



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

"ENTREVISTA
ESTRUCTURADA"

317K Guzmán
Tosco Hoyman
Sr. Lic. Colva

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N:

María Guadalupe Galván Carrillo
Dolores Herlinda Valdés Flores

M-0061479



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA



" ENTREVISTA ESTRUCTURADA "

Directora de Tesis:

J. Cristina Enciso Gracida

Asesora:

Martha Cuevas Abad

Pasantes;

Galván Carrillo Ma. Guadalupe

Valdés Flores Dolores Herlinda

TPS-4481

1/4/81

A la Dra. Cristina Enciso
por su acertada guía en la
elaboración de este traba-
jo.

A la Lic. Martha Cuevas A.
por su interés y dedicación
en el logro de la investiga-
ción.

Al Lic. Carlos de la Luz
por su apoyo y fe en nues-
tro estudio.

Al Lic. Armando Sánchez
por su gran ayuda en la
organización de este tra-
bajo.

I N D I C E .

	Pag.
Prólogo	6
Introducción.	8
CAPITULO I	
1.1. Antecedentes	12
1.2. Marco Teórico	29
1.3. Tipos de Entrevista	45
1.3.1. Tipos de Entrevista en Psic. del Trabajo	57
1.4. Evaluación de la Entrevista	60
1.5. Bases Psicológicas de la Persona- lidad	65
1.5.1. Erik Erikson	65
1.5.2. Motivación	69
1.5.3. Teoría de la Motivación de Maslow	72
1.5.4. Orden de Nacimiento	75
1.6. Construcción de Pruebas Psico- lógicas	81
1.6.1. Contenido de las Pruebas	83
1.6.2. Planeación de una Prueba Psicoló- gica	84

M-0061479

1.6.3.	Elaboración de Reactivos	87
1.6.4.	Estandarización	88
1.6.5.	Análisis Psicométrico	90

CAPITULO II
METODOLOGIA

2.1.	Propósito	93
2.2.	Objetivo	93
2.3.	Muestra y Descripción de Sujetos	93
2.4.	Tipo de Estudio	94
2.5.	Hipótesis	95
2.6.	Variabales	95
2.7.	Procedimiento	97
2.8.	Resultados	106

CAPITULO III
CONCLUSIONES

3.1.	Conclusiones	112
3.2.	Limitaciones	114
3.3.	Sugerencias	115
	Bibliografía	117
	Glosario de Términos	120
	Apéndice # 1	123
	Apéndice # 2	125
	Apéndice # 3	130

P R O L O G O

Al realizar el servicio social en el área de Selección dentro del sector público, pudimos darnos -- cuenta de los pasos necesarios inherentes a la Selección Técnica de Personal; dentro de los cuales se incluye la entrevista una o más veces, según lo requiera el caso, en forma de cuestionario o conversación.

Dentro de este procedimiento los datos que se -- obtenían de la entrevista, se calificaban de acuerdo al criterio de cada entrevistador, y por tanto, no -- existía una unificación de criterios en los reportes de evaluación.

Al término del servicio social e inicio de la -- revisión bibliográfica existente sobre este tema, a -- sí como las investigaciones hechas en base a la en -- tervista notamos; que había pocas investigaciones pa -- ra el tema, de las cuales en ninguna (de las revisa -- das), se proporcionaba el cuestionario a seguir y ú --

nicamente mencionan las áreas que debía contener la entrevista y los puntos importantes en cada una de ellas.

En cuanto a la evaluación, sólo se encontró información teórica y no práctica.

De aquí nuestra inquietud hacia el tema de la entrevista, intentando aportar algo nuevo para el desarrollo de la psicología en México; y hacer más eficiente, válida y confiable la entrevista en el proceso de la Selección dentro del sector público.

I N T R O D U C C I O N

La Psicología del Trabajo se inició en México en 1925, cuando el profesor Pablo Bader adaptó el test de inteligencia Stanford-Binet para la Unidad de Selección Técnica de Personal del D.D.F. Posteriormente, en 1941, el Dr. José Gómez Robleda integró un sistema de selección, conjuntando diversas técnicas y aplicándolas en forma organizada en el Banco de México.

A partir de entonces, diferentes y múltiples empresas han enriquecido los procesos de selección con aportaciones basadas en sus propias necesidades.

Tales contribuciones han conformado sistemas más complejos donde el estudio de las diferencias físicas y psicológicas han hecho a la evaluación menos subjetiva y más eficaz para detectar a los mejores aspirantes a empleo.

Ciertamente, no puede hablarse aún de sistemas exactos, pero sí, que contando con procesos bien definidos puede alcanzarse un alto grado de aserción en la selección de aspirantes. Sobre todo, si se cuenta con una depurada técnica de entrevista que apoye las demás fases del proceso.

Podemos afirmar incluso, que la entrevista es el único instrumento que puede considerarse insustituible, si realmente se quiere hacer una buena selección, ya que ha comprobado a través del tiempo, su carácter determinante porque propicia el contacto directo con el aspirante y permite la apreciación de matices emocionales que resultan valiosos para fundamentar una decisión o emitir un diagnóstico respecto a

la idoneidad de un candidato y su posible desarrollo laboral.

El perfeccionamiento continuado que ha experimentado la entrevista la sitúan en tal grado de aceptación que se considera, podría sustituir a los tests de la personalidad con la misma o quizá mayor eficiencia. Es precisamente esta aseveración el objeto de estudio del presente trabajo, y para fundamentarlo se ha diseñado y aplicado un modelo de entrevista directa, aplicable a los puestos administrativos de mayor - demanda y movilidad, como son: Secretarías y Mecnógrafas.

No obstante que el tema ya ha sido tratado anteriormente, no se encontraron antecedentes de estudios que llegaran hasta la fase de seguimiento, lo cual es otra aportación que se intenta en este trabajo.

C A P I T U L O

U N O

1.1. ANTECEDENTES

Como una manera de reafirmar el propósito de este trabajo, se presentan a continuación algunos antecedentes que son parte de un programa de investigación a largo plazo, relativo al criterio que aplican los entrevistadores para seleccionar al personal, así como delimitar su capacidad para extender juicios a futuro sobre el posible desarrollo laboral de un aspirante a empleo. La finalidad principal de estos estudios, es encontrar las concordancias y desacuerdos entre diferentes clases de entrevistadores, para definir el tipo de entrevista más adecuado para llevar a cabo el estudio. (1)

En la primera etapa del programa, se registraron numerosas entrevistas, se interrogó a fondo a los entrevistadores y se efectuaron debates acerca de la percepción de datos y el proceso de toma de decisiones.

Basados en esta información se construyó un modelo de entrevista que consideró los factores que más influyen en su desarrollo y resultado.

Inicialmente, se detectaron cuatro modificaciones, que eran:

- 1.- Las características físicas y psicológicas del entrevistador.
- 2.- Las características físicas y psicológicas del entrevistado.
- 3.- La situación o ambiente donde trabaja el entrevistador.

(1) Fleishman, E.A. Bas, A.R. "Estudios de Psicología Industrial y de Personal", Edit. Trillas, México, 1979 pags. 101 - 109

4.- El tipo de juicio que el entrevistador debe emitir.

Como estrategia de investigación, se controlaron sistemáticamente estas variables y se agregaron otras, consideradas de mayor importancia para el estudio.

Las etapas que constituyeron el programa fueron:

1. COMPARACION DE ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS Y NO ESTRUCTURADAS.

El objetivo de esta fase era conocer cuál de las dos - clases de entrevista era mejor. Se aplicaron entrevistas vivas a razón de tres por cada persona, en las cuales los entrevistadores emplearon las siguientes técnicas:

a) Estructurada. El entrevistador formula preguntas -- contenidas en una "guía para entrevista".

b) Semiestructurada. El entrevistador se basa en la -- guía de entrevista pero tiene la opción de preguntar sobre - cualquier otro tema.

c) No estructurada. Las preguntas son libres y de a--- cuerdo a las circunstancias.

De la conclusión debería deducirse si existía unidad de criterios entre los entrevistadores. En el caso de que los diagnósticos no tuvieran consistencia, de manera que un entrevistador opinara lo contrario que otro, no podía confiarse en la validez de una entrevista. Por tanto, el acuerdo - entre los entrevistadores resultaba esencial para dar validez a la técnica elegida.

Los resultados indicaron que solamente las entrevistas estructuradas inducían a un acuerdo relativo entre unos y otros, en virtud de que se aplicaba el mismo marco de referencia y se tenían parámetros de calificación comunes.

En cambio, en las entrevistas menos estructuradas, aunque se obtenía información adicional, su misma forma desorganizada dificultaba la interpretación.

2. EFECTO DE LA EXPERIENCIA DEL ENTREVISTADOR

Anteriormente se suponía que la experiencia era un factor modificador de las decisiones en la entrevista. Incluso, se formularon hipótesis en donde se afirmaba que diversos entrevistadores con una misma experiencia, evaluarían de manera similar.

Para determinar la verdad de esta hipótesis, se efectuó un experimento, en el cual participaron entrevistadores con igual cúmulo de experiencia así como otros que diferían en mayor o menor grado. Se descubrió que en la evaluación de un mismo aspirante, el factor experiencia no influye, ya que no se encontraron diferencias constantes entre las decisiones de uno y otro grupo.

La conclusión a la que se llegó es que los entrevistados se benefician poco con la experiencia cotidiana de las entrevistas. Esto indica que se requiere un entrenamiento sistemático que incluya mecanismos de retroalimentación que le permita al entrevistador aprender mediante su experiencia.

3. PRESIONES DE SITUACION

Una de las variables de situación que se estudiaron, - fue el modo en que las presiones para obtener resultados a--fectaban a la evaluación de un nuevo empleado. Tres grupos de gerentes evaluaron las descripciones de los mismos soliciuntes de empleo. Se descubrió que un retraso, perjudicaba - el buen funcionamiento de esos gerentes.

Evaluaron a los mismos candidatos, como si tuvieran reallmente un mayor número de ellos, que los gerentes que estaban dispuestos a aceptar a los otros dos grupos de gerentes.

Se planteó otra cuestión, sumamente específica - ¿Son todos los gerentes, cualquiera que sea su experiencia, iguallmente vulnerables a esos tipos de presiones?- A los gerentes se les preguntó con cuánta frecuencia efectuaban entre--vistas sin considerar, la cantidad de tiempo durante la cual las personas habían sido gerentes.

Quienes tuvieron alto índice de experiencia en las en--trevistas (muchas entrevistas en un período dado), eran me--nos susceptibles a las presiones que quienes tenían un índice de entrevistas más bajo. Los entrevistadores con mayor - experiencia, dependían más de la información subjetiva, y toumaban decisiones con menor información.

Se llegó a la conclusión de que uno de los modos para - resolver ese problema de falta de experiencia concentrada de entrevistas, era la aplicación de un procedimiento estandarizado para las entrevistas y el entrenamiento intenso en su a

plicación.

4. COMPARACION

Otro factor estudiado fue la tendencia a la comparación que prevalecía en los entrevistadores. Se encontró que cuando un entrevistador evaluaba a un candidato - que objetivamente sólo alcanzaría un rango promedio - después de evaluar a tres o cuatro de nivel inferior, su calificación para este último se elevaba considerablemente, lo cual desvirtuaba el verdadero rango.

De lo anterior se dedujo que los entrevistadores utilizan a otros candidatos como parámetros comparativos, por lo que emitir un diagnóstico positivo o negativo, estaba determinado, en parte por los resultados de las demás entrevistas.

La existencia de este factor suponía la necesidad de estandarizar la entrevista para que pudiera ser aplicada a cada aspirante de manera independiente y objetiva.

5. EFECTOS DE LA APARIENCIA

En algunos de los estudios anteriores, se utilizaron fotografías para determinar hasta qué punto influía la apariencia de las decisiones de los gerentes. Una fotografía calificaba favorablemente, se reunía con un historial personal - bien calificado y otro mal calificado.

Se encontró que la apariencia tiene su efecto primordial sobre la calificación final de los entrevistadores, -- cuando completan la información sobre el historial personal.

Incluso cuando la apariencia y la información del historial personal eran iguales, (ambos favorables o desfavorables) se daba al historial una importancia dos veces mayor que a la apariencia; sin embargo, la relación no es sencilla y sólo - realizaba la necesidad de un sistema más completo para ayudar a los gerentes a tomar decisiones de selección.

6. EFECTOS DE LA INFORMACION DE ENTREVISTAS SOBRE LOS RESULTADOS DE PRUEBAS VALIDAS.

En dos estudios recientes se investigó el grado en que el énfasis puesto en los resultados de pruebas válidas (Aptitudes Index Battery), se ve alterado por los datos más subjetivos de entrevistas; los gerentes se basan mucho en AIB, sabiendo que el resultado es una predicción válida. No obstante la importancia que se da a ese resultado depende de otras condiciones, o sea, un solicitante con baja puntuación en -- las pruebas se considera mejor si va precedido de varios solicitantes poco favorables. A la información desfavorable - se le da mucha mayor importancia si se descubre inmediatamente antes de la conclusión de la entrevista.

Este descubrimiento sugirió que lo que se necesita, es algún sistema que sitúe los datos sobre la entrevista y o--- tras informaciones de selección en sus perspectivas apropiadas.

7. PRECISION DE LOS DATOS

En un estudio más reciente, se trató de determinar hasta qué punto la cantidad de datos acumulados por el entrevistador influyó en su decisión final. En un experimento en el

cual participaron cuarenta entrevistadores, se proyectó una videocinta de veinte minutos, cuyo tema era una entrevista - de selección. Se les facilitó lápiz, papel y guía de entrevista y se les indujo a que actuaran como si fueran los entrevistadores de la película.

Al finalizar la proyección, se les aplicó una prueba de veinte preguntas, todas directas y factuales. Algunos fallaron sólo una pregunta, pero la mayoría tuvo quince errores, lo que hizo un promedio de diez aciertos por participante. - O sea, que sólo retuvieron el 50% de los datos presentados - en una entrevista corta de veinte minutos.

Los entrevistadores que siguieron la guía de entrevista y tomaron nota de los datos que presentaron, obtuvieron las mejores calificaciones en la prueba y pudieron entregar un - informe más exacto.

En general, se observó que los entrevistadores que conservan recuerdos menos precisos, califican a los aspirantes en forma variable y con puntuaciones más altas. En cambio, los entrevistadores que toman nota y que registran mayor cantidad de datos, califican a los aspirantes con promedios más bajos y con mayor variabilidad.

Podemos deducir que los entrevistadores que se valen de su memoria utilizan una estrategia de halo al evaluar; en - tanto que los entrevistadores que registran datos, más precisos, utilizan la estrategia de las diferencias individuales.

Por supuesto, no puede afirmarse a partir de estas observaciones, que estos factores sean comunes a todos los entrevistadores o si se debe a que el entrevistador tiene o no a su disposición la información precisa.

CONCLUSIONES

Estos primeros estudios del Programa de Investigación de la Entrevista realizados por la Life Insurance Agency Management Association (LIAMA, 1945) proporcionaron escasa información respecto al método tradicional para abordar las entrevistas de selección; sin embargo, indicaron las áreas don de podían incorporarse mejoramientos en las técnicas de entrevista.

De los resultados que se obtuvieron a través de este programa, se derivan dos acciones importantes que deben ser aplicadas:

- 1.- Integrar la entrevista dirigida a los procedimientos de selección. Esta debe ser estructurada y complementarse con elementos auxiliares como la guía de entrevista completa y de medición amplia; formas norma lizadas de evaluación que ayuden al entrevistador a resumir información de todas las etapas del proceso de selección y complementarse con una fase final de seguimiento que retroalimente al entrevistador acer ca de sus diagnósticos.
- 2.- Estructurar un programa de entrenamiento continuo para entrevistadores, a fin de aumentar la validez de las entrevistas de selección.

