



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

LA ENTREVISTA DE GRUPO EN
EVALUACIÓN DE PERSONAL

T E S I N A

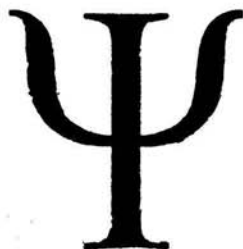
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

ARGELIA LETICIA MEDINA GARCÉS

ASESOR: DR. JAIME A. GRADOS ESPINOZA



CIUDAD UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE DE 2004.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LA ENTREVISTA DE GRUPO EN EVALUACIÓN DE PERSONAL.

ÍNDICE

Introducción	1
1.-Evaluación de Personal.	11
1.1.-La Evaluación de Personal en las Empresas.	11
1.2.-Principales Instrumentos Utilizados.	19
2.-La Entrevista.	24
2.1- Etapas de la Entrevista.	40
2.2.-Tipos de Entrevista.	45
2.3.-Antecedentes de la Entrevista de Grupo.	46
2.4.-Entrevista de Grupo vs. Entrevista Individual.	55
3.-Procedimiento.	58
3.1.-Perfil del Moderador.	58
3.2.-Conformación del Grupo.	62
3.3.-Propuesta de Guía.	64
Conclusión	69
Anexo	72
Glosario	82
Referencias bibliográficas	83

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por permitirme ser parte de su creación

A LA UNAM

Gloriosa Institución, que me hace sentir el orgullo de llamarme universitaria y el compromiso de ser digna de ello

A MIS MAESTROS Y SINODALES

Quienes tan generosa y pacientemente compartieron conmigo sus saberes y experiencias

DEDICATORIAS

A MIS PADRES, LUCÍA Y ROQUE

Por haber trazado para mí un proyecto de vida pleno y participado amorosa y sabiamente en su realización

A MI ESPOSO, JOSÉ LUIS Y MIS HIJOS, JOSÉ LUIS Y CARLO

Por darme los motivos para completar este ciclo

A MIS HERMANOS Y SOBRINOS

Por su solidaridad y afecto incondicionales

A MIS TIAS, LICHA Y DENÉ

Aliadas de siempre

A MI MAESTRO JAIME GRADOS ESPINOZA

Además de amigo, ejemplo de profesionalismo, dedicación y vocación académica

A MIS AMIGOS, GELA, LAURA, MARGARITA, MARU, OSCAR, ROSALBA,
ROSITA Y TERE

Dios, ellos y yo sabemos que sin su apoyo, las dificultades para lograr esta meta, habrían sido muy grandes

INTRODUCCIÓN.

Para las organizaciones es prioritario contar con instrumentos que les permitan medir tanto las variables que inciden en el desempeño de su personal como con los que le garanticen ubicar a las personas adecuadas para cada puesto. Por otra parte, una persona que busca empleo, espera que éste le proporcione una remuneración con la que pueda cubrir sus necesidades materiales, estabilidad y posibilidad de aprendizaje y/o autorrealización.

Para satisfacer ambos intereses prácticos, se requiere conocer detalladamente, las tareas involucradas en el puesto y contar con su descripción, y de esta manera tener el parámetro contra el cual comparar las características del evaluado y estar en posibilidad de predecir o determinar su éxito en el puesto y por ende cual de los candidatos a ocuparlo u ocupantes reúne en mayor medida las especificaciones del mismo.

Es claro que la organización de acuerdo a sus recursos y objetivos particulares, va a determinar cuales son los medios y herramientas más adecuadas para llevar a cabo la **evaluación de su personal**; desde recurrir a reconocidos **consultores externos**, incluir en su estructura un **área especializada** en ello, o delegar esta actividad en empleados, como son los supervisores, que aunque son expertos en la tarea, no en la aplicación de instrumentos de evaluación de Personal que proporcionen indicadores del nivel de ejecución de otros.

Una de las técnicas más frecuentemente utilizadas como parte de los procedimientos de Evaluación de Personal, es la Entrevista.

La Entrevista en general, como técnica válida y confiable para fines evaluativos, ha sido severamente cuestionada, sin embargo, por otra parte también existe evidencia de su utilidad, encontrándose que satisface desde elementales necesidades humanas como el dar la pauta para el contacto evaluado-organización, antes de la contratación, hasta la observación de los diversos mensajes que el entrevistado emite a través de su comunicación no verbal y percibidas por el entrevistador entrenado, mediante una capacidad empática debidamente desarrollada.

Una modalidad de Entrevista de escasa difusión y uso en México, es la Entrevista de Grupo, con la cual, y en complemento con otros instrumentos, la autora ha alcanzado objetivos institucionales que de otra manera no hubiera sido posible obtener.

Esta situación de entrevista propicia la oportunidad de observar los fenómenos que ocurren al reunirse más de un evaluado con el entrevistador, y analizar la información obtenida a la luz de la Teoría y Técnicas de la Dinámica de Grupos las cuales también proporcionan los fundamentos para el manejo de las situaciones grupales.

En la hoy Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, se presentaba periódicamente la problemática de un incremento significativo del número de aspirantes a ocupar puestos en la misma, ya sea por ingreso, por promociones escalafonarias o asignación de categorías por homologación o puestos de nueva creación, y siguiéndose un proceso de tipo tradicional, en el que la aplicación de las baterías de exámenes se realizaba de manera colectiva, la entrevista se llevaba a cabo individualmente, era de tipo cerrado y/o mixto en la que básicamente se ampliaba, complementaba y/o corroboraba la información previamente obtenida en un inventario biográfico.

La programación de entrevistas, con una duración promedio, de 30 minutos generaba retrasos y rezagos en la atención del personal y la obtención de resultados.

En este contexto, la evaluación de personal se tenía organizada en 5 niveles de ocupación, determinados por los requisitos de escolaridad así como la cuantificación de diferentes habilidades específicas establecidas en el Catálogo Institucional de Puestos para el desempeño de las diferentes tareas:

NIVEL I.- Puestos que requerían el haber **concluido una carrera profesional**, ya sea pasante o titulado, por ejemplo Jefes de Departamento, Analistas Titulares etc.

NIVEL II.- El requisito para ocupar estos puestos era ser **estudiante de carrera profesional**, como Analista Adjunto.

NIVEL III.- Requiere contar con **bachillerato, carrera técnica o equivalente**, como Secretaria o Auxiliar de Analista.

NIVEL IV.- El requisito para estos puestos era haber concluido la **secundaria**, como el caso del Auxiliar Administrativo.

NIVEL V.- Los puestos de este nivel, requerían contar con la educación **primaria o saber leer y escribir**, como en el caso de Aux. de Servicios, Carpintero, Plomero etc.

Después de buscar alternativas de solución para abatir los rezagos, se determinó realizar entrevistas grupales, que con una duración aproximada de entre 60 y 90 minutos, posibilitaba la observación de entre 4 y 12 candidatos a la vez.

Para ejemplificar, mencionaremos la experiencia concreta de la evaluación de extensionistas en 1987-1988 en las Delegaciones Estatales y/o Regionales de la Institución para asignar categorías de puestos de nueva creación, y aún cuando en muchas de ellas se contaba con Psicólogos entrenados para realizar esta labor, fue

necesario apoyar a las Delegaciones que no tenían dicho personal, con los Psicólogos que trabajaban en Oficinas Centrales, donde la plantilla del Area Normativa correspondiente era mas amplia, sin embargo se debían abarcar todas las Delegaciones en un periodo límite de tiempo, la sustentante participó en la evaluación de este personal en Tamaulipas, donde existían 3 Delegaciones: Tampico, Cd. Victoria y Reynosa; en Baja California Norte, donde los Distritos de Desarrollo Rural se encontraban distribuidos a lo largo de la Península; así como Nayarit, Michoacán y Oaxaca, cumpliéndose los objetivos de evaluación de entre 30 y 50 candidatos en un día por un solo Psicólogo, contando solo en algunas ocasiones, con un auxiliar que apoyaba en la aplicación de exámenes.

En lo anterior se observa un óptimo aprovechamiento de los recursos empleados por la organización para, la evaluación de su personal, prioridad que finalmente le permitirá contar con el más valioso de ellos, el capital humano, razón por la cual el tema despertó el interés de la sustentante.

La exposición de este trabajo, se ha organizado en tres capítulos, en el primero se hace una breve revisión de los diferentes métodos de evaluación de personal, así como de los instrumentos empleados en cada uno de ellos, poniendo en relieve que en la mayoría de los modelos, **se aplican entrevistas** de uno u otro tipo, esto con la finalidad de dimensionar el valor de esta Técnica en procesos mas amplios y de tanta importancia en la actividad humana.

El segundo capítulo se enfoca a compendiar los diferentes aspectos de la entrevista, como son sus modalidades, sus etapas, las aportaciones que dan origen a la entrevista grupal y aspectos comparativos entre ésta y la entrevista individual.

Finalmente en el tercero y último, se describen los diferentes elementos que integran el procedimiento a seguir para realizar una entrevista de grupo, que van desde las

características deseables en la persona que guiará la dinámica, los aspectos que deberán tomarse en cuenta para constituir los grupos; y los pasos concretos a seguir en su aplicación, tomando en consideración que las características particulares del grupo y su dinámica, dan lugar a variaciones imposibles de prever en toda su amplitud, por lo que se hace mas relevante la preparación del moderador.

Cabe mencionar que al inicio del proceso de elaboración de la presente, no se había encontrado información documentada de la utilización de la técnica en nuestro medio, sin embargo al término del mismo, se localizó en el acervo de la Biblioteca de la Facultad de Psicología de la UNAM, el Reporte Laboral de Ana Laura Romero González (2001), denominado **“La entrevista grupal en el proceso de selección de una institución bancaria”**, constituyendo un precedente de la aplicación de este tipo de entrevista.

Resumiendo, este trabajo tiene como propósito hacer notar las ventajas de la Entrevista de Grupo, precisando las circunstancias en que esta técnica aporta mayores beneficios dentro de los procesos de Evaluación de Personal, recabando los antecedentes teóricos y prácticos que lo soportan, proporcionando una guía para la conducción de dicha Técnica en el contexto mencionado y contribuir a la difusión de este tipo de entrevista, ya que considero que puede ser de gran utilidad a los profesionales dedicados a la Evaluación de Personal.

Por último, a efecto de describir el entorno de la Institución en la cual fue aplicado este instrumento, mencionaré sus antecedentes.

Antecedentes de la SAGARPA.

La actual Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, tiene como primer antecedente el Decreto del 2 de diciembre de 1842, mediante el cual se creó la Dirección General de Industria, que dependía del Ministerio de Relaciones Exteriores e Interiores, que tuvo como función principal, el **fomento agropecuario**, y para el año de 1846, se le agregó la de **colonización**.

A las funciones de fomento agropecuario y colonización se les incorporó la de irrigación, que desempeñó el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, creado el 22 de abril de 1853, conforme a las bases para la administración de la República.

La Ley de Secretarías de Estado, de fecha 13 de mayo de 1891, le otorgó el rango de Secretaría y la denominó Secretaría de Fomento, siendo responsable de las funciones de fomento agropecuario, colonización e **irrigación**.

Para el año de 1917, la Ley de Secretarías de Estado incrementó las funciones anteriores con las de dotación de tierras y fraccionamiento de latifundios y, por reformas a la ley, en diciembre del mismo año, se le llamó Secretaría de Agricultura y Fomento, agregándose la función de **restitución de tierras**.

Por Decreto del 22 de marzo de 1934, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Código Agrario y, como consecuencia, nace el Departamento Agrario, transfiriéndosele las funciones relacionadas con el reparto de tierras.

Por reformas a la Ley de Secretarías, en el año de 1939 se incluyen funciones en materia forestal y de caza. La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 7 de diciembre de 1946 le dio el nombre de Secretaría de Agricultura y Ganadería y, por

reformas a esta ley, el 22 de enero de 1963 se le transfieren al Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, las funciones de colonización y terrenos nacionales.

En el nivel foráneo existieron **32 agencias generales**, en las cuales apoyaban operativamente las Direcciones Generales de nivel central.

Posteriormente, la Secretaría de Agricultura y Ganadería y la de Recursos Hidráulicos quedaron fusionadas al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que entró en vigor el 1 de enero de 1977, dando origen a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Así el 12 de agosto del mismo año, al publicarse en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento Interior, quedaron formalizadas sus atribuciones.

Como resultado de la fusión señalada, el ámbito foráneo de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos quedó conformado por el modelo de organización de las **Representaciones Generales**, estructurándose hasta el nivel de jefatura de programa, asignándoles las funciones de competencia para cada subsector.

En 1983, con la emisión del Plan Nacional de Desarrollo, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (1983-1988) asume la coordinación del Programa de Desarrollo Rural y, por lo tanto, la responsabilidad de procurar la convergencia de acciones para dar integridad al desarrollo del campo mexicano, fue así como en 1988 se publica el Acuerdo mediante el cual se establecen los **Distritos de Desarrollo Rural y sus Centros de Apoyo**, orientados a optimizar la producción en zonas con características ecológicas y socioeconómicas similares, esto como resultado de la fusión de los Distritos de Riego y de Temporal, publicándose la Ley de Distritos de Desarrollo Rural.

Por reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, las funciones **relacionadas con la fauna**, que esta dependencia desempeñaba, pasaron a ser competencia de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, lo cual originó una nueva reestructuración.

El 7 de junio de 1985 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación, las modificaciones a su Reglamento Interior, que abrogó el similar del 13 de septiembre de 1982, en virtud del proceso de modernización administrativa al que se sometió la Secretaría desde 1983.

En el nivel central se fusionan las Subsecretarías de Agricultura, de Ganadería y la Forestal, lo que vino a significar en las Delegaciones Estatales de la Secretaría, el agrupamiento de las áreas que desarrollaban estas funciones, a través de la Subdelegación de Fomento y Desarrollo.

En 1989, a raíz del cambio de administración y con fundamento en el Reglamento Interior publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 10 de abril del mismo año, la Secretaría se adecua orgánicamente.

La Subsecretaría de Desarrollo Agropecuario y Forestal se reestructura y sus funciones se reasignan por materia, en las Subsecretarías de Agricultura, Ganadería y la Forestal, para el mejor desarrollo de las actividades sustantivas, y la Dirección General de Infraestructura Rural se fusiona con el Fideicomiso de Riesgo Compartido.

En abril de 1990, en virtud del proceso de modernización del campo y de la Administración Pública Federal, se instrumentan nuevos cambios a la organización y funcionamiento, los cuales quedaron formalizados en el Reglamento Interior publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de mayo del mismo año.

En 1994, con fundamento en las modificaciones al artículo 35 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos cambia su denominación a Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.

Con base en lo anterior, y derivado de la creación de la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, como dependencia encargada de coordinar, administrar y fomentar el aprovechamiento del agua, en todas sus formas, así como de los bosques, la fauna y flora silvestres, entre otras responsabilidades, se le transfiere la Subsecretaría Forestal y de la Fauna Silvestre, con sus dos Direcciones Generales, así como la Comisión Nacional del Agua y el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua.

