adecuado, una cultura general amplia y una experiencia vivida en diversos medios sociales, ya que cada entrevistado tiene un marco de referencia distinto y el entrevistador tiene que saber identificarlo y darse cuenta de si podrá llevar a cabo la entrevista ó transferirlo a otro si no se siente capaz para hacerlo. Un punto importante es saber si los entrevistados tienden a interesarse por los otros con cierta sensibilidad, a su vez, saber que tan capaz es para captar las diversas comunicaciones que suceden en el campo de las relaciones interpersonales, debido a que es base de la economía en el tiempo y de la riqueza de la información a obtener.

La empatía que establezca el entrevistado con el entrevistador es muy importante, es decir, la actitud para vincularse emocionalmente con los demás, modificando la propia condición psíquica de bienestar o euforia a disforia o ansiedad de acuerdo con las comunicaciones recibidas antes de comprenderlas Sullivan (1987), es de gran ayuda para el entrevistador que se dedique a la entrevista, la humildad que implica reconocer cuando no se entiende algo y los errores que se han cometido, contribuirá a evitar el fracaso total o llegar a creer por sostener un orgullo mal fundado, o sea, una serie de inexactitudes.

De igual forma ser crítico pero mejor aún autocrítico. La tenacidad se manifiesta en cada entrevistado ya que es un caso a aclarar y un reto al cual el entrevistador tiene que dedicar todo su empeño.

El tacto para indagar, poseyendo el tino, el acierto para no tocar áreas presumiblemente sensibles de las personas prematuramente, ayuda a quien se dedica a este tipo de investigación a lograr en forma más fácil, fluida y productiva la entrevista.

La madurez psicológica hace presencia al poseer un amplio repertorio en el manejo de las relaciones interpersonales, en la habilidad de razonar, de trabajar y amar, mostrando en la conducción la satisfacción de sus necesidades o apetencias biológicas, de acuerdo con las normas de la comunidad donde vive adaptado a su ambiente.

Entendiendo por Maduración, como el proceso por el cual los modos de conducta, el análisis y el pensamiento existentes hasta el momento de formar potencial en el sujeto, se despliegan y pasan a formar parte de su modo de proceder, de vivir y de ser. De tal manera que forma parte del proceso de desarrollo de la persona.

La actitud, una atención comprensiva y respetuosa de ayuda y aprendizaje. Enfocando la entrevista bajo el punto de vista de las actitudes, es tomar en cuenta los estados o disposiciones psíquicos organizados por la experiencia del entrevistador y que tienen una influencia dinámica y una directriz hacia los objetos o cosas que comprenden un área mas o menos determinada, manifestándose comúnmente como de acercamiento o rechazo hacia el entrevistado. Esta se ve reflejada desde un inicio de la entrevista en el rapport.

La entrevista resulta extenuante por el esfuerzo de concentración, exige aguda conciencia profesional, sin embargo, la práctica permite adquirir actitudes y hábitos profesionales, siempre que los interesados perseveren. Puede pensarse, primeramente que una vida interior compleja permite al entrevistador comprender mejor a los sujetos que se dirigen a él, empero, si un psicólogo sólo se ha planteado problemas personales simples que no los ha analizado, parece poco apto para captar las dificultades que pueden experimentar los entrevistados, a diferencia de si cuentan con una condición óptima en la que el entrevistador haya aprobado a nivel superior cursos de Teoría y Técnica de la Entrevista con sus prácticas correspondientes, "Teorías de la Personalidad, Método Científico, Dinámica de Grupos, Psicopatología, entre otros.

Como es el caso de la Lic. en Psicología, en dónde un entrevistador psicólogo es ante todo alguien que realizó dichos estudios y que conoce los diferentes aspectos con que pueden presentarse los asuntos cuya investigación se propone, estar bien informado de características, modalidades y aspectos conexos. Se hace énfasis de todo lo anterior mencionado sin restarle importancia a la metodología que incluso involucra aspectos, criterios y condiciones que llevan a la realización de una entrevista con éxito.

Es importante enfatizar que cada característica y conceptos mencionados tienen su precisión en momentos específicos más no determinados durante el desarrollo de la entrevista, sin embargo, para contar con la habilidad adecuada y ser profesional de la entrevista, es preciso prepararse no sólo metodológica y teóricamente sino, práctica y personalmente para así lograr entender los mecanismos que en el transcurso de la misma se está expuesto, incluso predispuesto a emplear, dependiendo del tipo de personalidad a la que se vaya a entrevistar.

Es bien sabido que tanto el entrevistado como el entrevistador están expuestos a vivenciar ciertas experiencias y errores durante la entrevista, mismos que de hacerlos conscientes le darán un enfoque positivo a la misma, sin dejarse guiar por la inexactitud en la percepción de la información.

Entendidas así las actitudes, implican que están formadas por el pasado del individuo que las tiene. Tanto entrevistador como entrevistado por tener ambos una historia y que brevemente dicho los llevará no sólo a tener aceptación, acercamiento o rechazo, afecto positivo hacia las cosas, gente ó disposición negativa a ellas.

Se puede ver la relación interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado bajo el punto de vista del psicoanálisis, es decir de la transferencia y contratransferencia, definiendo la primera: "como la similitud de los sentimientos

que se tienen hacia el entrevistador con los que se tuvieron hacia los padres o figuras significativas en el pasado (infancia). La segunda, contratransferencia lo mismo pero de parte del entrevistado.

Retomando la relación Entrevistador-Entrevistado, como una actitud, el entrevistador debe tener una actitud comprensiva, respetuosa y atenta, sin condicionar alguna en especial para el entrevistado, requiriendo del entrevistador un conocimiento suficiente de sí mismo, de sus posibles reacciones contratransferenciales, para poder conducir adecuadamente el proceso de la entrevista. Conocimiento que puede lograr o mejorar sensiblemente a través de un análisis personal con un colega o bajo la supervisión de las entrevistas que efectúe. Entonces se puede decir que cualquiera de los puntos de vista, actitudes o transferencias, del estudio e investigación durante el proceso de estas enriquecerá notoriamente el conocimiento del entrevistado y mejorará la aptitud del entrevistador como tal.

3.2.6 TIMING

Por su relación con la interpretación podemos darnos cuenta que el considerar el momento adecuado para hacer interpretaciones en el proceso de la entrevista, no es sencillo, como entrevistador es crucial para el éxito de la misma y esto se extiende no sólo a cuando comunicamos las interpretaciones sino en cualquier acción ¿son oportunas estas?, ¿ producirán ansiedad o bloqueo en la comunicación?. L. Levy (1976), citado por (Cicero y Moreno, 2000).

Una de las formas empleadas durante el proceso de la entrevista para profundizar en el mismo son las interpretaciones ó también conocidas como timing.

Se entiende por "timing" el momento del proceso de la entrevista en el que el investigado está preparado para aceptar una interpretación que el entrevistador hace, sin que sea rechazada por él o aumente demasiado su ansiedad o en que

la probabilidad de rechazo sea menor. La interpretación puede tanto movilizar la ansiedad como reducirla, puede hacer más firme el pensamiento del entrevistado o aflojarlo, puede iluminar u oscurecer. El material seleccionado para interpretar debería formar una serie graduada a lo largo del proceso, en términos de la disonancia creada por la interpretación, al principio usar las interpretaciones que produzcan una menor disonancia y preparar el terreno para las que vienen después.

La disonancia es entendida como la incongruencia entre los sentimientos, es decir, el concepto de sí mismo y las actitudes del sujeto. La interpretación introduce un nuevo elemento, que produce disonancia en el individuo. Hay disonancia preinterpretativa y disonancia post interpretativa. En la medida en que la disonancia inducida por la interpretación – disonancia post interpretativa – sea mayor que la que existía antes de hacerla disonancia pre interpretativa, la interpretación será rechazada, distorsionada o bien el entrevistador será devaluado. En el caso contrario la interpretación será aceptada, es decir, en la medida en que la interpretación reduzca la disonancia, será aceptada; en la medida en que la interpretación aumente la disonancia, tenderá a ser rechazada.

La interpretación nace de la disonancia y al mismo tiempo una de sus principales funciones es su reducción. Pero es posible que cree aún más disonancia que la que había antes. Dicha interpretación puede ser rechazada de diferentes formas, negar validez o dar una respuesta demasiado benigna, que significa que no la está aceptando realmente o dar un “sí” como para que el entrevistador no se inmiscuya en sus cosas, como para salir del paso.

Hay diferentes formas de distorsionar la interpretación, por ejemplo: estar de acuerdo con la interpretación, pero olvidándola rápidamente ó estar de acuerdo pero haciéndola impersonal comentando la frecuencia con que “X” cosa sucede en la población general, intelectualizando ó no comprendiendo la importancia de esta interpretación. De cualquier modo, el entrevistador trata de disminuir la

disonancia producida por la interpretación, mediante una revisión del marco de referencia del entrevistado, sus actitudes y acciones que son disonantes con el nuevo elemento que ha sido introducido ó una evaluación de la fuente responsable de introducir el material que produjo la disonancia. El estar de acuerdo con la fuente y actuar de acuerdo a ello, disminuye la disonancia recién creada.

3.2.7 TIMING Y DETECCIÓN DE LA PREPARACIÓN DEL ENTREVISTADO PARA LA INTERPRETACIÓN

El reconocimiento de una resistencia en el entrevistado no es una indicación adecuada para la interpretación de dicha resistencia, si el entrevistado no puede abandonar sus defensas, ya que éste encontrará nuevas formas de resistencia posiblemente irreconocibles para el entrevistador. El riesgo que implica interpretar antes de tiempo depende de la significancia e importancia de la interpretación, si se trata de una "interpretación menor" y no probable de producir una alta disonancia, el riesgo que implica interpretar demasiado pronto es menor.

Las interpretaciones más importantes deben de hacerse en periodos de transferencia positiva preferentemente ó cuando la relación entre entrevistado y entrevistador no es por si misma fuente de angustia, excepto si la relación misma entre ambos es el objeto de interpretación. Cada interpretación implica un desafío a la validez de la percepción de la realidad del entrevistador. Debemos tener esto en cuenta para juzgar la frecuencia con que vamos a desmantelar algunas de las creencias y valores más fundamentales del entrevistado, en que ha basado su identidad.

El efecto de una interpretación es predecible en el grado en que se tenga un mayor conocimiento del entrevistado y tanto éste como el entrevistador posean un mismo significado de los términos y uso del lenguaje.

En conclusión podemos hacer mención que durante el proceso de la entrevista el entrevistador debe juzgar si el entrevistado esta listo para recibir una interpretación determinada tomando en cuenta dos factores:

- a. La posibilidad de que el investigado la acepte, comprenda y asimile para poder aprovecharla.
- b. Que la ansiedad o disonancia que esta produzca sea excesiva, poniendo en entredicho el balance emocional del individuo. Y es solo el entrevistador mismo quien en cada caso particular y con cada entrevistado en particular, deberá tener el criterio necesario para hacer una evaluación de esta naturaleza.

3.2.8 ENTREVISTA DIMENSIONAL

En esta entrevista se investigan conductas pasadas, sin embargo, el objetivo que persigue es evaluar las dimensiones que el puesto requiere. Ahora bien, se le llaman dimensiones a segmentos de conducta que se evalúan y es un "encabezado descriptivo" bajo el cual ejemplos específicos de conducta pueden agruparse racionalmente y clasificarlos de manera confiable, es decir, se puede observar la conducta que se mide. Dichas dimensiones se establecen mediante una investigación, la cual consiste en preguntar a los gerentes cuales son en su concepto las características que debe reunir un entrevistado para triunfar en un puesto similar al de ellos, que conductas consideran de manera prioritaria, conductas concurrentes que deducen el éxito de un puesto.

Esta información se da en un lenguaje sencillo que debe clasificarse para ver a que dimensión puede corresponder. Se recurre al análisis de puestos y se analiza cuales son las funciones que tiene que realizar el entrevistado para el puesto y cuales son las dimensiones que son relevantes para dicho puesto. En algunas ocasiones se entrevista a los subordinados de esos puestos para ver la toma de decisiones, las conductas que deben registrarse como manera decisiva de un

buen jefe. Con esta información de las conductas que se consideran eficientes en el puesto, se definen las dimensiones. Ahora bien, existen dimensiones que ya están enmarcadas por los autores que han tratado el tema de centros de evaluación, sin embargo, para que sea sensible el método que se utiliza se deben definir las dimensiones propias. A manera de ejemplo se mencionan algunas de ellas. Grados y Sánchez (2000)

- a. Impacto Es la habilidad par crear una primera buena impresión para imponer atención y respeto para mostrar un aire de confianza y lograr reconocimiento personal.

- b. Energía Habilidad para logra un alto grado de actividad.

- c. Ambición de carrera Motivación para avanzar a nivel de trabajo mas elevado, esfuerzos activos hacia el desarrollo.

- d. Independencia Actuar basado en convicciones propias mas que por el deseo de complacer al otro.

Si en el caso del puesto que se analiza se considera que estas dimensiones son las que deben medirse por las características del puesto y por la información que se obtuvo, tanto de los gerentes como de los subordinados o jefes inmediatos, no interesaran mas que esas, exclusivamente. Si se va a medir impacto, debe concretarse a investigar cual es la comprensión que tiene el entrevistado con respecto a su manera de comportarse en la entrevista, que tan agradable le resulta a quienes lo rodean o con quienes convive, si ha podido crear una atmósfera de respeto, si es afable, si lo califican de introvertido.

Si se mide liderazgo se investiga si ha desempeñado puestos directivos en alguna sociedad de alumnos, si se le ha elegido en alguna mesa directiva, cuantos puestos de jefatura o gerencia ha desempeñado, si ha organizado algún equipo

deportivo o fungido como capitán del mismo y de acuerdo con esta información se puede crear un diagnóstico y un pronóstico con respecto a su potencial de líder y no debe distraerse la atención en otros aspectos que pueden considerarse en la entrevista tradicional.

De esta manera, se evalúa a cada entrevistado con respecto a todas y cada una de las dimensiones establecidas y se define que correlación existe en cada una de ellas. En algunos casos, la entrevista la realiza más de un entrevistador con el un criterio de evaluación para calificar cada una de las dimensiones:

De esta manera se califica cada una de las dimensiones que se pretenda medir en los entrevistados. Una vez que terminan las entrevistas, se debe calificar de inmediato y hasta concluirse se podrá realizar una nueva entrevista.

3.2.9 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Desde esta perspectiva la competencia se analiza en función de las tareas independientes que se llevan a cabo. Su objetivo es que el entrevistado especifique detallada y claramente todas las tareas realizadas, de manera que no puede haber desacuerdos sobre lo que constituye el desempeño satisfactorio de cada una de ellas dentro de un puesto en la organización.

Entendiendo lo anterior, en el momento de la entrevista los entrevistadores indagan mejor aún en los "cómo" y no los "qué". Argüelles A. (2001).

Hoy en día tiene lugar un intenso debate sobre el significado, alcances y limitaciones del concepto de competencia como eje de nuevos modelos de educación y por supuesto también hay una variedad de perspectivas para definirla. Desde aquellas que se centran más en el análisis de las demandas del exterior hacia el sujeto que asocian a competencia de manera directa con las exigencias de una ocupación y que por tanto la describen en términos de lo que debe demostrar el individuo, hasta las que privilegian el análisis de aquello que

subyace en la respuesta de los sujetos, es decir, más definidas por los elementos cognitivos, motores y socio afectivos implícitos en lo que el sujeto debe hacer.

Hay dos características que de una u otra manera, se encuentran implícitas en cualquier definición de competencia, por un lado, el centrarse en el desempeño y por otro, el recuperar condiciones concretas de la situación en que dicho desempeño es relevante.

- a. La primera de ellas es sumamente importante, en la medida en que se ha planteado, es indispensable que la educación tenga un impacto directo en las posibilidades de comportamiento de la gente y no sólo constituya un requerimiento formal de años de escolaridad ó en el mejor de los casos, una vía para acumular conocimientos de carácter enciclopédico.
- b. La segunda característica no es menos relevante, pues ofrece la posibilidad de abordar de una manera más real las relaciones entre variables, los factores del contexto de situaciones concretas, las formas de organización del trabajo y también de incorporar criterios de evaluación acordes con situaciones mas complejas.