Posterior a estos inicios de la investigación en la entrevista, han surgido nuevas opiniones derivadas de otros estudios que complementan y hacen más confiable a la entrevista como técnica de selección de personal.

En 1925, Kenagy y Yoakum (2), realizaron un estudio para comparar las diferencias de puntuación obtenidas por diversos entrevistadores de un mismo grupo de solicitantes de empleo.

A tres ejecutivos de ventas se les pidió que predijeran el éxito probable de 34 nuevos vendedores. Se estableció un patrón de puntuación en el cual se le asignó un valor determinado a cada rasgo característico del buen vendedor, de manera que todos puntuaran conforme a los mismos parámetros y pudieran combinarse sus puntuaciones para obtener un promedio de cada vendedor. A continuación, observaron a los vendedores durante las dos semanas de su curso de entrenamiento y al término revisaron sus puntuaciones.

Aunque los ejecutivos de ventas conocían los requerimientos del trabajo mejor que muchos entrevistadores y pasaron más tiempo con cada visitante, la confiabilidad de sus puntuaciones fue la más baja.

Hubo sólo una relación accidental entre sus puntuaciones y no se encontró relación entre las ventas hechas por los vendedores durante sus dos primeros meses en el puesto y las puntuaciones asignadas. Como indica este estudio, la confiabilidad del entrevistador típico es desalentadoramente

(2) Clay, H. y Wakeley, J. "Psicología de la Conducta Industrial", México, Ed. Mc. Graw Hill, 1983. pag. 179

baja.

La confiabilidad en este caso puede aumentar si se promedian las puntuaciones de los entrevistadores. Mientras - más puntuaciones se combinen, habrá mayor probabilidad de aserción.

Sin embargo, esto no significa que aumente su validez, ya que es posible que los entrevistadores que convienen entre sí estén más equivocados en sus predicciones que los que no convienen.

Pongamos por caso que tres entrevistadores participan - en una misma entrevista de 10 minutos, aplicada a distintos solicitantes y que luego cada uno hable independientemente - con cada solicitante y los califique; que otro entrevistador hable con los expatrones de los solicitantes antes de clasificarlos y que el tercero, estudie sólo las hojas de solicitud y las puntuaciones obtenidas en los tests.

Es posible que los entrevistadores del primer caso con-
vengan en sus clasificaciones más que los del segundo grupo, pero no es probable que las puntuaciones combinadas de la - primera situación sean más válidas que las de la segunda.

McMurry (1947)⁽³⁾, en un estudio realizado en la Likbelt co. de Chicago, demostró que las puntuaciones obtenidas de - las entrevistas preparadas con 587 individuos, tenían una ma- nifiesta relación con la duración de los empleados en su -- puesto. Otro estudio realizado con 407 hombres que habían -

(3) Tiffin, J. y McCormick, E. "Sicología Industrial", Méxi-
co, Ed. Diana, 1978. pag.60

permanecido en su empleo dentro de esta misma compañía, puso de manifiesto la evidente relación de las puntuaciones de -- los entrevistados con el éxito que tuvieron después del trabajo. Análogos fueron los resultados obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo con conductores de camiones al - servicio de la White Motor Co., y con los operarios contratados por la York Knitting Mills, estos estudios, a los que ha ce referencia McMurry, prueban que una entrevista directa y encaminada a conseguir un determinado objetivo es muy superior a cualquier tipo de conversación al azar como los que - se celebraron cuando gente impreparada y sin guión alguno se encarga de las entrevistas para la selección técnica de personal.

En 1939 Wonderlic (4) realizó un estudio basado en su - procedimiento de entrevista, en donde los investigadores obtuvieron puntuaciones de cerca de 300 individuos que habían sido contratados por una compañía. Posteriormente se llevó a cabo una encuesta para averiguar qué había sido de esos empleados. El grupo original se dividió en tres secciones, -- ~~compuestas por los que seguían todavía en el trabajo, los --~~ que se habían retirado y los que habían sido despedidos. -- Las comparaciones establecidas entre estos tres grupos con - respecto a las puntuaciones que obtuvieron originalmente en las entrevistas, contribuyeron eficazmente a dicha empresa.

Permanecieron en el trabajo más individuos de los que habían obtenido puntuaciones altas, que los que habían calificado ba jo, en tanto que el promedio de despedidos era considerablemente inferior entre los que obtuvieron altas puntuaciones.

(4) Tiffin, J. y McCormick, E., op. cit. pag. 60

Kelly y Fiske (1946)⁽⁵⁾, en un estudio clásico de selección, cientos de estudiantes ya admitidos en escuelas de graduados en psicología de todo Estados Unidos, se reunieron en Ann Arbor para pasar con docenas de psicólogos experimentados, una semana de evaluación de su éxito probable. En una parte del experimento, los examinadores predijeron el éxito académico de los estudiantes por sus respuestas a esta pregunta -¿Qué tan bien este estudiante domina efectivamente el contenido del curso de trabajo, termina venturosamente cursos de psicología general, de clínica, estadística y campos conexos, cumple los requisitos del lenguaje para doctorado y pasa los exámenes generales?-.

Se puntuó sobre una base de ocho puntos, a veces la base fueron títulos de estudios ya hechos, referencias, etc., otras veces tanteos de pruebas, otras más entrevistas y alguna otra combinación de todo ello. Los estudiantes regresaron a sus escuelas y tres años después, sus profesores en dichas escuelas clasificaron a los estudiantes según su desempeño académico, empezando por el mejor y terminando por el peor. Estas clasificaciones sirvieron para medir la validez de las puntuaciones hechas años atrás. El psicólogo puntuador había estudiado primero el expediente de un estudiante tres años después. El mismo puntuador hizo examinar entonces la puntuación de test de un estudiante y lo clasificó. Este examen aumentó 0.36 la validez de sus puntuaciones. Luego tuvo una larga entrevista de dos horas con el estudiante y después de ella los hizo clasificar por tercera vez. La correlación de esta tercera puntuación fue de 0.32.

(5) Clay, S.H. Wakeley, J.H. op. cit. pag 181 - 182

La entrevista de dos horas redujo la validez de sus puntuaciones. Sin embargo, el cuadro general no fue tan desalentador mediante el mismo proceso por el cual habían sabido puntuar el desempeño académico, los psicólogos hicieron otras predicciones (de competencia en investigación de integridad, etc). El valor medio de estas puntuaciones, basadas únicamente en títulos fue de 0.22 más clasificación por test 0.29 y en títulos, test y la entrevista de dos horas 0.31.

En conclusión una larga entrevista por entrevistadores entrenados, prácticamente no agregó nada a la validez de sus juicios sobre éxito en un trabajo con el cual habían tenido años de contacto íntimo.

Albrecht, Glaser y Marks (1964)⁽⁶⁾ realizaron una investigación para hacer una comparación de procedimientos de clasificación y puntuación para seleccionar personal de gerencia, indicando que es mejor la clasificación que la puntuación. Dos miembros de asesoría de una empresa de consultores, se valieron de la entrevista intensiva a fondo, de datos personales y de graduación en una variedad de tests de habilidad y personalidad ideados para predecir el éxito de cada gerente (31), recientemente ascendidos. Con base en esta información, cada consulta puntuó el éxito de cada gerente. También clasificó a los gerentes, desde el que tenía más probabilidades hasta el que tenía menos. Se combinaron las puntuaciones de los dos consultores y también sus clasificaciones. Estas clasificaciones y puntuaciones combinadas se correlacionaron con un criterio compuesto de éxito real en el trabajo.

(6) Clay, H. y Wakeley, J., op.cit. pag. 183

Las puntuaciones no se relacionaron con el éxito ($r=0.09$), en tanto que las clasificaciones sí se relacionaron ($r=0.46$), los autores concluyeron; "el procedimiento de puntuación, en contraste con la clasificación, agrega la incertidumbre de interpretar una escala con la posibilidad de que incorpore al cuestionario una tendencia central o predisposición a la lenidad.

Tomando en cuenta los estudios que se han hecho para indicar que la entrevista de selección podría ser más útil como predictor de moral y criterio de integración, que como predictor de criterios de productividad, Ghiselli ⁽⁷⁾ realizó un estudio en 1966.

En una empresa se entrevistó a 507 solicitantes a lo largo de 17 años, empleando una guía estándar de entrevista personal. La compañía ya había escogido a estos solicitantes como buenos prospectos y había contratado a 275 de ellos para validar la entrevista, se compararon las puntuaciones de entrevista con un criterio de permanencia en la compañía durante tres años. No se trató de un criterio específico de desempeño, integración o moral, sino de un criterio global de supervivencia.

Las puntuaciones correlacionaron 0.35 con el criterio, lo cual es un coeficiente modesto, pero tan bueno como el mejor obtenible con la mayoría de los tests.

En una evaluación más directa de las aplicaciones de la entrevista, los psicólogos entrevistaron a empleados hacia

(7) Clay, H. y Wakeley, J., op. cit. pag. 185

ascensos y moral en general, y fueron mucho menos exactos - en la predicción de actitudes hacia supervisión y recompensas. No pudieron predecir con éxito el desempeño de los empleados.

Oskamp (1965)⁽⁸⁾, en un estudio se dieron a psicólogos diferentes cantidades de información sobre una persona y se les pidió su juicio sobre ella. Primero estudiaron unos cuantos hechos generales sobre un individuo y predijeron cómo se comportaría en 25 situaciones distintas. Luego se les preguntó -¿Cuántas de sus predicciones cree sean co--rrectas?- el psicólogo promedio esperó que lo fuera un 38% en realidad lo fueron 26%. En seguida se les dió más información y se les pidió que hicieran nuevas predicciones después de cada nueva pieza de información. También dijeron - el número de predicciones correctas que creían haber hecho.

En la etapa final, leyeron más de mil sobre el individuo, mientras más leían, más confiados se sentían de exactitud en sus predicciones; sin embargo, poco o nada fue lo -- que aumentó la exactitud.

El psicólogo típico esperó tener un 53% de prediccio--nes correctas, pero en realidad sólo tuvo 28%, el estudio - concluyó.

Las puntuaciones de confianza de los jueces, revelan - que se había persuadido de su reciente comprensión del caso, su certidumbre respecto a sus decisiones no guardó la menor proporción con la exactitud real de tales decisiones.

(8) Clay, H. y Wakeley, J., op. cit. pag. 179

Las puntuaciones de las tripulaciones de submarinos de la Flota del Pacífico, de Estados Unidos, indica que la alta confiabilidad no es necesariamente un índice de alta validez (Buckner, 1959)⁽⁹⁾. De 171 hombres clasificados por tres oficiales por su competencia técnica y ajuste personal se escogieron 25 sobre los que había habido acuerdo entre los oficiales y 25 sobre los que no había habido acuerdo. La puntuación promedio para cada uno de los 50 hombres se relacionó con medidas objetivas de su competencia y ajuste (puesto en la escuela para submarinistas, etc.).

El resultado fue que las puntuaciones del grupo de "alto acuerdo" tenían menos relación con los criterios objetivos que las puntuaciones del grupo de "bajo acuerdo". ¿Por qué? "Las diferencias resultantes de puntuaciones hechas en el medio completamente inestructurado del trabajo pueden reflejar diferencias en la conducta del individuo clasificado".

En otras palabras, el hecho de que un marino no hiciera bien un servicio diferente bajo otro oficial. Las puntuaciones de alto acuerdo no reflejaron la verdad; las de bajo acuerdo sí; las puntuaciones de menor confiabilidad tenían mayor validez, es decir estaban relacionadas más estrechamente con medidas de desempeño general.

Hasta aquí se han expuesto algunos de los pocos estudios sobre la entrevista, en ninguno de ellos se aporta un guión específico, ni una evaluación objetiva con criterios unificados en el reporte final. Esto es precisamente lo --

(9) Clay, H. y Wakeley, J., op. cit. pag 180

que nosotros pretendemos llevar a cabo en esta investigación con la probabilidad de obtener un instrumento que pueda sustituir en circunstancias específicas las pruebas de personalidad que se aplican en el procedimiento de selección, con reportes más completos de entrevista aplicada.

1.2. MARCO TEORICO

En la administración de los recursos humanos se utilizan con mayor frecuencia las entrevistas de selección, ajuste, confrontación, resolución de problemas, despido, etc. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar su desarrollo, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

La entrevista supone un propósito es decir, no se hace por el mero gusto de conversar; implica en el entrevistador una actitud de intensa observación, no sólo de palabras sino de comportamiento, gestos, ademanes, etc. Sus fines pueden reducirse a tres esenciales:

- A) Obtener información
- B) Proporcionar información
- C) Influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado. (1)

Constituye probablemente uno de los instrumentos más sencillos pero a la vez más valiosos. Su validez y frutos dependen de la habilidad de quien la emplea. No obstante es satisfactorio comprobar, que es una de las técnicas con menor costo y de fácil aplicación; pueden prepararse de un modo amplio y flexible, bastando sólo la experiencia y cierto autoanálisis.

Pueden utilizarse para muy diversos fines, entre e---

(1) Arias, F. "Administración de Recursos Humanos", México Ed. Trillas, 1980. pag.

llos: (2)

Admisión de Personal

Examinar las razones que ocasionan la salida del mismo

Obtener información de los trabajadores sobre determinados problemas.

Tratar de ajustar su conducta, cuando ésta no es tan satisfactoria como se hubiese deseado.

Investigar causas generales de descontento

Obtener informes de personas extrañas a la empresa sobre muy diversos temas

Conseguir colaboración por parte de los trabajadores.

Selección

Ajuste

Confrontación

Solución de problemas

Despido

Para iniciar una entrevista, debemos tomar en cuenta --
los siguientes aspectos:

- ¿Qué se va a investigar?
- Características adecuadas para el sujeto o candidato
- Areas que se van a investigar
- Tiempo aproximado de la entrevista
- Recabar la información que se tenga del entrevistado
- "Características que debe poseer el entrevistador: respeto absoluto de la individualidad del sujeto, lenguaje sencillo, sensibilidad en situaciones sociales, rapidez en la percepción de expresiones, entonación y otros rasgos; adaptabilidad a cualquier situación que se le presente con los

(2) Reyes, A. "Administración de Empresas" primera parte, México, Ed. Limusa, 1982, pag. 130 a 136

diferentes solicitantes, pensamiento analítico y juicio crítico con el fin de interpretar los datos.

- Características que debe tener el entrevistado: comunicación, presentación física, diferentes necesidades, motivaciones e intereses, diferente percepción de la situación de entrevista."

Cualidades del entrevistador

Oldfield, ⁽³⁾ cita como cualidades del entrevistador: habilidad para que la gente se sienta cómoda, hacer contacto con la gente, establecer un clima de confianza; tacto, sensibilidad, capacidad para que la gente responda con sinceridad paciencia, persistencia, personalidad moderada, habilidad para escuchar más que para hablar, capacidad para juzgar a la gente, facultad crítica, poder de observación rápida y comprensiva, capacidad de reunir la información más relevante y saber interpretarla.

Al mismo tiempo, el entrevistador debe evitar iniciar una entrevista si tiene algún asunto pendiente que no le permita concluirla o le impida concentrarse en ella; hacer esperar al sujeto; formular preguntas que sugieran respuestas; - realizar la entrevista si detecta una actitud inapropiada o si se está emocionado u alterado; ser agresivo, deshonesto; tratar mal al entrevistado o impedirle que hable.