Paralelamente, y en cumplimiento a las medidas estructurales para la reducción del gasto en servicios personales de confianza, se llevan a cabo durante el periodo 1994-2000, diversas modificaciones orgánico-funcionales al interior de la Dependencia, que se reflejan en la estructura de la misma, tanto en Oficinas Centrales como en Delegaciones Estatales.

El 30 de noviembre de 2000, se publica en el Diario Oficial de la Federación, las modificaciones al artículo 35 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, cambia su denominación a Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, incorporándose a ésta las atribuciones relacionadas con el fomento de la actividad pesquera que anteriormente correspondían a la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, creándose la Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca.

Se llevaron a cabo otros cambios en la estructura orgánica básica de la Secretaría, tendientes al logro de la Misión de la Dependencia, que está definida por el desarrollo de una nueva sociedad rural, basado en el crecimiento sustentable de los sectores

agroalimentario y pesquero, con una continua capacitación y superación de su gente, que le permita mantener actividades en un nivel productivo, rentable y competitivo.

Lo anterior a través del aprovechamiento de los instrumentos, mecanismos y oportunidades del sector, tanto a nivel nacional como hacia el exterior, vinculados a los agronegocios, financiamiento e inversión, capacitación técnica, transferencia de tecnología, biotecnología, aspectos académicos y de investigación e intercambio de información y experiencias, a través de programas específicos prioritarios, a fin de impulsar la modernización agropecuaria.

1.-EVALUACIÓN DEL PERSONAL.

Es este un proceso mediante el cual, la Organización obtiene objetivamente y con la mayor certeza posible, información acerca de la expresión, en su contexto, de los fenómenos que se suceden en la conducta humana como Unidad Biopsicosocial, y que inciden en la composición de su estructura y en la potenciación de sus recursos humanos, para lo cual se utilizan entrevistas diversas, aplicación de exámenes técnicos y psicométricos, encuestas socioeconómicas, etc.

Paralelamente, es indispensable contar con información de diversa índole, que comprende desde la estructura organizativa, la descripción de puestos, inventarios de recursos humanos actualizados, la estructura financiera, tecnológica etc.

Estas dos vertientes de datos, permitirán identificar en que medida las conductas de la persona evaluada, satisfacen los requerimientos organizacionales.

Esto servirá para establecer predicciones, partiendo de la idea de que el éxito de un empleado depende de algunos antecedentes esenciales, tales como la experiencia, trayectoria académica, así como ciertos factores personales.

1.1.- LA EVALUACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS.

A través de la Historia, el hombre ha buscado y descubierto formas de aprovechar en su propio beneficio los bienes a su alcance, tanto los que la naturaleza le provee como aquellos que resultan de la transformación de los mismos y aún los que son producto de la creatividad humana.

También han cambiado los alcances y objetivos de estas actividades a las que genéricamente llamaremos **trabajo**, así lo que al principio pretendía satisfacer necesidades básicas de un pequeño grupo, clan o familia, a medida que transcurrieron las diferentes épocas, se transforman en organizaciones que procuran cubrir necesidades de grupos más amplios. Es de mencionarse que las necesidades también han ido evolucionando, diversificándose y generalizándose por lo tanto, los productos y servicios requeridos por los grupos mencionados, por las diferentes sociedades o por la humanidad entera.

A medida que la actividad productiva fue creciendo, se crearon sistemas que permitieran planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades que lleven a la obtención de los objetivos de producción y distribución. Principalmente a raíz del surgimiento de eventos cruciales como la Revolución Industrial, que implicó el cambio de las unidades productivas representadas por los talleres artesanales, a la fábrica.

Inmersos en los diferentes sistemas políticos, económicos, éticos y religiosos, surgieron conceptos como esclavitud, gremio, mano de obra, mercado, mercado de trabajo, producción en serie, división del trabajo, capital, monopolio, imperialismo, expansionismo, globalización, etc., desarrollándose los modelos administrativos que de una manera práctica y eficiente permitieran el incremento del valor de las inversiones, los beneficios económicos y la más adecuada participación de los trabajadores en los procesos productivos.

Planear, proveer los recursos y coordinar los esfuerzos para alcanzar un objetivo definido por la organización, son elementos de modelos como la Administración Científica, Relaciones Humanas en el Trabajo, Administración para la Calidad, Desarrollo Organizacional, Administración para la Excelencia, Reingeniería, etc. y aunque algunos de ellos consideran que los Recursos Humanos “son sólo mente y mano de obra contratada, que sirve para incrementar el valor de la inversión” (Colunga,

1995, pag. 30), no dejan de reconocer que las personas que laboran en una empresa significan una fuerza económica especialmente productiva, que debe ser aprovechada y utilizada racionalmente.

Cuando observamos a dos o más trabajadores realizar la misma tarea, nos damos cuenta que el éxito que obtienen en el desempeño, y la productividad que alcanzan, tienen gran variabilidad.

Podríamos encontrar tres posibles explicaciones para estas diferencias en el rendimiento de los trabajadores: **a) la diferencia en las habilidades que poseen**, es decir en las capacidades relativamente estables que permiten a las personas comportarse de alguna forma específica. **b) la motivación**; que refleja los esfuerzos o energía, es una característica dinámica, con frecuencia efímera que determina el vigor con el que serán empleadas las capacidades en alguna actividad, que los impulsa a hacer un mayor esfuerzo en el trabajo y **c) variables en el ambiente** que podrían influir en el desempeño de los trabajadores.

Sin embargo, es de tomar en cuenta que, **siendo el desempeño un fenómeno individual, las variables ambientales inciden en éste a través de las determinantes individuales: habilidades y motivación.**

Sin profundizar demasiado en este momento, mencionaremos que en los años recientes, se ha enfatizado la importancia del factor educativo en la competitividad de las personas “la naturaleza del progreso en el siglo XXI, dependerá ante todo del factor educativo” en el sentido de que “la educación como base del conocimiento, el conocimiento como base de la información y la información como base del desarrollo” (Fuentes 1997, citado en Guzmán, 1999, pag. 7).

Ante el consenso de distintos sectores, de que el sistema educativo de México no brinda los niveles de calidad deseables de acuerdo a las exigencias del desarrollo nacional y de la reestructuración del trabajo debido a la globalización, se está estableciendo el Sistema de Educación basada en Competencias (EBC), no solo en diferentes niveles educativos como la Educación Tecnológica Media y Superior, sino en la Educación no formal como son los programas de capacitación en y para el trabajo.

A partir de la definición de normas de competencia laboral o profesional, obtenidas del sector productivo y de servicios, el sentido que se le da a la habilidad, no es el de un saber enciclopédico, sino que implica el uso de conocimientos, habilidades y actitudes de manera integral y pertinente, “no es lo que la persona sabe, sino lo que es capaz de hacer”, llamándosele entonces “competencia”. De este modelo hablaremos un poco más en páginas posteriores.

En un contexto organizacional, tiene poco valor considerar las habilidades en un sentido absoluto, es decir, para que tengan un significado se requiere cotejar las habilidades de una persona con el trabajo que va a desempeñar. Lo cual implica que se esté en condiciones de medir las habilidades del individuo y los requisitos del trabajo. A menudo estos se definen en un conjunto de rasgos o características que se deben reunir, lo cual en general no ha dado resultados muy satisfactorios, debido por un lado a la dificultad para determinar los rasgos individuales, mediante la observación que una persona hace de otra, y por otro a que muchas veces, los rasgos requeridos para el desempeño satisfactorio de un trabajo, guardan poca relación con éste.

Alternativamente hay una creciente aceptación del procedimiento de evaluación, que se refiere a **las conductas**, más que a los rasgos del empleado.

Una organización posee en general dos maneras de manejar las habilidades individuales y obtener congruencia entre la pareja persona-trabajo a saber: **la evaluación** de empleados y **la capacitación** y desarrollo de éstos.

La evaluación del personal en diferentes momentos de su relación con la empresa; ya sea durante el proceso de selección, con fines de promoción, evaluación del desempeño etc., es una de las principales formas mediante las cuales ésta trata de manipular los niveles de habilidad de su fuerza de trabajo, ya que se ocupa de identificar a quienes desempeñan satisfactoriamente una tarea antes de ocupar el puesto, o bien determinar que tan bien lo hacen en relación a otros desempeñantes o a estándares establecidos. Obviamente, para que se obtengan resultados que sean útiles, los procedimientos de evaluación deberán haber cubierto criterios de validación que permitan garantizar su precisión.

Los procedimientos de evaluación de personal no son homogéneos en todas las empresas.

Las técnicas utilizadas van desde las más tradicionales y ortodoxas; la aplicación de aquellas que se van desarrollando como alternativas específicas a situaciones previamente definidas aunque de índole general o bien; la solución práctica a situaciones muy particulares de alguna organización, por ejemplo:

Método tradicional, que implica la aplicación de entrevistas, exámenes psicológicos, exámenes técnicos, exámenes médicos, encuesta socioeconómica etc.

Selección por objetivos, basada en el Análisis Experimental de la Conducta, y en el que el Análisis de Puesto detallado, la solicitud ponderada, las pruebas de conocimientos, el registro de conductas y el registro de resultados son la parte medular

del sistema, sin embargo se involucra la entrevista por parte del supervisor y la capacitación como partes importantes (Grados, 2001).

Centros de Evaluación.- Es una serie de pruebas y simulación de ejecución individual o grupal, a la que se somete un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas, quienes finalmente, mediante un acuerdo entre ellas, identifican a los candidatos mas adecuadas para desempeñar una labor.

La técnica está compuesta por simulaciones de problemas y situaciones estrechamente relacionadas con el trabajo. Los participantes deben manejar dichas situaciones bajo la vigilancia de los observadores entrenados para ello, quienes registran la conducta mínima requerida para triunfar en el puesto o puestos en consideración, ubicando la actuación del candidato en una escala del 1 al 5 en cada dimensión (área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable, ejemplos específicos de conducta).

Uno de los ejercicios de mayor importancia es la entrevista dimensional que realiza el observador con un participante, en la que se investiga la conducta pasada, es un ejercicio con una estructura similar a la entrevista típica, buscando evidencias de comportamientos que definen un buen desempeño en las habilidades que se están calificando o que están involucradas en una competencia identificada para un puesto (Grados, 2001).

Selección por Grupos de Trabajo.- Es un modelo participativo que permite inferir a partir de la observación áreas de oportunidad y desarrollo para la persona, consiste en presentar al candidato al grupo de trabajo, el cual a través de entrevista grupal, la apreciación del candidato al realizar las tareas propias del puesto y el consenso del grupo, llega a pronósticos de afinidad con el trabajo y el mismo grupo. (Grados, 2001)

Selección por Competencias.- Está basado en el Sistema Normalizado de Competencia Laboral, el funcionamiento de este modelo se apoya en Comités de Normalización de Competencia Laboral, Organismos Certificadores y Red de Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes, que proporcionan elementos, acciones y procedimientos encaminados a desarrollar y establecer mecanismos de evaluación y certificación de competencia laboral, de conformidad con Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) y que facilitan la toma de decisiones en el mercado laboral al otorgar reconocimiento formal de la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su vida, independientemente del modo en que haya sido adquirida, contando para ello con los mecanismos de acreditación necesarios de las personas físicas y morales que intervienen en el proceso. (Grados, 2001)

Este sistema otorga mayores oportunidades a quien esté certificado

Una NTCL es un “conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicadas al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo”. (Ibarra 1996 citado en Guzmán 1999, pag. 13).

Una competencia “es una cualidad de eficiencia en el trabajo que agrega valor al individuo” (Grados 2001, pag. 285).

La competencia constituye una unidad en sí misma, solo tiene sentido como totalidad y aunque puede desagregarse en componentes, estos por separado ya no constituyen la competencia, y sus características esenciales son, que está centrada en desempeños y resalta situaciones y contextos donde dicho desempeño es relevante. Se clasifican en básicas, genéricas y específicas.

Evaluación del Desempeño.- La evaluación periódica del desempeño conlleva una dificultad elemental: ¿como se determina quien desempeñó bien su trabajo y quien lo hizo pobremente? ya que muchos trabajos, incluyendo una gran proporción de trabajos administrativos y profesionales de alto nivel, simplemente no tienen unidades de producción fácilmente identificables. Los objetivos de ésta tienen que ver con dos variables del ambiente que inciden en el propio desempeño: **Otorgamiento de incentivos, ascensos, transferencias** etc.; y **Desarrollo**, es decir, ayudan a mejorar el desempeño o potencial de desempeño auxiliando al empleado a identificar las áreas que requieren crecer o mejorar.

Esto se lleva a cabo localizando hechos relevantes que se han dado en un periodo preestablecido de tiempo, comparando esta actuación con los parámetros esperados, en función de lo cual se informa al evaluado de sus resultados, a través de entrevista personal, denominada asesoría o coaching, otorgando una retroalimentación precisa, directa, pertinente, significativa e inmediata, en la que se le señalan los aciertos en su desempeño como las deficiencias que habrán de superarse para optimizar los resultados (áreas de oportunidad), estableciéndose un compromiso que involucra a la organización, que deberá proporcionar al trabajador los medios que requiera para mejorar la calidad de su labor y por parte de éste de cumplir con los criterios establecidos, durante el próximo periodo a evaluar.

Cualquiera que sea el objetivo de que se trate, y los modelos aplicados para ello, los procesos de evaluación incluyen generalmente la utilización de entrevistas.

Hablamos de procedimientos que se aplican antes y después de la contratación, éste trabajo está enfocado a la utilidad de la entrevista como instrumento de evaluación en general.

1.2. PRINCIPALES INSTRUMENTOS UTILIZADOS.

Para identificar el nivel de habilidad que poseen los candidatos a ocupar un puesto y determinar quienes desempeñan satisfactoriamente una tarea y llegar a una decisión al respecto, se han desarrollado instrumentos que, con diferentes grados de precisión ayudan a establecer el probable éxito organizacional, mismos que se pueden agrupar en tres categorías principales de información predictiva, aunque no son totalmente independientes unas de otras, Balcázar, 1995 los clasifica en:

- a) Datos de la entrevista.
- b) Datos biográficos o información biográfica.
- c) Datos de pruebas.

a) **Los datos de la entrevista**

Se trata de una buena fuente de información, que partiendo del testimonio del candidato, permite profundizar, confrontar, ampliar, precisar, etc. los datos obtenidos a través de otros medios, sus bondades y características, al constituir el tema central de este trabajo, se revisarán ampliamente en el capítulo dos.

b) **Datos biográficos o información biográfica.**

Un método común de Evaluación, consiste en reunir información biográfica sobre los antecedentes de los candidatos, con la premisa de que las experiencias de la vida del sujeto sirven para prever su actitud futura y de que muchas de las conductas como valores o actitudes del ser humano no cambian durante su vida; de ahí que su comportamiento pasado sirve para prever que hará en el futuro y es considerada por algunos como entrevista escrita. Los medios más usuales para reunir información biográfica son:

- **Formularios ordinarios de solicitud de empleo.**

Suministra información sobre temas desde los biográficos normales (nombre, edad, domicilio, sexo, estado civil, etc.) los del área escolar, laboral, hasta los de carácter más personal, situación económica, antecedentes escolares y pasatiempos, el revisar esta información, proporciona pistas para plantear preguntas durante la entrevista.