La conjunción de ambas características permite proponer una noción de competencia en la que se privilegia el desempeño, entendido como la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad y que pone énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado en condiciones en las que el desempeño sea relevante. Lo importante aquí, es que el valor de los conocimientos no radica en "poseerlos", sino en hacer uso de ellos. No sobra decir que el usarlos también puede ser con fines de comprensión y no sólo de solución en un plano material.

Los comportamientos son medibles y observables, aunque no necesariamente cifrables, es decir, que podemos observar si una persona es capaz o no de hacer

determinadas cosas, incluso se puede decir que hay quien las realice mejor que otros.

Para una distinción objetiva la ponderación se asigna bajo ciertas características específicas de la tarea a desempeñar. Argüelles A. (2001).

1. Se requiere que el ocupante cuente con la identificación de la herramienta, método, proceso, operación objeto para discriminarlo entre un universo.
2. Se requiere que el ocupante del puesto conozca y explique con sus propias palabras en que consiste el método, proceso, sistema u operación.
3. Se requiere de la destreza manual o mental para llevar a la practica, sin error un método, proceso, sistema u operación con la finalidad de obtener un producto o resultado.
4. Se requiere de la capacidad intelectual para detectar posibles faltas o errores en un proceso, operación o aplicación de algún método ó supervisión.
5. Se requiere la capacidad intelectual para proponer e implementar posibles mejoras en los proceso, operaciones o aplicaciones de métodos, que contribuyan a la productividad de una función.
6. Se requiere desarrollar y diseñar nuevos modelos conceptuales, tecnologías, métodos, sistemas o procesos que en la actualidad no existen y darían una ventaja competitiva a la organización.

CAPITULO IV

MODELO DE ENTREVISTA PSICOLÓGICA LABORAL, CONCEPTOS Y ASOCIACIONES

Después de una exhaustiva revisión de elementos y conceptos que enriquecen y fortalecen el criterio dentro de un contexto en una entrevista de selección, se ha desarrollado un modelo de entrevista psicológica laboral, mismo en donde se abarcan puntos que se consideran relevantes y que incluso necesarios para el buen desarrollo de la misma.

Los términos manejados dentro de este modelo, desde un punto de vista conceptual se hacen explícitos con la finalidad de ubicarlos y relacionarlos entre sí, de tal forma que su relación explique la asociación de los significados dentro del mismo.

CUALIDAD

f. (lat. qualitas) Lo que hace que una persona o cosa, sea lo que sea, lo que es, propiedad, carácter: una buena cualidad. (sinónimo) propiedad, atributo, don, virtud, modalidad, modo. Larousse (1994). España: Ed. Larousee. 271 p.

MALESTAR

v.t. (lat. Molestare) fastidiar, incomodar, causar molestia: me molesta que se dedique al canto (sinónimo) abrumar, maltratar y ofender. Larousse (1994). España: Ed. Larousee. 550 p.

OPINIÓN

f. (lat. opinio). Parecer del que opina: dar su opinión. (sinónimo) pensamiento, tesis. Sentimiento que forma uno de una cosa, todas las opiniones deben ser libres (sinónimo) de creencia, adhesión de la mente a un juicio probable. Juicio acerca de una persona o cosa. Larousse (1994). España: Ed. Larousee. 631 p.

BUSCAR

v.t. Inquirir, hacer diligencia para encontrar algo. (sinónimo de rebuscar) , quien busca haya, importa la inteligencia y la actividad para conseguir algo. Larousse (1994). España: Ed. Larousse. 167 p.

OFRECER

v.t. Presentar: ofrecer un ramo de flores (sinónimo de dar) prometer, ofrecer su concurso, (sinónimo de asegurar) proponer, ofrezco treinta pesetas por este libro, manifestar, exponer, el campo ofrece un espectáculo encantador. Larousse (1994). España: Ed. Larousse. 626 p.

IDEAL

adj. Que sólo existe en la idea; personaje ideal, que posee la perfección suprema, que sólo existe en la imaginación, lo ideal, lo que se considera como mas aceptable. Larousse (1994). España: Ed. Larousse. 479 p.

CARÁCTER

Conjunto de características personales establecidas mediante el aprendizaje y por la influencia del ambiente. Las reglas sociales y tradiciones culturales desempeñan un papel fundamental, hasta el extremo de que el carácter esta marcado por los hábitos que se ajustan a las tradiciones, ética y costumbres de la sociedad en la que el individuo se desarrolla. El carácter se forma, pues, tanto a causa de la interiorización de las normas sociales, como por el ajuste de la conducta a los mismos que el individuo hace voluntariamente. (Enciclopedia de la Psicología, sin fecha de edición, ni colofón:36)

COMPORTAMIENTO

Conjunto de respuestas sensiblemente complejas de un organismo a los estímulos recibidos de su entorno. (Enciclopedia de la Psicología, sin fecha de edición, ni colofón:43)

CONDUCTA

Conjunto de actividades externas observables en el individuo y de fenómenos internos no observables concomitantes, como metas, motivaciones, emociones, etc. Los términos conducta y comportamiento son intercambiables. (Enciclopedia de la Psicología, sin fecha de edición, ni colofón:45)

AUTOCONCEPTO

Conjunto de pensamientos y sentimientos que cada individuo tiene acerca de si mismo y que lo ayudan a definirse como persona. (Enciclopedia de la Psicología, sin fecha de edición, ni colofón: 25)

DECISIÓN

Ultima parte del acto de voluntad, al que sucede directamente la voluntad de obrar.

Hecho de escoger una posibilidad de acción o reacción ante una situación que ofrece diversidad de opciones. Se ha definido la teoría de la decisión como un modelo matemático para la elección racional, mediante la valoración de varias probabilidades. (Enciclopedia de la Psicología, sin fecha de edición, ni colofón:53)

4.1 TOMA DE DECISIONES

La resolución de problemas y la toma de decisiones han sido caracterizadas como procesos complejos en los cuales los individuos identifican y evalúan cursos de acción alternativos y eligen la implementación de uno de ellos (Horan,1979)

Jepen y Diley (1974), citado por Calluso, M. (1996), proponen un modelo para el análisis de la toma de decisiones:

- a. Se asume que hay alguien que debe decidir (un sujeto o grupo)
- b. Esa acción supone una situación de decisión (expectativa social)
- c. Se opera con información relevante referida al propio sujeto y a su ecosistema

- d. La información se ordena en distintos conceptos de acuerdo con la función a la que supuestamente sirve
- e. Debe haber dos o más acciones alternativas posibles
- f. Diferentes logros o consecuencias se anticipan en relación con tales acciones
- g. Cada consecuencia tiene dos características
- h. Posibilidad de ocurrencia futura
- i. Una referencia valorativa para quien tiene que decidir
- j. La información se acomoda según distintas estrategias, de manera que el que tenga que tomar una decisión pueda reconocer el curso de acción más conveniente.

Las estrategias que se ponen en juego en toda toma de decisiones pueden observarse en los denominados "estilos de decisión"; con ellos se hace referencia a maneras únicas, propias en las que cada individuo aborda, responde y se compara en una situación en la que debe decidirse Arroba (1977), citado por Casullo, M. (1996).

Harren (1979), citado por Casullo, M. (1996), distinguen tres tipos de estilos básicos que desempeñan un rol fundamental en las diferencias individuales frente a situaciones semejantes:

- a. El racional: utiliza evaluaciones sistemáticas e inferencias lógicas.
- b. El intuitivo: se basa en sentimientos, fantasías y reacciones afectivas, a veces de manera impulsiva.
- c. El dependiente: rechaza asumir la responsabilidad personal y se confía en el criterio de autoridad de otras personas.

Las investigaciones realizadas sugieren que aquellos individuos que se auto-perciben como semejantes a "resolvedores tradicionales" de problemas revelan:

- a. Confianza en las habilidades personales
- b. Tendencia a afrontar (mas que evitar) situaciones problemáticas
- c. Autocontrol

Los sujetos que se perciben a si mismos como "buenos resolvedores" de problemas se auto-caracterizan como intuitivos, cautelosos, serios y sistemáticos.

Los que se auto-califican como "menos efectivos" sostienen que utilizan con más frecuencia estrategias impulsivas y evitativas, Phillips, Pazrenza, Ferrin, (1984), citado por Casullo, M. (1996).

4.2 MODELO PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE DECISIONES

- a) Reconocer la necesidad de tomar una decisión.

La existencia de un problema ó una disparidad entre algún estado deseado y las condiciones reales que originan el reconocer que es necesario tomar una decisión.

- b) Identificar los criterios para la toma de decisión.

Identificar y numerar los criterios ó factores que tendrán importancia y que serán adecuados para la toma de decisión

- c) Ponderar los criterios.

Por tanto es necesario ponderar los factores del paso (b) a fin de asignar prioridades en la decisión. Todos los criterios son adecuados, sin embargo, algunos los son más que otros.

- d) Desarrollar las alternativas.

Este paso requiere que el que toma la decisión haga una lista de todas las alternativas viables que pueden tener éxito para resolver el problema.

- e) Evaluar las alternativas.

Una vez que se han identificado las alternativas, el que toma la decisión debe evaluar con ojo crítico cada una de ellas, en dónde resaltarán los puntos

fuertes y débiles de cada alternativa al compararse contra los criterios y valores establecidos en los pasos (b y c).

f) Seleccionar la mejor alternativa.

Seleccionar la mejor alternativa entre las que se han enumerado y evaluado. Puesto que lo mejor se define en términos de la calificación total más alta, la selección es muy sencilla. Quien toma la decisión simplemente elige la alternativa que ha alcanzado la calificación total más alta en este paso.

4.3 LIDERAZGO

Cardena, R. (1993), hace mención del liderazgo, explicando como influir en el destino comunitario, dentro del ámbito del trabajo, la política, la familia o en la vida social. Si apreciamos el comportamiento de las colectividades, ya sean grupos de animales o de humanos, caemos en cuenta que ese comportamiento esta siempre regido por sus líderes naturales. También caeremos en cuenta que en ocasiones toca a uno mismo actuar como líderes y a veces se desempeña bien el papel y otras se desempeña mal. Es importante analizar este fenómeno para sacar el mejor provecho de la situación.

Es un hecho notable que los grupos, aún siendo similares y contando con material humano semejante, se comportan de manera diferente. En algunos casos se aprecia que en el grupo hay compañerismo, el trabajo es efectivo y se disfruta el quehacer comunitario. En otras ocasiones se observan rencillas, ineficiencia y desgano.

¿Qué hace la diferencia? ¿Cuál es la variable que modifica y regula la acción colectiva?

Esta variable es la influencia del líder, el cual norma consciente o inconscientemente el comportamiento de los demás. Debe notarse que en una comunidad, el líder no es necesariamente el jefe, aunque esto sea lo más deseable.

Analizando cuidadosamente este tema, caemos rápidamente en cuenta que no es lo mismo ser el jefe, que ser el líder, actividades que se diferencian notablemente y cuya identidad se describirá en seguida:

Las cualidades que identifican al jefe son las siguientes :

- El poder
- La costumbre
- La investidura

Y las que identifican al líder son :

- La autoridad moral (a través de una causa común).
- El poder del convencimiento (al resto de la comunidad y a él mismo) de la validez e importancia de la causa.
- El conocimiento y habilidad para lograr los objetivos.

Cuando las cualidades del líder son atributo del jefe, el éxito de la misión está asegurado, cuando esto no se da, el fracaso del grupo es inminente.

Si consideramos el caso afortunado, en el que tanto la jefatura formal como el liderazgo recaen en la misma persona, se encontrará que en ella se dan las siguientes características:

Investidura : Monarca, jefe de estado, presidente del consejo, director, maestro y padre.

Poder : Económico (el sueldo), Cohersivo (la policía, conscripción, exámenes, auditorías).

Autoridad moral (a través de una causa) : La raza, el cielo, la patria, la salud, la cultura, el deporte, promover la ecología, la liberación femenina, actividad partidista.

El poder del convencimiento : Empleando la elocuencia; a veces mediante eslogans no racionales, postulados dogmáticos y en otras ocasiones (las menos) usando la lógica.

El conocimiento y habilidad para lograr el objetivo: Este aspecto es el más variable de todos, pues implica el conocimiento, destreza y voluntad del líder en la consecución del fin común.

Habiendo definido las características del liderazgo, debemos a continuación considerar las relaciones entre el líder y su grupo.

Las siguientes condiciones se consideran indispensables para que el jefe imprima un liderazgo eficiente a su comunidad, indica Cardena, R. (1993).

a. Tener brújula : Es necesario que el guía conozca el derrotero a seguir. No hay peor líder que aquel que es errático, que cambia las ordenes constantemente, que no es consistente en sus acciones, que se deja influir por las opiniones de los demás, que se altera por el temor o por sus propias pasiones.

b. Tener ejército : Nunca en la historia de la humanidad, algún líder ha ganado una batalla peleando solo. Para lograrlo requiere de su ejército y para que este funcione necesita una estructura de mandos, (Almirantes, Generales, Brigadieres, Oficiales, Clases y Soldados).

c. Fomentar la lealtad : La única manera de lograr la lealtad de los subordinados, es ofrecer la misma lealtad a ellos.

Esta virtud compartida se genera con el compromiso del jefe a cada uno de los subordinados (a pesar de las diferencias de partido, sexo, religión, raza y cultura). Compromiso que debe ser similar de los subordinados con su jefe. Este compromiso de apoyo y protección genera el espíritu de grupo. Espíritu que se ve reforzado por la existencia de una causa común.

d. Reglas claras : Una pésima costumbre, que anula toda acción de grupo, es cambiar las reglas del juego o simplemente no definir las.

El líder desde el primer instante, debe fijar los límites de acción de sus subordinados, especificar claramente que espera de cada quién y cuales son las acciones delictivas y sus penas. Debe también indicar cuales son los mecanismos de ascenso dentro de la corporación.

Cuando no se marcan las reglas, los subordinados dedican demasiado tiempo a especular o imaginar las intenciones del guía, resultando la acción del grupo en una serie incoherente de movimientos nerviosos e ineficientes.

Los subordinados deben saber que avanzarán o retrocederán, serán premiados o castigados por sus propias acciones y que nunca depende de caerle bien al jefe o de adularlo para progresar en la organización. Deben saber que son amos de su propio destino y que la relación causa- efecto es similar para todo el mundo. Es importante mencionar que el líder no es el dueño de la corporación, sino solo una parte de ella y que debe ser el primero en sujetarse a las reglas del juego.

e. Delegar responsabilidades

El delegar funciones a los subalternos, es requisito para el éxito de cualquier misión y requiere de los siguiente :

- Delimitar la esfera de acción de las acciones a ejecutarse.
- Otorgar autoridad en proporción a las obligaciones delegadas.
- Aceptar el criterio del subordinado, especialmente en la forma de lograr el objetivo. Siempre y cuando esto último se logre.
- Aceptar los errores que se cometan en el período de aprendizaje, o los que se den como parte de la diferencia de criterios entre el jefe y el subordinado.

Estos errores son un precio muy bajo a pagar a cambio del inmenso aumento de la productividad que se da al operar en base a resultados. Los errores son necesarios, indispensables para adquirir la madurez y el adiestramiento, pero el líder debe estar atento para no permitir errores que pongan en peligro el éxito de la misión. Por último, es conveniente reconocer los méritos de cada cual. El

aceptar los éxitos de los subalternos y darlos a conocer, reforzará su autoestima y el espíritu de trabajo.

f. Saber distinguir al enemigo.

Esto parece sencillo, pero no lo es.

A veces el enemigo no está afuera de la organización y poderlo distinguir no es cosa fácil, por lo que el líder debe estar preparado para recibir agravios de miembros de la organización, especialmente después de terminar su mandato.

¿ Porqué hizo eso, si lo apoyé, siempre lo ayudé ?

Esta es una pregunta común, al término de una administración. Eso es inevitable, pues es muy difícil diferenciar desde arriba al adulador, del buen colaborador. Además, la gente envidiosa es generalmente cobarde, quienes esperan mostrar su mezquindad cuando ya no hay peligro. No hay que olvidar por otra parte, que la adulación es un gran negocio y que es más agradable oír elogios y buenos augurios, que críticas honestas

"Cuando dos hombres siempre opinan lo mismo, uno sobra"

g. Saber consultar.