Además de esto, se debe contar con ciertas condiciones ambientales para obtener una buena entrevista como son: Disposición de material, local, luz, privacidad. Atmósfera de seguridad y objetividad, ambiente agradable, clima cordial

(3) Clay, H. y Wakeley, J. "Psicología de la Conducta Industrial", México, Ed. Mc. Graw Hill, 1983, pag. 184

y amistoso. Tiempo de duración de la entrevista, variable, - dependiendo del propósito de la misma. Espacio físico privado, sin interrupciones ni barreras entre el entrevistador y el entrevistado.

"La entrevista se puede comprender o considerar como un diálogo psicosocial, ya que presupone una relación entre dos personas, las cuales desempeñan papeles diferentes en una situación determinada dentro de la sociedad" (Pick, 1984)

El entrevistador despliega una estrategia que le permite, ayudándose de ciertas técnicas, captar y obtener toda la información pertinente que nos puede mostrar o transmitir el entrevistado.

La calidad de la entrevista depende, en primer lugar, - de un buen esquema de estudio. Incluso los entrevistadores más preparados no serán capaces de recoger datos válidos y útiles si el esquema de preguntas es inadecuado para los objetivos del estudio ó ha sido elaborado en forma desordenada. Por otra parte, si ha sido adecuadamente seleccionado y en--trenado un equipo de personas comunes, hombres y mujeres, u--tilizando un cuestionario bien planeado puede lograr la in--formación requerida.

Dentro de los límites de un esquema de estudio, no obs--tante, existe espacio amplio para que el "arte de la entre--vista", entre en juego. El arte del entrevistador consiste en la creación de una situación en que las respuestas del interrogado sean fiables y válidas. El ideal generalmente --

perseguido es una situación favorable en que el interrogado es animado a expresar sus opiniones sinceramente, sin temor de que sus actitudes sean reveladas a otros, y sin la expresión de sorpresa alguna o juicio de valor por parte del entrevistador.

Los requisitos para una entrevista eficiente son por lo tanto:⁽⁴⁾

1. Creación de una atmósfera agradable. La presentación de la entrevista por parte de su realizador debe ser breve, espontánea y positiva. El interés del estudio reside en las preguntas, y el entrevistador debería ir a ellas tan pronto como le sea posible. Introducciones extensas o largas explicaciones solamente apelan a la curiosidad o sospecha del interrogado.

La forma de actuar del entrevistador deberá ser -- amistosa, cortés, convencional y exenta de toda desviación sistemática. No deberá ser demasiado frío, ni efusivo en exceso; tampoco demasiado hablador ni tímido en demasía. La idea fundamental debe ser colocar al interrogado en situación fácil, de forma que esté en condiciones de hablar libremente y en forma exhaustiva. Una breve observación acerca del tiempo, los animales domésticos, flores o niños, con frecuencia servirá para "romper el hielo". Sobre todo ello, una entrevista informal a modo de conversación, depende siempre de la maestría con que el entrevistador domine las preguntas previstas. Deberá estar lo suficientemente familiarizado con ellas como para poder preguntar en forma de conversación, -

(4) Sellitz, C., Wrightsman, L., Cook, S. "Métodos de Investigación en Ciencias Sociales", México, Ed. Rialt S.A., 1980 pag. 752-753

más que leer secamente, y deberá conocer qué preguntas vienen a continuación, de forma que se eviten las pausas embarazosas en tanto estudia el cuestionario.

El entrevistador debe tener la dirección de la entrevista en sus manos, eliminando suavemente la conversación irrelevante, y procurando mantener al interrogado sobre la cuestión que se trata. Afortunadamente, encontrará generalmente que los interrogados charlatanes o chistosos, son los que menos se molestarán por una insistencia firme en su atención, hacia el asunto central de la entrevista.

2. Formulación de las preguntas. A menos que la entrevista sea no estructurada o solamente estructurada parcialmente, los entrevistadores deben tener muy en cuenta la importancia de que cada pregunta sea formulada exactamente tal como está redactada. Cada pregunta ha sido objeto de un cuidadoso pretest para expresar el significado exacto deseado en la forma más sencilla posible. Los entrevistadores deben entender que incluso una leve alteración de la redacción de la pregunta puede cambiar el estímulo, de forma que provoque respuestas en un marco distinto de referencia o desviar la respuesta, y es fácil ver que si cada entrevistador tuviera permiso para variar las preguntas como mejor le pareciera, el director del estudio no tendría seguridad alguna de que las respuestas se hallarían en términos comparables. Si cualquier interrogado da muestras de no haber entendido una determinada pregunta, el entrevistador lo único que puede hacer es repetirla lentamente con el énfasis adecuado, ofreciendo solamente tal explicación en la forma -

en que se le autorice en las instrucciones, y si todavía si gue sin entenderse, anótese este hecho en ficha aparte.

3. Obtención de la Respuesta. Puede parecer tarea -- sencilla el preguntar al interrogado las cuestiones requeridas y registrar sus respuestas, pero los entrevistadores -- pronto hallarán que la obtención de una respuesta específica y completa, es quizá la parte más difícil de su trabajo. La gente con frecuencia califica o tergiversa sus opiniones contesta "no sé", con objeto de evitar el pensar sobre la pregunta. El estado de alerta ante respuestas incompletas o no específicas es quizá el test crítico para un buen entrevistador, y puesto que nadie puede preveer todas las posibles respuestas que requerirán una posterior investiga---ción, cada entrevistador debe entender completamente los objetivos generales de cada pregunta, el asunto exacto que se trata de medir.

Quando la primera respuesta es inadecuada, una simple repetición de la pregunta, con el énfasis adecuado, será suficiente. En general para obtener una respuesta en térmi--nos satisfactorios, el entrevistador debe ser extremadamen--te cuidadoso en no sugerir una posible respuesta.

La respuesta "no sé", es otro problema para el entrev---vistador, algunas veces esa respuesta representa una típica falta de opinión; pero en otros casos puede albergar otras actitudes: miedo de expresar las propias opiniones, resis---tencia a entrar en el tema, opiniones vagas nunca expresa--das hasta ahora, una ganancia de tiempo en tanto vienen las

ideas, una falta de comprensión de la pregunta. Respuestas calificadas a preguntas que han sido precodificadas en términos de "sí, no". "apruebo, desapruebo" o dicotomías similares, son problema de entrevista de la competencia del director del estudio. Si se da el caso de que un gran número de personas hallan imposible la respuesta a causa de contingencias no especificadas, se trata de una pregunta pobre de baja calidad. La mayor parte de las calificaciones pueden ser previstas como un resultado del pretest, y las que no han sido tenidas en cuenta por las revisiones de la redacción, deberán ser mencionadas en las instrucciones a los entrevistadores con normas para la manipulación de tales respuestas.

4. Informe sobre la Respuesta. Existen dos medios -- principales para registrar las opiniones durante la entrevista. Si la pregunta está precodificada, el entrevistador solamente precisa señalar un casillero o circunscribir un número, o en otro caso, indicar qué clasificación se acerca más a la opinión del interrogado. Si la pregunta no ha sido precodificada, se supone que el entrevistador dará la -- respuesta verbalmente. En los cuestionarios precodificados los errores y omisiones en el registro son una fuente ordinaria de error en la entrevista. En el trabajo se trata de llevar al entrevistado a una respuesta específica, téngase su atención fija y recuérdese qué viene a continuación.

Al dar cuenta de las respuestas a preguntas de respuesta libre, los entrevistadores deberán tener en cuenta la importancia de un informe completo y literal. Con frecuencia será difícil traducir a términos inteligibles todo lo que -

el interrogado diga como respuesta, pero aparte de claras i rrelevancias y repeticiones, éste ha de ser el objetivo. - Deberá darse a los entrevistadores alguna idea del proceso de codificación, de tal forma que puedan darse cuenta de - los peligros de resumir, abreviar o parafrasear las respues- tas. A menos que el codificador pueda ver la totalidad de las respuestas, tal como emitió el interrogado, puede existir el peligro de clasificarla inadecuadamente o perder algunas distinciones importantes que deberían ser hechas.

Aunque puede utilizarse el magnetófono para grabar res- puestas verbales, su presencia puede inhibir las respuestas Si el entrevistador prefiere tomar las respuestas a mano, - está perfectamente admitido pedir al interrogado que espere hasta que el entrevistador haya anotado este último pensa- miento; pero con objeto de no retrasar la entrevista, serán útiles los medios que se citan a continuación para un regis- tro rápido. En primer lugar, el entrevistador deberá estar preparado para escribir en cuanto ha formulado la pregunta y mientras el interrogado habla, sin esperar hasta que se - ha terminado la totalidad de la respuesta. En segundo lu- gar, el entrevistador deberá utilizar abreviaturas comunes. En tercer lugar, deberá ocuparse de no borrar sino de ta- - char.

5. Factores desviantes introducidos por el entrevista- dor. Muchos de los que llamamos errores de desviación a - causa del entrevistador, pueden ser más correctamente des- critos como diferencias del entrevistador que son inheren- tes al hecho de que los entrevistadores son seres humanos y

no máquinas, y que no trabajan todos en forma idéntica o in falible.

Suponiendo una selección desviada de interrogados, apa rece la desviación en la situación de la entrevista a tra-- vé^s de:

- La percepción del entrevistador por parte del entrevista do.
- La percepción del entrevistado por parte del entrevista dor.

Se utiliza el término de percepción para destacar la - forma en que la relación entre entrevistado y entrevistador está influída y modificada por sus deseos, esperanzas y es- tructura personal.

El director del estudio deberá tener en cuenta estos - aspectos cuando haga la selección de sus entrevistadores, y el personal será prevenido de los peligros. Es por razones de este tipo, por lo que los entrevistadores reciben normal- mente la indicación de entrevistar al interrogado privada- mente, de forma que sus opiniones no sean afectadas por la presencia de una tercera persona, y adoptar una postura es- pontánea y conversacional en un esfuerzo para conseguir una relación lo mejor posible.

La entrevista puede basarse en otras condiciones y ca- racterísticas distintas de las señaladas anteriormente, Won derlic ha preparado una solicitud en que se hace referencia a cuatro campos generales: ⁽⁵⁾

(5) Tiffin, J. y McCormick, E. "Sicología Industrial". Mé- xico, Ed. Diana, 1978. pag. 60

- a) Historia laboral del interesado
- b) Historia Familiar
- c) Historia Social
- d) Historia Personal

Se formulan diversas preguntas concretas relativas a cada uno de los puntos, con objeto de guiar al que celebra la entrevista con el aspirante a conseguir los datos más importantes. Este procedimiento de entrevista llamado Guía para el Diagnóstico del Entrevistador, es utilizado por éste como base para calcular las puntuaciones de méritos, que vienen a ser como los resultados de la entrevista expresados en puntos.

La guía de McMurry ⁽⁶⁾ se refiere al récord de trabajo - del solicitante, a su hoja de servicios, su estado escolar, el ambiente de sus primeros años, su presente situación financiera, su situación escolar y su procedimiento de averiguación de datos, con los datos recibidos de las escuelas --- donde se formó y de los patrones que ha tenido anteriormente.

El método de Fernando Arias Galicia ⁽⁷⁾ para la entrevista, se integra de las siguientes fases:

- 1.- Rapport
- 2.- Cima
 - a.- Historia Laboral
 - b.- Historia Educativa
 - c.- Historia Personal
 - d.- Tiempo Libre

(6) Tiffin, J. y McCormick, E., op. cit. pag 60

(7) Arias, F. op. cit. pag. 266 a 269

e.- Proyectos a corto y largo
plazo

3.- Cierre

4.- Informe de Entrevista

Y para completarlo, dentro del primer paso o sea el Rapport, agregaremos dos fases más que son: Approach y Empatía. A continuación se explicarán cada una de ellas.

1.- Rapport

Este término significa "concordancia", "simpatía", es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto - el rapport debe reinar durante toda ésta. Un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle; por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, - etc. El propósito del rapport en otras palabras es, "romper el hielo".

Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes; - mostrándose cordial y amistoso en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera, es mejor emplear sillones de sala confortables.

APPROACH: (8) Este concepto ha sido definido como una -- técnica a modo de plantear, acercarse, aproximarse, abordar. Desde el punto de vista socio-psicológico se le ha denominado como "distancia social o distancia psicológica", existe - entre dos personas y se caracteriza por el aislamiento y el contacto. Para el propósito de la entrevista es necesario - que el entrevistador desde el principio establezca una distancia social de acuerdo al tipo de entrevista y al objetivo que se pretende. Manejamos el ud. , como una forma de mantener el respeto y marcar límites en la entrevista, o bien, nos manejamos en el Tú para ver como reacciona el entrevistado.

EMPATIA: Se le ha llamado sensibilidad social, conocimiento social o exactitud en la percepción social. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona, es la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y entenderle mejor. En la apertura de la entrevista, la empatía juega un papel muy importante, ya que - siendo empáticos podemos percibir el estado emocional del entrevistado y actuar en consecuencia con certeza y no en base a inferencias ambiguas e infundadas. La responsabilidad del entrevistador es compartir con cada una de las personas las posibilidades que tiene la vida y respetarlos profundamente, tal y como cada uno de los seres humanos merece.

2.- Cima

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud. Se integra con los siguientes datos:

(8) Sánchez, E. y Grados, J. "Entrevista", Difusión Fac. de Psicología, UNAM, México, 1987. pag. 31 a 33

a) Historia Laboral.- Aquí se pretende conocer la ve-locidad del progreso del individuo, su estabilidad, sus in-gresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce; en resumen, la manera general en que se desen-vuelve en el ambiente de trabajo.

b) Historia Educativa.- Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr la continuidad en la en-trevista pasando a los últimos años de escolaridad. En es-ta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, aplicado, peleonero, etc.), relacio-nes con la autoridad (profesores), relación entre sus cali-ficaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento.

Es posible obtener información sobre sus intereses vo-cacionales y la relación con las tareas que ha venido de-sempeñando, la objetividad en la decisión para elegir ca-rrera, y su grado de dependencia en cuanto a la manuten-ción de sus estudios.

c) Historia Personal.- La exploración de esta área en una entrevista ha sido objeto de críticas severas, por con-siderarse que la información respectiva corresponde a la vi-da privada del solicitante y que la organización no tiene derecho a investigarla; empero tratándose de aspectos di-rectamente relacionados con el trabajo a desempeñar, con-tando con la anuencia del interesado y teniendo como propó-sito ofrecerle un trabajo que pueda serle más satisfacto-rio a la vez que más productivo (en lugar de un deseo mal-sano de enterarse de algunos aspectos de su vida personal)

la exploración de estos puntos no es éticamente reprobable. No podemos pasar por alto que los conocimientos para un -- trabajo específico pueden ser proporcionados por la organización a la persona y no son, por lo tanto, patrones de -- comportamiento que han sido aprendidos desde la infancia y muchos de ellos tenderán a repetirse en la vida adulta si no en forma radical, sí con variaciones, las cuales en un momento dado, pueden ser determinantes en el desempeño adecuado del trabajo. La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, -- de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. Ejemplos; el hijo de padres -- autócratas puede generar este tipo de autoridad. Ser primogénito, el segundo hijo, el más joven o el hijo único, -- puede establecer una actitud de liderato, de sentirse marginado, de ser cooperativo, de preferir trabajar aislada-- mente, etc.

En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los indicadores de la -- forma como maneja y hacia sí mismo, por ejemplo; una persona que informa no haber sufrido accidentes (fracturas, caídas, etc.) probablemente será más tranquila, reposada, -- que una que dice haber sufrido una fractura de nariz jugando fútbol americano.

d) Tiempo libre.- Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de

su responsabilidad personal.

e) Proyectos a corto y largo plazo.- Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre.