- **Solicitud Ponderada.**

Del Formulario de solicitud, se procede a establecer la correlación de un tipo de información con el éxito posterior, para asignar a cada respuesta, en cierto sentido, un determinado peso.

- **Inventario Biográfico.**

Este instrumento aporta mayor detalle que el formulario de solicitud de empleo, en las diferentes áreas de interés para el desempeño de un puesto, como son:

Datos personales

Datos Escolares.

Historia Laboral.

Autoconcepto, capacidad de autocrítica.

Empleo del tiempo libre.

Datos familiares de procedencia y actual, si es casado.

Situación económica en cada etapa de su vida.

Metas.

Estado de salud etc. y puede ser tan amplio como las necesidades del usuario lo determinen, por lo que en el Apéndice 1 se muestran dos ejemplos de ello.

Otra opción de utilización de este instrumento es pedir al sujeto que escriba con pluma su autobiografía en unas tres cuartillas, esto permitirá discriminar las áreas a las cuales da mayor énfasis y cuales evade.

Una alternativa mas sería solicitarle igualmente que escriba con pluma, quien ha sido, quien es y quien desea ser, cuales son sus habilidades mas importantes y sus debilidades, sus pasatiempos y descripción de su familia. El motivo de que se realice con pluma la autobiografía, es para localizar mas fácilmente borrones y tachaduras que pudieran interpretarse como áreas de conflicto.

En términos generales, contempla información que se solicitaría en una entrevista individual, esto se menciona en virtud de que se plantea en la propuesta de procedimiento, la utilización de éste instrumento para contar con datos que en la entrevista de grupo no es posible explorar.

c) Datos de pruebas

Otro de los instrumentos de predicción utilizados con mayor frecuencia son las pruebas psicológicas, tanto las que se centran en las destrezas y habilidades del individuo, como las que dan información sobre los diferentes aspectos de su personalidad, incluyendo los intereses ocupacionales.

Las mediciones de las destrezas y habilidades han demostrado ser válidas para predecir el éxito en muchos lugares de trabajo.

Algunos tests de inteligencia que se utilizan con frecuencia en el área del trabajo son: OTIS, WAIS, BETA II R, etc., los cuales también nos proporcionan información sobre algunos componentes relativamente independientes de la inteligencia general como dotación natural, comprensión verbal, razonamiento

numérico, planeación, análisis y síntesis, memoria inmediata, atención y concentración etc.

Para la mayoría de los trabajos hay un nivel óptimo de inteligencia, por debajo de él los trabajadores fallan y por encima tienden a irse a otros trabajos. En casi todos los casos, rechazar a los solicitantes con baja puntuación es una medida acertada, particularmente en organizaciones que contemplan las potencialidades de crecimiento de su fuerza de trabajo. (Smith, 1977)

En lo que se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente, esto es, como responde la persona a la estimulación externa o a la ausencia de la misma, de acuerdo a sus propias características, tales como estabilidad emocional, motivación, juicio social etc. (Grados 2001), se emplean pruebas como Machover, MOSS, FIS, FIGS, MMPI, Bender, HTP, Lusher, 16PF, Grafología, etc.

Otras pruebas utilizadas son las de conocimientos y técnicas u ocupacionales, que permiten investigar los conocimientos teóricos y habilidades reales que poseen los evaluados y que tienen relación directa con el puesto a desempeñar, en este sentido pueden considerarse una muestra de la ejecución en éste y de los aspectos teóricos que debe dominar.

De acuerdo a las áreas que deben examinarse, el nivel en que se ubica el puesto a ocupar, tiempo de aplicación y costo, se estructuran baterías de pruebas, las cuales generalmente la organización establece como de uso regular, haciendo ajustes de acuerdo a cambios en las circunstancias arriba mencionadas.

Es de resaltar que la aplicación de pruebas debidamente estandarizadas y normalizadas, permite determinar diferencias interindividuales (entre las personas)

cuyo patrón de variabilidad tiende a una distribución normal, y la diferencia acentuada en ambos deberá alertar sobre un posible sesgo en la medición. Asimismo, en cuanto a las diferencias intraindividuales (dentro del individuo), aunque existen relaciones positivas entre ciertas características, dentro de los individuos, estas tienden a ser imperceptibles. Un alto grado de correspondencia entre los subcomponentes medidos en un mismo individuo nos deberá poner en guardia respecto al proceso que estamos empleando para obtener dichas mediciones (Cummings, 1985).

2.- LA ENTREVISTA.

La entrevista es un proceso de comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad al proporcionarnos la posibilidad de captar, comprender e incluso integrar a nuestro mundo lo que el otro percibe, desde la información más sencilla hasta conocimientos científicos o técnicos que nos permitirán adaptarnos a nuestro medio, resolver problemas o desempeñarnos profesionalmente.

Es un instrumento eficaz, de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana en el que es posible combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar.

Actualmente la entrevista es uno de los instrumentos que más se utilizan como base para tomar decisiones de muy diversa índole, pues a través de ella es posible recoger hechos, informar, motivar, negociar, convencer, evaluar, etc.

Su utilidad se extiende a los mas variados ámbitos de la vida humana, de ahí que exista una serie de clasificaciones de sus modalidades, así como de los conceptos que la definen.

Una de las clasificaciones más amplias nos dice que las hay con “el propósito de cambiar el comportamiento del entrevistado; y las que solo se proponen recabar información sin la intención de afectar la conducta del entrevistado” (Keats, 1992 pag. 10). Aunque en estricto sentido esto último sea improbable, puesto que, como toda experiencia, la situación de entrevista puede generar aprendizaje, lo cual implica modificación en el repertorio conductual del sujeto, aún cuando éste no sea el objetivo.

Asimismo, se ha tratado de clasificar la entrevista por su ámbito de aplicación, a saber: la entrevista periodística, la entrevista clínica, la entrevista laboral, entrevista de negociación, etc., dentro del medio laboral es tal la frecuencia con que se utiliza, que incluso se han diferenciado entrevistas de acuerdo al momento en que se aplican: de reclutamiento, de selección, para ofrecer el cargo, de ajuste, de evaluación, de salida, etc.

Existe también la clasificación de la entrevista de acuerdo al tipo de preguntas que se hacen y que deriva en una mayor o menor libertad del entrevistado para manifestar lo que para él es importante, recibiendo entonces la denominación de **cerrada o directa**, cuando se hacen preguntas tipo cuestionario, previamente preparadas, sin dar al entrevistado la oportunidad de exponer o ampliar aspectos cruciales o importantes; **abierta o indirecta**, en la cual el entrevistado puede elegir el área de un tema planteado en lo general, siendo el extremo de esta modalidad, la llamada “hoja en blanco” y finalmente, en la **mixta**, se formulan previamente las preguntas que probablemente se harán y de acuerdo a la sensibilidad del entrevistador, se irá dando al entrevistado la oportunidad de explayarse, se preguntará sobre otro rubro o se solicitará mayor precisión sobre alguna información recabada.

Otra de las clasificaciones de la entrevista surge de considerar el número de entrevistados y/o entrevistadores que intervienen en ella, pudiendo ser **individuales o colectivas**. En este sentido, y con el afán de poner en relieve la importancia que tiene para el hombre la interacción con el “otro”, considero que la entrevista es siempre un fenómeno grupal, ya que aún con la participación de un solo entrevistado, su relación con el entrevistador la ubica en este supuesto.

Independientemente del tipo de entrevista de que se trate, es el momento de mencionar a que nos referimos con ese término. Comenzaremos por señalar lo que es y lo que no es una entrevista:

NO ES

- Una mera charla
- Una situación de ventaja para el entrevistador
- Una oportunidad para que el entrevistador transmita sus opiniones
- Un intercambio de palabras entre entrevistado y entrevistador
- Un encuentro espontáneo.

SI ES

- Una forma de comunicación interpersonal
- Situación social que pone en juego complejos dinamismos psicológicos de ambas partes
- Una situación en la que las funciones del entrevistador quedan trazadas por la naturaleza de su cometido.
- Una interacción bidireccional que involucra la utilización de lenguaje verbal y no verbal.
- Una situación debidamente planeada y estructurada.

Con base en lo anterior, mencionaremos algunas definiciones de entrevista:

“Entrevista es una comunicación, generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado, para tomar decisiones que la mayoría de la veces son benéficas para ambas partes” (Grados 1993, pag. 55).

“Entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto, proporcionar o recibir información, y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones” (Arias Galicia 1976, citado en Grados 1993, pag. 53).

“Entrevista es un método para investigar en un proceso de comunicaciones en un grupo mas o menos voluntariamente integrado, en el cual una de las partes es un experto en el área a tratar y en el manejo de las relaciones interpersonales necesarias para lograr su propósito. Tiene como metas elucidar aspectos de la vida del (de los) entrevistado (s) de cuya aclaración, tanto entrevistado(s) como entrevistador(es), esperan obtener algún beneficio”. (Cicero y Moreno 2000, pag. 8).

“La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo” (Acevedo y López 1994, pag. 10)

Para los efectos de este trabajo, el cual está delimitado al medio laboral, específicamente a la evaluación de personal, consideraremos como definición de entrevista, la siguiente:

La entrevista, es una Técnica que sintetiza el arte de preguntar, el arte de escuchar y el arte de observar, merced al cual, en situaciones debidamente planeadas, se obtiene y proporciona información relativa a las características del ocupante o potencial ocupante de un puesto y a los requerimientos de éste.

En este rubro coincido con lo expuesto por Cicero y Moreno 2000, pag. 12 cuando mencionan que la entrevista está en el límite entre la ciencia y el arte, y debe cumplir con los requerimientos de ambas, esto es: no solo debe ser metodológicamente científica, sino que también debe ser estética.

La entrevista es comunicación, que tiene como instrumento el lenguaje (no solamente el articulado).

Los lenguajes son sistemas de signos, es decir, estímulos asociados a otros estímulos, que expresan ideas, codifican los atributos y las reglas de la experiencia en conceptos existentes representados por palabras; la naturaleza de esta codificación puede influir la naturaleza o la cantidad de conocimientos almacenados de que dispone quien piensa.

El lenguaje tiene también como función, expresar la emotividad subconsciente que subyace a los contenidos cognitivos y vivenciales del sujeto.

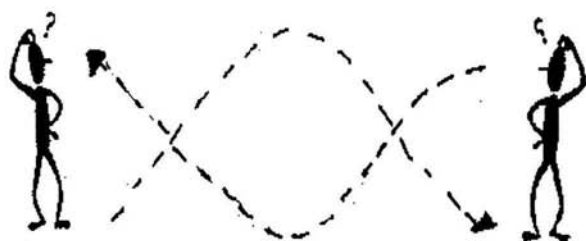
La Semiótica, que es la ciencia que estudia los signos, plantea que en todo proceso de comunicación, se deberá tener presente el sentido que el emisor da a los signos que utiliza, considerando el carácter artificial y convencional de los lenguajes, en los que no existe una asociación real o esta ya no es evidente.

En un proceso de comunicación, tanto el que habla como el que escucha poseen sus propios referentes, que pueden facilitar el fluir de los mensajes o bien transformarlos en verdaderas “conversaciones esquizofrénicas” en las que la interpretación que uno de los participantes hace se ubica en el contexto limitado por sus propias expectativas originadas en su mundo cognitivo, emocional, experiencial y viceversa, además de algunos elementos del medio físico que pueden afectar la señal, por lo que es conveniente durante la entrevista asegurarse de que la información fluya sin distorsión.

Algunas medidas que pueden aplicarse para lograr esto son: mostrar interés por el candidato, establecer respeto mutuo y aclarar la información que se recibe así como evitar el efecto del halo, prolongar demasiado la entrevista e influir en las respuestas del candidato (figura 1).

REFERENTES

REFERENTES



S 1

Información distorsionada

S 2

REFERENTES

REFERENTES



S 1

Información clara y directa

S 2

Para que la entrevista de evaluación sea provechosa se debe contar con información relativa al puesto que se va a ocupar, sobre el candidato y sobre la organización, así como realizar una cuidadosa planeación, para lo cual (según Grados 1993) se deberá:

- **Tener identificado el objetivo.**

En este caso sería el puesto a ocupar y el nivel de éste, para así determinar la información que se deberá obtener y los límites que se establecerán en la invasión de la intimidad del entrevistado, sin exceder la que sea pertinente al puesto y/o tenga un valor predictivo.

- **Estructurar la entrevista**

Determinar estrategia, tiempo y lugar para llevarla a cabo.

- **Revisar la información**

Recopilar toda la información disponible del candidato para bosquejar los datos a complementar y concretarlos en el siguiente punto.

- **Fijar una guía**

Que con base en los puntos a explorar se precisen las preguntas clave cerradas y abiertas que se plantearán al entrevistado.

- **Seleccionar el escenario**

Esto incluye desde la manera de recibir al solicitante, y la actitud inicial del entrevistador, y el lugar, el cual es deseable que sea un espacio de tamaño regular, donde prevalezca una atmósfera de libertad y relajamiento.

- **Hacer cita previa**

Se debe citar a una hora determinada y respetarla. La programación de las entrevistas deberá considerar además del tiempo de entrevista, el cual será razonable de acuerdo al

siguiente punto, periodos de descanso para el entrevistador entre una entrevista y otra y tiempo para recapitular y sintetizar los resultados obtenidos.

- **Determinar la duración**

Se considera que de acuerdo al tipo de entrevista y objetivos podría prolongarse entre 30 y 50 minutos.

- **Evitar interrupciones**

Procurar transmitir respeto, atención y cooperación al entrevistado, para hacer posible la obtención de lo mismo y evitar que la comunicación se inhiba.

TIPOS DE PREGUNTAS

Para obtener la información prevista, se cuenta con herramientas como el tipo de preguntas a utilizar, la observación que permita captar los mensajes no verbales que acompañan, subrayan o corroboran y tal vez contradicen los mensajes verbales del entrevistado; silencios; comentarios y reacciones gestuales del entrevistador. No obstante, dentro de esta gama de recursos, la pregunta es tal vez el energético más común, económico y universal de la actividad reflexiva y de la respuesta emocional de los individuos y de los grupos. (Rodríguez 1991)

A continuación presento una descripción resumida de los tipos de pregunta utilizados en entrevista, según clasificación de Grados y Sánchez 1993, así como Acevedo 1994.

Preguntas cerradas

Generalmente se comienza la entrevista con este tipo de preguntas y a medida que avanza se emplean los otros tipos. Provocan respuestas que satisfacen la información

en pocas palabras y pueden ser preguntas cerradas de identificación: ¿qué?, ¿cuánto?, ¿dónde? ¿cuál?, etc.; preguntas de selección (se pide al entrevistado que elija entre dos opciones); de si o no, llamadas también dicotómicas o definitivas (un si o un no contestan la pregunta).

Preguntas abiertas

Se caracterizan por ser indefinidas y el entrevistado señala los aspectos que mas le interesan, se plantean por ejemplo con las frases “plátiqueme sobre...”, “hábleme sobre...”, este tipo de preguntas se pueden clasificar en: exploratorias genéricas, sobre información general que puede dar el entrevistado; preguntas exploratorias diferenciales, con las que se logra una mayor precisión en determinada área o segmento de la información que proporciona el entrevistado.