Un ejecutivo tiene un problema de carácter eminentemente técnico. Forma un comité con sus inmediatos colaboradores y les consulta el asunto. Como éstos no están capacitados ni bien documentados, le dan una solución eminentemente descabellada. El directivo se da cuenta de la situación, pero se siente atrapado. Si no acepta la solución propuesta, los miembros del comité se sentirán ofendidos. Si acepta la propuesta, se cometerá un grave error.

Esto no quiere decir que el líder se aleje de consultar, solo que debe hacerlo cuando no conoce la solución y a las personas indicadas.

Existe también el vicio del jefe "todólogo" que se siente capacitado para decidir sobre cualquier tema, aún en aquellos que se alejan de su esfera de conocimiento. Es un error común en aquellos que el puesto les ha hecho perder la cabeza, o quienes no pueden con su propio ego, vicio que debe ser evitado a toda costa.

h. Sentido de la proporción

El sentido de la proporción es vital para que el líder pueda ganar las guerras aunque pierda las batallas, permitiéndole ser selectivo en sus objetivos.

Reaccionar ante un problema menor, como una taza de café derramada, errores de ortografía en un reporte, llegadas tarde del personal, manifiesta inestabilidad emocional. El jefe debe tener una escala de estímulo-respuesta, racional. En este ámbito de acción, están las rencillas y rencores personales, los cuales generalmente provienen de pequeñas disputas o conflictos menores que deben pasarse por alto.

El líder no debe guardar rencor para nadie. El rencor es la fuerza más intensa que mina las energías. Rumiar los resentimientos sólo hace perder el tiempo, desgastarse y confundirse, generalmente llega el momento en que se debe hacer causa común con los enemigos y muchas veces éstos se convierten en fieles aliados.

Es común ver perder la cabeza a algunos jefes, lo cual nulifica su capacidad de liderazgo. Debe recordarse que las atenciones y las adulaciones que recibe el jefe no están dirigidas a su persona, sino al puesto que ocupa y que en el momento que lo abandone, estas lisonjas terminarán de inmediato.

i. Autoridad Moral

Esta es la condición más importante para ejercer el liderazgo. La calidad moral del líder se da por la consistencia entre sus palabras y sus acciones. Esta consistencia es vital, hace confiable al líder y le permite en casos extremos apartarse del código de valores de la mayoría.

Debe tenerse en cuenta que además de esa consistencia es indispensable una congruencia con la doctrina de la causa. Los líderes pueden permitirse debilidades humanas, pero nunca errores de dogma. Se le llama errores de dogma a las diferencias con la filosofía de la causa.

El líder empresarial : Debe defender la libertad de empresa y los beneficios del corporativismo.

A nivel más cercano a uno, tiene que recordar que para mantener la influencia moral, se debe sostener el código de ética, mismo que se basa en la propia escala de valores. En este tópico se debe dejar siempre clara la postura ética, definir la escala de valores y especificar en que cosas no se está dispuesto a transigir. También se deben dejar claros los postulados de los principios, aunque estos últimos no se finquen en análisis racionales.

j. Sabiduría

Esta virtud es la más difícil de lograr y a pesar de que el hombre vaya paulatinamente adquiriéndola en base a sus experiencias y descalabros, nunca se llega a obtener plenamente.

Sin embargo existen algunos aspectos que son relevantes y fáciles de apreciar en la conducta de los líderes :

Respeto : La mejor manera de destruir la buena relación entre el jefe y el subordinado es el abuso del poder, que se manifiesta por reprimendas en público, burlas o cualquier otra acción que desacredite la personalidad del subordinado ante sus colegas o ante él mismo. Quien quiera mandar en base al escarnio se encontrará solo al poco tiempo, recordemos que "el honor vale más que la vida".

Bondad :El buen líder manifiesta bondad a todos sus subalternos, pues esta convencido de la utilidad de estos últimos y conoce sus virtudes y llega a apreciarlos como compañeros del mismo barco. Tratar de mandar en base al terror es la peor de las estrategias.

Orgullo : Esta cualidad del ser humano, ha sido definida tradicionalmente de modo ambiguo, pues a veces se le considera un defecto de carácter y otras, una virtud. Se debe dejar claro, que en algunos casos, el orgullo forma parte de un sentimiento noble, que emana de la autoestima y la evaluación racional y equilibrada de uno mismo. En este caso, el orgullo se confunde con la búsqueda de la perfección y la defensa del honor, por lo que debe considerarse como una virtud. Sin embargo, en muchos casos el orgullo se finca en conceptos sin fundamento, en la sensación de superioridad sobre los demás, en la evaluación errónea de la propia fuerza y capacidad o en una simple vanidad, nacida de la

visión distorsionada del ego. En este caso, el orgullo es un vicio difícil de erradicar y es uno de los más nefastos componentes del carácter de algunos líderes, quienes toman decisiones equivocadas y que hundan al grupo y destruyen la posibilidad de éxito de la causa, para sanar un orgullo herido o satisfacer un ego insaciable.

El líder debe echar por la borda esta vanidad pueril, perdonar y olvidar las ofensas y burlas de sus subalternos, sus enemigos o de quienes lo rodean, dando así una imagen de confianza, tranquilidad y magnanimidad.

Valor :El líder debe ser el primero en afrontar los riesgos de las empresas. Esto hace que sus seguidores se sientan protegidos y alentados. La autoestima del líder es un elemento indispensable para afrontar los peligros.

Visión Universal :Frecuentemente los líderes pierden la visión que distingue al medio de los fines. Después de trabajar arduamente por un objetivo confunden el fin con los medios y pretenden eternizarse en causas obsoletas y caducas.

Es importante reconocer que una vez logrado el objetivo o cumplido el plazo del mandato, desaparece la necesidad del guía y es el momento de despedirse graciosamente y buscar nuevos horizontes, recordemos que :

"El hombre de valor puede a veces ocupar puestos de importancia, pero no gana nada cuando los toma, ni pierde nada cuando los deja".

k. Confianza y Seguridad en uno mismo :

Nadie puede guiar a un grupo eficientemente sin contar con esa virtud, misma que permite apartarse de lo establecido y buscar nuevos derroteros. Que permite sentir la seguridad en acciones, sin tener que buscar el consenso y la aprobación de los demás. Existen durante la vida de los hombres, tiempos difíciles, cuando se deben sostener posturas firmes a pesar de la opinión generalizada en sentido contrario.

Es en ese momento, que se requiere de la fuerza de voluntad y de carácter decidido, condiciones que solo nacen de la autoestima y del conocimiento de la fuerza del espíritu. Sin líderes de esa naturaleza, nunca se hubiese descubierto el nuevo mundo ni se hubiesen logrado las hazañas y avances de los tiempos modernos.

Esa virtud viril solo nace del pleno conocimiento de la propia posición en el universo y la aceptación del lugar y circunstancias que la divina providencia ha fijado.

Tener la fuerza moral de decir no al establecimiento de romper las ataduras de la costumbre y la tradición, aceptar las propias decisiones, sin doblegarse ante las gratuitas opiniones y los augurios de quienes rodean, requiere coraje. Ese coraje, forma parte de la esencia del líder y se enraíza en lo más profundo de su espíritu, integrándose con su misma fuerza instintiva.

El valor de buscar el conocimiento sin recurrir a la autoridad y al dogma, sino a través del raciocinio y la experimentación. El poder negar errores pasados aun en contra de la tradición y la opinión mayoritaria, forma parte esencial de las virtudes del líder.

El valor de poder comunicarse uno mismo, sin tener que recurrir a intermediarios, es el don de los privilegiados, el genio del innovador que puede estar en contacto con el inmenso océano de la verdad.

4.4 SISTEMA DE REPRESENTACIÓN Y LAS PALABRAS

Siguiendo a KASUGA, L. (2000), se entiende que el lenguaje es la característica más importante para detectar las estrategias que se usan para percibir el entorno, como se piensa (representación del mundo) ó como se habla.

- a. La personas visuales tienden a considerar al mundo en imágenes, se sienten más fuertes cuando están en comunicación por la parte visual de su cerebro y plasman las imágenes en palabras.
- b. Las personas de tipo auditivo suelen ser más selectivas en cuanto al vocabulario que usan, hablan con voz bien timbrada y un ritmo mas lento, más regular y más comedido.

- c. Las personas kinestésicas son todavía más lentas, reaccionan principalmente ante las sensaciones táctiles, epidérmicas y hablan más despacio.

Todas las personas desarrollan las formas, sin embargo, en la mayoría predomina uno de las tres formas. A esto se le llama "canal de acceso". Si las personas comunican en el mismo canal de las personas que los rodean, la comunicación puede ser más efectiva y los problemas que suelen tener con los demás mejoran de manera sorprendente al evitar un cruce de la información.

Según el sistema de representación se indicará según cada persona, la forma de preferencia desarrollada, indicado el canal de acceso.

VISUALES	AUDITIVAS	KINESTÉSICAS
Ver	Oye	Tocar
Previsto	Onda	Palpar
Panorama	Silencio	Sentir
Mirar	Repetir	Estrechar
Claro	Expresar	Agarrar
Obscuro	Murmurar	Suave
Brillante	Rumor	Encajar
Observar	Ruido	Captar
Reflejar	Escuchar	Sacar
Vista	Recitar	Rebotar
Percibir	Tartamudear	Chocar
Mostrar	Suena	Atraer
Demostrar	Armonizar	Repeler
Revelar	Algarabía	Resbalar
Asumir	Susurrante	Contactar
Parpadeo	Sintonizar	Rechazar
Turbio	Tono	Duro

MODALIDADES DE PERCEPCIÓN EN LA COMUNICACIÓN

GENÉRICA	VISUAL	AUDITIVA	KINESTÉSICA
Lo comprendo.	Ya veo lo que quiere decir.	Lo escucho, prosiga.	Sintonizo con lo que usted dice.
Quiero comunicarte una cosa.	Quiero que eche una hojeada a esto.	Quiero decir esto bien alto y bien claro.	Quiero que se haga usted cargo de esto.
Se que es cierto.	Lo se sin sombra de duda.	Esa información es correcta palabra por palabra.	Es una información sólida.
No estoy seguro de esto.	No lo veo claro.	No me suena.	Me parece que no le sigo.
La vida es buena.	La vida es bella.	La vida es armonía.	La vida es calor y tranquilidad.
¿comprende lo que he querido transmitir?	¿tiene usted una imagen clara de las cosas?	¿le suena lo que se ha dicho?	¿ha entendido bien el asunto?

IGUALANDO LOS PREDICADOS

LO QUE SUELE DECIR LA PERSONA VISUAL	LO QUE SE SUGIERE CONTESTAR VISUAL
Desde mi punto de vista creo que...	Empiezo a entender tu punto de vista.
¿Ves lo que quiero decir?	Puedo visualizar lo que dices.
Parece una buena oportunidad.	Veo como aparenta ser para ti.
Para mí está perfectamente claro.	No lo veo bien.
Puedo visualizar lo que estas describiendo.	Deja ver que puedo hacer.
Tengo la imagen mental de cómo debía lucir.	Arrojaste algo de luz sobre el tema.
Muéstrame el mapa de donde queda.	¿qué te parece?
¿Tienes la imagen clara de lo que digo?	Enfoquemos el asunto desde otro punto de vista.
Veo un futuro brillante	No aparece ninguna diferencia visible.
Si pudiera mostrarte como es...	Dentro de un momento lo verás con más claridad
Así se aclararía las cosas.	¿qué te pareció?
Empiezo a ver la punta del hilo.	
SENSORIAL	SENSORIAL
¿por qué no eres un poco más suave?	Puedo sentir tu inquietud.
Eres muy duro.	Comprendo que te sientas de esa manera.
No te importan mis sentimientos.	Animémonos.
Aguanta a pie firme	Me siento bien cerca de ti.
Percibo malas vibras.	Siento deseos de hacerlo.
No me gusta por que parece frío e indiferente.	Tengo el presentimiento de que pronto cambiará todo.
Es un momento muy duro.	Debes haber producido un buen impacto en ellos.
Quiero sentirme a tu lado.	Por el momento quedémonos tranquilos.
AUDITIVA	AUDITIVA
Sabes que eso suena bien.	Empiezo a escuchar lo que estas diciendo.
Volvamos hablar sobre las cosas.	Oiga como te suena a ti.
Te oigo claramente.	Hablemos para arreglar eso.
Me suena a verdadero.	Digo que deberíamos escucharnos más.
Dime lo que quieres decirme.	Me sonó razonable.
Me suena que no has oído lo que dije.	Discutimos el problema.
Cuando dices eso me molesto.	

Siguiendo a KASUGA, L. (2000), describe las ocho inteligencias que cada ser humano posee, mismas que son susceptibles a desarrollar y coadyuvan a tener un mejor desenvolvimiento interpersonal y por consiguiente un crecimiento óptimo y global.

La inteligencia VISUAL – ESPACIAL, trabaja con la parte del arte visual como dibujos, pinturas, esculturas, navegación, elaboración de mapas, arquitectura que involucra el uso del espacio, diseño, juegos que requieren de habilidad de visualizar diferentes perspectivas y ángulos. La clave de la base sensorial de esta inteligencia es el sentido de la vista, así como la habilidad de formar imágenes mentales y pinturas en la mente.

La inteligencia AUDITIVA – MUSICAL, tiene como habilidad el reconocer ritmos y patrones tonales, es sensible a los sonidos ambientales, a la voz humana y a los instrumentos musicales. Es quizás la que más influencia directa tenga en su alteración de los estados de conciencia por el efecto tan directo que la música y los ritmos tiene en el cerebro.

La inteligencia CORPORAL – KINESTÉSICA, habilidad de usar el cuerpo y expresar emociones como la danza, los deportes, operadores o creadores de nuevos productos. Los operativos que hacen trabajos físicos repetitivos al grado de que adhieren una precisión extrema en cada movimiento. Aprender haciendo, es una parte importante de la enseñanza.

La inteligencia INTRAPERSONAL; se refiere a los aspectos internos del ser, como el auto – conocimiento de los sentimientos, los grados de los estados emocionales, el manejo del estrés, los proceso de pensamiento, auto – reflexión y un sentido de intuición sobre la realidad espiritual.

La inteligencia LINGÜÍSTICA – VERBAL, es la llave maestra para la comunicación, la expresión, transmisión de ideas en forma verbal y gráfica. Es la

que se encarga de la producción del lenguaje y de todas las complejidades que tiene como la poesía, el humor, los cuentos, la gramática, las metáforas, razonamientos abstractos, pensamientos simbólicos, patrones conceptuales, lectura y escritura, fomenta la capacidad narrativa.

La inteligencia NATURISTA, tiene que ver con la observación, el entendimiento y la organización de patrones en el ambiente natural, es una inteligencia que le permite al ser humano medir su entorno, reconocer sus proporciones y su correlación, entender las cadenas naturales de organización ecológica y las leyes de adaptabilidad.

La inteligencia LÓGICA – MATEMÁTICA, conocida como el pensamiento científico o razonamiento inductivo ó proceso deductivo, tiene la capacidad de reconocer patrones, trabajar con conceptos simbólicos como números ó formas geométricas, discernir las relaciones y las conexiones entre piezas separadas o diferentes de información.

La inteligencia INTERPERSONAL, habilidad para trabajar cooperativamente con otros grupos, comunicarse verbal o no verbalmente con otras personas.

4.5 COMPETENCIAS

Siguiendo a Argüelles A. (2001), quien define las competencias, como "El conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, que aplicamos de manera consciente y que nos da como resultado ó producto".

Lo anterior implica, la aplicación consciente de un proceso que obtuvo como producto el resultado que dio el entrevistado, es decir, que no por el hecho de haber logrado el resultado (aunque este sea positivo) la persona sea competente para repetirlo. Las competencias, son características personales situacionales y en función del tiempo, que dicen se desempeñó excelente o esperado.

Existen diferentes tipos de competencias clasificadas en tres.

- a. Las **COMPETENCIAS BÁSICAS**, son comportamientos elementales aplicables a cualquier puesto de cualquier organización, las cuales son fácilmente observables, por ejemplo: escribir, leer ó procesos aritméticos.
- b. Las **COMPETENCIAS GENÉRICAS**, son comportamientos asociados a desempeños comunes en diversas organizaciones, generalmente agrupan varios conocimientos, habilidades y/o actitudes, por ejemplo: trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, negociación, es decir habilidades desarrolladas.
- c. Las **COMPETENCIAS TÉCNICAS O ESPECÍFICAS**, son conocimientos, habilidades y/o actitudes que se requieren para desempeñar una función en específico, por ejemplo: conocimiento de sistemas ó cambiar un equipo específico.

La competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables de desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperadas por el sector productivo. Argüelles A. (2001).

4.6 PERFIL Y FILTROS DEL PUESTO VACANTE

Una de las acepciones de la palabra perfil que aparece en el diccionario de la Real Academia Española, es la que más se ajusta a este tema: en pintura, perfil es "contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella" y en sentido figurado otra de las definiciones se refiere a "miramientos de las conductas o en el trato social".

Para hacer referencia específicamente al contexto laboral, se definirá los filtros del perfil como aquellas características personales específicas, que proporcionan ciertos parámetros aparentes del candidato, mismos que permiten ubicarlo dentro de este contexto, por ejemplo: sexo, edad, estado civil, estudios, experiencia, presentación, etc.

4.7 PROYECTO DE VIDA

La conformación de un proyecto de vida está muy vinculado a la constitución de cada ser humano, de la "identidad ocupacional", entendida como la representación subjetiva de la inserción concreta en el mundo del trabajo en el que puede auto percibirse incluido o excluido. Abordar este tema implica analizar distintos tipos de variables o constructos de características básicamente psicosociales: identidades, representaciones sociales, mundo del trabajo y empleo, eventos del ciclo de vida, autoestima, estructura y dinámica familiar. Todos se conceptualizan en relación con dos dimensiones básicas: tiempo y espacio tanto personales como sociohistóricos. El aspecto temporal hace referencia a las cosas o experiencias que pasan y se pudo afrontar con mayor o menor eficacia. Lo espacial se vincula fundamentalmente al entorno sociocultural del cual se forma parte, proporciona la vigencia de determinados valores, creencias, normas y costumbres referidas a cuestiones tales como el trabajo, el sexo, la ética, el dinero, el prestigio, el poder, la muerte, la vida, la familia, la pareja.

Stevens-Long, (1988), citado por Casullo, M. (1996), explica que la experiencia de vida de una persona (adolescente, joven, adulto) está conformada por una secuencia de sucesos de diversa índole que estructuran su "ciclo vital". Tales acontecimientos son en general particulares de una cultura y proveen las bases para asignar roles y recursos en todas las sociedades, cualquiera que sea su organización político-social.

Es factible hacer referencia a distintas categorías de sucesos y ejemplos respectivos:

- a) Relacionados con la edad cronológica, la maduración física, el ingreso en la educación formal, el servicio militar, la jubilación obligatoria, entre otros.
- b) Relacionados con el momento sociohistórico en el que a la persona le toca vivir: Segunda Guerra Mundial, crisis económica, nuevo orden geopolítico internacional, desintegración en diferentes estados nacionales, confrontaciones étnicas, guerras civiles, golpes de Estado.
- c) Relacionados con las circunstancias personales de vida: los acontecimientos se pueden dar en forma geográfica (vivir en un pequeño pueblo o en una gran ciudad), desempleo, muerte inesperada de una ser querido, enfermedades, entre otros.

Para Erickson (1979) citado por Casullo, M. (1996), el concepto de identidad debe ser comprendido en dimensiones psicológica y social, lo que se logra a partir de una unificación singular entre:

- a) Componentes "dados": el temperamento, el talento, los modelos infantiles de identificación, los ideales adquiridos.
- b) Opciones "ofrecidas": la disponibilidad de roles (hijo, alumno, amigo, hermano), las posibilidades concretas de acceder al mercado de trabajo, la exaltación de determinado tipo de valores, las amistades, las redes de apoyo afectivo.

La identidad es tanto un estado del ser como del devenir, del que se puede tener un alto grado de conciencia al mismo tiempo que sus componentes motivacionales remiten al nivel de lo inconsciente y están bloqueados por la dinámica del conflicto: la persona vive las contradicciones entre sus expectativas de logro y sus sentimientos de vulnerabilidad. La identidad es característica de un período o etapa determinado del desarrollo humano y no puede plantearse con anterioridad porque deben estar dadas las precondiciones somáticas, cognitivas y sociales; su

constitución va más allá de tal periodo o etapa y no puede ser demorada, Erickson (1979), citado por Casullo, M. (1996).

Los modelos parentales, así como los que ofrecen la comunidad en la que un entrevistado vive y los medios masivos de comunicación, actúan como factores que pueden generar discontinuidades y ambigüedades en la estructuración de la identidad. Esta se construye en términos de una dialéctica psico-histórica, de una interacción constante entre la historia personal y la circunstancia histórica en la que se está viviendo.

Se cree que para que una persona pueda elaborar "su proyecto de vida" deben existir tres tipos de variables:

- a. La coherencia personal de la integración individual.
- b. Las imágenes rectoras o ideologías de una época determinada.
- c. Una historia de vida en función de una realidad sociohistórica.

Los humanos ejercen distintos roles en relación con distintos lugares que ocupan en función de la ubicación en el sistema de relaciones interpersonales del que se forma parte: hijo, padre, alumno, empleado, amiga, vecina, jefe, madre y abuela.

El logro de la identidad supone la autopercepción constante frente a situaciones de cambio, la integración y coica de comportamientos y sentimientos diversos en relación con esos distintos roles que nos toca jugar. El logro de la identidad supone la posibilidad de sentir que se sigue siendo la misma persona frente a las diversas situaciones que se enfrentan y que exigen de uno mismo comportamientos disímiles.

La identidad ocupacional va a estar dada por la autopercepción en relación con la posible inserción del sujeto en la cultura del trabajo, sin que se excluyan las cuestiones antes mencionadas, estrechamente vinculadas a lo laboral: elegir una

forma de trabajo conlleva planteamientos de tipo ético, está condicionado por el género (sentirse mujer ó varón) y se relaciona con las percepciones subjetivas sobre lo que es prestigioso o genera éxito económico. Toda identidad ocupacional remite a la autopercepción diacrónica en términos de roles laborales.

Un proyecto de vida da cuenta de la posibilidad de anticipar una situación, generalmente planteada en expresiones como “yo quisiera ser” ó “yo quiero ser”. El proyecto de vida por lo tanto, requiere la elaboración y la consolidación de una identidad ocupacional. Es importante señalar que todo proceso de conformación de “una identidad”, incorpora aspectos positivos y negativos, cada persona o grupo alberga una identidad negativa, entendida como la suma de identificaciones y fragmentos indeseables e incompatibles de identidad que los individuos sumergieron en sí mismos, en función de lo que el entorno sociocultural próximo marcó como diferente en relación con temas tales como roles sexuales, grupos étnicos y religiosos, clases sociales.

Por otra parte, hay periodos históricos que se “vacían de identidad” a causa de lo que Erickson (1979), denomina “ formas básicas de aprensión humana”. Casullo, M. (1996).

- a. Los miedos suscitados por hechos nuevos.
- b. La ansiedad que generan ciertos peligros simbólicos (declinación de determinadas ideologías).
- c. El terror a un abismo existencial carente de significación espiritual.

Esos periodos, al mismo tiempo generan espacios para una renovación colectiva. Dado que el logro de la identidad es un proceso de construcción psicosocial, las imágenes ideológicas del mundo constituyen su andamiaje básico. La estructuración de la identidad ocupacional y en relación con ella el proyecto de vida, se sitúan dentro de tres ámbitos en los que constituyen sus vidas los hombres de todas las épocas:

- a. Somático: todo organismo trata de mantener su integridad física y ofrece determinadas posibilidades para el desarrollo de habilidades motoras, perceptivas e intelectuales.
- b. Personal: toda persona sana trata de integrar en las experiencias y conductas cotidianas, el mundo exterior con su mundo interno. El ser humano percibe los objetos que lo rodean y les da significado.
- c. Social: los sujetos individuales que comparten un contexto histórico, geográfico se vinculan y coactúan para sostener un orden social que sirve de marco regulatorio de sus acciones y les confiere un sentido de pertenencia. Algunas identidades grupales y nacionales a lo largo de la historia han sostenido creencias, ideologías, cosmovisiones, que no pocas veces legitimaron exclusiones de pobre valor ético en relación con la pertenencia a determinadas tribus, naciones, castas, religiones o clases sociales que provocaron que los seres humanos olvidasen con frecuencia que son miembros de una sola especie. Estas exclusiones legitimadas afectan el desarrollo de una identidad ocupacional, en especial en los miembros de los grupos excluidos.

La construcción o elaboración de un proyecto de vida forma parte del proceso de maduración afectiva e intelectual y como tal, supone "aprender a crecer".

Así Fromm en 1962, citado por Casullo, M. (1996), hace referencia al "arte de amar, es posible hablar de un "arte de crecer", que supone la posibilidad para cada persona complementar cuatro tareas básicas:

1. Ser capaz de orientar sus acciones en función de determinados valores. Vivir es esencialmente una empresa ética.

Según S. Schwartz en 1992, citado por Casullo, M. (1996), los valores son guías que orientan nuestros comportamientos, tienen su génesis en las necesidades humanas y pueden plantearse en los términos siguientes:

- Universalismo: se busca la equidad, la inteligencia, la justicia social.
- Benevolencia: importan el perdón, la honestidad y la lealtad.
- Tradición: se pone el énfasis en la devoción, la humildad y la moderación.
- Conformidad. se destacan la cortesía, el respeto y la autodisciplina.
- Seguridad: son importantes el sentido de pertenencia, el orden y la salud.
- Poder: se enfatizan el reconocimiento social, la imagen pública y la autoridad.
- Logro: se valoriza tener ambiciones, capacidad y éxitos.
- Hedonismo: se busca el placer y disfrutar de la vida.
- Estimulación: se da importancia a la curiosidad y la búsqueda de lo novedoso.
- Autodirección: se destacan los sentimientos de libertad e independencia personal.

2. Aprender a actuar con responsabilidad: significa básicamente hacerse cargo de las consecuencias de las propias decisiones, reconocer que no se está solo, que hay otros con los que hay que convivir.

3. Desarrollar actitudes de respeto: ser capaces de compartir y aprender a aceptar las diferencias, esperar del otro y de uno mismo lo que realmente podemos dar, aceptando las posibilidades y limitaciones individuales y grupales.

Un proyecto de vida sano supone la capacidad de admitir errores y aceptar críticas, superando el narcisismo y la omnipotencia.

4. Un proyecto de vida debe estar basado en el conocimiento y la información:

- Sobre el propio sujeto, sus intereses, aptitudes y recursos económicos.
- Sobre las posibilidades y expectativas del núcleo familiar de pertenencia.

- Sobre la realidad social, económica, cultural y política en la que se vive.

Marcia en 1966 toma alguna de las ideas de Erikson, citados por, Casullo, M. (1996), ideas sobre el desarrollo de la identidad y propone la siguiente categorización:

- Personas logradas, quienes se permitieron resolver situaciones referidas al planteo de un proyecto de vida.
- Personas forcluidas, son aquellos que adoptan sin discusión, proyectos ocupacionales predeterminados, asumiéndolos como propios.
- Personas morosas, están en conflicto con respecto a su identidad. Aunque no han podido resolver cómo plantear un proyecto que perciben como válido e interesante.
- Personas difusas, ubica a quienes no exploran ni resuelven el tema de la identidad porque no lo perciben como un problema que les incumba. Están dispuestas a aceptar lo que les ofrezcan y a probar mediante el ensayo y error sus capacidades laborales.

En investigaciones realizadas utilizando esta tipología, se encontraron diferencias significativas según el género: en donde los varones son con más frecuencia sujetos logrados y morosos. Josselson (1988), encontró un patrón diferente en poblaciones femeninas, en un estudio longitudinal que abarcó un período de doce años, en donde fue mayor el porcentaje de mujeres logradas y forcluidas. Casullo, M. (1996),

Desde la propuesta de algunos teóricos del aprendizaje social (Bandura, 1969; Krumboltz, 1979; Mitchell, 1979; Jones, 1987 y Thoresen, 1979), citados por Casullo, M. (1996), pueden señalarse cuatro momentos necesarios para el desarrollo sano de una identidad ocupacional;

- a. Todo ser humano dispone de posibilidades que tienen que ver con el programa genético heredado; el sexo, su aspecto físico, las habilidades motoras, perceptivas y lingüísticas, las estrategias de procesamiento de información. Este bagaje de "lo dado" está en Inter-juego permanente con variables o situaciones que conforman el ecosistema en el que vive: clima social, vínculos afectivos de aceptación o rechazo, oportunidades para hacer determinadas tareas y no otras, pautas de comunicación y lenguaje, políticas sociales que regulan el mercado de trabajo, asociaciones gremiales, legislaciones relativas a jubilaciones o retiros.

- b. Las interacciones permanentes entre lo dado y lo culturalmente construido hacen posible que los individuos perciban algunos trabajos como valiosos o necesarios, que tengan información sobre los recursos familiares, económicos y afectivos de los que puedan disponer, que participen con mayor o menor compromiso en distintos acontecimientos sociales, que accedan a la información sobre las oportunidades educativas disponibles.

- c. Los sujetos van construyendo a su vez, historias de aprendizaje, a través de las cuales pueden relacionar acontecimientos y predecir contingencias, así como adquirir experiencias instrumentales específicas, leer, escribir, cocinar, calcular, hablar pensar, relatar, etc.

- d. Como producto de esas diversas historias de aprendizaje, los sujetos adquirieron un conjunto de habilidades, desarrollan actitudes e incorporan patrones de respuestas afectivas.

El recorrido de estos cuatro momentos va a posibilitar que cada persona sea capaz de formular generalizaciones acerca de sí misma, a partir de su auto observación, generando lo que los psicólogos denominan auto-imágenes, identidades, auto-conceptos. Estas percepciones de sí mismo van a expresarse en términos de intereses, aptitudes, aceptaciones y rechazos. A su vez, en

función de estas auto-percepciones se realizan determinadas acciones y se toman decisiones. Las experiencias que permiten lograr las metas o fines deseados recibirán una valoración positiva, en tanto que las que no lo logren pueden llegar a ser rechazadas y descalificadas. En estos actos de valoración o rechazo desempeñan un rol importante "los otros" con significación afectiva, que son tomados generalmente como modelos (para imitar o evitar). Entre esos "otros" incluimos a los padres, amigos, grupos de pares, personajes de la radio y la televisión y profesores.

Cualquier factor obstaculizador que impida el recorrido de los momentos señalados contribuirá a que el sujeto no logre autodefinirse en términos ocupacionales o se demore en hacerlo.

Algunos de esos factores pueden ser :

- a. Déficit en el programa genético.
- b. Ausencia de vínculos afectivos estables.
- c. Climas sociales confusos.
- d. Falta de oportunidades educativas.
- e. Pautas laborales incoherentes.
- f. Ausencia de legislación laboral adecuada.
- g. Tipo de modelos adultos accesibles.
- h. Desintegración familiar.
- i. Problemas psicopatológicos graves (del sujeto o sus padres).

"MODELO DE ENTREVISTA PSICOLÓGICA LABORAL"

NOMBRE : _____ FECHA:

/ /

 PUESTO : _____ EDAD : _____ ELABORÓ: _____

VIVE CON CÓNYUGE A QUE SE DEDICA	A QUE SE DEDICAN PADRES / HERMANOS	CARACTER CUALIDADES / VALOR AGREGADO • • • •	ÁREAS DE MEJORA • • •
OPINION SENTIDA	TIEMPO LIBRE	DEC+ IMP PROF	DEC + IMP VIDA
HABILIDADES PARA EL PUESTO • • • •	LIDER / TIPO DE LIDERAZGO	PROYECCIÓN 5 AÑOS • • • •	BUSCA GENTE RECLUTAMIENTO • • • •
RELACIONES COMPAÑEROS / JEFE	GENERO Mujer / Hombre	QUE LE PUEDE MOLESTAR DE UN JEFE	EMPRESA IDEAL EMPRESA NO IDEAL
COMO RECIBE EL PUESTO • • • •	KINESTESICO AUDITIVO VISUAL	BUSCA DE LA EMPRESA • • • •	OFRECE A LA EMPRESA • • • •
QUE LE MOLESTA	RESULTADOS + VALORES - RESULTADOS - VALORES + RESULTADS + VALORES + RESULTADOS - VALORES -	COMPETENCIAS	OBSERVACIONES

RESULTADOS

APLICACIÓN “MODELO DE ENTREVISTA PSICOLÓGICA LABORAL”

El entrevistado se identifica como un hombre de 38 años, con un matrimonio de 14 años, habiendo formado un hogar con una mujer que al igual que el es profesionista, quien se dedica a la administración de un negocio propio y con sus tres hijos.