3.- Cierre

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y finalmente, se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; -- que sienta que "la entrevista valió la pena" y que el no ser aceptado implica una derrota, sino por el contrario, - el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

4.- Informe de la Entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluída, con objeto de no omitir ninguna información que distorcione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien

posteriormente tenga necesidad de consultarlo.(ver Apén
dice #1)

1.3. TIPOS DE ENTREVISTA

F. Arias G. 1980, "La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar, recabar información o modificar actitudes en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones".(9)

Fong 1978, "Una entrevista es un medio de comunicación "cara a cara" y generalmente de persona a persona. Es la --concurrencia de dos o más personas en un lugar determinado, para intercambiar información sobre uno o varios temas específicos con un propósito ulterior: hacer una venta, cambiar una actitud, tomar una decisión, resolver un problema, etc."(10)

Lo que caracteriza a la entrevista, cualquiera que sea su técnica, su objeto o el número de personas que intervenga es ~~que siempre hay dos partes: una que entrevista (entrevistador), y otra que es entrevistada (entrevistado).~~

Existen diversas clasificaciones de los tipos de entrevista; de acuerdo a su naturaleza se clasifican en administrativas, periodísticas, científicas o técnicas y diplomáticas. De acuerdo a la técnica empleada, pueden ser: dirigidas, no dirigidas y semi-dirigidas o mixtas.(11)

Para los propósitos de esta investigación, explicaremos solamente la clasificación de la entrevista de acuerdo a la técnica:

(9) Arias, F. op. cit. pag. 265

(10) Fong, J. "La Entrevista en el Adiestramiento" folleto del Inst. de Investigaciones Eléctricas, 1978, pag. 13

(11) Fong, J. op. cit. pag. 14 y 15

A.- Entrevista Directa, Estructurada o Guiada.

Es el tipo de entrevista en el cual se elabora cuidadosamente un guión y una lista de preguntas, que se van a efectuar con motivo de no olvidar ninguna situación importante a los fines de la entrevista. Es el tipo de entrevista de pregunta y respuesta en la que el entrevistador hace una serie de preguntas específicas siguiendo un plan previamente determinado, muchas veces inserto en un cuestionario o guía, que lo lleva gradualmente a la obtención de la información que busca. Como limita la iniciativa del entrevistado, fundamentalmente sirve para que el entrevistador, obtenga la información que necesita, más que para establecer una corriente de doble sentido.

Sus características más importantes son:

- El que entrevista al aspirante debe tener presente determinadas especificaciones del trabajo.
- /- Tiene un plan y sabe qué preguntas debe formular.
- Conoce la técnica de celebrar una entrevista.
- Asegura que el entrevistado no olvide solicitar alguna información.
- /- Permite desarrollar la entrevista de acuerdo con un patrón preestablecido en el que el orden de las preguntas sea el más adecuado.
- En el caso de selección, con anterioridad ha consultado sobre los méritos del solicitante a fuentes exteriores (jefes que ha tenido, escuelas a las que ha asistido, etc) y ya sabe muchas cosas respecto al entrevistado.

Ordinariamente utiliza un modelo impreso, con objeto de que el que recibe la visita del aspirante, no se separe del gui3n. La entrevista directa en general, difieren unas de otras en cuanto a la manera como est3n preparadas y estructuradas. Sin embargo, puede decirse que no consideran al entrevistado como un individuo que autom3ticamente contesta las preguntas que se le formulan, sino que m3s bien deparan al que examina al aspirante un amplio margen dentro del cual -- pueda moverse para conocer mejor al solicitante. No es necesario advertir, que la entrevista directa dista mucho de ser la panacea para todos los problemas inherentes a la recepci3n de un nuevo empleado en la empresa. En realidad, bien puede afirmarse que existen muchas situaciones en las cuales no es conveniente celebrarlas. Pero de todos modos, este -- procedimiento de las entrevistas est3 probado ser de gran utilidad para el empleo de nuevo personal en muchas compa1as y es probable que su uso pueda extenderse con buenos resultados a muchas situaciones relacionadas con la admisi3n de nuevos empleados.

Un m3todo para este tipo de entrevista es el de Fear y Jordann⁽¹²⁾ que cubre siete campos espec3ficos, a continuaci3n se explican:

1.- Experiencia Previa

- obligaciones an3logas
- se necesitaban en el oficio anterior herramientas manuales y m3quinas
- trabajaba con el mismo tipo de materiales
- condiciones an3logas al trabajo
- estaba sometido al mismo grado de supervisi3n
- demostr3 progreso en el trabajo

(12) Tiffin, J. y McCormick, E. op. cit. pags. 58 - 59

2.- Aprendizaje

- recibió la misma instrucción escolar
- los temas que estudió con relación al oficio eran los que más le gustaban o los que más le disgustaban
- necesitó preparación mecánica, matemática u otro aprendizaje en concreto
- necesitó adiestramiento práctico
- recibió alguna instrucción especial después de haber salido de la escuela

3.- Aspecto y Apariencia Exterior

- su presentación es agradable (gestos, expresiones, manera de hablar, etc.)
- produce buen efecto su apariencia general
- se nota que tiene cultura (manera de hablar, cortesía, -- preferencias, etc.)
- tiene voz agradable y se expresa con soltura
- sus características físicas son aceptables (estatura, peso, dinamismo)
- tiene algún defecto físico
- parece nervioso o tenso
- da la impresión de agresividad y de confianza en sí mismo

4.- Sociabilidad (trabajo común)

- tiene alguna experiencia en trabajos que exigen una actividad especial común
- ~~ha participado en actos de tipo social en la escuela~~
- toma parte en asuntos de la comunidad
- pertenece a algún club recreativo
- demuestra en sus aficiones que le gusta el trato con la gente
- su aspecto es amistoso, es decir, parece que se lleva bien con los demás

5.- Equilibrio Emocional

- ha tenido algún disgusto con su anterior supervisor
- no tuvo motivos para dejar los empleos anteriores (incompetencia, carácter violento, inflexibilidad)
- mostró estar a disgusto con su oficio (se enojaba o desalentaba fácilmente)
- qué motivos tuvo para dejar la escuela (reacción al fracaso franca o defensa)

- fue difícil su adolescencia (padres divorciados, trabajo constante sin jugar, etc)
- se siente actualmente abandonado y lleva vida de poco orden (contactos sociales indebidos)

6.- Madurez:

- trabajó o trabaja después de salir de la escuela o durante los veranos (contribuyó desde muy joven a los ingresos de la familia)
- se deja influir por la familia en sus decisiones
- ha vivido alguna vez fuera de casa (ha tenido que abrirse camino por sí solo)
- ha tenido alguna vez más de un empleo (trayectoria económica)
- tiene buen sentido de responsabilidad (ha pensado en los gastos de transporte, en el salario, en las horas, en la familia, al cambiar de empleo a cuánto asciende su seguro de vida)
- a qué se debe el que haya solicitado trabajo aquí (ver si se debe a algún motivo profesional razonable)

7.- Dotes de Mando

- ha tenido alguna experiencia como jefe (en la escuela, en algún empleo anterior o en la comunidad)
- aspira a ser líder (por qué)

B.- Entrevista No Estructurada o Indirecta

En ella el entrevistado goza de gran libertad para expresarse por sí mismo. El comportamiento del entrevistador es discreto: escucha cuidadosamente, no discute, no interrumpe y sólo usa preguntas breves para alentar al entrevistado.

Es un procedimiento catártico para que el entrevistado se desahogue, se reduzcan sus tensiones emocionales y su frustración, y esté en posición de considerar el tema más objetivamente.

Permite al entrevistado explayarse bajo el sello de la confidencialidad, sin temor al ridículo o a las represalias.

Esta técnica se usa en las diversas clases de entrevista de orientación o ajuste, en entrevista de quejas y en algunos casos de entrevista de actitud.

El entrevistador puede hacer preguntas generales, a través de lo que el entrevistado dice. No lleva un guión determinado. Existen dos clases de entrevista aquí:

- Entrevista superficial en donde se formulan únicamente preguntas generales.

- Entrevista Profunda, para llevarlas a cabo, se deben formular preguntas profundas.

Un método dentro de esta técnica, lo desarrolla Rojas - Soriano,⁽¹³⁾ y tiene tres puntos principales:

- Preparación de la entrevista
- Desarrollo
- Sumarización

A) Preparación de la Entrevista.

- Ante todo debe precisarse con toda exactitud lo que se desea obtener por medio de ella; no sólo los elementos objetivos, sino principalmente los matices a que se ha hecho referencia.

- Debemos comprobar si no existen otros medios de investigación más útiles para el caso, por ejemplo: archivos,

(13) Rojas, S.R. "Guía para realizar Investigaciones Sociales", México, Ed. UNAM, 1982. pag. 134 - 137

documentos, registros, etc., pues si se trata de una cosa eminentemente objetiva, quizá sean más eficaces.

- Debe prepararse una guía breve para la conducción - de la entrevista. Aunque ésta no es cuestionario, como hemos explicado, ya que sólo sirve para recordarnos los tópicos principales sobre los que investigaremos en la entrevista. Ayuda grandemente a conducirla en orden, a no olvidar los aspectos básicos.

- La preparación del local y del ambiente no dependen de nosotros en la mayoría de los casos; cuando se trata de entrevistas de investigación con personas extrañas a nuestra empresa. Pero cuando se trata de empleados de ésta, -- conviene realizarla en un local aislado; si es de un jefe - en su despacho, si es de un subordinado en el del entrevistador.

- Anuncio de la entrevista. En las entrevistas donde la espontaneidad es lo básico, este anuncio puede ser con-traproducente. Pero en las de obtención de datos, conviene por el contrario, solicitarla anunciando su objetivo, pues esto permite al entrevistado recabar la información, arreglar sus papeles de consulta, etc.

- Número de personas entrevistadas. Dependerá obviamente del problema que se vaya a investigar, de las personas que posean datos, etc., no parece conveniente que en la mayoría de los casos, hagamos investigaciones en un número reducido. Así algunos autores opinan que siempre que se -- pueda, debe procurarse concentrar por lo menos treinta entrevistas para determinar la tendencia de las diferentes opiniones.

B) Cómo se Desarrolla.

- Debe comenzarse por explicar el objeto de la entrevista y los beneficios que se esperan de ella, tratando de destacar los que puedan interesar al entrevistado. Si las personas a quienes entrevistamos están obligadas a contestarnos, como sucede en el caso de los empleados o jefes de nuestra empresa, nuestra atención se enfocará a despertar - en ellos el máximo interés posible, señalándoles que a través de la entrevista, podremos mejorar condiciones en la empresa, evitar problemas, etc. Cuando se trata de personas extrañas, será necesario enfatizar la reciprocidad en casos similares, y sobre todo la comunicación de los resultados - de la entrevista, aunque bajo clave y debidamente tabulados.

Cuando se trate de personas tales como público, consumidores, etc., es muy usual emplear el recurso de ofrecer - algún regalo, por ejemplo: productos de la empresa. Debe - cuidarse en este caso de dar a estos obsequios un papel más bien secundario, de lo contrario fácilmente nos contestarán solamente por adquirir los mismos.

- Debe comenzarse por establecer y mantener el rapport más adecuado. Como ya señalamos, se trata de crear un ambiente de plena confianza entre entrevistador y entrevistado. Esto se obtiene garantizando ante todo la discreción y el uso de los datos exclusivamente para el objetivo señalado. Esta declaración obviamente constituye un compromiso - moral que debe ser respetado. Pero hay que usar otros medios, tales como iniciar la plática sobre puntos que sepa-

mos son de interés para el entrevistado, en una palabra, todo aquello que tienda a "romper el hielo".

- Deben lanzarse primero las preguntas más sencillas, éstas facilitarán la contestación de las siguientes. Puede comenzarse por las preguntas que nos conste que esa persona estaría dispuesta a contestar en todo caso.

- Debemos permitir que el entrevistado exponga los hechos a su modo, y luego ayudarlo a llenar las lagunas u omisiones. Si queremos obtener los datos desde el principio, "a nuestro modo" y fácilmente, podemos perder la oportuni--dad de conseguirlos.

- Debe formularse sólo una pregunta a la vez, por razones obvias de claridad. Pueden aplicarse además todas - las reglas sobre ésta, señaladas para el cuestionario.

- Debe anotarse todo dato u observación importante - que fácilmente se nos escaparía en caso de no tomarla. En esto difiere algo la entrevista de investigación de los o--tros tipos, ~~donde el tomar datos puede originar suspicacias.~~

- Debemos escuchar con atención e interés, sólo interrumpir para ampliaciones o aclaraciones, o cuando la entrevista se desvía sería y largamente de su tema fundamental.

- No debemos dar sensación de que tenemos prisa, porque ello fácilmente limitará la información que se nos está proporcionando.

- Si la entrevista se alarga, y encontramos que el entrevistado muestra cansancio, podemos insensiblemente introducir una anécdota pertinente o un caso concreto de aplicación de lo que estamos tratando, y volver después al tema -

de nuestra entrevista.

- Nunca debemos implicar juicios sobre lo afirmado -- por el entrevistado, estamos recibiendo un favor. Menos -- aún debemos contradecir, aunque conste de la falsedad de -- los datos propocionados.

- Debemos aplicar en forma intensa nuestra observa--- ción a todos los detalles secundarios; actitud de la persona, seguridad de sus respuestas, timidez, nerviosismo, etc.

- Las preguntas embarazosas o difíciles deben prepa-- rarse con otras que faciliten su respuesta, por ejemplo; si preguntamos problemas familiares, antecedentes penales, etc aclarar que aún personas de la mejor calidad moral y hogares perfectamente establecidos, pueden encontrarse, sin su culpa, por error, etc., sujetos a problemas de esta índole.

- Deben evitarse las preguntas capciosas; éstas son a aquellas en que se trata de obtener sorpresivamente una respuesta en razón de la forma en que se hizo la pregunta. De ordinario se dan cuando se preguntan los hechos, uno de los cuales se da por supuesto, por ejemplo: ¿No preferiría usted ganar más a destajo que por jornada?, estamos dando por supuesto que a destajo ganará más.

- Debemos garantizarnos en lo posible, de que hemos - preguntado todo lo que deseamos saber; es difícil y molesto tener que repetir la entrevista.

- Al terminar debemos hacer un breve resumen de lo -- que a nuestro juicio, hemos obtenido directamente de la entrevista, (por supuesto de nuestras observaciones personales NO), y leérselo al entrevistado para que nos manifieste

su conformidad; de esta manera se evitan muchos errores de apreciación. En los casos más importantes, por ejemplo encuestas de salario, conviene mandarlas después del resumen, para que lo ratifiquen o rectifiquen según el caso.

- Hay que procurar entrevistar, y no ser entrevistado. Hay entrevistadores que, por su demasiada locuacidad, o por incapacidad de provocar fluidez de ideas por parte del entrevistado, apenas si averiguan algo, y en cambio, han proporcionado a este último una serie de datos.

C) Cómo se sumariza.

- Inmediatamente después de terminada la entrevista, con el fin de que no se nos escapen datos de observación,-- trataremos de hacer el resumen de nuestras impresiones generales. Para ello ayudan algunas preguntas generales que suelen ponerse de guía. Este resumen debe hacerse por escrito.

- Deben distinguirse cuidadosamente los hechos, de -- las interpretaciones del entrevistador y del entrevistado.