Preguntas de reflejo

Consisten en reproducir los hechos o sentimientos percibidos durante la entrevista y comunicárselos de manera activa y enfática al entrevistado con el fin de clarificar lo que se está escuchando, como retroalimentación al propio entrevistador, por ejemplo, “de acuerdo con lo que esta indicando, usted....” o “tengo la impresión de que....”

Preguntas proyectivas

Se utiliza como facilitador para que el entrevistado pueda expresar sus sentimientos sirviéndose de otros puntos de referencia, esto sobre el principio de que todos tendemos a proyectar nuestros sentimientos, carencias y frustraciones en otros; por ejemplo: “¿Qué opinan sus compañeros sobre...?”.

Pregunta sugerente

Este tipo de preguntas induce la respuesta, pero orilla al entrevistado a responder algo que de otra manera evadiría o negaría, por ejemplo: ¿cuántos hijos tiene?, en el caso de que se observe que en la solicitud anotó que es soltera, pero hay duda sobre ello o bien “¿cuándo toma, qué prefiere, brandy o vodka?”

Preguntas situacionales.

Con ellas se describe una situación que simule la realidad que va a vivir el trabajador y se le pregunta que haría en ella. Su utilidad radica en que permite explorar la experiencia con que cuenta el entrevistado para desempeñar el puesto o de acuerdo con el objetivo para el que se aplica la entrevista, por ejemplo “¿Qué haría usted para..., si solo cuenta con...?”, “¿Qué disposiciones realizaría para..., considerando que...?”.

Preguntas planeadas de comportamiento

Habiendo identificado las metas que debe obtener el ocupante de un puesto a través de cualidades específicas, conocimientos, habilidades o dimensiones, el entrevistador indagará sobre el comportamiento pasado del candidato, en situaciones que involucren dichas dimensiones, pidiéndole que describa la responsabilidad o tarea desempeñada, la acción específica que tomó y los resultados obtenidos a través de dichas acciones.

Preguntas de confrontación.

Consiste en pedir pruebas y datos objetivos al entrevistado sobre lo que se sospecha que está exagerando, por ejemplo: si dice que habla algún idioma se le pide que lo

hable o comprobantes de los cursos que dice haber tomado o datos precisos sobre el destino de sus ingresos.

Preguntas evaluativas.

Se basan en las expectativas que tiene el propio entrevistador en relación con la información que puede aportar el entrevistado, se recomienda utilizarlas en la última fase de la entrevista, pues va mas allá de la confrontación, ya que se utiliza para explorar el nivel de profundidad del conocimiento concreto (mayor especificidad en las preguntas).

Preguntas de aclaración

Se utilizan para dilucidar una situación que resulta confusa por haberse proporcionado de manera general, como: precisar el periodo en meses que trabajó el entrevistado en una empresa cuando solo menciona el año, etcétera.

Preguntas de presión.

Se utiliza el tiempo para presionar y ver la capacidad del entrevistado para organizarse ante situaciones de urgencia, por ejemplo: “Contamos con cuarenta y cinco segundos para que me comunique...”. Aunque es riesgosa su utilización, a nivel de ejecutivos, mandos intermedios o vendedores, permite verificar la capacidad de planeación y el repertorio verbal para comunicar en poco tiempo lo más significativo o relevante de acuerdo a sus intereses.

OTROS RECURSOS PARA RECABAR MAYOR INFORMACIÓN O AHONDAR EN LA ENTREVISTA

Silencio.

Provocar pausas para registrar las reacciones no verbales y corporales del entrevistado para demostrarle que se le está escuchando, dar pauta a que prosiga y/o detectar a que nivel maneja la angustia.

Mmhm

Es una respuesta no verbal que se utiliza para hacer sentir al entrevistado que está preparado para seguir escuchándole.

Eco.

Se repite la última frase o palabra que el entrevistado acaba de decir para alentarle a que prosiga, profundice o aclare. También demuestra que existe comprensión e interés.

¿Por qué?

Se utiliza como una ayuda para lograr que la gente continúe hablando, cuando se hace de manera amable y condescendiente, aunque hay que tener cuidado en su uso pues puede generar justificaciones.

Desacuerdo.

Consiste en comunicar al entrevistado un total y absoluto desacuerdo con lo que está diciendo y permite ver el grado de control emocional que el individuo tiene sobre sí

mismo, hasta donde puede recibir y controlar la agresión, por ejemplo: “Creo que usted me ha pintado una situación muy ideal de toda su experiencia laboral”. Como se puede apreciar, éste es el recurso más brusco de los mencionados aquí.

Agrado-Desagrado.

Se refiere a hacer gestos de aprobación o bien de que se está en desacuerdo con lo que el entrevistado está diciendo. Permite apreciar como funciona ante el reconocimiento y definir que tanta seguridad tiene el individuo en sí mismo, respectivamente.

Dejar que el entrevistado inicie el rapport.

Consiste en recibir al entrevistado, en la apertura se le pide que se siente y guardando silencio, uno se sienta a esperar su reacción; en cuanto tiempo la realiza, con que palabras lo hace, es información que permite detectar qué capacidad tiene el entrevistado para las relaciones interpersonales, qué iniciativa tiene, cuánta presión social puede tolerar.

Esto, si de acuerdo a las condiciones en que el solicitante se desenvolverá, es relevante para ello.

Observación

El análisis cuidadoso, a través de nuestros sentidos y forma personal de explicarnos el mundo, de la información no verbal emitida por el candidato, es una herramienta invaluable que permitirá apreciar la confirmación o contradicción de sus verbalizaciones, pues permite hacer estimaciones mas allá del contenido de las respuestas. En esta herramienta se engloban diferentes aspectos: debe tenerse presente que la cara es la parte del cuerpo que emite mas señales como gesticulaciones, cambios

de expresión, cambios de color, tamaño de la pupila, contacto visual, claves de acceso ocular, etc.; otra fuente importante de datos, es la manera de moverse en un sistema esfuerzo-forma que permita apreciar la proporción entre gesto y postura, actitudes corporales, flujo de esfuerzo, flujo normal y figura, manejo de espacio, etc. Como ejemplos de interpretación y con base en las propuestas sugeridas por la P.N.L. o Programación Neurolingüística en el sentido de que existe un vínculo innato entre los movimientos oculares y los sistemas de representación, mencionaremos que si al preguntarle al entrevistado algo del pasado, torna los ojos hacia la izquierda, muy probablemente estará evocando esa etapa, el lado derecho significa el futuro o información construida ó inventada, pudiéndonos encontrar ante información falsa.

Otra posibilidad de interpretación, parte del lugar que escoge cada participante para sentarse durante la entrevista: el que se ubica frente al moderador, manteniendo una mirada firme, puede catalogarse como una persona retadora, segura de sí misma; quienes toman un lugar de los lados, pueden considerarse apoyadores; sin embargo, deberá notarse quien se encuentra próximo a la puerta, manteniendo la posibilidad de evasión, etc.

PROCEDIMIENTOS DE REESTIMULACIÓN EN LA ENTREVISTA DE GRUPO.

A semejanza de la entrevista individual, el entrevistador dispone de algunos recursos eficaces para estimular la participación grupal o para evitar su implicación personal.

Los procedimientos generales son los siguientes:

La pregunta test

Del tipo "¿Alguien quiere opinar sobre lo dicho? " Este procedimiento tiende a clarificar los términos o las alusiones y asegurar que se hable de la misma cosa.

Apelación individual o pregunta directa

Interpelación directa (no opresiva) a un participante para que dé su opinión, bien porque no habla o porque ha sido interrumpido, o porque ha hecho un gesto significativo: "¿usted que opina al respecto?" o bien "¿usted ha tenido alguna experiencia parecida?"

Petición de complemento

Pregunta destinada a hacer seguir una enumeración comenzada o a ver si no hay una "secuencia" en una sucesión de aspectos o de puntos de vista." ¿alguien quiere complementar lo manifestado por ...?"

La pregunta eco

Devolver una pregunta al participante que la ha planteado. "¿Cuál sería su propia respuesta a esta pregunta?"

La pregunta relevo

Devolver una pregunta impersonal (hecha por un participante) a otro miembro del grupo o al grupo entero. "¿qué opinan de la inquietud de:?"

La pregunta recuerdo

El entrevistador vuelve a plantear una cuestión que surgió anteriormente, pero que luego quedó olvidada. “retomando el asunto de...” o bien “de lo mencionado anteriormente por ...”

La pregunta espejo

El entrevistador, ayudando aquí para aclarar o sintetizar, formula claramente en forma de pregunta, un problema que es importante pero que no ha sido explicitado aún claramente por el grupo.” Si estoy comprendiendo bien no están de acuerdo con que existan controles rígidos por parte de sus supervisores...”

A una persona que no participa y queda muda de forma claramente habitual, se puede propiciar su participación, primero invitándole directamente, sin insistir, aprovechando gestos eventuales de acuerdo o desacuerdo.

Con un participante hablador que toma el liderazgo, es decir, la pauta para el manejo del grupo, el entrevistador no debe implicarse tomando este hecho como una situación de rivalidad personal o de competencia desleal. Debe tener cuidado de no caer en la tentación de justificar su celotipia, por razones teóricas no debe intervenir sino en el caso en que el nuevo líder impida la espontaneidad de los otros y engendre un malestar o una reacción negativa en el grupo como apatía, desinterés, disgresiones etc.

Pero si el líder tiene una acción positiva, si dinamiza al grupo y favorece la expresión de todos, no debe intervenir contra él.

Al comienzo, para evitar que un participante acapare la palabra, el entrevistador podrá presionar a que termine, resumirle y darle a otro la palabra, por invitación directa.

Un opositor sistemático representa para la entrevista un peligro mayor de fracaso. Lo importante es averiguar los motivos de esta actitud y propiciar las intervenciones de éste cuestionándolo hasta que resuelva su problemática.

En ocasiones un candidato hace preguntas directas al entrevistador, sobre su juicio personal, sus impresiones, su opinión, etc., en este caso, se responderá volviendo a explicar el papel del moderador, si el que ha hecho la pregunta insiste, conviene decirle, que no se tiene ningún juicio especial por estar ocupado en el esfuerzo intelectual y afectivo de comprensión y después que se tiene “una impresión” y es que el que pregunta y quizá otros participantes parecen preocupados “por lo que se sacará de la entrevista” con eso se transforma la pregunta en otra y se devuelve al grupo.

2.1 ETAPAS DE LA ENTREVISTA

Las partes que pueden identificarse en una entrevista, varían según el detalle aplicado en su descripción por diferentes autores, por ejemplo, Acevedo (1994), menciona:

Inicio

En el que incluye la recepción del candidato, explicación del objetivo, reducción de la tensión; establecimiento del rapport y empatía.

Primeras Impresiones

Refiriéndose a la formación de hipótesis que se irán confirmando o rechazando a lo largo de la entrevista, con base en la información proveniente de los rasgos expresivos

que se manifiestan fácilmente en el comportamiento, como emotividad, apatía, calidad de voz, timidez, lenguaje etc.

Proceso o Desarrollo

Se define en relación al estilo de entrevista que se utilizará, y a sea dirigida, orientada o pasiva ó no dirigida, libre o pasiva.

Cima

Es el punto alto, el momento de tomar una decisión en base a los datos obtenidos.

Cierre

Es la finalización de la entrevista, la cual debe anunciarse unos 5 o 10 minutos antes. Durante el cierre el entrevistador debe asegurarse de que la tensión desapareció; informar los pasos a seguir u orientar sobre otros lugares a los cuales recurrir.

Reporte

Redacción del informe donde aparezcan las evaluaciones, conclusiones y resultados de la entrevista.

Cicero y Moreno (2000), identifican cuatro etapas o fases en la entrevista:

Apertura

Que incluye el establecimiento del rapport, la recepción formal del candidato, verificar procedencia y datos generales del candidato.

Reconocimiento

En la que se mantiene el flujo de las comunicaciones, circunscribiendo el área a tratar, identificando un tema importante.

Investigación detallada

En la que se profundiza en lo encontrado en el reconocimiento, a través de la reflexión, aumento de tensión, sumarización, estableciendo conexiones, atenuación e interpretación.

Cierre

Se hace un pequeño resumen de lo encontrado, indicándole el lugar y hora para una próxima cita y/o el paso siguiente.

Grados y Sánchez 1993, definen las etapas de la entrevista como sigue:

Apertura

Recepción formal del candidato, es crucial este momento, pues entrevistado y entrevistador tienen recíprocamente la primera impresión o impacto, y si éste es óptimo, facilitará mucho la relación que se establezca, y tendrá efectos en la evaluación subsecuente por lo que la entrevista programada deberá tener toda la prioridad, para mantener la concentración necesaria en ello y evitar también hacerlo esperar.

Rapport

Disminución de la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza y espontaneidad, comportamientos que contribuyen a establecer esta corriente afectiva y de comunicación, serían tratarlo con cortesía, interesarse al escuchar, aclarar que la información se tratará confidencialmente y buscar privacidad, es conveniente para ello hacer algunas preguntas de cortesía como ¿ tuvo algún problema para llegar?.

Aproach

Establecer la distancia social o psicológica dentro de la cual se llevará a cabo la entrevista, es decir, los parámetros del trato (aislamiento o contacto) que se den al candidato, de acuerdo con el tipo y objetivo de la entrevista.

Empatía

Simultáneamente con las etapas mencionadas, ocurre este fenómeno, que consiste en la capacidad de compartir la emoción percibida en el entrevistado. Es una reacción afectiva vicaria que puede ocurrir como respuesta a claves perceptibles externas, indicadores del estado afectivo del otro como sus expresiones faciales o la naturaleza de su situación. Esta etapa puede considerarse asimismo como una herramienta o recurso del entrevistador para captar de manera más precisa, la información emitida por el entrevistado.

Desarrollo

La parte en la que se obtiene la mayoría de la información, principalmente de las áreas general y escolar, ya que supone que el rapport se ha establecido y existe un

clima de confianza, donde el entrevistado presenta una mayor solidez y se obtiene información cada vez mas significativa.

Cima

En esta etapa se obtiene la información cualitativa mas significativa, sobre todo de las áreas ocupacional, concepto de sí mismo y metas. Se caracteriza por una mayor participación del entrevistado y una mínima intervención del entrevistador, con preguntas de tipo abierto. Como transición entre esta etapa y el cierre, se puede investigar mas sobre las áreas familiar, salud y pasatiempos.