Hijo de un matrimonio estable y conservador. Su padre empresario, quien hasta la fecha trabaja en negocio propio, su madre trabajadora en el hogar. El entrevistado, es el tercero de seis hijos, todos profesionistas y ejerciendo actualmente la profesión. El primogénito de la familia tiene una Licenciatura en Administración de Empresas, la segunda de sus hermanas Licenciada en Pedagogía, el cuarto hijo mujer, quien desafortunadamente feneció hace algunos años, sin embargo, en vida ejerció como Enfermera, el quinto hijo de sexo femenino, quien se dedica al Magisterio y por último un varón Ingeniero en Sistemas.

Aquí encontramos manifiestos los moldes familiares y paternos, con los que creció y se desarrolló el entrevistado, tomando como ejemplo la estructura de formación vivenciada en el hogar, misma que se constituyó gracias a una historia personal y una identidad asumida.

El entrevistado se auto define firme de carácter, preponderante en su persona la responsabilidad, debido a que considera ésta, como la habilidad de responder ante las consecuencias de situaciones, dado que piensa no ser el único afectado ó beneficiado, explicando: que hay personas que dependen de él, tanto laboral, así como moral, económica e incluso emocionalmente. Perseverante y siempre con el gusto de trabajar por objetivos, agregando no sentirse merecedor de satisfacción hasta obtener los resultados óptimos, explicando concienzudamente que lo anterior lleva implícito el vivenciar lapsos de mucha presión por lo que

considera imprescindible una ideología de negociación y optimismo . De igual forma manifiesta ser líder que enseña, capacita y permite desarrollo, por lo que busca lo anterior dentro de una organización, aunado a una estabilidad y compromiso, lo que le permite entregar comenta, buenos resultados.

En el área dónde se refiere a las relaciones interpersonales, el entrevistado considera tener buena comunicación con .la autoridad y subordinados, estableciendo un clima de confianza, sin vivenciar problemas con quien labore, independientemente del genero, sin embargo, hace mención de un posible malestar ante actitudes negativas, argumentando la actitud negativa y la poca responsabilidad que asume la gente ante situaciones diversas.

Su tiempo libre lo dedica a la convivencia familiar, manifestando actitud conciliadora a través de actividades diversas con sus hijos y esposa, viajes planeados con la familia extensa. Además de darse espacio y tiempo para la lectura afín a su profesión.

Sustentando lo anterior, se hará énfasis a la forma en que se ha relacionado y desempeñado el entrevistado, aprovechando las referencias laborales que fueron proporcionadas, mismas de las que se harán mención:

Se contacto con quienes fungieron como sus jefes y quienes se desempeñaban durante la estancia del entrevistado en Bancomer como el Director de Zona Toluca, Director Regional y Director Divisional de Recursos Humanos respectivamente, mismos quienes refirieron textual, lo siguiente:

Puesto inicial: Subdirector de Recursos Humanos.

Puesto final: Subdirector de Recursos Humanos.

Función Genérica: Servicio de Recursos Humanos, reclutamiento y selección de personal, contratación, Relaciones Laborales entre otras muchas actividades.

¿Como evaluaría su desempeño? Muy bueno, conocedor. Cero problemas. Fue mi brazo derecho, excelente, muy profesional, desarrolla a su gente.

Tiempo de permanencia en la empresa: con exactitud no lo recuerdo, como 10 ó 12 años.

Motivo de separación: Lo invitaron a colaborar en donde actualmente está trabajando.

¿Volvería a contratarlo? Desde luego. Por su puesto que sí.

Alguna observación que quiera hacer: Estable, centrado. Minucioso, comprometido. Muy profesional, se trabaja muy a gusto con él.

Pasando al segmento de "competencias", en donde se propicia que el entrevistado haga mención de las principales habilidades requeridas para el puesto, a lo que respondió sin nivel de importancia ; la Responsabilidad, Perseverancia, Toma de decisión (negociación), Trabajo por objetivos (trabajo bajo presión) y Liderazgo.

Define conceptos y explica como las lleva a cabo:

Se considera líder, explicando que su estilo lo ejerce ó aplica mostrando disciplina y congruencia con las normas, compromisos, políticas y planes de trabajo a seguir, así mismo, se da el tiempo para conocer a su personal, lo que le permite detectar fortalezas y debilidades para encontrar áreas de oportunidad y mejora, que lo conduce a capacitarlos y por último asignar, delegar y dirigir las actividades a realizar (agrega sobre la marcha), obteniendo así resultados e integración. Se encontró que la forma de describir el liderazgo que ejerce, coincide con las actividades que lleva a cabo al recibir puestos en empresas nuevas para él, dichas actividades a realizar son entre otras conocer al personal, identificar funciones, conocer planeación y estrategia y ubicar el posesionamiento de la empresa dentro del mercado.

Responsabilidad: habilidad de responder rápida y eficientemente a consecuencias de hechos y circunstancias, provenientes de la toma de decisiones que lo conducen a asumir y apoyar el trabajo en equipo.

Trabajo por objetivos: Comenta la importancia del tener metas definidas, saber hacia donde se dirige y concretar lo planeado con hechos y/o productos terminados eficientemente en tiempos establecidos.

Trabajo bajo presión: adecuado manejo del estrés, buscando actividades diversas que permitan canalizarlo, de igual forma siendo tolerante ante situaciones adversas ó ante la premura de tiempo, tomándolo con filosofía y perseverancia.

Toma de decisión: Capacidad de análisis, ser asertivo y asumir los riesgos. Darse el tiempo de poner en balanza las ventajas, beneficios y posibles dificultades, cuidando los recursos materiales, financieros y humanos.

Negociación: Habilidad de escuchar y darse a entender obteniendo acuerdos mutuos con una ideología de ganar – ganar.

De lo mencionado por el entrevistado se hará énfasis en dos puntos importante a considerar.

1. Debido a que el entrevistado conoce las características del puesto hace saber que entiende las necesidades del mismo, haciendo mención de habilidades importantes para desempeñar eficientemente el puesto vacante y,
2. Se percibe cierta proyección, debido a que asume como suyas las características requeridas para el puesto vacante, coincidiendo con las habilidades que mencionó en su auto-concepto.

Partiendo de la definición de Competencia que nos dice: que es la suma de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas; se encuentra que el entrevistado cuenta con habilidades, mismas que la empresa cliente requirió para el puesto vacante, de manera que dado el nivel profesional que ha obtenido el entrevistado se encuentran implícitos los conocimientos de formación y experiencia, que le han permitido desarrollar habilidades de connotación genérica, lo que a su vez se manifiesta en las positivas que asume el entrevistado.

Cabe mencionar que el entrevistado y seleccionado por la empresa cliente cuenta ya con dos años y medio de antigüedad, por lo que se obtuvo el proyecto que entre otros ha venido desarrollando en este lapso, de igual manera, ha proporcionado su evaluación, misma que fue escrita de puño y letra de su jefe directo quien es el Director General en México.

Schwartz (1992), citado por Casullo, M. (1996), hace referencia a los valores que orientan nuestros comportamientos, sustentando que tienen su génesis básicamente en las necesidades humanas, por lo que en éste específico caso se identificó en el entrevistado lo siguiente:

Universalismo : busca con su negociación la equidad, es decir, el ganar – ganar, la justicia social.

Benevolencia : honestidad, perdón y lealtad.

Conformidad: destaca su cortesía, el respeto hacia los demás y la autodisciplina manifestándola en el ejemplo para con los demás.

Logro : valoriza su ambición, capacidad y éxito.

Seguridad : manifiesta su sentido de pertenencia, el orden y la salud.

Poder : reconocimiento y autoridad con relación al desarrollo y nivel jerárquico dentro de una organización.

Se percibió que el entrevistado al momento de reclutar personal, mismo que va a colaborar directamente en su equipo de trabajo, indaga valores, procurando coincidan o complementen su forma de ser y proceder, de manera que le facilite hacer equipo con gente que se conduzca de manera similar a él. Haciendo alusión a aspectos importantes como la perseverancia, honestidad, responsabilidad, seguridad y una actitud positiva, debido a que piensa que son los medios para alcanzar el fin (resultados). Por lo que concierne a él y su equipo de trabajo apunta a desarrollar y mantener las características descritas anteriormente en su personal y de esta manera alcanzar los objetivos planteados por la organización.

En la "Toma de decisión", se pudo discernir lo más significativo de los argumentos dados con relación a la toma de decisiones, sustentando hechos y justificando acciones, que lo han conducido a elecciones adecuadas en función de sus necesidades, lo que le ha permitido alcanzar el nivel y calidad de vida actual, es decir, así, adquirida su independencia económica y un crecimiento profesional, decide formar un matrimonio al que considera su decisión personal más importante, reflejándose esto en una actual estabilidad emocional y de pareja.

Otra decisión, que a su consideración de las más importantes dentro del rubro profesional, fue el confrontar a un ejecutivo de alto nivel dentro de la Organización a nivel Regional, después de contar con antecedentes e información necesaria, sustentó el hecho de malos manejos dentro del área manejada por dicha posición, por ende tuvo que prescindir de los servicios del ejecutivo y una vez enterado el superior del entrevistado tuvo a bien apoyar la decisión, proporcionándole protección a consecuencia de recibir amenazas que pudieran atentar contra su integridad.

Como bien lo mencionan algunos investigadores sociales como Bandura (1969) y Jones (1987), quienes comentan que pueden señalarse momentos necesarios para el desarrollo sano de una identidad ocupacional, misma que a la toma de decisiones adecuadas, los sujetos van construyendo historias de aprendizaje a través de las cuales pueden relacionar acontecimientos y predecir contingencias y como producto de esas diversas historias de aprendizaje los sujetos adquieren un conjunto de habilidades, desarrollan actitudes e incorporan patrones de respuestas afectivas. Casullo, M. (1996)

Las experiencias que permiten lograr las metas o fines deseados recibirán una valoración positiva, en tanto que las que no lo logren pueden llegar a ser rechazadas y descalificadas. En estos actos de valoración o rechazo desempeñan un rol importante "los otros" con significación afectiva que son tomados generalmente como modelos (para imitar o evitar). Entre esos "otros" incluimos a los padres, amigos, grupos de pares, personajes de la radio y la televisión y profesores.

En contraparte a lo anterior, existen factores obstaculizadores que pueden impedir o contribuir a que el sujeto no logre autodefinirse en términos ocupacionales o se demoró en hacerlo. Sucesos y realidades cotidianas que forman parte de la cultura en que vivimos, sin embargo, en este caso específico, dentro de su desarrollo y formación no se presentó, a excepción de la pérdida de un familiar muy allegado, su hermana, quien feneció una vez que el entrevistado ya tenía construida una identidad y había definido un proyecto de vida, por lo que una vez asumido el duelo, logró sobreponerse a dicha pérdida y continuar su vida sin sesgo alguno, únicamente asumiendo la experiencia como parte de su historia.

Partiendo de la premisa, de que "Un proyecto de Vida" debe estar basado en el conocimiento y la información: sobre la propia persona, sus intereses, aptitudes y recursos económicos, sobre las posibilidades y expectativas del núcleo familiar de pertenencia y sobre la realidad social, económica, cultural y política en la que se

vive. Se percibe que el entrevistado fue logrando un desarrollo paulatino y organizado, debido a que proviene de una familia convencional, tuvo una formación académica adecuada. Siendo ya una persona independiente y solvente económicamente, conciente de una realidad social, con una perspectiva económica, habiendo visualizado un mercado laboral donde colaborar y enriqueciendo siempre su capital cultural e intelectual, decide formar su propia familia.

Actualmente llevando a cabo proyectos, obteniendo logros, disfrutando éxitos y trascendiendo, gustoso comentó: "Gracias al hecho de marcar prioridades en mi proceder". Interpretando lo anterior, se infiere que es producto de sus vivencias, decisiones y convicciones, sustentadas en un auto-conocimiento y auto-concepto definido y coherente, valores asumidos, con relaciones interpersonales estables, mismas que le han permitido conducirse adecuadamente en cualquier ámbito de su vida.

Por otra parte considerando que el lenguaje verbal y no verbal, es la característica más importante para detectar las estrategias que se usan al describir y/o percibir el mundo. Se Observó en el entrevistado algunas características importantes y coherentes durante la entrevista.

Manifestó seguridad en sí mismo, debido a que mantuvo un contacto visual la mayor parte del tiempo durante la entrevista, se percibió una tendencia visual para comunicarse, debido a que por momentos al dar respuestas, su vista la mantenía hacia arriba, lo que indica que necesita traer sus imágenes mentales para poder comunicarlas verbalmente.

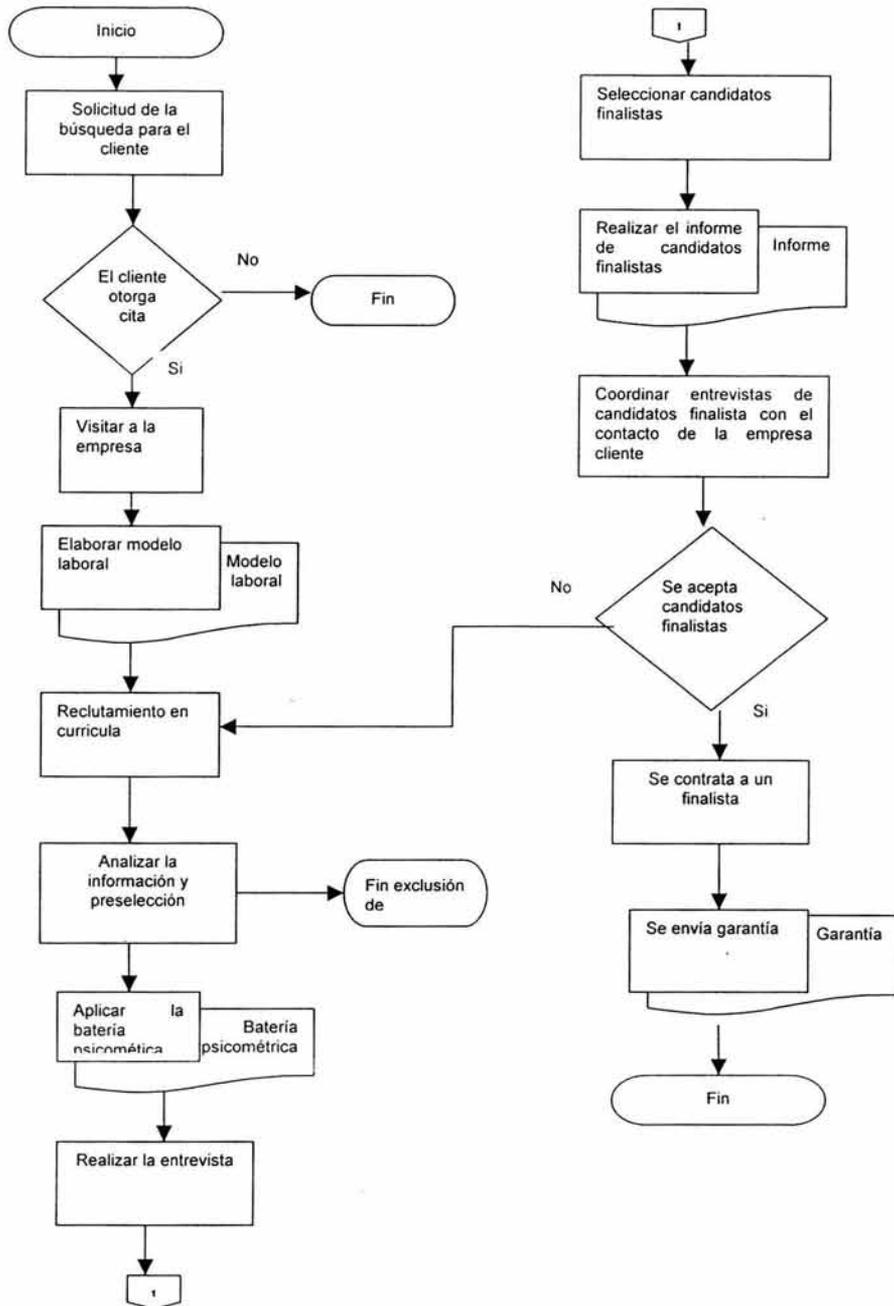
Se prestó a un diálogo adecuándose a la situación, escuchando con paciencia y dándose el tiempo para recibir, analizar y dar respuestas sin titubeos, siendo asertivo y determinante. Su voz firme y bien timbrada, utilizando ritmos pausados y mostrándose selectivo en cuanto a su vocabulario, por lo que denotaba

conexión entre los canales de comunicación verbales y no verbales; utilizando palabras cómo: previsto, claro, predecir, percibir; repetir, expresar, escuchar, sintonizar, armonizar, tono; tocar, palpar, sentir, estrechar, captar, contactar, dureza, correspondientes a sus partes desarrolladas tanto visual, como auditiva y kinestésica respectivamente. Integrándose en su contexto y mostrándose coherente.