Ya indicamos que uno de los objetivos de la entrevista, es el de conseguir elementos subjetivos o de apreciación sobre los hechos; pero debemos distinguir con claridad:

- a) lo que el entrevistado "nos dijo que ocurrió"
- b) lo que él opina sobre estos hechos
- c) lo que nosotros opinamos o inferimos de lo que nos dijeron

- Debemos tratar de comprobar las respuestas, siempre que sea posible y no se trate de datos objetivos tomados de registros. Con todo el inmenso valor de la entrevista, no proporciona en realidad sino ciertas inferencias o suposi--

ciones, a menos de que la persona nos haya dado datos concretos. Necesitamos en la mayoría de los casos, tratar de comprobar por otros medios esos hechos que suponemos ciertos.

- Debemos procurar tabular las opiniones recogidas, -- tratando de observar cuales son las tendencias que pueden deducirse. Aplicaremos normas dadas respecto de la tabulación de la entrevista, por cuestionario.

C.- Entrevista Semi-estructurada.

Es una combinación de las dos técnicas anteriormente -- mencionadas, que trata de eliminar las desventajas que presentan ambas. La entrevista directa, tiene la desventaja de no permitir la retroinformación y además omite áreas que pu
dieran resultar valiosas en cuanto a la información propor-
cionada.

La entrevista no estructurada tiene dos desventajas: de consumir mucho tiempo, y de no permitir desviaciones..

En la entrevista semi-estructurada se cuenta con una es
tructura previamente establecida, que permite al entrevista-
dor, por una parte, establecer y lograr su objetivo, y al en
trevistado, por la otra, le deja en relativa libertad de pro
fundizar en los tópicos de la conversación, así como de ex-
presar sus sentimientos.

En el aspecto de la psicología del trabajo, se utilizan la entrevista directa y semi-directa cuando hay preguntas ge

nerales, su duración es de 30 a 60 minutos más o menos.

La entrevista industrial es practicada sobre todo cuando se sigue un procedimiento para seleccionar personal de -- nuevo ingreso a una empresa. Su plan de interrogatorio es -- formal y estructurado, ya que se tiene un mínimo de información del sujeto en lo que se refiere a sus antecedentes, cos tumbres, etc. Aquí el entrevistado ha ido voluntariamente.

1.3.1. TIPOS DE ENTREVISTA EN PSICOLOGIA DEL TRABAJO. (14)

1) Entrevista Preliminar.

Cuando se tienen varios candidatos y no se quiere dar - solicitud a todos, es corta. Su objetivo es ver si el solici- tante cuenta o no con los requisitos mínimos para el pue- sto. Asimismo ver si el candidato desea continuar con el pro- ceso de selección.

2) Entrevista de Selección de Personal.

Pretende detectar de manera gruesa y en un tiempo razo- nable, los aspectos más ostentibles del comportamiento del - candidato y su relación con los requerimientos del puesto. Pueden presentarse resistencias fuertes por parte del entre- vistado, como son el hecho de ocultar sus fracasos anterio-- res, las causas de despido, etc., por esto la entrevista de- be ser más extensa y preparada, para lograr conocer de la ma nera más veraz posible la vida y costumbres del sujeto entre

(14) Vite, S. "Reclutamiento y Selección de Personal", a--
puntos, 1983.

vistado, para lo que se necesita que el examinado tenga realmente deseos de ser entrevistado, y exprese voluntad de contestar todas las preguntas que se le plantean, contribuyendo de esta manera a vencer las resistencias que se presentan en toda situación de entrevista.

3) Entrevista de Análisis de Puestos.

Es de tres tipos o modalidades:

- a) Individual con cada empleado
- b) Entrevista de grupos de empleados que tienen el mismo puesto
- c) Entrevista con supervisores

4) Entrevista de Ajuste.

Su objetivo principal, es el de obtener información del empleado sobre su adaptación al nuevo trabajo. Si tiene satisfechas sus expectativas y si se ha adaptado al puesto.

5) Entrevista de Calificación de Méritos.

Su principal característica se basa en la ponderación - de la actuación del empleado, en darle a conocer al mismo, - los resultados de dicha ponderación. Su objetivo es que el empleado se de cuenta de cómo lo califica el jefe, se pueden detectar sus fallas y corregirlas.

6) Entrevista de Promoción.

Es una entrevista de selección con la variante de que - los candidatos son integrantes de la propia organización.

7) Entrevista Dimensional. (15)

Esta entrevista como parte independiente de los centros de evaluación, se utiliza preponderantemente para la selección de gerencia, a niveles directivos, o para encontrar personal altamente calificado y/o especializado, así como también para el diagnóstico de necesidades de capacitación. Su objetivo es evaluar las dimensiones que el puesto requiere, mediante una investigación que consiste en preguntar a los gerentes, cuáles son en su concepto las características que debe reunir un candidato para triunfar en un puesto similar al de ellos, qué conductas consideran éstos a nivel de prioridad que son las concurrentes y que deducen el éxito de su puesto.

8) Entrevista de Salida.

Se aplica a los empleados que abandonan su actividad ocupacional, con el objetivo de que la organización tenga información acerca del por qué de la renuncia de sus empleados o en su caso cuáles fueron los motivos que originaron el despido. Esta entrevista se debe llevar a cabo con un rapport bien establecido para así poder obtener información válida y completa.

1.4. EVALUACION DE LA ENTREVISTA⁽¹⁶⁾

La evaluación de una entrevista, se presenta en tres modalidades:

- A. El Sujeto
- B. El Proceso mismo de la Entrevista
- C. Del Entrevistador

A.- Evaluación del sujeto. Una entrevista de selección de personal en la que se va a calificar al candidato a un puesto, en base a sus cualidades personales, las cuales deberán estar de acuerdo con las características que solicita la empresa para la persona que deba ocuparlo.

B.- Evaluación del proceso mismo de la entrevista. Se evalúa el método o la técnica desarrollada durante la entrevista con dicho candidato.

C.- Evaluación del Entrevistador. Se auto-evalúa el entrevistador, ~~o si la entrevista fue realizada por varios entrevistadores,~~ se pueden evaluar unos a otros.

Para los efectos de esta investigación, nos interesa la evaluación del proceso mismo de la entrevista, por lo cual vamos a ampliar un poco más la información acerca de ella.

Existen diferentes opiniones en lo que respecta a cómo evaluar el proceso mismo de la entrevista, por ejemplo; M. -

(16) Pérez, N.C.I. "Aspectos Técnicos de la Entrevista" Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM 1979. pags. 148 - 165

Fernández H. (1970), opina que la interpretación de la entrevista, no se debe hacer factor por factor, sino en función de todas las características apreciadas. Dicho autor recomienda tres grados dentro de una clasificación, y son:

- 1.- Bueno
- 2.- Regular
- 3.- Malo

Aunque también opina que es útil la escala numérica - en estos casos. Fernández H. afirma que es suficiente --- cualquiera de estos dos criterios (grados y escala numérica), al evaluar los resultados de las entrevistas realizadas.

Antes de proceder a la calificación debe tomarse en cuenta, que por tratarse de una valoración subjetiva, se puede incurrir en los errores del "efecto del halo", prejuicios, estereotipos, tendencias centrales, y esto se debe evitar.

Por esto es que recomienda la calificación global, la cual no debe ser muy extensa.

Strauss y Sayles (1961), opinan que no existen criterios definidos para el éxito o el fracaso en la valoración de una entrevista, que en realidad, es el entrevistador -- con sus propios estereotipos, forma de ver las cosas. --- Quien evalúa, tal vez acercándose a la verdad de los casos o tal vez no.

Para interpretar una entrevista objetivamente, debe rá tenerse en cuenta, que la misma información dada en - diferentes situaciones, puede tener significados diver-- sos.

La mayor debilidad de la entrevista, estriba en que quienes la han usado, rara vez han asumido sus juicios - de manera concisa y objetiva, parece ser que donde se su pera esto en cierta medida, es en la entrevista normalizada, donde existen preguntas establecidas, con un orden también preestablecido.

Las entrevistas de esta clase, que conducen a una - conclusión cuantitativa, pueden considerarse como instru mentos de medición y se pueden calificar y evaluar de ma nera objetiva.

Rush (1967), afirma que en psicología, como en o--- tras ciencias la comprensión requiere que los hechos se agrupen o clasifiquen en categorías significativas con - fundamentos en semejanzas declaradas o manifiestas.

Fundamentalmente se emplean dos clases de clasifica ción:

1.- Cualitativa. Las cosas o conceptos se agrupan en categorías que contengan alguna cualidad o caracterís tica en común, por ejemplo: niños, mujeres, bonitos, etc.

2.- Cuantitativa. Las categorías se determinan con fundamento en los diferentes grados de alguna caracterís

tica medible. El requisito previo de la clasificación cuantitativa, es la medición, por ejemplo: edad, inteligencia, etc.

Según Rush el fin último del psicólogo, es convertir en cuantitativas todas las clasificaciones, aunque en muchos casos se encuentran muy lejos de alcanzar tal meta.

El psicólogo, en la actualidad, prefiere trabajar -- con categorías cuantitativas porque puede hacer sus predicciones más directas y exactas, y comprobar mejor su -- precisión.

Para un psicólogo, el mejor método para comprender a la persona es el que proporciona la predicción más exacta de su conducta futura.

Arias Galicia nos dice que el resultado y las conclusiones en una entrevista, deben ser redactadas inmediatamente después de concluída la misma, el informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien tenga que consultarlo después. Asimismo aconseja que el entrevistador, -- realice una crítica sobre la entrevista realizada, recomienda también establecer un seguimiento del entrevistado en caso de que se le haya contratado.

Para evaluar la entrevista dirigida en esta investigación, utilizaremos la técnica de Rush y de Arias Galicia.

Para los efectos de nuestra investigación, nos basamos en el modelo de entrevista propuesto por F. Arias Galicia y el método de entrevista estructurada o directa propuesto por Fear y Jordann, para formular una entrevista de selección, - puesto que uno complementa al otro. Esto nos va a dar un modelo que proporcione información verídica acerca del sujeto; así como, su preparación escolar, desempeño laboral, personalidad e indicios de su inteligencia, para lo cual es necesario revisar algunos aspectos de la personalidad y motivación del sujeto así como técnicas y procedimientos para la cons--trucción de instrumentos de medición psicológica cuyos datos nos proporcionarán las bases para la elaboración de una en--tervista estructurada y estandarizada que nos permita dar una conclusión sobre si el sujeto es o no apto para el puesto que solicita. En este caso el puesto de secretaria o mecanógrafa.

1.5. BASES PSICOLÓGICAS DE LA PERSONALIDAD

En términos generales, la dinámica de la personalidad se define como "Los procesos de ajuste por medio de los -- cuales cada individuo hace frente a las exigencias de su -- medio". Los procesos están compuestos de la mecánica que utilizan las personas a medida que se esfuerzan por adap-- tarse al remolino destructor y siempre cambiante de los es-- tículos internos y externos; haciendo uso de estrategias, las cuales están presentes desde el nacimiento hasta la -- muerte.

1.5.1. ERIK ERIKSON⁽¹⁷⁾

Muchos de los teóricos de la personalidad no concuerdan con los puntos de vista de Freud acerca del desarrollo. La aportación de Erikson (1950) agrega otra dimensión al -- pensamiento Freudiano. De sus observaciones clínicas de -- niños, adolescentes, universitarios y personas adultas, hi-- zo tres aportaciones principales a la Teoría del desarro-- llo de la personalidad:

- Plantea etapas psicosociales del desarrollo del ego durante las cuales el individuo establece nue-- vas orientaciones para él mismo y para otras perso-- nas de su mundo social.
- Considera que el desarrollo de la personalidad con-- tinúa a través de todas las etapas de la vida, en

(17) Floyd, L.R. y Philip, G.Z. "Psicología y Vida" Ed. Trillas, México 1975, pag. 129 - 132

lugar de quedar ya establecido primordialmente durante la etapa infantil.

- Cada etapa requiere de un nuevo nivel de interacción social que pueda cambiar el curso de la personalidad ya sea en sentido positivo o negativo.

Erikson identificó ocho etapas del desarrollo psicosexual que describen el ciclo de la vida del hombre desde la infancia hasta la vejez. En cada etapa se presenta un cierto conflicto; aunque nunca se resuelve de una vez y para siempre, debe resolverse lo suficiente como para que el individuo pueda salir airoso de los conflictos de etapas posteriores.

1. Confianza o desconfianza (primer año de edad; corresponde a la etapa oral de Freud). Según sea la calidad del cuidado que reciba, el niño aprenderá a confiar en su ambiente, a percibirlo como ordenado y predecible, o a sospechar, temer y desconfiar de su caos e impredecibilidad.

2. Autonomía o inseguridad (segundo y tercer años de edad; corresponde al período anal de Freud). Del desarrollo de capacidades motoras y mentales y de la oportunidad de explorar y manipular surge un sentimiento de autonomía, suficiencia y autocontrol. Si se critica o limita en exceso el ejercicio de exploración del niño y otras conductas, ello conducirá a que él experimente un sentimiento de vergüenza y duda respecto de su suficiencia.

3. Iniciativa o culpa (cuarto a quinto años de edad;

corresponde a la etapa fálica de Freud). La manera como los padres responden a las actividades que emprende el niño por sí mismo, ya sean éstas intelectuales o físicas, -- crea un sentimiento de libertad e iniciativa, por un extremo o, por el otro, un sentimiento de culpa y de ser un intruso inepto en el mundo de los adultos.

4. Laboriosidad o inferioridad (sexto a undécimo años de edad; corresponde a la fase de latencia de la teoría freudiana, en que el niño está menos preocupado sexualmente). La preocupación del niño por la manera como funcionan las cosas y como debieran hacerlo conduce a un sentido de laboriosidad en lo que respecta a formular reglas, organizar, ordenar, ser industrioso; sin embargo se puede provocar un sentimiento de inferioridad en el niño, cuando estos empeños se tratan de pueriles, traviosos o engorrosos. Es durante esta etapa que las influencias de fuera del hogar comienzan a ejercer una mayor influencia en el desarrollo del niño, por lo menos con los de la clase media norteamericana.

5. Identidad o confusión de papeles (adolescencia de los doce a los dieciocho años de edad). Durante este periodo el adolescente comienza a desarrollar múltiples maneras de percibir las cosas; puede verlas desde un punto de vista de otra persona, se conduce diferentemente en situaciones distintas, según lo que se juzgue apropiado. Al desempeñar estos diversos papeles la persona debe desarrollar un sentido integral de su propia identidad en tanto que distinta de todos los demás, pero coherente y personal

mente aceptable. Las oportunidades son como para confundirlo a uno acerca de quién es realmente o como para adoptar una "identidad negativa", un papel socialmente inaceptable, como el del drogadicto o el del "payaso de la clase".

6. Intimidad o aislamiento (adulto joven). Las consecuencias de los empeños del adulto por llegar a hacer - contacto con otros pueden ser de intimidad (un compromiso sexual, emocional o moral con otras personas) o de aislamiento de las relaciones personales íntimas.

7. Productividad o egoísmo (madurez). Aquí las experiencias vitales pueden extender el centro de las preocupaciones del individuo más allá de sí mismo, a su familia, - sociedad o generaciones futuras. Este interés para el futuro puede no desarrollarse y por lo contrario, la persona puede llegar a preocuparse únicamente de su propio bienestar físico y material.

8. Integridad o desesperanza (vejez). En esta última etapa de la vida se piensa en todo lo pasado y en el - porvenir desconocido de la muerte. Como consecuencia de - las soluciones encontradas en cada una de las etapas precedentes, puede disfrutar las recompensas de la vida, con un sentimiento de integridad; pero es desesperanza lo que encara la persona que descubre que su vida ha sido insatisfactoria y desencaminada. Demasiado tarde como para contemplar con ira el pasado o el futuro con esperanza, el ciclo vital de esta persona ve su fin con nada más que desesperanza.