Cierre

Es conveniente anunciar el término de la entrevista 5 o 10 minutos antes de que éste ocurra, haciendo saber al candidato que la información obtenida es valiosa y agradeciendo por ello, también en esta etapa se recomienda preguntar al candidato si desea agregar o preguntar algo, así como informarle de los pasos a seguir, teniendo siempre presente el respeto a la dignidad del candidato y hacerle sentir que la entrevista valió la pena. Fig. 2

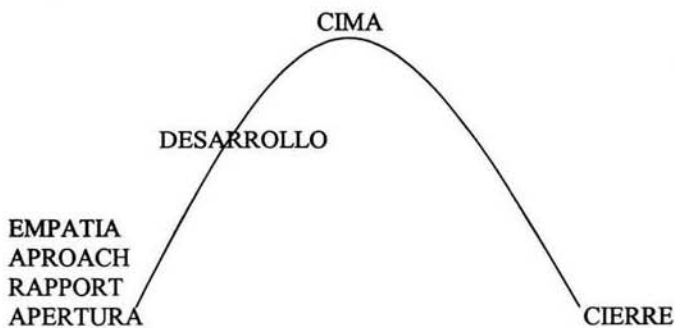


Fig. 2

2.2 TIPOS DE ENTREVISTA.

Aun cuando se han mencionado diferentes criterios para clasificar la entrevista, consideraremos aquí el del número de participantes y el nivel de participación del entrevistador para ubicar el fenómeno que aquí se aborda:

Individual

Un entrevistador se dirige a un solo candidato, pudiendo utilizar según el tipo de candidato, preguntas abiertas y cerradas, aunque en el contexto de evaluación de personal, generalmente la entrevista es mixta.

De Grupo

En ésta, uno o varios individuos son entrevistados por uno o varios investigadores. La definición de grupo expuesta por Cicero y Moreno (2000, pag. 120), dice que “un grupo es una pluralidad de individuos que están en contacto los unos con los otros, y que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y además conciencia de cierto(s) elemento(s) común(es) de importancia”, según lo cual podrán darse diferentes opciones en cuanto al número de participantes en el proceso, tanto en la parte que investiga como en la de investigados, es decir un número x de personas, entrevista otro número y , generalmente no sobrepasando a 12 como grupo total (entrevistados y entrevistadores).

En este tipo de entrevista el (los) entrevistador(es) coordina (n) la dinámica que se establece al reunirse un grupo, por lo que solamente en casos excepcionales en los que surja el interés de precisar la actitud de un integrante en particular, se aplicará un estímulo a través de una pregunta directa, sin embargo ésta situación de entrevista, transcurrirá generalmente en un contexto semiabierto. Por cierto que las diferencias

entre los entrevistados, la multiplicidad de sus respuestas, así como las intervenciones del moderador, tenderán a hacer de la entrevista grupal una sucesión de altibajos en la intensidad de la comunicación, pudiéndose esquematizar como en la fig. 3

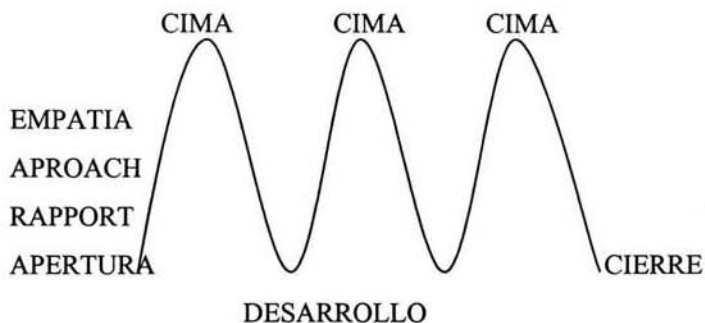


Fig. 3

2.3 ANTECEDENTES DE LA ENTREVISTA DE GRUPO.

El surgimiento de problemáticas definidas en un momento y lugar en la historia y los intentos del hombre por explicarlas y/o solucionarlas, evidentemente se encontrarán inmersos dentro de una determinada visión del mundo, y los conceptos inherentes a la naturaleza humana menos que ninguno, puede ser la excepción. Parte de esta naturaleza, le lleva a relacionarse continuamente con otros, realizando muchas de sus actividades en grupo, por haber sido invitados, asignados o atraídos a ellos.

Lo anterior ha centrado el interés de los estudiosos del comportamiento, en tratar de comprender como se forman, funcionan y disuelven los grupos, como aprovechar las

fuerzas que operan dentro de ellos, tanto en los ámbitos netamente de dinámica social y sus posibles cambios, como en terapia, educación, mercadotecnia, en las organizaciones y como inciden en la problemática resultante de la evolución o devolución de la sociedad, constituyendo estos fenómenos la mayor parte de los antecedentes del tema que nos ocupa.

Se conoce como Dinámica de Grupos, una expresión histórica atribuida a Kurt Lewin, desarrollada entre 1937 y 1940 que se expone en dos sentidos:

Estudio y conocimiento de las leyes específicas que rigen los grupos pequeños y primarios. Estos grupos pueden en efecto, ser considerados como "Campos de fuerzas psicológicas y psico-sociales" que influyen y tienen efectos propios en los que se encuentran allí. En sentido amplio, la dinámica de grupo se confunde aquí con la Psicología de los Grupos o Psicología Social.

La otra acepción, se refiere al estudio sistemático y práctico de los métodos de acción que utilizan los grupos pequeños y la dinámica de grupos en el sentido primero, para modificar las actitudes y comportamiento de los participantes y para modificar o influenciar las organizaciones sociales complejas, incluyendo entre ellas la sociedad en general.

No obstante la importancia de estas aportaciones, no son las únicas que antes y después de esta época, han contribuido con sus enfoques a hacer lo que es hoy la Dinámica de Grupos en general y la Entrevista de Grupo en particular, por lo que mencionaremos brevemente algunos de los más representativos:

- Siglo XVII.- Especulaciones sobre la naturaleza social del hombre y la relación existente entre individuos y sociedades (Locke, Howe, Smith, Montesquieu, Rousseau). (Sánchez 1997).

- Siglo XIX.- Estudios sobre la multitud y los movimientos de masas, y se propone una experiencia global de larga duración sobre una comunidad relativamente restringida y creada para ciertos propósitos. (Comte, Spencer, Fourier). (Sánchez 1997)
- Finales del siglo XIX.- Se observan en el funcionamiento de los grupos, productos que no pueden ser explicados por medio de procesos mentales individuales, concluyéndose que el grupo es más que la suma de sus partes. (Durkheim). (Sánchez 1997).
- A partir de 1900, en EE.UU., tiene lugar el desarrollo de la Psicoterapia de grupos para la readaptación social de los enfermos, adquiriendo gran importancia el estudio de los grupos, debido también al interés en las investigaciones sobre el rendimiento de los equipos de trabajo y el combate a la fatiga. (Sánchez 1997)
- En 1920, Mc. Dougall establece diferencias entre dos tipos de grupos: los desorganizados, en los que se observan características como la impulsividad, violencia, sugestionabilidad, irresponsabilidad, etc., y los organizados, que se caracterizan por tener una continuidad grupal, un sistema de relaciones de grupo, el estímulo de rivalidades intergrupales, el desarrollo de tradiciones y la diferenciación y especificidad de funciones y en el que la mente grupal alcanza un mayor nivel, desapareciendo algunas de las desventajas psicológicas del grupo desorganizado y la exaltación emocional que se da de los miembros del grupo, puede ser utilizada para alcanzar mayores logros. (Sánchez 1997)
- En 1922. Freud publica su trabajo “Psicología de las masas y análisis del yo”, en el que señala que: “...solo en raras ocasiones y bajo algunas condiciones excepcionales, está la Psicología individual en posición de ignorar las reacciones del individuo, frente a los demás. En la vida mental de un individuo

invariablemente se encuentra integrada alguna otra persona como modelo, objeto, como auxiliar o adversario”. En este estudio se destacan: a) La importancia del desarrollo y las identificaciones del yo en los grupos. b) La importancia del líder en el grupo. c) La reconstrucción de la unidad familiar por medio de los miembros del grupo. (Sánchez 1997).

- En 1927 –1932 los descubrimientos de Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, proporcionan un análisis sistematizado de los grupos en las empresas, haciendo énfasis en la organización social del grupo de trabajo y de las actitudes y motivos de los trabajadores en un contexto de grupo.
- Por esos mismos años, Moreno desarrolla por un lado, la técnica sociométrica para descubrir las interacciones y los tipos de asociación que existen en los grupos, y por el otro, el psicodrama, en el que mediante la dramatización de situaciones conflictivas, el individuo se expresa y autodescubre bajo la interacción del grupo, con el fin de resolver conflictos emocionales de carácter personal. (Sánchez 1997)
- Adler, (neofreudiano) postula que los seres humanos son motivados primordialmente por las urgencias sociales. (Sánchez 1997).
- Sullivan (1935) sugiere que la conducta del individuo debe ser analizada en términos de patrones de respuesta a los otros en situaciones interpersonales, conceptualizando la comunicación tanto verbal como no verbal como un aspecto significativo en esta interacción y hace hincapié en que la retroalimentación que un individuo recibe de los otros acerca de su conducta, tiende a reflejar sus patrones de conducta no visibles para él y a realzar su conocimiento consciente. (Sánchez 1997).

- Horney (1937), al igual que Sullivan, es considerada como analista culturalmente orientada, y dice que el conflicto no está en la naturaleza del individuo, sino con las condiciones sociales a las que el individuo está sujeto, proponiendo como una de las metas en el tratamiento en grupo, la autorrealización o sea “la capacidad de cada individuo para sentirse libre e independiente, para tener un sentimiento de dirección y unidad interior”. (Sánchez 1997).
- Durante la 2ª. mitad de la década de los 30s., con base en los postulados de la Psicología de la Gestalt, Kurt Lewin desarrolla su “teoría de campo”, que es uno de los cuerpos teóricos mas importantes en el estudio de los grupos, a partir de la cual surgen los principios para la creación de lo que posteriormente fueron los Grupos T. En este contexto, Lewin hace hincapié en la relación del individuo con su medio ambiente y en el intercambio recíproco de fuerzas que se dan en esa relación.

Una de las metas de Lewin y colaboradores, era proporcionar un nuevo tipo de experiencia educativa como resultado de la participación en el grupo. Por otro lado, en esta parte de la historia, se integra una nueva dimensión a la Dinámica de Grupos, la “retroalimentación”, al incorporarse los miembros del grupo a sesiones en las que se intercambiaban percepciones de lo que ocurría en el grupo, es decir, como la conducta de cada uno es percibida por los demás miembros, y cuales son los posibles beneficios educativos de estos aprendizajes. Este enfoque ha tenido durante los años, entre su creación y nuestros días, cambios en el énfasis dado a algunos aspectos del fenómeno grupal.

Después de algunos ajustes y conciliación de las diferencias surgidas por un lado del hecho de que una de las metas del Grupo T, era la mayor sensibilización a las relaciones humanas de los miembros del grupo, lo cual fue tomado por algunos, como la esencia del mismo; y por otro que siendo el Grupo T, básicamente un

grupo orientado hacia la tarea, que se sustenta en los principios de cambio de conducta y la retroalimentación; finalmente se consideran estos últimos, como la base teórica del Grupo T. (Sánchez 1997)

- Durante la Segunda Guerra Mundial, en diferentes áreas, a partir del seno del grupo reducido, del cual se observa un gran potencial como unidad de trabajo para el logro de diversos objetivos, se ponen en marcha cambios y mejoras en el funcionamiento del elemento humano en diversas instituciones, esto debido también a factores sociales, culturales, económicos y políticos, adquiriendo mayor importancia la psicoterapia de grupo, así como el estudio e investigación de los procesos y dinámica de grupos.
- En Argentina, Pichón Riviere (1946), aporta su teoría de los Grupos Operativos, que se definen como “un conjunto de personas con un objetivo común, al que intentan abordar operando como equipo en la práctica, esto es asumiendo su responsabilidad de lograr un objetivo”.

En este tipo de grupo, la función del coordinador es la de ayudar a que se conviertan en un verdadero grupo vinculado con una tarea, sin aceptar en ningún momento el liderazgo.

El trabajo aquí consiste en el adiestramiento para operar como equipo, permitiendo la rectificación de conductas aprendidas en el grupo familiar. Mediante participación libre y espontánea, los integrantes aportarán sus esquemas referenciales individuales, probándolos en una realidad más amplia, tomando conciencia de ellos, y rectificándolos en función de las experiencias de cada situación, construyéndose paulatinamente un esquema referencial grupal que va a posibilitar una actuación como equipo, con unidad y coherencia. Un resultado óptimo se logra cuando existe una máxima heterogeneidad de roles, esta es la

aportación de toda clase de experiencias y conocimientos de los integrantes, contando así el grupo con mas recursos para desarrollar con éxito la tarea y poder resolver los problemas y conflictos cuando aparezcan. (Sánchez 1997)

- Bion, W (1959) crea una modalidad de grupo denominada grupo Tavistock, con fines tanto terapéuticos como de investigación; el terapeuta dirige su atención hacia la vida del grupo como un todo, tratando de lograr el insight sobre las reacciones de transferencia que aparecen en el grupo. Considera que el grupo tiene dos niveles de funcionamiento, uno manifiesto y otro latente, diferenciándose según si está basado en la realidad y lucha continuamente por mantener una estructura que haga posible el crecimiento y realización de la tarea en objetivos, denominándose entonces “grupo de trabajo” a diferencia de aquel que está basado en la fantasía, y orientado a satisfacer deseos y necesidades irracionales, tratando constantemente de huir de la obligación, operando de acuerdo a los supuestos básicos de dependencia, lucha-huida y apareamiento, denominándose entonces “grupo de supuestos ó principios básicos” (Martorell 1996 y Sánchez 1997).
- A partir de 1960, con antecedente en los planteamientos realizados por J. Moreno en psicodrama, en los propios grupos T y en la Terapia Centrada en el Cliente, empieza a tomar fuerza el movimiento denominado “Grupo de encuentro” siendo su principal exponente, Carl Rogers haciendo énfasis en un rol menos dominante y directivo del terapeuta.

“Un encuentro de dos: ojo a ojo, cara a cara y cuando estés cerca, trataré de extraerte los ojos y ponerlos en lugar de los míos y tu extraerás los míos y los pondrás en lugar de los tuyos, entonces yo te miraré con tus ojos y tu me mirarás con los míos”. (Moreno, 1914).

En este tipo de grupo se da un énfasis clínico para “individuos normales”.

Rogers postula que cada persona tiene una capacidad natural para desarrollarse y en el contexto del encuentro de unos con otros en el grupo, la tendencia a auto actualizarse surge con mayor rapidez (Martorell 1996 y Sánchez 1997).

- En 1964, Durkin retoma el postulado de la teoría general de los sistemas que considera que “un sistema es el producto de las relaciones absolutas, el todo resultante y sus nuevas características no pueden ser explicadas por la naturaleza de sus partes, sino que solo pueden entenderse como función de un continuo intercambio de material, energía e información entre esas partes” por lo que desde este enfoque, la conducta de una persona puede ser mejor entendida como una parte integrante de la matriz social o de un sistema dinámico mas amplio, lo que potencialmente ocurre en el grupo, tiene una profunda influencia en cada uno de sus miembros.
- En los ultimo años de la década de los 60's surge con Perls, el modelo de Terapia Gestalt, como una variante del grupo de encuentro, basado en dos puntos clave: La concepción del individuo como totalidad, mas aún, la realidad es una totalidad que abarca al individuo, sus necesidades y su medio.