Así mismo en la entrevista se observaron conductas importantes, identificadas específicamente en preguntas de presión, donde hacia contacto con ambas manos y por ende consigo mismo, mano en cabeza al pensar y dar respuestas, sonrisas moderadas y asertivas, seriedad y contacto visual en respuestas de precisión.

Haciendo referencia a KASUGA, quien comenta sobre las ocho inteligencias, se encontró que el entrevistado sin descuidar las restantes, ha potencializado la intrapersonal, verbal-lingüística, lógica-matemática, interpersonal, permitiéndose la reflexión ha venido desarrollando aspectos internos como su autoconcepto, conocer sus propios sentimientos, identificando sus estados emocionales, que lo conllevan al adecuado manejo el estrés cotidiano. Igualmente, ha potencializado su canal de comunicación procurando manejar las complejidades que presenta la comunicación como el humor, los cuentos, la gramática, las metáfora, el razonamiento abstracto, los pensamientos simbólicos, los patrones conceptuales, la lectura y escritura. Así mismo, predomina en el entrevistado, el razonamiento inductivo y los procesos deductivos, mismo que son ahora aliados en su estilo administrativo. Y por último hace sobre salir su habilidad para trabajar cooperativamente con otros grupos, comunicándose verbal y no verbalmente con otras personas. Concluyendo en la búsqueda de una satisfacción a la que el llama de nivel espiritual, es decir va mas aya de una reconocimiento y nivel jerárquico, sino una satisfacción propia y única por el solo hecho de ser quien es y hacer lo que le gusta.

A manera de ilustrar, se mostrará como se llevó a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección, que dio como finalista a nuestro entrevistado.



INDUCCIÓN

Partiendo del diagrama del proceso de selección propuesto en este modelo, se han considerado los elementos importantes que son:

El modelo laboral, que consta de los datos generales de la empresa proporcionado por el contacto directo en la empresa cliente. (Director General)

El segundo punto contempla las características del puesto en relación a la empresa.

El punto tres, menciona los conocimientos con los que preferentemente deben contar los finalistas, con relación a las funciones del puesto.

El cuarto punto, son las características generales (filtros ó perfil del puesto) con las que debe contar los finalistas.

El quinto punto, se refiere a: el objetivo del puesto y las competencias tanto básicas y genéricas así como técnicas, mismas que se basan propiamente en habilidades.

El último punto del modelo contempla la ponderación de las competencias genéricas y técnicas, mismas que la empresa cliente asigna al momento de la solicitud.

Se recibieron aproximadamente ochenta documentos (currícula) de los cuales se seleccionaron diez probables candidatos, basando dicha selección en el modelo laboral, a los posibles candidatos se les filtró brevemente y citó vía telefónica con la finalidad de aplicar las pruebas técnicas y psicométricas del puesto vacante y llevar a cabo la entrevista psicológica laboral.

ENTREVISTA

Una vez terminadas las entrevistas se seleccionan cinco finalistas a quienes se investigan tanto en el ámbito laboral (jefes inmediatos), así como de manera personal, por medio de llamadas telefónicas.

Una vez confirmada la información anterior, se contacta a la empresa cliente para la coordinación de las entrevistas con los candidatos.

La empresa cliente se decide por un finalista al quien se le cita nuevamente para una propuesta de trabajo y se le proporcionan todas las características que conlleva este.

Una vez que el candidato acepta la propuesta se contratación, se extiende la garantía por parte de la empresa proveedora.

CONCLUSIONES

El objetivo de proponer un "Modelo de Entrevista Psicológica Laboral para Selección de Personal de Nivel Ejecutivo" se logro, debido a que se pudo confirmar que el psicólogo en constante preparación obtiene una visión global, que obedece a la formación multidisciplinaria, misma que le permite considerar puntos importantes para que el factor humano se integre en una organización, debido a que tiende a ser mayormente susceptible a percibir al hombre como un ser integral desde el punto de vista biopsicosociocultural y en donde se comporta simultáneamente dentro de un contexto laboral.

Se constato la importancia que tiene la intervención del Lic. en Psicología, debido a la formación recibida, dado a que para llevar a cabo el proceso de selección de personal de una organización es preciso conocer e identificar dentro contexto factores tales como: La planeación estratégica de la empresa, el giro, el producto ó tipo de servicio, las instalaciones, la zona geográfica en que se ubica, todo ello con el objetivo de darle dirección a la selección de dicha organización y relacionando la misma con la formación o preparación técnica, se sabe indispensable conocer: la descripción del puesto, el personal que tendrá a cargo, departamentos de relacional laboral y jefe directo. De igual manera considerando fundamental el factor humano, es importante conocer y contar con un modelo laboral y formato de filtros, así como edad, sexo, estado civil, entre otros, que en ocasiones suelen ser específicos para el puesto vacante y por último y sin restarle importancia, las habilidades o competencias. Por lo que el conocimiento y manejo de todo lo anterior, reduce y optimiza tiempos en la selección de personal y permite realizar una entrevista personalizada.

Se unificaron conceptos, debido a la compilación de teorías y definiciones de diferentes áreas de la psicología, dado que se obtuvo información básica de conocimientos generales, los cuales se consideran elementales para el adecuado y buen manejo de la entrevista psicológica laboral.

Se identificó y se llevó a la práctica la Técnica de entrevista, complementándola con la combinación de modalidades y técnicas, en donde se intervino asertivamente y se identificaron los efectos de la transferencia, sustentando dichos conocimientos en teorías psicológicas y permitiendo concluir en la integración en interpretación de la personalidad del entrevistado.

Otra de las atribuciones del psicólogo que se pudo identificar dentro de una organización, es el uso de las pruebas psicológicas que aunado a la entrevista suelen ser instrumentos de gran valía y que como complemento reportan gran información que ambos instrumentos corroboran entre sí.

Al detallar los tipos, canales y elementos de la comunicación, se entiende que no sólo se puede concebir a la misma en su totalidad como verbal, sino mejor aún, entender que está conformada por otros elementos y dentro de ellos uno muy importante es la comunicación no verbal, que en convergencia con la verbal permiten identificar coherencias en el comportamiento ó posibles incongruencias e inconvenientes con relación al entrevistado, es decir, conductas y respuestas manifiestas durante la entrevista.

Se observó que a través del ejercicio de la entrevista psicológica laboral, en la que es fundamental la comunicación y la observación del ser humano, es básico observarse uno mismo (entrevistador), dado que permite hacer conscientes las propias limitantes y comprender las conductas personales, de modo que da la posibilidad de estructurar y asumir día a día el propio auto-concepto, apuntando a: tener una visión clara del momento de la entrevista en función a los participantes, escindiéndose ya que delimita las emociones del psicólogo entrevistador y entrevistado, por lo que como profesionales de la ya mencionada, favorece por la misma relación y convicción del ser humano. Lo cual como resultado en el entrevistador, presta mayor atención en el momento de la entrevista y por consiguiente se encuentra menos expuesto a conducirse subjetivamente por

percepciones y emociones vivenciadas durante la misma, que posiblemente son provocadas por el contenido de la información recibida, por la personalidad o apariencia que el entrevistado muestra o manifiesta y que traduciéndolos al lenguaje psicológico se identificó los efectos conocidos como halo o clínicamente transferenciales, que sin duda alguna es conveniente identificar durante la entrevista.

Por todo lo anterior, se encuentra que el contenido del trabajo presentado, sustenta y proporciona elementos imprescindibles para el manejo adecuado del Modelo de Entrevista Psicológica Laboral para Selección de Personal de Nivel Ejecutivo y para la mejor apreciación y asociación del contenido de la información proporcionada por parte del entrevistado.

Interpretando y transcribiendo a Cicero y Moreno (2000) que comentan: la entrevista es el método mas empleado, sin embargo, el mas criticado y con toda razón, justificando que la razón mas evidente es que si a una misma persona la entrevistaron diversas personas, lo mas probable es que informen resultados diferentes. Agregando, que enfocar las entrevistas bajo el punto de vista de las actitudes, comentan; es tomar en cuenta los estados o disposiciones psíquicos organizados por la experiencia del individuo y que tiene una influencia dinámica y directriz hacia los objetos o cosas que comprende un área mas o menos determinada, manifestándose comúnmente como de acercamiento o rechazo hacia ellos. Entendiendo así las actitudes, implican que están formadas por el pasado de la persona que las tiene, tanto entrevistador como entrevistado, por tener ambos una historia y que brevemente dicho los llevara no solo a tener aceptación ó afecto positivo hacia las cosas o gente, su rechazo o alejamiento, disposición negativa a ellas y por ende, esto es lo importante a la aceptación o rechazo entre el entrevistador y el entrevistado. También se puede ver dicha relación desde el punto de vista del psicoanálisis o sea, de la transferencia y contratransferencia; definiendo la primera como: "La similitud de sentimientos que se tienen hacia el entrevistador, con los que se tuvieron hacia los padres o figuras

significativas en el pasado (infancia) y el segundo; contratransferencia lo mismo pero de parte del entrevistador hacia el entrevistado", Cicero y Moreno, 2000:37).

Freud (1910), en psicoanálisis, hace referencia a éste concepto, por lo que textualmente refirió: "La transferencia se produce de manera espontánea en todas las relaciones humanas, lo mismo que la del enfermo con el médico", por lo que traduciéndolo en un contexto laboral y específico de la entrevista, lo mismo sucede en relación del entrevistado con el entrevistador. Vol. 11, V Conferencia: 47

Así como cuando enfocamos la relación entrevistador-entrevistado como actitudes y se demandó que el entrevistador debería tener una actitud atenta, comprensiva, respetuosa, etc. Nahoum (1961), sin condicionar ninguna en especial para el entrevistado, también se pide al entrevistador un conocimiento de si mismo, conciencia – suficiente de sus posibles reacciones contratransferenciales, para poder conducir adecuadamente el proceso de la entrevista. Conocimiento que puede lograr o mejorar sensiblemente a través de un análisis personal con un colega y/o bajo la supervisión de las entrevistas que efectúe. Podemos decir que cualquiera de los puntos de vista de actitudes o transferencias del estudio e investigación durante el proceso de estas, la entrevista enriquecerá notoriamente el conocimiento del entrevistado y mejorara la aptitud del entrevistador como tal.

A manera de ilustrar y por ende importante comentar, se describirá una experiencia vivida de entre muchas, en donde se tuvo la oportunidad de identificar con precisión un efecto de transferencia suscitado.

Se realizo el reclutamiento y selección de una Asistente de Dirección, para el Director General de una empresa de Transportes Trasnacional, modelo laboral (filtros ó perfil) que requería: Lic. Administración de Empresas, dominio del idioma inglés, experiencia en funciones administrativas, provenir de escuela particular y buena presentación.

Proceso, en donde se obtuvieron tres finalistas, de las cuales una de ellas coincidía con el perfil preciso: Mujer de 25 años aproximadamente, Lic. Administración de Empresas, egresada de Universidad particular, con una profesión Técnica en Dermatología, quien ejercía de manera formal y estable una, y la otra en su tiempo libre de forma independiente, respectivamente.

La entrevistada con buena presentación, vistiendo ropa, calzado y bolsa de marca, agraciada, mostrando cuidado y buen gusto en su arreglo personal, delgada, etc., quien se había independizado de su familia núcleo, años atrás, lo que para ella había representado dentro de sus dos decisiones personales más importantes, por lo que agregó como la segunda: el aceptar la ayuda de su padre para cambiar de auto y obtener un modelo del año, decisión que implicó regresar a su casa bajo el yugo de la familia y por consiguiente adaptarse nuevamente a la dinámica familiar. Refirió mantener una relación estable de años con su pareja y próxima a contraer nupcias.

Durante toda la entrevista, la entrevistada hizo uso de un tono de voz dulce y tono al que burdamente llamamos "fresa" ó de "blof", mismo que en el momento parecía incomodo e innecesario. Al término de la entrevista, momento en que se le hizo la oferta de trabajo, con suma seguridad demandó un mínimo de salario mensual, enfatizando que si no se le proporcionaba, no era de su interés colaborar con la empresa cliente. El diálogo se tornó fluido y amable, sin embargo, al finalizar la entrevista, no se tenía la seguridad de que fuera la candidata más viable, razón por la cual se pidió apoyo sugiriendo que se entrevistara nuevamente, con la finalidad de tener una segunda opinión. Entrevista que se llevó a cabo por segunda ocasión en el momento requerido, aprovechando las anotaciones e información ya proporcionada, en donde se tuvo la oportunidad de escuchar la entrevista y mejor aún el identificar la subjetividad y transferencia vivenciada anteriormente, con relación a la primera entrevista realizada, por lo que se realimentó al primer entrevistador concluyendo en lo siguiente:

Aquí me permitiré hablar en primera persona, a razón de que fue una experiencia personal.

Para esa época me encontraba terminando la formación académica, con poca experiencia laboral y un salario que me permitía satisfacer necesidades básicas, sin contar con el dominio de un idioma adicional, con sobre peso, muchas inseguridades, una relación inestable, pocas posibilidades de comprar auto, de obtener una independencia económica; aspiraciones que visualizaba a mediano plazo, y careciendo de la presencia de un padre, quien feneció durante mi infancia. Circunstancias convergentes con la información recibida en dicha entrevista y mi subjetividad, por lo que en momentos y durante la misma no me permitieron entender que independientemente de la forma en que la entrevistada se condujera, hablará, se relacionará y demandará de lo que se sentía merecedora, muy probablemente era la persona adecuada para la posición solicitada y que aun que me resultara incomodo que la entrevistada contara con la presencia de un padre, eran circunstancias e historias de vida distintas, que no tenían por que intervenir en una situación laboral. Por lo que insisto; que de haberme privado de una supervisión, seguramente no hubiera alcanzado el objetivo para el cual yo había sido contratada y por consiguiente hubiera privado de una oportunidad de trabajo a la entrevistada, quien contaba con el filtro ó perfil solicitado.

Para concluir dicha ilustración, la entrevistada fue seleccionada y contratada, quien hasta donde se tuvo conocimiento, estuvo colaborando con la empresa cliente. Cabe mencionar que de no haberme estado formando e integrando conocimientos en paralelo a la experiencia profesional, difícilmente me hubiera percatado del efecto suscitado.

El modelo presentado aquí ha sido estructurado, desarrollado y sustentado con teorías que nos permiten entender, relacionar e integrar conceptos básicos expuestos a lo largo de la investigación y por consiguiente con respuestas proporcionadas por entrevistados. Su característica básica es la objetividad con la

que es desarrollada, que en contraparte permite identificar la subjetividad, por ello se considera básica una preparación amplia e integral, que de elementos para saber entender los puntos claros y oscuros del ser humano y coincidentes que al relacionarlos entre sí permitan conducir la entrevista en forma objetiva, sin sesgos, ni prejuicios.

Es preciso mencionar la importancia de ser consciente ante el hecho de que los entrevistados juegan diferentes roles en su vida personal y profesional, sin embargo, como psicólogos profesionales se sabe que existen características arraigadas de la personalidad que prevalecen en los diversos roles en que vive y se desenvuelve el entrevistado.