1.5.2. MOTIVACION⁽¹⁸⁾

En su definición más amplia, el estudio de la motivación es la investigación de todas las determinantes de la actividad humana y animal (Young, 1961). Sin embargo, limitada únicamente a determinantes internos, la motivación comprende:

- a) Activación de la energía
- b) Dirección del esfuerzo a un solo objetivo particular.
- c) Atención selectiva a ciertos estímulos (y sensibilidad disminuida a otros)
- d) Organización de la actividad en forma integrada
- e) Persistencia de esta actividad hasta que cambian las condiciones iniciales.

Los estados motivados, por lo general comienzan con la privación de algo necesario para el funcionamiento biológico o psicológico; también puede producirse por la presencia de agentes nocivos, tales como la descarga eléctrica dolorosa, el humo o un fanfarrón impertinente. Además, puede inducirse por la presentación de estímulos condicionados asociados con estímulos incondicionados potentes, como son los desplegados del playboy o las historias románticas.

Las condiciones internas que motivan y dirigen las -- respuestas que da un individuo a su medio ambiente, se dividen en:

- Pulsiones Biológicas. Que se satisfacen mediante

(18) Floyd, L.R. y Philip, G.Z. op. cit. pag. 275 - 279

el aprendizaje y factores culturales.

- Motivos Psicológicos. En donde la mayor parte de ellos parece adquirirse como resultado de la experiencia - de convivir con otras personas, adquiriendo con ello entre otras cosas, simpatía social, amor propio, seguridad, conocimientos, etc.

El hombre parece desarrollar necesidades psicológicas que expresa mediante las pautas sociales de su cultura, necesita seguridad para responder a otros a través del intercambio de amor y estima de aceptarse a sí mismo, tratar de mejorarse, ser aceptado y aprobado por quienes lo rodean. Las conductas motivadas necesitan o no de la interacción - con otras personas, por ejemplo:

La necesidad de logro donde el individuo lucha por aumentar y mantener tan alta como sea posible la propia capacidad en todas sus actividades donde considere se aplica una norma de excelencia, ~~y la práctica de tales actividades~~ puede tener éxito o fracasar (Henckhausen, 1968). Esta necesidad produce una tendencia de aproximación al éxito, - aunque podría considerarse dependiente de:

- La expectativa de éxito
- El valor del incentivo (tipo particular de éxito)
- La percepción de la responsabilidad personal - por éxito (Atkinson 1964, Feather 1967)

El liderazgo es también una necesidad, los rasgos que con más frecuencia se encuentran asociados con éste son; - inteligencia, ajuste, extraversión, dominio, masculinidad,

sensibilidad interpersonal (Mann, 1959). A estos rasgos - se les organiza en cinco categorías: ⁽¹⁹⁾

- Capacidad (inteligencia, agudeza, facilidad verbal originalidad, juicio)
- Logro (escolar, de conocimientos, en hazañas atléticas)
- Responsabilidad (confiabilidad, iniciativa, persistencia, confianza en sí mismo, deseo de superación)
- Participación (actividad social, cooperación, adaptabilidad, buen humor)
- Categoría (posición social y económica, popularidad general)

También es probable que se elijan como líderes a las personas que hablan más, parece que para mantener su eficacia, los líderes deben resaltar el carácter democrático de su comunidad, deben ir al pueblo y procurar ser considerados como miembros del grupo.

Por lo que se refiere a la necesidad de apoyo social, muchas de nuestras actividades más preciadas se realizan - porque permitimos apreciar, ayudar y honrar a otras personas, aunque esto tiene como consecuencia que:

- Haya una relación entre quien aprueba y es aprobado creando agrado hacia quien aprueba y un sentido de reciprocidad.
- Nuestra conducta sea signo de que se nos reconozca y confiera identidad.
- Se nos proporcione un criterio de control o poder so

bre el ambiente.

1.5.3. TEORIA DE LA MOTIVACION DE MASLOW

Maslow hace una jerarquización de las motivaciones presentándolas en base a su prepotencia, y en la medida en que se satisfacen, emerge otra. No se separan del todo porque hay una interrelación entre estas. (20)

1.- Necesidades Fisiológicas. Se toman como punto de partida para la teoría de la motivación, existen dos corrientes que hacen indispensable el que se revisen las nociones usuales sobre estas necesidades:

- El desarrollo del concepto de la homeostasis
- El hallazgo de que los apetitos (selección preferencial de la comida) constituyen un indicador muy acertado de las necesidades o carencias reales del organismo.

Debido a esto no es posible formular una lista de estas necesidades puesto que sería interminable, tampoco se pueden identificar como homeostáticas porque todavía no se demuestra que el apetito sexual, la somnolencia, la simple actividad, el ejercicio sean homeostáticos. Asimismo la lista no incluiría placeres sensoriales (gusto, olfato y tacto), que probablemente sean fisiológicas y puedan convertirse en metas del comportamiento motivado.

2.- Necesidades de Seguridad. Funcionan como exclusi

(20) Maslow, A. "Teoría de la Motivación Humana" Trad. y adap. de textos Dr. Fdo. Sepúlveda R., pag. 6 - 35

vos determinadores del comportamiento, no solo de su panorama del mundo, sino también de su filosofía del futuro y escala de valores, reclutando todas las capacidades del organismo para su servicio. Se pueden percibir en fenómenos - como: La preferencia por un trabajo permanente, el deseo de una cuenta de ahorros, seguros de vida de distintas clases, desempleo por invalidez o vejez. Preferencia por casos familiares mas bien que desconocidos o por lo conocido mejor que lo desconocido.

Estas necesidades se contemplan como activo y dominante movilizador de los recursos del organismo solamente en verdaderas emergencias como: La guerra, enfermedad, catástrofes naturales, desorganización social, etc. En términos generales estas necesidades en el niño y el adulto de nuestra sociedad prefieren un mundo seguro, ordenado, organizado que les inspire confianza, así como contar con protectores poderosos que los resguarden del daño.

3.- Necesidades de Pertenencia y Amor. Se cuenta con escasa información científica de las necesidades de pertenencia, aunque sea un tema muy socorrido en novelas, autobiografías, poemas así como en la literatura sociológica. Estas necesidades se pueden prescribir en: La desorientación, movilidad exagerada originada por la industrialización, el no tener amigos o despreciar el que se tiene, el origen de la familia o del grupo, ser arrancado de la familia o del hogar, de amigos y vecinos, ser un extraño en su propio pueblo.

La represión de estas necesidades es la causa que más comunmente encontramos de desajustes, trastornos patológicos serios.

4.- Necesidades de Estima. Se caracterizan porque todos los individuos de nuestra sociedad con algunas excepciones patológicas necesitan una evaluación de sí mismos para estructurar su autorrespeto, autoestima y lograr la estima de otros. Se clasifican en dos grupos:

a) Comprende el deseo de poder, logro, idoneidad, maestría, confianza en sí mismo, independencia y libertad.

b) Deseo de renombre o prestigio, status, fama, gloria, dominio, importancia, dignidad, etc. Definiéndose estos atributos como respeto, reconocimiento, provenientes de otras personas.

5.- Necesidad de Autorrealización. Se refiere al deseo del hombre de desarrollarse a sí mismo, es decir, a la tendencia de actualizarse en lo que se es potencialmente.

La forma en que estas necesidades pueden adoptarse varían enormemente de una persona a otra, por ejemplo; en una mujer puede tomar la forma del deseo de ser madre, en otro individuo puede expresarse atléticamente, en otra pintando cuadros, etc.

Implica también gratificación pasada o presente de las necesidades básicas de pertenencia, amor, respeto y autorrespeto, conocimiento y comprensión. Esto significa sentirse seguro, sin ansiedad, ser aceptado, amar y ser amado, digno de respeto y respetado.

1.5.4. ORDEN DE NACIMIENTO

Para juzgar a un individuo, es importante la situación en la que se ha desarrollado, y una de ellas en especial, es la del niño en la serie de sus hermanos. Podemos dividir a los hermanos con arreglo a este punto de vista y seremos capaces de reconocer si contamos, con suficiente experiencia, si un individuo es el primogénito, único, el menor de sus -- hermanos, etc. (21)

Adler 1967, "He comprobado que el primogénito casi siempre muestra en su conducta un rasgo conservador. Tiene en cuenta la fuerza, pacta con el poder, y es, en un cierto modo, conciliador.

El segundogénito desde un principio encuentra delante de él a otro que sabe más; que significa más, que a menudo, disfruta de mayor libertad y que le es superior. Si es capaz, vivirá en una tensión continua por sobrepasar al primero. Trabajará, por así decirlo, bajo presión constante, sin tregua; y en efecto entre los neuróticos hállase con sobresaliente frecuencia a los segundogénitos, en tanto el primogénito sobrelleva la rivalidad más o menos de buen grado.

En el comportamiento del nacido en último término, se halla, al menos en el tipo predominante, algo de infantil, de vacilante y de retrasado, como si no tuviese confianza en poder cumplir las acciones dignas de ser notadas que ve o imagina en los otros. Fácil es deducir de ello que se trata de la estabilización de un estado originado en la infancia. -- Siempre tiene que estar en trato con personas que saben hacer más que él. Simultáneamente por lo común, concita en --

(21) Adler, A. "Conocimiento del Hombre" Edit. Paidós, Buenos Aires, 1968. pags. 126 - 132

cambio sobre sí todo el amor y la ternura de la familia. No tiene necesidad de desplegar fuerzas, porque por sí mismo pasa a ocupar en centro de su ambiente. De inmediato se comprende el perjuicio que de ello deriva para su desarrollo espiritual. Otra modalidad del último en nacer, es el "tipo - de José". Infatigablemente lanzado hacia adelante, sobrepasa a todos en iniciativa y, por lo común, marcha fuera de -- las vías acostumbradas y transita caminos nuevos." (22)

Parece ser que los hombres se han dado ya cuenta desde hace mucho tiempo de que el hijo menor es generalmente un tipo especial, crece en una situación enteramente distinta a la de los demás niños. Para sus padres constituye un caso - especial y no le tratan como a los otros, como más joven es también el más pequeño y por consiguiente, el más necesitado de protección, en un período en el que los demás hermanos -- son ya más independientes y crecidos, y generalmente crece - por esto en una atmósfera más cálida.

Es menester añadir una circunstancia que parece contradictoria. No es para el niño agradable el ser siempre el -- más pequeño, al que nada se puede confiar, sirviendo esto para estimularle o esforzarse en demostrar de lo que es capaz. El hermano menor será por lo regular un individuo que solo - se contentará con las mayores situaciones y que tendrá siempre que sobresalir ante los demás.

Este tipo es muy frecuente, existe una categoría de menores que sobrepasan a todos los demás hermanos, un caso desfavorable de esta clase es el de otra especie de menores que

(22) Adler, A. "Práctica y Teoría de la Psicología del Individuo", Edit. Paidós, Buenos Aires, 1967. pags. 361

con el mismo afán, no han desarrollado una plena actividad y confianza en sí mismos, cosa que igualmente puede provenir - de sus relaciones con sus hermanos, al no poder sobreponerse a ellos, puede ocurrir que el menor se retraiga y se cohiba se haga cobarde y busque siempre algún pretexto para eludir sus obligaciones.

No se hace por éso menos ambicioso pero despliega aquella clase de ambición que impulsa a los hombres a satisfacerla en aspectos apartados del campo abierto de la vida, evitando todos los peligros, exposiciones y pruebas de capacidad. A muchos les chocará que el menor se conduzca habitualmente como coartado, y con una dosis mayor de sentimientos - de inferioridad. De esto resulta egoísmo, envidia, sentimientos de odio, constante recelo, aunque en efecto, logre - lo que se proponía. El menor propende de su misma posición en la familia a rebasar a los demás; cuando tales niños van siempre a la cabeza de grupo, no pueden tolerar que alguien se ponga delante de ellos. El espíritu de rivalidad es muy característico en la gran mayoría de los menores.

Este tipo de menor presenta muchas variantes pero puede encontrarse también en toda su pureza, a menudo se encuentra entre ellos, hombres activos que son salvadores de la familia entera. Existe otro tipo que se deriva secundariamente del primero, este campeón tropieza de repente con un obstáculo al que no se considera con suficientes fuerzas para sobreponerse, decidiéndose a dar un rodeo; cuando un menor de esta clase pierde el valor, se convierte en el mayor cobarde que pueda concebirse. No hace más que retroceder, --- cualquier trabajo le parece excesivo y tendrá siempre un pre

texto para no emprender nada y perder el tiempo. Hasta que con gran esfuerzo encuentra un campo de actividad en el que no tenga que temer competencia alguna, inventará toda clase de disculpas para justificar sus fracasos.

Ninguno de los dos tipos suele ser apto para la convivencia humana. El primero gusta de emprender las cosas cuando la competencia o rivalidad tiene mayor valor. Este tipo sólo podrá conservar el equilibrio a costa de los demás, mientras que el segundo padece durante toda su vida bajo el opresor sentimiento de su inferioridad y su falta de adaptación.

También el hermano mayor ofrece ciertas características. Ante todo tiene la ventaja de una excelente posición para el desarrollo de su vida anímica. Hasta la misma historia nos lo confirma, y en muchos pueblos y tribus se ha mantenido -- tradicionalmente este privilegio. El hijo mayor de todos es aquel en quien más se confía; hay que imaginarse lo que significa para el niño contar siempre con toda la confianza de los que tiene a su alrededor. Esto produce en él un estado de ánimo que puede expresarse como sigue; Tú eres el mayor, el más fuerte, así que tú tienes que ser más inteligente que los demás.

Si se verifica el desarrollo en este sentido sin perturbaciones, encontramos en el hermano mayor rasgos que le caracterizan como guardián del orden. Tales personas tienen un alto concepto no solo de su poder personal, sino del poder en general. Para el hermano mayor es el poder algo muy natural, y no hay que decir que tales individuos manifiestan por lo regular un rasgo conservador.

En el hijo segundo, se encuentra el afán de dominio y - superioridad en un matiz peculiar. Está como bajo de vapor, se esfuerza con un celo constante por conquistar el predominio y en su comportamiento se advierte la línea de rivalidad que da forma a su vida. El segundo siente como un fuerte es estímulo el que alguien esté delante de él, y si se encuentra en condiciones de rivalidad con el hermano mayor, lo hará ha bitualmente con violento empuje, mientras el primero se siente relativamente seguro hasta que el otro amenaza sobreponerse a él.

Su objetivo puede estar tan alto que padezca por él durante toda su vida, destruyendo su armonía interior y haciendo que el individuo pase por alto los hechos verdaderos de la vida a favor de una idea, de una ficción, de una apariencia sin valor. Un muchacho mayor que crece junto a una hermana más pequeña, tiene a menudo una situación difícil. Su sentimiento de superioridad se ve frecuentemente tan amenazado ~~que llega a perder el ánimo, se hace neurótico y de difícil~~ educación pues en la rivalidad que entre ambos se produce, es la muchacha quien posee la gracia de las condiciones naturales, la de desarrollarse con mayor rapidez en cuerpo y espíritu.

El hijo único se encuentra también en una situación bas tante peculiar porque está plenamente expuesto a todos los a taques educativos de las personas que le rodean. Sus padres a falta de elección, se precipitan con todos sus arrebatos y entusiasmos sobre su hijo único haciéndole en extremo falto de independencia. Siempre espera que alguien le indique el



camino o le apoye, y mimado comunmente se habitúa a no esperar dificultades de ningún género. Como es el punto céntrico de la familia, adquiere con facilidad la sensación de ser algo muy especial.