El énfasis en el aquí y ahora: el pasado y el futuro solo son importantes en cuanto a conductas, sentimientos y pensamientos actuales.

En este enfoque se hace menos énfasis en las interacciones de los miembros del grupo, el papel del líder es mas importante y el formato de Grupo de Encuentro tiende a ser menos estructurado. La terapia Gestalt promueve el darse cuenta, la conciencia total sobre uno mismo y el medio, sobre el fluir de las emociones y el sentir en el aquí y ahora; por otra parte, **la confrontación, señalando discrepancias en la conducta verbal y no verbal**, así mismo una alta valoración de la responsabilidad, por lo que se invita a la persona a hacerse responsable de sus

pensamientos, sentimientos y acciones, aún si estos son negativos (Martorell 1996, Sánchez 1997).

- A principios de la década de los 70's, Bandler y Grinder, basados en los trabajos de Perls, Virginia Satir y Milton Erikson, desarrolla modelos sobre la capacidad de las personas para comunicarse de forma verbal y no verbal con los demás, dando origen a técnicas que en los más diversos ámbitos, facilitan el contacto con otras personas, influir en ellas, así como penetrar en el interior de sí mismo para unificar sus partes. Un planteamiento básico de la Programación Neuro Lingüística (PNL), es la íntima relación entre los pensamientos y el funcionamiento del organismo, fundiéndose junto con el espíritu en las convicciones.
- A partir de la entrevista no directiva, de los 70's a la fecha, se aplican las técnicas de Grupos de Discusión, principalmente en la investigación de mercados, desarrollo de estrategias de mercadotecnia de productos, planificación estratégica, valoración de necesidades, evaluación de programas; tanto en instituciones privadas como públicas y no lucrativas. (Krueger, 1991).

Así, los diferentes enfoques y aportaciones de los autores que se han interesado en la Dinámica de Grupos y campos afines, han extendido su aplicación como parte de diferentes procesos utilizados por los psicólogos del trabajo como son: Evaluación de personal, Inducción, Capacitación, etc. siendo los más frecuentes: Centros de Evaluación, Situaciones Miniatura, Análisis por Discusión de Grupos, Phillips, 66, Corrillos, Tormenta de ideas, Dramatización, Entrevista de Grupo, etc.

2.4. ENTREVISTA DE GRUPO VS. ENTREVISTA INDIVIDUAL

Como se mencionó arriba, la entrevista grupal es uno de los productos resultantes del desarrollo teórico-práctico de la Dinámica de grupos y otros antecedentes que conforman el marco teórico de este método de investigación.

En la entrevista grupal, más que enfocar la exploración de las diferentes áreas de la historia del candidato, se tratará de identificar las competencias laborales pertinentes al puesto desempeñado o a desempeñar, recabándose la información concerniente a un tópico, de todos los candidatos a evaluar, procurando no centrar demasiado la atención en alguno o algunos de ellos.

Por otra parte, en este tipo de entrevista se logra una mayor riqueza de información a observar, ya que se involucran tanto variables de orden interpersonal, como intrapersonal e incluso de carácter grupal propiamente dicho, que nos llevará a percibir las manifestaciones no reflexivas de la dinámica de la personalidad que imponen su forma a diversos contenidos experimentales, dándoles significación y valor, reconocidas como actitudes y las fuerzas no concientes que determinan las opiniones y las tomas de postura, es decir, las motivaciones, por lo que es importante considerar detalles como el lugar que elige para sentarse cada uno de los evaluados, grado y manera de participación etc.

VENTAJAS DE LA ENTREVISTA GRUPAL CON RESPECTO A LA INDIVIDUAL:

- Un beneficio de ésta Técnica de Grupo sobre la Individual, es la observación, además de los comportamientos particulares de los candidatos, la de su interacción con los demás, circunstancia que no es apreciada en la entrevista tradicional.

- También resulta ventajoso, que los candidatos experimenten como integrantes de grupo, que la atención tiende a diluirse y no centrarse en alguien en especial, permitiendo mayor espontaneidad y fluidez en su comunicación obteniéndose además, un ahorro en tiempo.
- Otro punto importante, será el enriquecimiento de todo el grupo en cuanto a experiencias, ideas, opiniones, etc., ampliando sus alternativas ante situaciones semejantes, o bien, dar la confirmación de las propias formas de pensar.
- Proporciona la posibilidad de observar cual o cuales de los candidatos aprovechan la información u oportunidades en su manejo ante el grupo y quienes no, ya que evidentemente no todos pueden participar al mismo tiempo.
- Contrarrestar el efecto del halo, ya que el grupo proporciona pautas para llevar la entrevista de acuerdo a la dinámica que se establece y no a la corriente afectiva positiva o negativa que pudiera generarse hacia algún entrevistado por parte del entrevistador y alertar a éste sobre los sentimientos despertados por los participantes al analizar los roles desempeñados por cada uno de ellos.
- Da a los entrevistados la posibilidad de desempeñar un papel más activo en el proceso y manifestar sus puntos de vista sobre asuntos de su interés, que eventualmente la mayor directividad de la entrevista individual pudiera limitar.

LIMITACIONES DE LA ENTREVISTA GRUPAL CON RESPECTO A LA INDIVIDUAL:

- La información tiende a ser generalizada al no entrar en detalles y difícilmente se exponen circunstancias críticas o de conflicto, que pudieran merecer la desaprobación del grupo o indicar algún problema en el desempeño laboral. En tales casos, puede pedirse unos momentos de privacidad con la o las personas con quienes se necesite profundizar o ampliar la información.
- Generalmente los temas planteados sobre aspectos de Relaciones Humanas, concepto de sí mismo, etc. Tiene un impacto afectivo en el grupo, por lo que el grupo tiende a solidarizarse, cuanto más fuerte sea la carga afectiva, más solidario se sentirá el grupo en su autodefensa y mayor será el riesgo de considerar al entrevistador como extraño, o en el último extremo, como "el enemigo" (el que se mete donde no le toca). El grupo se hace siempre una cierta "idea" (o "imagen") del entrevistador. Más adelante veremos las formas de estas reacciones y las técnicas eficientes para evitarlas.
- Otra dificultad importante, proviene de que los miembros del grupo no han reflexionado necesariamente sobre las vivencias colectivas en el momento de la entrevista, por lo que, pueden ser emitidos juicios u opiniones erróneos que distorsionen o afecten el curso normal de la misma. Por lo que, el entrevistador deberá tener la habilidad suficiente para centrarla nuevamente.
- Es probable que la información se contamine a través de un aprendizaje vicario, ya que el primer candidato que interviene da la pauta de participación haciendo las veces de modelo.

3. PROCEDIMIENTO

Como una propuesta que se basa tanto en los antecedentes teórico-prácticos señalados en el apartado correspondiente, como en la experiencia de la sustentante, se presenta a continuación una descripción de las partes del proceso de una entrevista grupal, a saber: Entrevistador o Moderador, que es el responsable de obtener los objetivos buscados, el Grupo de personas a evaluar y el Contenido de la Entrevista, en esta parte se tratará de especificar, en la medida que la diversidad de posibles situaciones lo permita, los pasos concretos a seguir en la entrevista de grupo en sí.

3.1 PERFIL DEL MODERADOR.

En el contexto de la Entrevista de Grupo, llamaremos moderador a la persona que guía la conversación, ya que el término entrevistador tiene la connotación más limitada de una comunicación bidireccional entre un entrevistador y un entrevistado, y la experiencia grupal da pie a interacciones múltiples no solo entre el entrevistador y el sujeto que responde, sino entre todos los participantes del grupo (Krueger 1991).

El conocimiento de la dinámica de grupos, el dominio y amplia experiencia en ésta parte esencial de la Psicología Social que es el modo de tratar los grupos, son indispensables al conductor de una entrevista grupal, aun más, requiere de una sensibilidad especial, análoga a la del facilitador-participante en un contexto formativo, sustentándose en la capacidad gregaria del hombre, en su habilidad cooperativa y en su destreza interactiva, no limitándose a la aplicación de una mecánica técnica operativa. Propicia la “libre” expresión de emociones y pensamientos, en un clima de confianza, él mismo se encuentra cómodo en el grupo.

Promueve el incremento de la mutua aceptación emocional, sentimental, intelectual y física, al minimizar la rigidez defensiva innata en el individuo, (según Abad Carretero citado en Acevedo I. 1998) al disipar las sensaciones de “amenaza” al implantar paulatinamente, el sistema de retroalimentación a los niveles que sea menester.

La formación teórica y práctica del entrevistador está exigida por las dificultades de su función. ésta incluye dos grandes conjuntos de acciones: por un lado, **controlar y dominar la dinámica del grupo**; por otro, **hacer progresar al grupo hacia los objetivos propuestos**.

En cuanto a la primera, **controlar y dominar la dinámica del grupo**, podemos dividir en 4 etapas su realización:

Evaluación del grupo, dándose cuenta de las necesidades, expectativas, el nivel de madurez y el grado en que permite la cohesión, en cada uno de los integrantes.

Realizar un diagnóstico, comprendiendo "lo que pasa" en cada uno de los candidatos y como grupo, tanto a nivel de la vivencia intragrupal "aquí y ahora", como a nivel de la relación afectiva entre el grupo y el entrevistador. Es también analizar los procesos psicológicos en el seno del grupo a través del análisis de los comportamientos individuales y colectivos y de lo que “se dice” en la discusión.

Aumentar la participación, favorecer la espontaneidad, regular el tiempo y el volumen de la participación de cada uno, facilitar los intercambios y las interacciones.

Controlar las relaciones afectivas, en primer lugar las reacciones personales propias, evitar la implicación en todas las formas, salvaguardar la objetividad y el control de sí: de sus verbalizaciones, movimientos, gestos, posturas. Después controlar las reacciones del grupo y observar y tratar los bloqueos, inhibiciones, tensiones, las

reacciones de huida o de defensa, o los conflictos interindividuales que pudieran interferir en el proceso.

En cuanto a **hacer progresar el grupo hacia el objetivo propuesto**, al moderador corresponde que los temas sean tratados correctamente por el grupo, para esto debe:

Establecer una relación que **facilite** la comunicación entre él y el grupo.

Controlar al grupo en los temas, y reconducirlo de nuevo en caso de discusión prolongada, después de haber tratado eventualmente los rechazos y las disgresiones.

Controlar el tiempo disponible, en forma tal que se limiten, en lo posible, al tiempo prefijado.

Todas estas funciones o acciones deben poder ser efectuadas simultáneamente y a lo largo de toda la entrevista.

Podemos marcar que el éxito de la entrevista de grupo, reside en su apertura. El establecimiento de confianza, factor tan importante, requerirá de la habilidad del moderador, tomando en cuenta la actitud general de éste, permitiendo la espontaneidad y la participación. Esto implica cualidades notables:

- **Soltura personal del moderador ante el grupo**, como actitud que facilita la comunicación. Esto es consecuencia de su capacidad de escuchar, y de su fe en las capacidades creadoras del grupo y de la discusión. Como entrevistador está personalmente en calma y su papel consiste en hacer hablar a los demás.

Con esta característica de su actitud, crea ya una situación global de libre expresión.

- Debe ser capaz **de facilitar la relación moderador-grupo** mediante actitudes de acogida de las opiniones, de ánimo, de comprensión etc.; **facilitar la creación de un ambiente de grupo**, a través de una actitud de interés incondicional por el grupo; **facilitar un clima cálido**, animando a la espontaneidad, propiciando una confrontación objetiva y acogedora de las diversas opiniones, e intensificando la participación colectiva.
- **Conservar, la no directividad en el fondo y la directividad en la forma**, entendiéndose por no directividad en el fondo, que el entrevistador no expresa ninguna opinión personal, no entabla ninguna discusión de opinión con los participantes, no emite ningún juicio sobre las opiniones expresadas, ni positivo ni negativo, ni bueno ni malo, ni cierto ni falso, no favorece en ninguna forma una opinión contra otra, no añade nada a lo que se dice.

La no directividad entendida así es la única actitud positiva en el transcurso de la entrevista, en la medida que es el único medio de evitar sugerir las respuestas en algún sentido. La directividad en la forma, consiste en la intervención del moderador, que aunque mínima, tendrá como objetivo que los participantes no se salgan del tema, aclarar lo que se dice, ocasionalmente, cuando el caso lo requiera, hacer síntesis en tiempos oportunos y controlar el tiempo.

En resumen, “el moderador formalmente es un líder estructural, pero para que su labor sea llevada a cabo de una manera real y eficaz, tiene que obligarse a pasar los límites de este y lograr una combinación equilibrada (y plenamente aceptada por el grupo) del líder carismático y del natural” (Acevedo 1998).

3.2 CONFORMACION DEL GRUPO

Hemos visto anteriormente, al hablar de las posibles dificultades que conlleva la entrevista de grupo, que es normal que surjan defensas en un grupo ante el entrevistador, y estas reacciones pueden ser de desconfianza, reforzando la solidaridad del grupo, etc., y haciéndose más marcado cuando alguno o algunos de los integrantes del grupo tiene mayor experiencia, ya sea, en la propia organización o fuera de ella, incrementándose sus resistencias a la evaluación, se ha observado que por detalles tan importantes como éstos, la necesidad de preparar la entrevista, adquiere mayor importancia, para lo que se mencionan las sugerencias siguientes:

- El **conocimiento anterior del grupo** que hay que entrevistar. El entrevistador debe tener previamente una idea justa y lo más exacta posible del grupo, auxiliándose de los documentos que integran el expediente del candidato, en el caso experimentado, se contaba con una autobiografía previamente requisitada, así como, en su caso, las pruebas aplicadas.
- Para la obtención de resultados válidos, es necesario tomar en cuenta el **número de participantes**, proponiéndose de 7 a 10 como número deseable, considerando que el grupo pequeño será especialmente productivo y las técnicas de animación tendrán el máximo de efecto con el mínimo de tiempo, asimismo esto permitirá que todos tengan la oportunidad de exponer sus puntos de vista y que exista diversidad en dichos argumentos.
- De la **elección del tema** o temas a tratar: inicialmente puede brindársele al grupo la selección del tema a tratar, no obstante, ya tendremos planeados los pasos a seguir, proponiéndolos directa o indirectamente, es decir, se deberá elaborar el guión de la entrevista, aún cuando éste no sea totalmente rígido.

- La **homogeneidad del grupo** es importante, ya que esto contribuirá al logro de mayor confianza en la exposición, así, en la aplicación de ésta técnica, se integrarán por medio de aspirantes u ocupantes de un mismo puesto, o bien de un nivel de escolaridad equivalente, aún cuando los puestos ocupados sean distintos.
- **Prever los aspectos materiales** de la entrevista, en cuanto a la disposición física de los participantes.

Así vemos, que la alineación de los participantes frente al entrevistador, también puede crear una situación particular: minusvaloración de estos, imposibilidad de verse, etc., por lo que, se sugiere buscar la comodidad de los asientos, la tranquilidad en el ambiente de la reunión (no interrupciones de teléfono, ni paso de personas extrañas), la disposición especial de los participantes que les permita verse unos a otros, colocándose en semicírculo. (Fig. 4).