Entendido así el Modelo de Entrevista Psicológica Laboral para Selección de Personal de Nivel Ejecutivo, las respuestas proporcionadas y relacionadas en algunos de los rubros se ven respaldadas por el contenido de otros rubros. De lo contrario al no coincidir sus respuestas en la asociación e interpretación, será sencillo identificar incongruencias de los rubros indagados, por lo que no será necesario continuar con la entrevista, sin embargo, siempre importante será: cuidando con diplomacia la interrupción y término de la entrevista.

De esta manera hacemos manifiesta la gran utilidad, que por su objetividad podemos darle a "El Modelo de Entrevista Psicológica Laboral para Selección de Personal de Nivel Ejecutivo" aquí presentado.

LIMITACIONES

Las principales limitaciones que se encontraron fueron:

- La falta de experiencia metodológica, en este tipo de abordaje. Se considera importante destacar que existe un importante nivel de desvinculación entre la teoría y la práctica durante la formación académica y que sería importante la existencia de un seminario en el que se pudieran discutir tanto las cuestiones metodológicas, como propiamente las de área Psicología Laboral.
- La falta de bibliografía, dado que son pocos los autores que tocan de fondo la entrevista en el plano de la psicología laboral.
- El psicólogo en el ámbito laboral se desubica en el contexto y pasa a desempeñar en muchas ocasiones a ejercicio de la Administración, por lo que se desubica en el contexto y pierde la visión multidisciplinaria que puede ejercer y así desempeñarse.

SUGERENCIAS

Algunos de las sugerencias que se pudieran puntualizar son:

- Promover una ideología de mejora continua, de tal forma que el psicólogo en formación académica en paralelo a la misma busque complementar y enriquecer su bagaje biopsicosociocultural, que le permita formarse un auto-conocimiento y al mismo tiempo un auto-conocimiento para sanamente en cualquier ámbito de su vida adecuadamente.
- Aplicar éste modelo que permita obtener información con relación a distintos niveles, formación, por genero, etc.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, M. (1999). *Elija al Mejor. Como entrevistar por Competencias*, Granica.
2. BEDOLLA, E.(2001). *Selección y Evaluación de Personal a través de Entrevista por Competencias*. UNAM.
3. CASULLO, M. (1996). *Proyecto de Vida*, Paidos.
4. CICERO, M. (2000). *Teoría y Técnica de la entrevista*, Editorial Impromar.
5. ARGÜELLES, A. (). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de competencia*. Editorial Limusa.
6. DIAZ, I. (1998). *La entrevista Psicodinámica*, Editorial Pax México.
7. *EL PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO A COLOR*. Revisión 1972-1990.
8. *ENCICLOPEDIA DE LA PSICOLOGÍA*. Océano , Barcelona España, sin fecha de edición, ni colofón.
9. FENICHEL, O. (1982). *Teoría Psicoanalítica de las Neurosis*, Editorial Paidos.
10. FREUD, S. (1910). *Cinco Conferencias sobre Psicoanálisi*. En: *Obras completas*, Editorial Amorrortu.
11. FREUD, S. (1926). *¿Pueden los Legos ejercer el análisis? Dialogo con un juez imparcial*. En: *Obras completas*, Editorial Amorrortu.

12. GRADOS, J. (2000). La Entrevista en las Organizaciones, Editorial Manual Moderno.
13. HERNÁNDEZ, E. (1994). El área familiar y su importancia en la entrevista psicológica de selección. UNAM.
14. KASUGA, L. (2000). Aprendizaje Acelerado. Editorial Tomo.
15. LAPLANCHE, J. (1983). Diccionario de psicoanálisis, Editorial Labor.
16. MARIA, R. (1995). Bolsa de Trabajo y agencia de colocación como fuentes de reclutamiento y selección para el Psicólogo. UNAM.
17. Mc GUIGAN, F. (1992). Psicología Experimental, Enfoque Metodológico, Editorial Trillas.
18. NAHOUM, CH. (1961). La entrevista psicológica, Kapelusz .
19. SULLIVAN H. (1984). La entrevista psiquiátrica, Editorial Psique.

SITIOS WEB

1. <http://www.rcadena.com/ensayos/liderazgo.htm>
2. <http://www.diccionariodelarealacademia.com>
3. <http://www.ecoleganes.org>
4. <http://www.derecho.uchile.cl>
5. <http://www.amedirh.com.mx>
6. <http://www.seleccion.pwe.com.uy>
7. <http://www.aiteco.com>
8. <http://www.sedic.es>
9. <http://www.psicomundo.org>
10. <http://www.psicologia.cl>
11. <http://www.psicolink.com>
12. <http://www.psicoterapiapsicoanalitica.com>
13. <http://www.losformadores.com>

ANEXOS

MODELO LABORAL

FECHA: _____

EMPRESA: JUAN ALBERTO MEDINA TOVAR TELEFONO: xxxx - xxxx e-mail: _____

CONTACTO: Ing. Rodrigo Córdoba CARGO DIRECTOR GENERAL FAX xxxx - xxxx CONFIDENCIAL

PUESTO VACANTE DIR. RECURSOS HUMANOS AREA RECURSOS HUMANOS REPORTA DIRECCIÓN GENERAL

PUESTO NVA. CREACIÓN X LUGAR DE TRABAJO TLANEPANTLA EDO. DE MEXICO
SUSTITUCIÓN HORARIO DE TRABAJO 9:00 18:00 hrs.
EVENTUAL PRESTACIONES SUPERIORES DE LEY
EVENTUAL A PLANTA PERSONAL QUE SUPERVISA 3 PERSONAS
SUELDO \$0.000 DISPOSICIÓN PARA VIAJAR 60% DEL TIEMPO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

CONOCIMIENTOS Desarrollo organizacional, capacitación, compensaciones, relaciones laborales, reclutamiento y selección

SEXO MASCULINO ESCOLARIDAD LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EDAD 34 A 40 AÑOS IDIOMA INGLÉS BÁSICO
EDO CIVIL INDISTINTO COMPUTO OFFICE

OBJETIVO PUESTO Desarrollo y administración de recursos humanos a mediano plazo para contribuir al crecimiento de la organización

COMPETENCIAS BÁSICAS _____

COMPETENCIAS GENÉRICAS Trabajo por objetivos, liderazgo, toma de decisiones.

COMPETENCIAS TÉCNICAS Manejo de office.

Identificación de la herramienta, método proceso, operación u objeto para discriminarlo 1

Conozca y explique con sus propias palabras en que consiste el método, sistema, proceso u operación 2

Destreza manual o mental para llevar a la pática, sin error , un método, proceso, sistema u operación obteniendo de este un producto o resultado 3

Habilidad intelectual para detectar posibles fallas o errores en un proceso, operación o aplicación de algún método (supervisión) 4

Habilidad intelectual para proponer e implementar posibles mejoras en los procesos, operaciones o aplicaciones de métodos, que contribuyan a la productividad de una función 5

Desarrollo y diseño de nuevos modelos conceptuales, tecnologías, métodos, sistemas o procesos que en la actualidad no existen y darían una ventaja competitiva a la organización 6

Key Muñoz
CONSULTOR FACTOR HUMANO
PLUS INC. DE MÉXICO

Ing. XXXX XXXX
CONTACTO
EMPRESA

DATOS PERSONALES

NOMBRE: LIC. XXXX XXXX XXXX XXXXX
NACIONALIDAD: MEXICANO
FECHA DE NACIMIENTO: 05 DE ENERO DE 1964
ESTADO CIVIL: CASADO
DOMICILIO: CRISANTEMOS 635 RESIDENCIAL LAS FLORES
TOLUCA, ESTADO DE MEXICO C.P. 50130

OBJETIVO.-

SEGUIR DESARROLLANDO MI CAPACIDAD Y CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE UNA EMPRESA, TRABAJANDO CON PROFESIONALISMO EN APOYO A LAS AREAS DE NEGOCIOS ATRAVES DE UNA OPORTUNA Y PRODUCTIVA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

EXPERIENCIA LABORAL**1997 - MAYO 2001****GRUPO KNEELAND, SA. DE CV. (Metal mecánica – Automotriz)****GERENTE DE RECURSOS HUMANOS CORPORATIVO**

COORDINACIÓN Y CONTROL DE:

ELABORACIÓN DE ESTRUCTURAS, ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y COMPENSACIONES, RELACIONES LABORALES, INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, RELACIONES CON AUTORIDADES LOCALES, SEGURIDAD E HIGIENE, IMSS, INFONAVIT, SAR, NOMINAS, CAPACITACION, EQUIPO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS, ELABORACIÓN DE POLÍTICAS Y VIGILANCIA.

LOGROS.-

- SOLUCION A CONFLICTOS LABORALES PENDIENTES CON ANTIGÜEDADES SUPERIORES A CINCO AÑOS, CON RESOLUCIONES FAVORABLES A LA EMPRESA, AÚN Y CUANDO EL 50% DE ELLOS SE CONSIDERABAN PERDIDOS Y CUYO PASIVO ERA SUPERIOR AL 1'000,000.00.
- MEJORA EN EL CLIMA LABORAL.

- PARTICIPACION EN LA FUSION DE TRES COMPAÑIAS A UNA NEGOCIACION DE UN NUEVO CONTRATO COLECTIVO Y CON UN NUEVO SINDICATO.
- ACLARACION DE ADEUDOS CON INFONAVIT Y NEGOCIACIÓN DE CONVENIOS CON ESTOS EN LOS CUALES SE LOGRO UN AHORRO DE 600,000.
- SE REDUJO EL GRADO DE RIESGO A TRAVES DE UN PLAN DE SEGURIDAD E HIGIENE Y CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE PLANTA.
- SE ESTABLECIERON PROGRAMAS DE CAPACITACION DE DESARROLLO HUMANO Y TÉCNICOS LOGRANDO UNA COMPLETA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL, DESPUÉS DE QUE POR SEIS AÑOS NO HABIAN EXISTIDO ESTOS.
- SE LOGRO QUE EL AREA DE RECURSOS HUMANOS FUERA RECONOCIDA POR SU FUNCION E IMPORTANCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN YA QUE ESTABA MUY DEVALUADA.

GRUPO FINANCIERO BANCOMER, S. A.

1983- 1996

**SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS (CENTRO REGIONAL TOLUCA)
1993- 1996**

COORDINACIÓN Y CONTROL DE:

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y COMPENSACIONES, RELACIONES LABORALES, INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL, RELACIONES CON AUTORIDADES LOCALES, IMSS, INFONAVIT, SAR, CAPACITACION ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS, ELABORACIÓN DE POLÍTICAS, INTEGRACIÓN COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO, NOMINAS, SERVICIO MEDICO.

PARTICIPACIÓN EN LOS PROGRAMAS DE:

- INSTALACION Y CALIDAD
- REINGENIERÍA DE PROCESOS
- PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

LOGROS.-

- DURANTE ESTE PERIDO UNICAMENTE SE RECIBIERON 2 DEMANDAS LABORALES HABIENDO OBTENIDO RESOLUCIONES FAVORABLES A LA EMPRESA.
- MEJORA EN EL CLIMA LABORAL.

- PARTICIPACION EN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS "OUTPLACEMENT" QUE SE DIO EN LA EMPRESA DEL '94 AL '97, DONDE PERSONALMENTE SE TUVO INGERENCIA DIRECTA EN EL CIERRE DE 25 SUCURSALES Y LA LIQUIDACIÓN DE CASI 1200 TRABAJADORES, SIN QUE HUBIERA GENERADO CONFLICTO SOCIAL Y LABORAL.
- MEJORA EN LOS PROCESOS DE SERVICIO MEDICO LOGRANDO UN 50% DE AHORRO EN EL GASTO QUE ERA SUPERIOR A LOS 900,000 ANUALES
- SE ESTABLECIO EL PRIMER SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVES DE UNA REVISTA DE EDICIÓN BIMESTRAL.

**GERENTE DE RECURSOS HUMANOS (CENTRO REGIONAL MORELIA)
1983- 1993**

COORDINACIÓN Y CONTROL DE:

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y COMPENSACIONES, RELACIONES LABORALES, INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL, RELACIONES CON AUTORIDADES LOCALES, IMSS, INFONAVIT, SAR, CAPACITACION, ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS, ELABORACIÓN DE POLÍTICAS, INTEGRACIÓN COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO, NOMINAS, SERVICIO MEDICO.

LOGROS.-

- EL PRINCIPAL, HABER SIDO PROMOVIDO A UN CENTRO REGIONAL "AA" CON MAS DE 800 EMPLEADOS Y 23 SUCURSALES DE ACUERDO A LOS RESULTADOS LOGRADOS.

SEARS ROEBUCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.

1982- 1982

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

FORMACION PROFESIONAL

LICENCIATURA: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MORELIA
MORELIA, MICH. OBTENIENDO ÉL TITULO DE
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

IDIOMAS

INGLES INTERMEDIO

CURSOS

- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
- COSTEO Y NEGOCIACION DE C.C.T.
- SUPERVISION EFECTIVA Y MANEJO DE PERSONAL
- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
- HABILIDADES DIRECTIVAS
- SISTEMAS DE COMPENSACIONES Y VALUACION DE PUESTOS
MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO

DEFINICIÓN DE CONCEPTOS DE ENTREVISTA

1. CARÁCTER

Que característica personal considera determinante en su persona.

Descripción de las mismas con sus propios términos o palabras
FIRME, FUERTE, AFABLE, ALEGRE, NOBLE.

Mantenerse en las decisiones tomadas, siendo congruente y objetivo consigo mismo, y sin afectar a terceros.

2. CUALIDADES

Que atributos ó virtudes personales son los que le van a permitir competir para el puesto.

3. EN QUE AREAS DE MEJORA TRABAJARÍA

Áreas personales ó profesionales que el entrevistado percibe como deficientes y en las cuales puede mejorar.

4. SI PUDIERA RECIBIR OPINIONES DE LA GENTE CON LA QUE HA TRABAJADO ¿ QUÉ EXPRESARIAN EN RELACIÓN A USTED?

OPINIÓN SENTIDA

Que percepción tiene de las opiniones expresadas de sus jefes, compañeros o subordinados anteriores o actuales en relación a su persona en el ámbito laboral.

5. QUE ACTIVIDADES REALIZA EN SU TIEMPO LIBRE.

Deporte, música, cine, lectura, internet, periódico.

6. CUAL ES LA DECISIÓN MAS IMPORTANTE QUE HA TOMADO EN EL AMBITO LABORAL.

7. CUAL HA SIDO LA DICISIÓN MAS IMPORTANTE QUE HA TOMADO EN SU VIDA PERSONAL

8. QUE HABILIDADES CONSIDERA IMPORTANTES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPARÍA ESTE PUESTO.

9. SE CONSIDERA UNA PERSONA CON LIDERAZGO

SI / NO

PORQUE

COMO APLICA SU LIDERAZGO

10. COMO SE VISUALIZA EN 5 AÑOS
que proyecto de vida tiene a largo plazo, en ambos ámbitos laboral y personal.
11. AL RECLUTAR PERSONAL, PARA FORMAR SU EQUIPO DE TRABAJO, INDEPENDIEMENTE DEL MODELO Y PERFIL LABORAL, QUE BUSCA EN SU PERSONAL.
Valores que el candidato considera importantes en un grupo de colaboradores.
12. POR GENERO CON CUAL SE LE FACILITA TRABAJAR MEJOR
Relaciones interpersonales relación con cada genero
13. COMO CONSIDERA LA RELACIÓN DE SUS COMPAÑEROS CON SU JEFE
Relación con su autoridad
14. QUE CARACTERÍSTICAS LE DESAGRADAN DE SU JEFE
Características negativas que detecte con su autoridad
15. PERCEPCIÓN DEL ENTREVISTADO DE UNA EMPRESA IDEAL
Que características le gustaría al candidato que la empresa en donde va a colaborar tenga.
16. PERCEPCIÓN DEL ENTREVISTADO DE UNA EMPRESA NO IDEAL
Que características no le gustaría al candidato que la empresa en donde va a colaborar tenga.
17. QUE ACTIVIDADES RELIZARÍA EN EL MOMENTO DE ASUMIR EL PUESTO
18. QUE LE PUEDE MOLESTAR DE CUALQUIER PERSONA
Características negativas que puede tener cualquier persona
19. QUE BUSCA QUE LA EMPRESA LE PROPORCIONE
Expectativas del candidato con respecto a la empresa
20. QUE OFRECE A CAMBIO DE LO QUE BUSCA
Aportaciones del candidato para la empresa
21. EJEMPLO DE EMPRESA VALORES / RESULTADOS

ASOCIACIÓN DE ÁREAS

AUTO CONCEPTO

carácter
cualidades
áreas de mejora
opinión sentida
liderazgo
proyección a 5 años
busca de la empresa
ofrece a la empresa

RELACIONES INTERPERSONALES

relaciones con el jefe
relación de genero
relación con subordinados
molestia tiempo libre

COMPETENCIAS
¿cómo?

habilidades para el puesto
como recibe el puesto
liderazgo
toma de decisión

TOMA DE DECISIÓN

decisión personal más importante
decisión profesional más importante

COMUNICACIÓN NO VERBAL

observaciones

IDENTIDAD

con quien vive
a que se dedica el cónyuge y/o
pareja

VALORES

al reclutar busca gente con....
ejercicio resultados / valores

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Al presentarse el candidato puntual a la cita se pasa a un privado, en donde se le dan explicaciones de cada cuestionario que integra la batería psicométrica que se le aplicará y que ha sido solicitada por el cliente.