1.6. CONSTRUCCION DE PRUEBAS PSICOLOGICAS⁽²³⁾

Los procedimientos utilizados para construir pruebas psicológicas, tiene como fin asegurar que éstas alcancen sus finalidades y metas deseadas. Aún cuando el proceso exacto varía, dependiendo del tipo de prueba psicológica, se puede establecer una secuencia general en los pasos de construcción de las pruebas psicológicas que incluyen la especificación de su finalidad, la construcción y la comprobación de reactivos, el ensamblaje de la forma final de la prueba, el análisis y estandarización de las calificaciones de la prueba psicológica.

Para iniciar el análisis de la construcción de pruebas psicológicas es preciso hacer hincapié en dos puntos evidentes, que se pasan por alto con demasiada frecuencia.

- En muchas situaciones una prueba es sólo uno de entre varios métodos posibles de obtención de la información.

- Existen pruebas publicadas disponibles en la mayoría de los campos de la actividad psicológica. De esta forma podemos utilizar una prueba existente, en lugar de construir otra nueva.

Por supuesto, las ventajas de uso de una ya existente es el ahorro de tiempo y esfuerzo de construcción de la prueba y la disponibilidad de la información previa respecto a la eficacia de la prueba y el significado de sus calificaciones. El mayor inconveniente es el de que puede no haber pruebas publicadas que sean óptimas para

(23) Frederick, G.B. "Principios de la Medición en Psicología y Educación" Ed. El Manual Moderno, México, 1983. pag. 20 a 41

la situación dada.

Las funciones de las pruebas psicológicas pueden ser a partir de diversas perspectivas:

- Un plan que nos ayudará a comprender el proceso de su construcción establece una distinción entre lo que representa y lo que predicen las pruebas psicológicas.
- Desde un punto de vista, una prueba psicológica es una representación cuando sus reactivos son similares a -- las conductas que nos interesa medir, y es predictor, cuando se enfoca en alguna conducta no considerada en la prueba que deseamos medir.

El proceso de desarrollo de la prueba variará dependiendo de si funcionará como una muestra, un signo o una predicción.

Quando la prueba se construye para muestra, se seleccionarán reactivos tomados sistemáticamente de un universo definido y la evaluación consistirá en determinar lo a adecuado del muestreo. Por otra parte cuando una prueba es predictora, la etapa crucial será la de establecer empíricamente, que existe una relación entre el reactivo y la conducta que se intenta predecir.

Desde un punto de vista pragmático, el constructor de pruebas, tiene que tomar dos decisiones importantes:

a) Determinar el contenido de la prueba y su formato, es decir, debe determinar las conductas, los conoci--

mientos o las habilidades que cubrirá ésta y cómo se presentarán los reactivos. Sin embargo antes de tomar esas decisiones, deberán hacerse dos preguntas previas:

¿Para qué fines servirá la prueba?

¿Qué grupos de sujetos serán sometidos al examen?

La otra condición primordial es la de la composición y las características del grupo al que se destina la prueba. En este caso, el constructor de una prueba debe tomar en consideración variables tales como; la edad de quien lo realizará, nivel intelectual, educación, orígenes socioeconómicos y culturales, y nivel de lectura.

1.6.1. CONTENIDO DE LAS PRUEBAS

Para proceder a la elaboración psicológica, el constructor deberá traducir sus propósitos en términos operacionales. Es decir, que debe especificar las operaciones que utilizará para su construcción. Esta especificación cubre una vez más dos grandes áreas:

- Contenido
- Formato

Si la prueba psicológica se desarrolla para medir algún rasgo o alguna característica psicológica dada, la tarea del constructor será distinta. Deberá definir de modo tan explícito como le sea posible, el rasgo que se medirá, y a continuación tendrá que indicar las conductas a través de las cuales se manifestará el rasgo. Es decir,

describirá las conductas observables, las habilidades o - las aptitudes que sean indicadoras del rasgo que se medirá.

Si la prueba psicológica es predictiva, la primera e tapa consiste en efectuar un análisis sistemático de la e ejecución que se trata de predecir. En otras palabras, se lleva a cabo un análisis de puestos.

Los resultados de este análisis deben indicar una me dida apropiada de criterio e identificar los rasgos y las conductas que se necesitan para que la ejecución sea sa- tisfactoria.

Otra de las finalidades del análisis de puestos, es de identificar las conductas y por ende, los rasgos que - parezcan tener relación con el éxito en el trabajo.

Después de establecer una hipótesis respecto a las - aptitudes, habilidades o los rasgos que se necesitan para realizar el trabajo, el constructor de la prueba podrá es coger los reactivos que midan esas aptitudes y esas habi- lidades.

1.6.2. PLANEACION DE UNA PRUEBA PSICOLOGICA

Este no es más que una tabla que muestra los tópicos que se cubren y las habilidades que se medirán en la prue ba, junto con la importancia relativa que se atribuye a -

cada categoría de contenido de las habilidades. El plan de una prueba psicológica sirve para dos fines:

a) En la etapa de elaboración de los reactivos, indica la cantidad y el tipo de ellos que se precisa re-dactar.

b) A continuación se pueden comparar la distribución real de los reactivos en la forma final de la prueba con las proporciones indicadas en el plan, para determinar si los reactivos sirven de hecho para efectuar un muestreo adecuado del universo que se trate.

El constructor de una prueba debe determinar también el modo en que se presentarán los reactivos, utilizará una prueba de papel o se requerirá algún tipo de aparato, tendrán que reconocer simplemente la respuesta correcta - como en las preguntas de elección múltiple, o deberán dar la respuesta correcta por sí mismos; qué importancia se concederá a la velocidad de respuesta. A continuación se dan algunos formatos de pruebas más comunes:

- Respuesta alternativa Vs. Respuesta Libre. En un reactivo de respuesta alternativa, el examinado escoge la respuesta apropiada de entre varias alternativas como en los reactivos de comparación, elección múltiple o verdadero o falso.

- Pruebas de velocidad Vs. Pruebas de poder. Aquí los reactivos suelen ser muy sencillos, pero existe un tiempo límite estricto, sus reactivos son de dificultad -

variable.

- Ejecución máxima Vs. Ejecución típica. En las pruebas de ejecución máxima, el sujeto recibe instrucciones de tratar de obtener la mejor calificación que pueda. En las pruebas de ejecución típica, nos interesa conocer su comportamiento habitual o normal.

- Papel y lápiz Vs. Ejecución. Esta distinción se refiere al modo en que se pueden presentar los reactivos de una prueba y cómo se dan las respuestas.

- Aplicación colectiva Vs. Individual. Las pruebas colectivas se pueden aplicar a más de un solo individuo a la vez, por lo que suelen ser de papel-lápiz, las pruebas individuales se pueden aplicar sólo a una persona cada vez y pueden ser de ejecución o verbales.

- Pruebas estructuradas Vs. Proyectivas. En la estructurada se especifica con claridad los estímulos y las tareas del sujeto en la proyectiva, los estímulos y las tareas son ambiguos.

Cualquier prueba combinará varias de esas dimensiones, e incluir varios tipos de reactivos. Sin embargo existen dos consideraciones que ayudan a tomar una decisión entre formatos:

- Las características de sujetos que han de tomar la prueba.
- Ciertos factores prácticos.

1.6.3. ELABORACION DE REACTIVOS

El proceso de desarrollo de los buenos reactivos es; la redacción, corrección, prueba y revisión. Al principio se escriben muchos más reactivos de los que se necesitarán debido a que serán varios los que se eliminen mediante -- los análisis sucesivos. La corrección implica la eliminación de la redacción ambigua, el fortalecimiento de las -- alternativas débiles y la exclusión de reactivos duplicados y por ende inútiles.

Los reactivos que sobreviven a esta selección ini--- cial se combinan a continuación en una o más formas de -- prueba previa. Estas pruebas previas se aplican a una -- muestra de personas similares a las que se examinarán con la prueba terminada.

La meta de la comprobación previa es obtener informa ción sobre cómo será la reacción de los sujetos ante los reactivos. Esta prueba consistirá en comentarios cualita tivos tales como; los de ambigüedades percibidas en los - reactivos e índices cuantitativos de la dificultad, y el poder de discriminación de los reactivos.

La dificultad.- es el porcentaje de personas que res ponden a ellos correctamente.

Poder Discriminativo.- indica la amplitud con la que el reactivo mide lo que debe medir.

Discriminación.- se refiere al hecho de efectuar dis

tinciones entre personas que tengan conocimientos o habilidades mayores o menores en el área medida por la prueba.

En los análisis estadísticos derivados de diferentes muestras varían debido a los errores de muestreo, los análisis de reactivos se llevan a cabo con frecuencia en dos muestras independientes, este proceso es denominado "Validación Cruzada".

Después se preparan la o las formas finales de la -- prueba. Los resultados de los análisis de reactivos se u tilizan para seleccionar los reactivos que proporcionen - la mejor discriminación, tengan la dificultad apropiada y no posean ambigüedades ni alternativas deficientes.

Una vez de efectuados los cambios editoriales fina-- les que se consideren oportunos, se imprime la prueba. - Hasta este momento tenemos una colección de buenos reactivos, pero no necesariamente una buena prueba. El hecho - de si la prueba será buena o mediocre depende de su estandarización y de análisis técnicos posteriores.

1.6.4. ESTANDARIZACION

La estimación precisa en las pruebas psicológicas, i gual que en otros procedimientos científicos, depende del control de los errores o sea de la minimización de la influencia de factores irrelevantes para los fines de la medición. Este proceso se denomina estandarización, que en

otras palabras se referirá a los procedimientos para obtener calificaciones y no a los requisitos necesarios para interpretar los datos. Estos procedimientos son:

- Contenido. El primer factor es el conjunto de reactivos comunes que se aplican a todos los sujetos que se someten a prueba. A menos que se pruebe a todas las personas utilizando reactivos iguales (o equivalentes), no será posible comparar directamente su ejecución, ya que los resultados se basarán en diferentes muestras de reactivos.

- Aplicación. Aún cuando se aplicaran los mismos reactivos a todos los sujetos, las calificaciones no serían comparables a menos que se aplicaran en las mismas condiciones.

Por lo común se requieren dos conjuntos de instrucciones; uno para quien se somete a la prueba y otro para quien la aplica. En el primero se debe explicar en forma clara y simple, como resulte posible, el modo en que el sujeto debe responder a los reactivos (de preferencia en páginas separadas). Las indicaciones dadas a los sujetos deben indicar el modo en que se elegirá una respuesta, y cómo marcarla.

Las indicaciones para quien aplica la prueba, se imprimen en un manual por separado.

- Calificaciones. La objetividad implica un acuer-

do entre dos o más calificadores competentes. Una regla empírica consiste en considerar la calificación como objetiva si el acuerdo promedio entre pares de calificadores competentes es de 90% o más.

Los requerimientos de la calificación objetiva se -- puede reducir a tres etapas:

1.- Registro inmediato y carente de ambigüedades de la -- respuesta. Este registro evita las distorsiones posibles debidas a pérdidas de la memoria y proporciona las bases para la calificación de las pruebas.

2.- Es una lista de respuestas estándar o correctas, o -- sea una clave de calificación. En el caso de un inventario de la personalidad, la clave designará las respuestas que indiquen la presencia (o ausencia) del rasgo o la característica que se mida.

3.- Es un procedimiento para comparar las respuestas da-- das por el sujeto con las que figuran en la clave, esto -- es un procedimiento para la clasificación objetiva de las respuestas.

1.6.5. ANALISIS PSICOMETRICO

La aplicación de los procedimientos analizados antes sólo aseguran una cosa, que la calificación dada a un individuo, refleje sus capacidades o características de personalidad, y no las peculiaridades o las vicisitudes de -

la situación de la prueba. Para esto último se utilizan los procedimientos que a continuación se explican:

a) Confiabilidad.

A menos que una prueba proporcione medidas consistentes se podrá tener muy poca fe en la exactitud de sus calificaciones. Es decir, un individuo deberá obtener aproximadamente, las mismas calificaciones en cada aplicación de la prueba.

La estimación del grado de consistencia de una medición lo que se conoce como confiabilidad de la prueba. Requiere ya sea la aplicación de la prueba dos veces, la aplicación de formas equivalentes de la prueba, o del análisis de su estructura interna.

b) Validez

La característica más importante de una prueba, es su validez, o sea, la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas, en el sentido que miden realmente los rasgos que pretenden medir. Sin la validez de una prueba no sabremos lo que mide en realidad, así no nos será posible interpretar o dar un significado de sus calificaciones.

CAPITULO II

M E T O D O L O G I A

2.1. PROPOSITO

Validar la entrevista como un paso indispensable en el proceso de selección, dentro de una dependencia pública, obteniendo el mayor provecho en cuanto a datos necesarios de los aspirantes.

2.2. OBJETIVO

Elaborar una entrevista estructurada, que obtenga -- los requisitos expuestos en el perfil para secretarías y mecanógrafas de cada uno de los aspirantes a empleo. Unificar criterios en cuanto a los resultados en el reporte de entrevista dentro de una dependencia pública.

2.3. MUESTRA Y DESCRIPCION DE SUJETOS

Es un muestreo probabilístico porque cada miembro o candidato que forma parte de la población, tuvo la misma probabilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra.

El presente estudio, trata de un formato de entrevista estructurada con preguntas cerradas para obtener la máxima información posible, acerca de las características que debe tener un candidato dentro del proceso de selección técnica de personal, para los puestos secretaria

les en un nivel administrativo. La Secretaría de Programación y Presupuesto (S.P.P.), aporta los requisitos necesarios para cubrir dichos puestos, los cuales se enumeran a continuación.

- Aspirantes de nuevo ingreso
- Sexo indistinto
- Escolaridad: secundaria y carrera comercial
- Experiencia: de seis meses a un año de actividades en niveles ; inmediato inferior, igual o superior.
- Aprobar examen teórico, práctico y psicológico
- Documentos: Acta de nacimiento
R.F.C.
Certificados: Primaria y Secundaria
Comprobante de carrera comercial

2.4. TIPO DE ESTUDIO

~~Es un estudio experimental pues existe un problema concreto que se va a investigar, hipótesis de trabajo -- las cuales se pretenden confirmar o rechazar, y que servirán para explicar el problema; también existen variables que se relacionan con la hipótesis. Si se confirman los resultados podrán generalizarse al puesto secretarial, nivel administrativo en una dependencia del sector público.~~

A su vez es un estudio de campo porque se realiza

en el lugar donde se dan las variables.

2.5. HIPOTESIS

- Hi₍₁₎ La entrevista estructurada dará una información - más completa en comparación con la batería utilizada en la dependencia pública para la selección de los candidatos.
- Ho₍₁₎ La entrevista estructurada dará la misma información necesaria, en comparación con la batería utilizada en la dependencia pública para la selección de los candidatos.
- Hi₍₂₎ La batería utilizada en la dependencia pública, - dará mayor información en la selección de un puesto a nivel administrativo.
- Ho₍₂₎ La batería utilizada en la dependencia pública, - no dará más información para la selección de un puesto a nivel administrativo.

2.6. VARIABLES

Dependientes:

- Número de aspirantes en el período 24 de marzo a 24 de mayo de 1986.
- Información del formato de entrevista estructurada.
- Puestos a entrevistar dentro de la rama secretarial.
- Resultados de la batería de pruebas psicológicas, técnicas

nicas o de conocimientos.

- Respuestas de los sujetos a la entrevista.