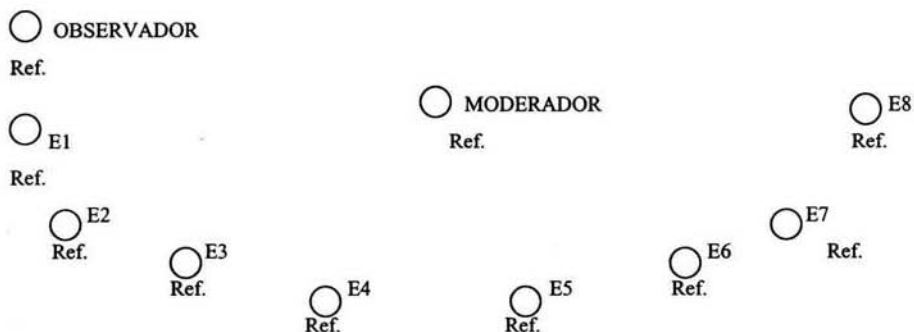


Fig. 4

Se evitará imponer un lugar, ya que, esto puede suscitar innecesariamente una situación marcada por la preocupación del candidato de saber la segunda intención que pueda haber en esto, y no permitiría recabar información valiosa.

- La presencia de un **observador** deberá ser valorada, ya que si bien puede complicar la situación inútilmente y perturbar el mecanismo de desarrollo de la entrevista, también es cierto que puede apoyar en la recopilación de datos que pudieran pasar inadvertidos para el moderador concentrado en guiar la entrevista, así como verificar la constancia de la información.
- El **tiempo** puede ser variable, Cicero y Moreno (2000), mencionan un rango determinado por la costumbre, de entre 50 y 75 minutos y de acuerdo con la experiencia propia, el mínimo de una hora y un máximo de hora y media es conveniente, evitando así la fatiga o el aumento de tensión por el tiempo transcurrido.

3.3 PROPUESTA DE GUIA

Una vez controlados los aspectos logísticos de la entrevista se procederá, autobiografías en mano, a llamar uno a uno a los integrantes del grupo a efecto de que tomen su lugar en el salón asignado para la reunión, como medida práctica se sugiere colocar los biografías de cada participante, en el orden de su ubicación física y anotar el número que corresponda a dicho orden, en cada una de ellas, a efecto de facilitar la identificación de cada uno, y aún hacer alguna anotación sobre aspectos objetivos que favorecen el manejo de la información, al elaborar el reporte, recordando que se trata de **información cualitativa** la que se va a obtener, en este sentido es conveniente resaltar que aunque aparentemente la proporción de tiempo que correspondería a cada participante es reducida, la interacción que se genera, la actitud de cada uno y aún los

silencios de los entrevistados, enriquecen notablemente el cúmulo de información relevante:

1. Para dar pauta a la dinámica de presentación, el moderador procederá a dar la bienvenida a los integrantes, a presentarse y a solicitar a los participantes que hagan lo propio, indicando los datos que deberán mencionar, aunque el moderador ya cuenta con ellos en las autobiografías, permitirá “romper el hielo” entre los integrantes del grupo, estableciendo asimismo el “rapport” y observar las actitudes de los participantes en esta fase inicial, también se les puede pedir en este momento que a medida que se vayan presentando, anoten su nombre en una cartulina doblada a manera de identificador, si es el caso, el moderador deberá ser el primero en hacerlo.

Es importante mencionar aquí, que “para los temas que se tratarán, no hay respuestas correctas ni incorrectas, y solo se trata de conocer sus puntos de vista, sus experiencias y como han actuado en el pasado ante diferentes situaciones.

2. Considerando el tipo de puesto a evaluar o en caso de que estos sean un tanto heterogéneos, se sugiere explorar dimensiones acertadas del puesto o área laboral respectivamente procurando recabar los puntos de vista de todos los candidatos, a efecto de identificar las competencias que poseen.

Los estímulos serán del tipo:

“Describan alguna situación en su experiencia en que hayan tenido que tomar alguna decisión con respecto a....”, otro sería “que hicieron en ese caso” y para complementar, “cuales fueron los resultados”, o bien, “describan algún problema que hayan enfrentado con sus subalternos en sus cargos anteriores de supervisores”; dando continuidad con “¿que hicieron?” Y también “¿que

resultado obtuvieron?”, esto es el caso de que el puesto implique este tipo de dimensión de supervisión, o de toma de decisiones que incidan sobre los procesos.

Se sugiere también elaborar alguna pregunta para explorar la identificación del candidato con las actividades del puesto y manejo de situaciones angulares por parte de los entrevistados, es decir, aquellas que han dado como resultado un cambio en su propuesta de vida, así como explorar situaciones familiares o emocionales que puedan incidir en el rendimiento de los evaluados.

Es conveniente recordar que en esta situación de entrevista, las preguntas dicotómicas y los ¿por qué?, deberán evitarse.

Otra pregunta que se podría realizar en caso de que, sea importante determinar si el candidato como subordinado, es susceptible de trabajar en equipo o si es capaz o no de aceptar puntos de vista diferentes al suyo, o defender el propio, podría ser “Describan alguna situación en la que hubiera querido actuar de forma distinta con uno de sus compañeros de trabajo, para a continuación cuestionar ¿qué hicieron? y finalmente ¿que pasó?”

Puede realizarse alguna otra pregunta del área laboral de acuerdo a los puntos claves identificados teniendo siempre presente el guión previsto y cuidando de no exceder el número de preguntas y hacer tedioso el procedimiento.

3. Pueden incluirse estímulos para explorar más directamente relaciones interpersonales y concepto de sí mismo como: “describan el tipo de personas con quienes le gusta pasar su tiempo libre” y “describan cuales son sus características personales que les han ayudado en el pasado a obtener sus objetivos y den un ejemplo” ó “señalen alguna de sus características que en el

pasado les han obstaculizado que lleguen a sus metas, mencionando alguna situación concreta”.

4. Aún en situación grupal, se pueden introducir preguntas para explorar metas a corto, mediano y largo plazo.
5. Como alternativa o complemento, se puede utilizar el “la dinámica del cartero”, que consiste en poner las sillas de los participantes en círculo (una menos que el número de participantes) y se dan las siguientes instrucciones “yo soy el cartero y voy a traer mensajes para diferentes personas, quienes reciban mensaje, deberán levantarse de su silla y cambiar de lugar, quien reciba mensaje no podrá permanecer en la misma silla”. Se inicia identificando situaciones sencillas como “traigo un mensaje para quienes traen zapatos negros”; “traigo un mensaje para las mujeres” o “traigo un mensaje para los solteros”, para continuar con contenidos que puedan ayudarnos a obtener información menos evidente, como “traigo un mensaje para quienes hablan inglés”, o “traigo un mensaje para quienes tienen cédula profesional” o “traigo un mensaje para quienes tengan hijos”, “traigo un mensaje para las personas guapas” etc. dependiendo de la información que nos interese conocer.
6. Para cerrar la entrevista se preguntará como experimentaron el evento y una vez recibida la retroalimentación se agradecerá a todos su participación e informará del siguiente trámite.

La experiencia demuestra que una entrevista con éxito es siempre generadora de satisfacción para el grupo entrevistado, con respecto a la entrevista, a su relación con el entrevistador, a los resultados obtenidos, a la síntesis presentada, así como a su propio funcionamiento como grupo..

7. Finalmente, de acuerdo a los lineamientos de la organización, se elabora un informe individual con una redacción sencilla y clara de los datos relevantes obtenidos en la entrevista, que permita integrarla al reporte global de cada evaluado

CONCLUSIÓN

El uso cotidiano de la entrevista, tan extendido en tantas áreas del conocimiento y de la actividad social, relativiza hasta el extremo sus principios técnico metodológicos, haciendo inviable una delimitación conceptual apropiada para su aplicación en todo el universo de su trabajo de campo, constituyendo esto, una problemática compleja.

No obstante, esta diversidad en su aplicación, ha favorecido una alimentación interdisciplinaria, resultando una visión múltiple y dinámica del hecho comunicacional en la entrevista.

En el caso de la entrevista grupal, toma elementos proporcionados por los estudiosos de los grupos, aún cuando los planteamientos originales se hayan desarrollado para su aplicación en la Psicología Social directamente, en la clínica o actividades más específicas dentro de un área, como lo es la Capacitación dentro de la Psicología del Trabajo.

Considero que, la dinámica que se genera, posibilita la apreciación de cómo los individuos se integran a un todo, poniendo en manifiesto, que éste es mas que la suma de sus partes; como el contexto grupal influye en la manifestación de sus actitudes y motivos; el surgimiento de líderes; procesos de identificación; diferentes tipos de asociación que se da entre los miembros; el intercambio de fuerzas que surge entre ellos; si el grupo tiende a manejarse como de trabajo o de supuestos básicos; si el grupo despierta en el individuo la tendencia a desarrollarse etc.

Ahora bien, tomando en cuenta los aspectos prácticos especificados en el trabajo aquí presentado, se ha tratado de estructurar y sugerir una guía para la conducción de la entrevista grupal en Evaluación de Personal, toda vez que aunque muy probablemente se ha usado en circunstancias particulares o como parte estructural de sus procesos,

por profesionistas, instituciones y consultores, solo se cuenta con muy pocos antecedentes documentados de ello, tanto en lo referente a los detalles de la técnica, como a las situaciones en que los resultados obtenidos han favorecido la consecución de los objetivos planteados, en relación a esto último, también se espera dar la pauta para la búsqueda de datos concretos en este sentido.

El objetivo y alcances de la exposición presentada, fue formular una guía que permita conocer de una manera mas precisa esta técnica, ya que la falta de información al respecto, constituye una limitación de la misma, incluso la propia amplitud del tema, propicia que éste se aborde desde distintos ángulos, por ejemplo, Romero (2001, pag. 7), hace énfasis en describir “como se utilizó la entrevista de grupo **para agilizar el proceso de selección** con la finalidad de cubrir las vacantes del puesto de caja”, mencionando que “para la implementación de la entrevista grupal se entrenó al grupo de psicólogos del área de selección, dicho entrenamiento consistió en informarles y **explicarles la técnica de la entrevista grupal**. Para ello se les proporcionó a cada uno el material de trabajo revisando el contenido de los conceptos y la dirección de la entrevista, para la obtención de la información requerida” pag. 39.

“En la entrevista grupal participaron.....

...Moderador: Es el Psicólogo o experto encargado de dirigir la entrevista, **se basaba en una guía** y su objetivo principal fue obtener toda la información útil para el observador” pag. 40

Como se puede notar, menciona la existencia de una guía, pero ésta no se describe.

También se observa diferencia en el número de candidatos que se considera adecuado en una entrevista grupal, ya que menciona como adecuado de 3 a 6, lo cual no concuerda con lo propuesto aquí, por lo que futuros trabajos podrían abordar el problema para establecer el número ideal de entrevistados, que genere la interacción

necesaria para lograr una entrevista productiva y revelar las actitudes representativas de los participantes, etc.

En fin, quedan múltiples aspectos que pueden investigarse en relación a la entrevista grupal, que pueden ser objeto de trabajos posteriores y contar con un esquema mas completo de este tipo de entrevista.

Se trata también de sembrar la inquietud de extender su aplicación, realizando las adecuaciones necesarias, a otras situaciones de entrevista, en las que sea fundamental el ahorro de tiempo, por ejemplo en reclutamiento de grandes cantidades de personal, una entrevista inicial aplicada en grupo, abrevia significativamente el tiempo invertido en filtrar los prospectos que reúnan las características buscadas, con respecto a los que no cuentan con ellas; formación de equipos; reubicación; motivación; supervisión; planeación de carrera; análisis de puestos etc.

En fin, considero que las posibilidades de aplicación son muchas en las diferentes áreas de la Psicología, ya que se trata de una técnica que permite, además de alcanzar diversos objetivos institucionales, conservar la integridad del individuo y reafirmar su valor como ser humano.

BIOGRAFIA

ESTE CUESTIONARIO CONTIENE UNA SERIE DE PREGUNTAS EN RELACION A SU VIDA.
 PROCURE NO DEJAR ALGUNA SIN CONTESTAR Y HACERLO SINCERAMENTE .

MÉXICO D. F., A ____ DE _____ DE 200_ .

NOMBRE _____

EDAD _____ FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO _____

DIRECCIÓN: _____ TELEFONO _____

ESTADO CIVIL _____ GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS _____

PUESTO SOLICITADO _____ HORARIO DISPONIBLE _____ SUELDO DESEADO _____

REFERIDO POR: _____ CUENTA CON CARTILLA LIBERADA SI ___ NO ___

ESCOLARIDAD

PRIMARIA: DE ____ A ____ , SECUNDARIA: DE ____ A ____ , PREPARATORIA O

VOC. DE ____ A ____ , PROFESIONAL DE ____ A ____ , ESCUELA: _____

COMERCIO: DE ____ A ____ , QUE OTRA COSA LE HUBIERA GUSTADO ESTUDIAR,
 _____ , ¿POR QUÉ? _____

EXPERIENCIA LABORAL

EMPLEO:	EMPRESA	PUESTO	DURACION
---------	---------	--------	----------

ACTUAL: _____

ULTIMO: _____

PENULTIMO: _____

OTROS: _____

¿ CUAL DE SUS EMPLEOS LE HA GUSTADO MAS? _____

¿ POR QUE ? _____

¿ CUAL DE SUS EMPLEOS LE HA GUSTADO MENOS ? _____

¿ POR QUE? _____

¿ EN CUAL HA OBTENIDO MAYOR EXPERIENCIA Y QUE TIPO DE EXPERIENCIA ? _____

¿QUÉ VENTAJAS LE ENCUENTRA AL PUESTO QUE SOLICITA EN ESTA INSTITUCION? _____

DESCRIBA AL TIPO DE PERSONA QUE LE GUSTARIA QUE FUERA SU JEFE:

AREA FAMILIAR

PADRE: _____ EDAD: _____ OCUPACION: _____

MADRE: _____

HERMANOS: _____

SI SUS PADRES ESTAN SEPARADOS, ¿DESDE QUE FECHA? _____

¿ CON QUIEN HA VIVIDO DESDE ENTONCES? _____

¿ QUE LUGAR OCUPA USTED, ENTRE SUS HERMANOS? _____

HAGA ALGUNOS COMENTARIOS ACERCA DE SU PADRE _____

HAGA ALGUNOS COMENTARIOS ACERCA DE SU MADRE _____

¿CUÁNTAS VECES SE HA CASADO USTED ? _____ EDAD DE SU ESPOSO (A) _____

ORIGINARIO (A): _____ OCUPACION _____ ¿CUÁNTOS HIJOS

TIENE? _____ ¿ QUE ES LO QUE LE AGRADA Y DESAGRADA DE ELLA (EL) ? _____

ENUMERE LAS ENFERMEDADES Y ACCIDENTES DE IMPORTANCIA QUE HAYA TENIDO USTED, Y LA EDAD EN QUE OCURRIERON _____

AREA SOCIAL

¿QUÉ HACE EN SUS DÍAS DE DESCANSO? _____

¿CÓMO DISFRUTA DE SUS VACACIONES? _____

¿QUÉ ES LO PEOR QUE LE HA ACONTECIDO? _____

¿QUÉ ES LO MEJOR QUE LE HA ACONTECIDO? _____

¿SE SIENTE USTED SATISFECHO CON LO QUE HA LOGRADO HASTA AHORA? _____
MOTIVOS _____

¿QUÉ ES LO QUE MAS LE AGRADA DE SU CARÁCTER? _____

¿QUÉ ES LO QUE LE DESAGRADA DE SU CARÁCTER? _____

¿QUÉ COSAS, PERSONAS, ACONTECIMIENTOS O ACTIVIDADES LE HACEN SENTIR QUE
REALMENTE VALE LA PENA VIVIR? _____

DESCRIBA QUIÉN Y CÓMO ES USTED _____

BIOGRAFIA

ESTE CUESTIONARIO CONTIENE UNA SERIE DE PREGUNTAS EN RELACION A SU VIDA.
PROCURE NO DEJAR ALGUNA SIN CONTESTAR Y HACERLO SINCERAMENTE.