Al término de esta, hago presencia en el privado donde él se encuentra y de mano me presento solicitándole me acompañe a mi privado, en donde a puerta cerrada damos comienzo a la entrevista.

Comenzamos corroborando datos personales: como nombre completo, estado civil y edad, por lo que aprovecho aludiendo a la misma y expresando: "es usted muy joven" y pregunto ¿habría algún problema si le hablo de tú? (petición generalmente aceptada), continúo corroborando; formación y escuela en donde se formó y año en que egresó, adicional a ello pregunto el porcentaje del idioma adicional que domina y por ultimo capacitación con relación a su "mejora continua".

Adentrándonos aún más en su currículum, se corrobora la información de los puestos anteriores, por lo que basamos la plática en su experiencia laboral, misma que parte del primer trabajo en donde colaboró y concluimos esta parte con su ultimo o actual trabajo, por lo que revisamos y comentamos datos como:

Por que medio se enteró e ingreso a los diferentes trabajos

A quien reportaba

Cuanto personal tuvo a cargo

Que percepciones tenía

Cuáles eran sus funciones y actividades

Cuáles han sido sus logros

Ha tenido promociones

Motivos de sus salidas

Entre otros

Se continúa la entrevista basándonos en el modelo para conocer mas acerca del entrevistado, por lo que algunos de los puntos de la información vertida en el currículum al principio de la entrevista, se retomaran durante el modelo de la misma.

Aludiendo al estado civil confirmamos que VIVE con su ESPOSA quien es Contador Público y se dedica a la administración de su negocio propio. Así mismo, VIVE con sus tres HIJOS de once, ocho y cuatro años, dos varones y una mujer respectivamente, quienes estudian.

Su PADRE se dedica a su negocio propio y su MADRE siempre se ha dedicado al hogar. Es el tercero de seis hijos y todos profesionales; el hermano mayor es Lic. en Administración de Empresas, su segunda hermana Pedagoga, la cuarta hermana, finada, quien en vida ejercía como Enfermera, le sigue otra hermana quien se dedica al Magisterio y por último su hermano el mas joven es Ing. en Sistemas.

Al preguntar al entrevistado como define su CARÁCTER la respuesta fue FIRME, continuamos preguntando que CUALIDADES considera tener, a lo que él respondió soy TENAZ, RESPONSABLE, OPTIMISTA, LEAL Y PROFESIONAL, se le preguntó cuál considera sus ÁREAS A MEJORAR, por lo que él comentó básicamente dos: ESTUDIAR UNA MAESTRIA Y NO TRABAJAR MUCHO, YA QUE NO TENGO TIEMPO PARA MI.

Su TIEMPO LIBRE lo invierte en: AYUDAR A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS NEGOCIOS DE LA FAMILIA, VIAJAR CON SUS HIJOS Y FAMILIA Y LECTURA DE ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO.

Preguntando ¿si tuviera la oportunidad de platicar con la gente con la que has colaborado que OPINIÓN me darían de ti. A lo que responde: RESPONSABLE, EXCELENTE JEFE, PERMITE DESARROLLO Y ENSEÑA.

¿Cual ha sido hasta el día de hoy, la DECISIÓN PERSONAL más importante que has tomado? A lo que responde: CASARME, explicando que fue importante ya que después de vivir sólo durante muchos años, sabía que la vida para él iba a dar un giro de 180 grados.

¿Cual ha sido la DECISIÓN PROFESIONAL más importante que ha tomado hasta hoy? A lo que responde: después de contar con antecedentes e información necesaria para sustentar los hechos, DESPEDIR A UN SUB DIRECTOR DE AUDITORIA, debido a que esta persona hacia malos manejos que eran inadecuados para la organización. El Dir. Regional mi jefe directo, al enterarse se presenta y me cuestiona, por lo que al argumentar los hechos me apoya y respalda proporcionándome protección personal posteriormente.

El entrevistado se considera LIDER ya que al preguntar que y cómo hace para que su personal haga lo que tiene que hacer, responde: DOY EL EJEMPLO, CAPACITO Y GUIO.

¿Que habilidades consideras importantes que debe tener la persona que va ejercer eficientemente una Dir. de Recursos Humanos? A lo que responde: SER RESPONSABLE, TRABAJAR BAJO PRESIÓN, SER LIDER, SER NEGOCIADOR Y TRABAJAR POR OBJETIVOS.

¿Cómo te visualizas en cinco años?: TENIENDO UNA EMPRESA CONSOLIDADA, UN NEGOCIO DE CONSULTORÍA.

¿Cuándo has tenido la oportunidad de reclutar personal para que trabaje directamente en tu equipo, independientemente del modelo laboral y filtros requeridos, que buscas en la gente? Responde lo siguiente: QUE SEA TENAZ, RESPONSABLE, QUE CUENTE CON CONOCIMIENTOS Y ACTITUD.

¿Como consideras LA RELACIÓN DE TUS COMPAÑEROS PARES CON TU JEFE?: responde, BUENA, EN REALIDAD DE MUCHA CONFIANZA.

Por GENERO ¿con quién se te facilita trabajar?

Manifiesta no tener preferencia por ninguno, debido a que con cualquiera que sea el genero, MIENTRAS SE ESTABLEZCAN COMPROMISOS, EXISTA COMUNICACIÓN Y TENGAN ACTITUD, comenta; no tiene por que haber inconvenientes.

¿Qué te puede MOLESTAR de cualquier persona y bajo cualquier circunstancia? LA MALA ACTITUD Y POCO COMPROMISO ANTE LAS SITUACIONES.

¿Que te puede MOLESTAR de tus jefes?, a lo que responde: En realidad no tengo queja alguna, pero si tuviera que decir algo, te digo que seguramente, la FALTA DE COMUNICACIÓN, en caso de existir, debido a que para mí y por las funciones que tengo es sumamente importante.

¿Cuál es tu idea de EMPRESA IDEAL?, a lo que responde. UNA TRASNACIONAL EN DONDE PUDIERA COMPARTIR MI EXPERIENCIA Y EMPLEAR MIS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS.

¿Cuál es tu idea de una EMPRESA NO IDEAL?, a lo que responde: NO TENGO IDENTIFICADA UNA EN ESPECIFICO, SIN EMBARGO, CREO QUE LA FORMA EN QUE TRABAJA LA BUROCRACIA NO ME PERMITIRÍA SENTIRME ÚTIL Y EFICIENTE.

¿Que actividades realizarías al RECIBIR EL PUESTO? A lo que responde: PRESENTARME CON EL PERSONAL, IDENTIFICAR SUS FUNCIONES, CONOCER LA PLANEACIÓN Y ESTRATEGIAS DE LA COMPAÑÍA Y ENTERARME COMO ESTA POSESIONADA DENTRO DEL MERCADO.

¿Qué BUSCAS que la empresa te proporcione? A lo que responde: ESTABILIDAD, DESARROLLO Y PROYECCIÓN.

¿Y a cambio que OFRECES a esta empresa?: COMPROMISO Y RESULTADOS.

Explicué el perfil que se estaba buscando, se le preguntó si tenía alguna duda ó pregunta y por último se le dieron las gracias por su tiempo, cooperación y disponibilidad.

consultores en recursos humanos

REFERENCIAS LABORALES

CANDIDATO	PUESTO CONSIDERADO
XXXX XXXX	SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
CLIENTE	CONSULTOR
XXXX	KEY MUÑOZ

1. REFERENCIAS

Empresa	XXXX XXXX
Teléfono	01 272174884 ó 27 27 93 79
Persona contactada	LIC. XXXX XXXX
Cargo de la persona contactada	DIRECTOR DIVISIONAL DE RECURSOS HUMANOS
Fecha de la referencia	MAYO DE 2001
Puesto Inicio	1993 - 1996
Puesto Final	SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
Funcion genérica	Servicio de Recursos Humanos, reclutamiento y selección, contratación, rel. Laborales.
Cómo evaluaría su desempeño	Fue mi brazo derecho, excelente, muy profesional, desarrolla a su gente.
Tiempo de permanencia en la empresa	Con exactitud no lo recuerdo como 10 o 12 años
Motivo de salida	Lo invitaron a colaborar en donde actualmente esta trabajando.
Volvería a contratarlo	Por su puesto que sí
Observaciones	Muy profesional, se trabaja muy agusto con él.
Areas de Mejora	

2. REFERENCIAS

Empresa	XXXX XXXX
Teléfono	01 73 11 45 89
Persona contactada	LIC. XXXX XXXX
Cargo de la persona contactada	DIR. REGIONAL
Fecha de la referencia	MAYO DE 2001
Puesto Inicio	SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
Puesto Final	SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
Funcion genérica	Reclutamiento y Selección, Rel. Laborales, etc.
Cómo evaluaría su desempeño	Muy bueno, conocedor.
Tiempo de permanencia en la empresa	Aproximadamente 3 años en el puesto.
Motivo de salida	Promoción.
Volvería a contratarlo	Desde luego que sí.
Observaciones	Minucioso, profesional y muy comprometido.
Areas de Mejora	

3. REFERENCIAS

Empresa	XXXX XXXX
Teléfono	01 72 79 84 71
Persona contactada	LIC. XXXX XXXX
Cargo de la persona contactada	DIRECTOR DE ZONA TOLUCA
Fecha de la referencia	MAYO DE 2001
Puesto Inicio	SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
Puesto Final:	SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
Funcion genérica	Reclutamiento y Selección, Relaciones Laborales, Nómina, Sueldo, etc.
Como evaluaría su desempeño	Bueno, Cero problemas.
Tiempo de permanencia en la empresa	Aproximado en el puesto 3 años, en la empresa sé que más pero lo desconozco.
Motivo de salida	Lo desconoce.
Volvería a contratarlo	Sí
Observaciones	Estable, centrado muy profesional.
Areas de Mejora	

consultores en recursos humanos

REFERENCIAS PERSONALES

<i>CANDIDATO</i>	<i>PUESTO CONSIDERADO</i>
XXXX XXXX	SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
CLIENTE	CONSULTOR
XXXX	KEY MUÑOZ

1. REFERENCIAS

<i>Nombre</i>	LIC. XXXX XXXX
<i>Ocupación</i>	
<i>Teléfono</i>	01 72130392
<i>Tiempo de conocerlo</i>	8 años aproximadamente.
<i>Vínculo personal</i>	Fue su jefe y han mantenido amistad.
<i>Observaciones</i>	El mejor de mis jefes, forma buen equipo de trabajo, es una persona honesta y honorable, le aprendí mucho.

2. REFERENCIAS

<i>Nombre</i>	XXXX XXXX
<i>Ocupación</i>	
<i>Teléfono</i>	01 72132413
<i>Tiempo de conocerlo</i>	8 años
<i>Vínculo personal</i>	Lo conoce por que daba asesorías para el banco.
<i>Observaciones</i>	Excelente persona, en el banco ha sido uno de los mejores en su área.
<i>Áreas de Mejora</i>	

3. REFERENCIAS

<i>Nombre</i>	XXXX XXXX
<i>Ocupación</i>	
<i>Teléfono</i>	1996-1841
<i>Tiempo de conocerlo</i>	34 Años aproximadamente.
<i>Vínculo personal</i>	Amigos y vecinos desde niños.
<i>Observaciones</i>	Buena persona, trabajador y responsable.
<i>Áreas de Mejora</i>	

México D, F. 20 de Junio de 2001.

XXXX S. A. de C.V.
Ing. XXXX
Director General
P r e s e n t e

Reciba con la presente un cordial saludo. Al mismo tiempo, es nuestro deseo agradecer su interés por la colaboración de nuestros servicios.

En este documento encontrará la información solicitada, referente a la **GARANTIA** que ofrecemos respaldando con total seriedad la preparación, experiencia y el talento de el **LIC. XXXX XXXX XXXX** para colaborar y realizar las actividades que le competen dentro de su organización.

Durante los seis primeros meses a partir de la contratación con fecha **16 DE JUNIO 2001** **XXXX** garantiza la reposición del candidato seleccionado, asegurando así la elección de la persona idónea, que de no ser así, se repetirá el proceso selectivo sin costo alguno, siempre que se hayan mantenido las mismas condiciones en relación a los recursos, tiempos y espacios.

Si por alguna razón **XXXX SA. DE CV.** modificara los acuerdos pactados desde el momento de la contratación o cualquier otro requisito referente al puesto, **XXXX** no se hace responsable de la no-adecuación del candidato seleccionado, por lo tanto se anulará la presente garantía.

Por todo lo anterior reiteramos que la **GARANTIA** es aplicable hasta el día **16 DE DICIEMBRE DE 2001.**

Atentamente,

Key Muñoz
CONSULTOR FACTOR HUMANO
XXXX SA. DE CV.

**EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO
CARGOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRATIVOS**

FORMULARIO "B" (EVALUADOR) 1-3

N° CEDULA EVALUADO	NOMBRE EVALUADO	CARGO/POSICION
		GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
N° CEDULA JEFE	NOMBRE JEFE	NEGOCIO/AREA
		Corporativo
		FECHA
		Feb - 2003

ANÁLISIS DE EFECTIVIDADES Para el análisis de efectividades, utilizar las definiciones y los comportamientos que aparecen en el manual de Efectividades.

Criterio y/o cargo	EFECTIVIDADES	NIVEL DE DESARROLLO DEL EVALUADO					EVIDENCIAS DE USO
		1	2	3	4	5	
	CONCEPTUAL						
	1. Capacidad analítica.			*	*		POR EL POCO TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN, NO HAY EVIDENCIAS SIGNIFICATIVAS
	2. Solución de problemas y toma de decisiones				*		
	3. Creatividad/Innovación			*			
	4. Estudio/Investigación				*		
	5. Resumen conceptual.				*		
							3.95

OPERATIVA

	10. Planeación y organización				*	
	11. Seguimiento de procesos			*	*	AUNQUE SE PLANEEN LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES, DEBE MEJORAR EN EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PLANES
	12. Orientación a resultados			*		PUEDE MEJORAR, SIENDO MAS ESTRUCTURADA EN LA FIJACION Y SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS
	13. Orientación al cliente				*	TOTAL
	14. Manejo de la presión				*	
	Resumen Operativa				*	4.0

Criterio del cargo	EFECTIVIDADES	NIVEL DE DESARROLLO DEL EVALUADO					EVIDENCIAS DE USO
		1	2	3	4	5	
Relaciones Interpersonales							
	16. Comunicaciones				*		
	17. Trabajo en equipo					*	TDOS LOS DIRECTORES DE NEGOCIO LO APRECIAN Y BUSCAN PARA RESOLVER PROBLEMAS
	18. Negociación				*		BUEN CRIERDO Y CEDE PARA LOGRAR EL OBJETIVO
	19. Resumen Relac. Interp.				*		4.33

LIDERAZGO

	3. Comunicación de objetivos y dirección				*		
	21. Desarrollo de colaboradores				*		
	22. Participación				*		
	23. Estilo de dirección					*	
	24. Liderazgo individual/ influencia				*		
	25. Resumen liderazgo				*		4.20

MOTIVACION AL TRABAJO

	26. Motivación al trabajo				*		4.5
--	---------------------------	--	--	--	---	--	-----

CONOCIMIENTOS TEORICO PRACTICOS

	1	2	3	4	5		1	2	3