MÉXICO, D. F. A ____ DE _____ DE 200__.

NOMBRE: _____ LUGAR Y FECHA DE

NACIMIENTO: _____ EDAD: _____ ESTADO CIVIL: _____

DOMICILIO: _____

CALLE No. COLONIA C. P.

TELEFONO: _____

INSTITUCION EN LA QUE TRABAJA ACTUALMENTE: _____

PUESTO: _____ FECHA DE INGRESO: _____

ANOTE EL PERIODO EN QUE CURSO LOS DIFERENTES NIVELES DE INSTRUCCIÓN, SI ES
PROFESIONISTA, INDIQUE LA CARRERA _____

PRIMARIA _____ SECUNDARIA _____ COMERCIO _____

VOCACIONAL _____ PREPARATORIA _____ PROFESIONAL _____

OTRAS: _____

INTERRUMPIO SUS ESTUDIOS? SI _____ NO _____ FECHA: DE _____ A _____

CAUSAS: _____

¿DIRIGIO ALGUNA ACTIVIDAD EN LA ESCUELA? DESCRÍBALA:

LE AGRADABA? SI _____ NO _____ POR QUE? _____

¿FUERA DE LA ESCUELA HA DIRIGIDO ALGUNA ACTIVIDAD? DESCRIBALA: _____

¿LE AGRADABA? SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

¿CUÁL FUE SU SITUACIÓN ECONÓMICA EN COMPARACIÓN CON LA DE SUS AMIGOS
DE JUEGO O ESCUELA? IGUAL _____ INFERIOR _____ SUPERIOR _____

¿ENTRE SUS AMIGOS DE LA NIÑEZ, FUE CONSIDERADO EL MAS DEBIL? _____

¿LE AGRADABA SER ASÍ? SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

DESCRIBA BREVEMENTE UNA ANÉCDOTA AGRADABLE DE SU NIÑEZ: _____

DESCRIBA UN HECHO DESAGRADABLE DE SU NIÑEZ: _____

ENUMERE LAS ENFERMEDADES Y/O ACCIDENTES DE IMPORTANCIA QUE HAYA TENIDO Y LA EDAD EN QUE OCURRIERON _____

ENUMERE LOS TRES ULTIMOS LIBROS QUE HAYA LEIDO Y HACE CUANTO TIEMPO: _____

EN GENERAL ¿CUÁL HA SIDO SU LIBRO FAVORITO?: _____

¿POR QUE? _____

¿CUAL HA SIDO SU REVISTA FAVORITA?: _____

¿POR QUE? _____

DE LOS TEMAS POLITICOS, NACIONALES, ECONOMICOS, RELIGIOSOS, ARTISTICOS, SOCIALES, ETC., ¿CUAL MERECE MAS IMPORTANCIA PARA USTED? _____

¿POR QUE? _____

¿COMO DISTRUTA DE SU TIEMPO LIBRE? _____

INDIQUE LAS ORGANIZACIONES OCUPACIONALES-SOCIALES A LAS QUE PERTENEZCA Y EL MOTIVO POR EL CUAL PERTENECE A ELLAS: _____

¿AHORRA? _____ ¿ES PROPIETARIO DE SU CASA? _____ ¿TIENE DEUDAS? _____ ¿LE MORTIFICAN? _____ ¿EL MONTO DE SU CAPITAL

HA AUMENTADO O DISMINUIDO EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS?

¿POR QUE? _____

¿COMO ACTÚA (O) SU ÚLTIMO JEFE O EL ACTUAL? _____

¿QUÉ OPINIÓN TIENE SOBRE ÉL? _____

¿QUE ES LO QUE MAS LE AGRADA DE ÉL? _____

¿QUÉ ES LO QUE MAS LE DESAGRADA DE ÉL? _____

¿CUÁLES CONSIDERA QUE SERÍAN LAS CARACTERÍSTICAS DE UN JEFE IDEAL? _____

¿QUE OPINIÓN TIENEN DE USTED SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO? _____

MARQUE LOS DOS FACTORES QUE USTED. CONSIDERA MAS IMPORTANTES PARA SENTIRSE "A GUSTO" EN SU TRABAJO:

- () EL HORARIO
- () LOS COMPAÑEROS
- () LAS RELACIONES CON EL JEFE
- () LAS FUNCIONES QUE REALIZA
- () EL SUELDO

COMENTARIO ADICIONAL: _____

DATOS FAMILIARES

EDAD DE SU PADRE SI AUN VIVE: _____ SI FALLECIÓ, A QUE EDAD: _____

ULTIMO GRADO ESCOLAR: _____ OCUPACION: _____

_____ ¿QUE EDAD TENIA SU PADRE CUANDO USTED NACIÓ? _____

¿CONTRIBUYÓ DIRECTAMENTE EN SU EDUCACIÓN? _____ ¿DE QUE MANERA? _____

¿EN SU NIÑEZ COMO LO TRATÓ? _____ ¿POR QUE? _____

¿SUS CASTIGOS FUERON JUSTOS? _____ ¿COMO LO CASTIGABA? _____

¿FUE UD. SU HIJO FAVORITO? _____ SI NO ¿QUIEN FUE? _____
_____ ¿POR QUE? _____

¿EN QUE CONSISTEN O CONSISTIERON LOS MAYORES INTERESES DE SU PADRE? _____

¿LE GUSTA O GUSTABA A SU PADRE ASISTIR A REUNIONES, FIESTAS O A ALGUN OTRO TIPO DE ACTIVIDADES? (MENCIONE) _____

EDAD DE SU MADRE SI AUN VIVE: _____ SI FALLECIÓ, A QUE EDAD: _____

ULTIMO GRADO ESCOLAR: _____ OCUPACION: _____

_____ ¿QUE EDAD TENIA SU MADRE CUANDO USTED NACIÓ? _____

¿CONTRIBUYÓ DIRECTAMENTE EN SU EDUCACIÓN? _____ ¿DE QUE MANERA? _____

¿EN SU NIÑEZ COMO LO TRATÓ? _____ ¿POR QUE? _____

¿SUS CASTIGOS FUERON JUSTOS? _____ ¿COMO LO CASTIGABA? _____

¿FUE USTED SU HIJO FAVORITO? _____ SI NO ¿QUIEN FUE? _____
_____ ¿POR QUE? _____

¿QUE ES LO QUE MAS LE AGRADA O AGRADABA DE SU MADRE? _____

¿QUE ES LO QUE MAS LE DESAGRADA O DESAGRADABA DE SU MADRE? _____

¿POR QUE? _____

¿EN QUE SE PARECE SU PERSONALIDAD A LA DE SU MADRE? _____

¿EN QUE CONSISTIERON LOS MAYORES INTERESES DE SU MADRE? _____

¿LE GUSTA O GUSTABA A SU MADRE ASISTIR A REUNIONES, FIESTAS O A ALGUN OTRO TIPO DE ACTIVIDADES? (MENCIONE) _____

¿ESTABAN DE ACUERDO SUS PADRES SOBRE LA FORMA EN QUE UD. DEBIA SER EDUCADO? _____

¿QUÉ PERSONA LE AYUDÓ Y ESTIMULÓ PARA REALIZAR LO QUE UD. ANHELABA? _____

ANOTE LOS NOMBRES DE SUS HERMANOS Y HERMANAS CON SU EDAD Y OCUPACION CORRESPONDIENTE: _____

¿CON CUAL DE ELLOS SE LLEVÓ MEJOR? _____

¿POR QUE? _____

MENCIONE LAS DIFICULTADES QUE HAYAN TENIDO LUGAR EN LA FAMILIA DURANTE SU NIÑEZ Y SU OPINION SOBRE DICHAS DIFICULTADES: _____

DATOS DE SU ESPOSO (A)

¿CUANTAS VECES SE HA CASADO UD.? _____ EDAD DE SU ESPOSO

(A): _____ OCUPACION: _____ ULTIMO GRADO

ESCOLAR _____ ¿CUANTOS AÑOS TIENEN DE CASADOS?

_____ ¿CUANTO TIEMPO LO (A) TRATO ANTES DE CASARSE? _____

¿QUE INTERESES COMPARTEN? _____

¿QUE ACTIVIDADES LE GUSTAN A SU ESPOSO (A)? _____

¿CUALES SON LAS FALLAS DE SU ESPOSO (A) Y POR QUE? _____

¿COMO CREE QUE PODRIA SUPERARLAS? _____

¿QUE COSAS LE AGRADAN DE SU ESPOSO (A) Y POR QUE? _____

¿ES UD. FELIZ EN SU MATRIMONIO? _____ A QUE LO ATRIBUYE? _____

¿CUALES SON LAS FALLAS DE UD. SEGÚN SU ESPOSO (A)? _____

¿TIENE HIJOS? _____ MENCIONE SUS EDADES Y
OCUPACION _____

¿CREE UD. QUE SUS HIJOS LE IMITEN, LE CRITICAN O LE ADMIRAN? EXPLIQUE: _____

COMENTARIO ADICIONAL: _____

¿POR QUE DESEA OCUPAR EL PUESTO QUE PRETENDE? _____

¿POR QUE DESEA INGRESAR A ESTA EMPRESA? _____

GLOSARIO

Improbable. No probable.

Reacción afectiva vicaria. Respuesta anímica, que es provocada por una situación paralela o de índole similar.

Referentes. Que se refiere a una cosa, relativo a ella. Marco de referencia.

Relativizar. Hacer que una cosa pierda su carácter absoluto.

Sistema Esfuerzo-Forma. Sistema de estudio del movimiento corporal, que centra su atención en el cómo, en contraste con el qué de dicho movimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- Acevedo, I.A. (1992) Aprender Jugando. México: Limusa
- 2.- Acevedo, I.A. y López Martín A.F. (1994) El proceso de la entrevista. México: Limusa
- 3.- Alvarez R. J. (1996) Manual Práctico de P. N. L. Bilbao, España: Descleé de Brouwer.
- 4.-Balcazar Gallegos, M. O. (1995). Inventario Biográfico como Estrategia de Selección de Personal a Distancia. Reporte Laboral no publicado, Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- 5.- Beal, G. M, Bohlen, J. M. y Raudabaugh. J. N. (1964).Conducción y Acción Dinámica del Grupo. Buenos Aires, Argentina: Kapelusz.
- 6.- Bedolla Castro, E. (2001) Selección y Evaluación de Personal a través de entrevista por competencias. Reporte Laboral no publicado. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F.
- 7.- Burnett, J.R., Motowidlo, S.J. (1998). Relations between different sources of information in the structured selection interview. Personnel Psychology, 51, 963-983.
- 8.- Burnett, J.R. Fan, Ch., Motowidlo, S.J. y Degroot, T. (1998). Interview notes and validity. Personnel Psychology, 51, 375-397.
- 9.- Cable, D. M. y Gilovich, T. Looked Over or Overlooked? Prescreening Decisions and Postinterview Evaluations. Journal of Applied Psychology, 83, (3); 501-508.
- 10.- Cardona, H. S. (1991). Entrevistas de Selección Personal. Madrid, España: Díaz de Santos.
- 11.-Cartwright, D y Zander, A. (1971)Dinámica de Grupos. (trad. de la 3ra. Ed. en inglés) México: Trillas.
- 12.- Cicero, F. M. y Moreno, C. S. (2000).Teoría y Técnica de la Entrevista. México:
- 13.- Colunga, D.C. (1995). Modelos Administrativos. México: Panorama Editorial
- 14.-Cummings, L. L. y Schwab, D.P. (1985) Recursos Humanos, desempeño y evaluación. México: Trillas

- 15.-Fast, J. (1970). El Lenguaje del Cuerpo. México: Kairos – Colofón S. A.
- 16.-Fernández Prieto, M. E. (1996). Establecimiento de un Sistema de Selección de Personal. Reporte Laboral no publicado. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F.
- 17.- Grados, E. J. (2001) Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal (2ª. Ed.) México: El Manual Moderno.
- 18.- Grados, E. J. y Sánchez, F. E. (1993). La entrevista en la Organizaciones. México: Manual Moderno.
- 19.- Guiraud, P. (1960). La Semántica. México: Fondo de Cultura Económica
- 20.- Guth, A.A. (1994). Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- 21.-Guzmán, J. C. (1998 Marzo) Material Didáctico. Modelos Curriculares de Educación Basada en Competencias (EBC) (disponible en la Facultad de Psicología de la UNAM. Av. Universidad 3004).
- 22.- <http://members.fortunecity.com/dinamico/redina.htm>
- 23.- Keats, D. (1992). La Entrevista perfecta, manual para obtener toda la información necesaria en cualquier tipo de Entrevista. México: Pax.
- 24.- Krueger, R.A. (1991). El grupo de discusión: guía práctica para la investigación aplicada. Madrid: Pirámide.
- 25.- López-Yarto, E. L. (1997). Dinámica de Grupos 50 años después. (2da. Ed). Bilbao: Desclée de Brouwer.
- 26.-Mucchielli, R. (1978). La Entrevista en Grupo. Bilbao: Mensajero.
- 27.- O'Connor, J. y Mc. Dermott, I. (1999). El Lenguaje Corporal. México: Plaza & James Editores.
- 28.- Rodríguez, E. M., Martín del Campo, M. R. L. y Treviño de C. R. (1993). La Entrevista Productiva y Creativa. México: McGraw –Hill Interamericana.
- 29.- Romero González, A. L. (2001). La entrevista grupal en el proceso de Selección de una Institución bancaria. Reporte Laboral no publicado. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F.

- 30.- Sánchez Fernández, E. L. Material Didáctico. Psicología del Trabajo y Dinámica de Grupos. (disponible en la Facultad de Psicología, UNAM. Av. Universidad 3004).
- 31.- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2002). Manual de Organización. México.
- 32.-Smith, H.C. y Wakeley, J.H. (1977) Psicología de la Conducta Industrial. (3ra. Ed.) México: McGraw Hill.
- 33.-Swan, W. S. (1991). Un Programa para hacer la Entrevista Eficaz. Como escoger al personal adecuado. Colombia: Norma.
- 34.- Taylor, S. J. y Bogden, R. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona : Paidós.