Independientes:

- Sexo femenino
- Rama que se entrevistó
- Formato de Entrevista
- Número de aspirantes al puesto de secretarias o mecanógrafas (60)
- Número de entrevistas diarias

Extrañas:

- Lugar donde se realizaron las entrevistas
- Ruido
- Información previa al contenido de la entrevista por parte de los aspirantes
- Encargado de controlar en número de entrevistas diarias

Discretas:

-
- Nivel de estudios
 - Experiencia en el puesto (años, meses)

OBSERVACIONES.

Al estar realizando las entrevistas nos encontramos con las siguientes variables extrañas:

- 1.- El reclutamiento de aspirantes se efectuó sin tomar en cuenta los requisitos establecidos en el catálogo de puestos de la S.P.P.

- 2.- Se entrevistó a personas "recomendadas" con mayor edad - a la requerida en el perfil de puestos.
- 3.- En la información presentada por la dependencia, se nos informó que para evaluar estos puestos se aplicaban; el tests 16PF de Catell y un examen teórico-práctico de conocimientos. Y se observó que del total de personas entrevistadas (60), únicamente a 20 se les aplicó Catell; 10 tenían resultados del test Jackson, 3 no habían sido evaluadas en el área psicológica y sólo 28 tenían pruebas de conocimientos.

2.7. PROCEDIMIENTO

Una vez de efectuar las revisiones bibliográficas y plantear el objetivo de nuestra tesis, se consideró como siguiente etapa, la elaboración de un cuestionario de preguntas a--biertas aplicables a un proceso de selección.

Como ya se indicó, los métodos de entrevista que mejor se ajustaban al propósito de la investigación; "Arias Gali--cia y Fear & Jordann", a quienes consideramos como los más -completos, ya que abarcan las cuatro áreas básicas de información en una entrevista: Educativa, Familiar, Laboral y Social, además del aspecto exterior, equilibrio emocional y dotes de mando, sirvieron como referencia para la estructura--ción y redacción del cuestionario. Como una contribución -complementaria, se anexaron otras preguntas relacionadas con

algunos aspectos de la personalidad (expuestos en el apartado 5 del capítulo I).

Una vez redactado se procedió a analizarlo por el método de interjueces, quienes sugirieron y opinaron alternativas respecto a la estructuración del cuestionario.

De esta manera se integraron las preguntas por áreas y se expuso nuevamente ante la asesora, quien sugirió modificaciones en el orden de las preguntas. Una vez modificado y a probado, se llevó a cabo un piloteo con 30 trabajadores, los cuales tuvieran experiencia laboral en el área administrativa.

Con los resultados de este piloteo, se efectuó un análisis de contenido que tuvo como consecuencia la eliminación de algunas preguntas, consideradas no útiles para nuestro propósito.

Posteriormente se procedió al diseño de otro formato de entrevista que incluyó solamente las preguntas seleccionadas tomando en cuenta el análisis de contenido, con el cual se conformaron 8 indicadores, tomando en consideración los aspectos teóricos de: S. Freud, Maslow, E. Erikson, Murray, -- que a continuación se definen:

- Estabilidad Económica. Nivel social medio bajo, - necesita trabajar para solventar sus gastos personales y ayudar a los del hogar. Además de su sueldo, tiene otros ingresos por trabajos manuales de cualquier tipo, núcleo fa-

miliar compuesto por padre y cuatro o mas hermanos.

- Experiencia laboral. Haber tenido experiencia en actividades mecánográficas de taquigrafía, correspondencia, archivo, recepción de personas, manejo de documentación, - ortografía y una experiencia mínima de seis meses.

- Responsabilidad. Tolerar la adversidad, persistir en una línea de acción a pesar de las dificultades, paciente e inflexible en sus hábitos de trabajo, buen juicio, no permite que sus necesidades emocionales interfieran en las realidades de cierta situación, trabaja arduamente, no deja una tarea hasta que se termina. Ser primogénito en algunos casos.

- Autorrealización. Establece objetivos reales, tareas de dificultad intermedia, luchan por mantener o aumentar, tan alta como sea posible, la propia capacidad en actividades personalmente comprometedoras, desempeñarse lo mejor que se pueda, tener éxito, realizar algo importante, responde positivamente a la competencia, emprendedor, ambicioso, con aspiraciones de mejorarse a si mismo.

- Relaciones interpersonales. Ser leal a los amigos, participar en grupos de amigos, formar lazos amistosos - fuertes, compartir cosas con los amigos, participar en actividades sociales con el sexo opuesto, disgusto de estar solo, ser primogénito da indicio de más independencia y - necesidad de asociarse con otros ante los problemas.

- Agresividad. Sujeto que denote durante la entrevista irritabilidad, culpar a terceros cuando las cosas le sa-- len mal, criticar públicamente a los demás, hostil y renuen-- te ante las relaciones sociales de cualquier tipo, incomodi-- dad frente a la presencia de sus semejantes, irritable y hos-- til ante las personas con un nivel jerárquico mayor que el -- propio en sus diferentes etapas, ya sea como hijo, estudian-- te o empleado.

- Estabilidad Emocional. Confía en su ambiente, lo -- percibe como ordenado, predecible; sentido de autonomía, su-- suficiencia y autocontrol, ayudar a los amigos cuando tienen -- problemas, tratar a los demás con gentileza y simpatía, mos-- trar y hacer que otros confíen en uno, ser independiente de otros al tomar decisiones. Actúa por evidencia lógica y --- práctica, no piensa en incapacidades físicas.

- Liderazgo. Facilidad verbal, juicio, defender el -- propio punto de vista, ser dirigente en los grupos a que per-- tenece, persuasivo, influir en otras personas, sociabilidad, buen humor, popularidad general, inteligencia, agudeza.

Con estos indicadores integramos un nuevo cuestionario en el que las preguntas fueron nuevamente elaboradas en forma cerrada con tres opciones de respuesta: SI NO S/R (sin respuesta), se les asignó un puntaje a cada opción: 2, 1 y 0 sucesivamente, excepto en las preguntas 8, 14, 24, 35, 36, 38, en las cuales se invirtió el orden de puntuación debido al contenido de la pregunta, quedando de la siguiente manera: NO = 2
SI = 1
S/R = 0

M-006/479

Después de ser aceptado, nuevamente se piloteó y se aplicó a 20 trabajadores con las siguientes características: nivel administrativo, adscritos al sector público. Contados los cuestionarios, se llevó a cabo un análisis de reactivos con el fin de seleccionar aquellos que diferenciaban entre personas aptas y no aptas (para encontrar el índice de discriminación del reactivo, se aplicó una "T de Student" y se fijó un nivel de significancia de 0.05). Aquellos reactivos que fueran significativos a este nivel, iguales o menores, se aceptaron como reactivos que efectivamente discriminaba.

Posteriormente se reconstruyó el instrumento con los reactivos que estadísticamente eran significativos, de esta manera el cuestionario quedó integrado con sesenta reactivos (apéndice #2), el cual se aplicó a sesenta personas con las siguientes características: edad 18 a 35 años, aspirantes de nuevo ingreso, escolaridad secundaria y carrera comercial, experiencia, aprobar exámenes teórico-práctico y psicológico.

Después se obtuvo el análisis psicométrico para evaluar la confiabilidad y validez del instrumento. Para el primero se utilizó el método de mitades, en el que se tomaron pares de reactivos y se sortearon para integrar las dos mitades.

Se procedió a obtener la consistencia interna correlacionando los puntajes de las dos mitades, con el coeficiente de correlación de Pearson, cuyo resultado fue de 0.3886 que corregido con la fórmula de Profecía de Spearman (esta se lleva a cabo cuando se utiliza el método de mitades) nos dió un coeficiente para la prueba total de $r = 0.55$ siendo significativo al $p = 0.001$ (es decir que existe la probabilidad de error uno entre mil). Por lo que podemos decir que estamos midiendo con exactitud, es decir el instrumento posee confiabilidad.

Para el segundo o sea la validez, que es la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas, en el sentido que miden realmente los rasgos que pretenden medir. Se utilizó la validez de criterio (su importancia radica en que al construir la prueba, es necesario seleccionar reactivos que predigan el criterio), -- tradicionalmente se estima mediante un coeficiente de correlación llamado "Coeficiente de Validez", el cual indica la relación que existe entre los datos obtenidos en el test (indicadores de la entrevista) y los datos que usamos con un grado conocido de certeza; se tomaron como criterio algunos de los 16 factores de Catell.

Relacionamos los datos de la entrevista con los factores de Catell como índices para los puntajes del individuo con la variable criterio. A continuación se definen los factores del 16PF utilizados.

- " Posición Social. La persona se interesa en cues-

ciones intelectuales, pensamiento libre, defiende ideas nuevas, le gusta experimentar y estar informado de lo que sucede a su alrededor. Es tolerante con las cosas que no están bien hechas, le agrada hacer comentarios de manera crítica."

- "Dominancia. Es seguro de sí mismo, valiente en su forma de ser así como de enfrentar situaciones progresistas, mente independiente, testarudo, exige admiración, agresivo, poco convencional, rebelde, etc."

- "Impulsividad. Es entusiasta, platicador, despreciado, franco, enérgico, con frecuencia se elige como líder o dirigente de grupo."

- "Expresividad emocional. De buen carácter, complaciente, dispuesto a cooperar, participativo, atento con la gente, mantiene sus propias ideas, ríe con facilidad, fácil de tratar, amable, le gustan las ocupaciones que se relacionan con la gente, generoso en las relaciones personales."

- "Fuerza del Yo. Maduro desde el punto de vista emocional, posee gran fuerza moral, realista en lo que se refiere a la vida, capacidad de mantener una moral alta en el grupo."

- "Lealtad grupal. De buen carácter, escrupuloso, perseverante, juicioso, responsable, disciplinado emocionalmente, ordenado, dominado por el sentido de obligación

desición propia, organizado, consciente y emocionalmente maduro, tiene una gran calidad en referencia a los principios morales, prefiere a la gente eficiente."

- "Sutileza. Tiene la tendencia a ser cuidadoso, astuto, analítico, mundano, intelectualmente amanerado, poco inclinado a encontrar solución a las situaciones, con mentalidad calculadora y precisa. Comprensión y respeto a sí mismo, ambicioso, inteligente y perspicaz."

- "Actitud cognitiva. Imaginación convencional, alerta a las necesidades objetivas, confiable en su buen juicio, honrado, se preocupa por todo, práctico, ansioso de hacer las cosas como deben hacerse, con capacidad de mantener la cabeza en momentos críticos."

- "Conciencia. Seguro de sí mismo, jovial, oportuno con un fuerte sentido de obligación, delicado, sin temores, sensible a la desaprobación de la gente, confiado en sus habilidades para mejorar situaciones, siempre seguro de sí mismo."

- "Aptitud Situacional. Sociable, dinámico, espontáneo, se entiende fácilmente con la gente en todas las circunstancias, interés en el sexo opuesto, activo, amigable cuidadoso."

- "Autoestima. Posee un gran control sobre sí mismo, tiene firme fuerza de voluntad, estricto en su proceder, se guía por su propia imagen, domina sus emociones, tien-

de a ser considerado con los demás, es cuidadoso."

Se fijó un nivel de significancia de 0.05 y con esta relación comprobar si la información obtenida con el cuestionario de entrevista, podría predecir la información obtenida por el Test 16PF de Catell. Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

INDICADORES DE ENTREVISTA	INDICADORES DE C A T E L L	SIGNIFICANCIA	CORRELACION
Responsabilidad	Actitud Situacional	0.040	r = 0.3998
Agresividad	"	0.043	r = 0.3942
Experiencia Laboral	Actitud Cognitiva	0.041	r = 0.3976
Autorrealización	Dominancia	0.051	r = 0.3768
Relaciones Interpersonales.	Sutileza	0.024	r = 0.4489
Liderazgo	"	0.054	r = 0.3706
Relaciones Interp.	Autoestima	0.039	r = 0.4023
Liderazgo	"	0.013	r = 0.4965

2.8. RESULTADOS

Con los análisis de resultados que se explicaron anteriormente, podemos decir que el cuestionario elaborado para la entrevista estructurada, mide con exactitud los diez factores de Catell utilizados, por tanto; tiene validez y posee confiabilidad.

Para comprobar las hipótesis, se analizaron las puntuaciones obtenidas en la dependencia pública, así como - las que se obtuvieron con el formato de entrevista por me dio de la correlación de Pearson, y de esta manera ver si existía una diferencia entre una y otra, quedando como si gue:

1. El formato de entrevista se comparó con la escala de evaluación de la dependencia, cuyo resultado fue de $r = 0.3530$ siendo significativo al 0.003. Por lo que se puede decir que no existe una diferencia estadística y am bos procedimientos evalúan lo mismo.

2. Las puntuaciones de calificación utilizadas en la dependencia, comparadas con los resultados de entrevi sta estructurada dieron como resultado $r = 0.3524$ siendo - significativo al 0.003, lo cual indica que ambos instru-
mentos evalúan de la misma manera.

También se utilizó la prueba "T", que mide las dife rencias que existen entre dos grupos. En este caso, com-

INDICADORES DE ENTREVISTA	INDICADORES DE C A T E L L	SIGNIFICANCIA	CORRELACION
Estabilidad Emocional	Impulsividad	0.018	r = 0.4718
Liderazgo	Expresividad Emocional	0.008	r = 0.5284
Liderazgo	Fuerza del Yo	0.011	r = 0.5056
Liderazgo	Lealtad Grupal	0.004	r = 0.5724
Liderazgo	Posición Social	0.053	r = 0.3716

Dichos resultados muestran que la información que se obtuvo con la entrevista, predicen la información que se obtiene con el Test 16PF de Catell (únicamente con los -- factores trabajados). Esto nos indica, que el instrumento elaborado tiene validez pues mide lo que pretende medir.

paramos las características obtenidas con la entrevista y con la batería que utilizan en la dependencia, dichas características quedan de la siguiente manera:

- Variable #1 puntaje de la Entrevista Estructurada
 Variable #2 puntaje de la escala utilizada en el sector público.
 Variable #3 puntaje de la Entrevista Estructurada
 Variable #4 puntaje de la batería en el sector público.

Para todos los resultados se tomaron las calificaciones obtenidas por 60 sujetos con los siguientes resultados:

VARIABLES	SIGNIFICANCIA	CORRELACION
2	0.14	r = 0.885
3	0.23	r = 0.821
2	0.14	r = 0.885
4	0.14	r = 0.887
3	0.23	r = 0.821
4	0.14	r = 0.887
1	0.32	r = 0.747
2	0.23	r = 0.821

VARIABLES	SIGNIFICANCIA	CORRELACION
1	0.32	r = 0.747
3	0.23	r = 0.821
1	0.32	r = 0.747
4	0.14	r = 0.887

Con estos resultados podemos concluir que no existe una diferencia estadísticamente significativa en cuanto a la información obtenida de la batería, y la obtenida por la entrevista estructurada como se proponía en las hipótesis alternas.

Asimismo aceptamos:

- La Hipótesis Nula (Ho. 1), ya que la entrevista - dió la misma información que la batería de la dependencia para la selección de un puesto a nivel administrativo.

- La Hipótesis Nula (Ho. 2), ya que la batería no - dió más información para la selección de un puesto a nivel administrativo.

Los resultados obtenidos indican; que la información obtenida por la entrevista estructurada, es equiparable a la obtenida por todo un proceso de selección y aunque no se aceptaron las Hipótesis alternas, la entrevista es con

fiable, válida y puede sustituir a la batería utilizada en este estudio (entrevista, examen de conocimientos, -- examen psicológico que incluye una entrevista y los test 16PF o Jackson).

Para lograr la unificación de criterios en la evaluación de entrevista, se sacaron las calificaciones "T" para los resultados totales de la entrevista, y para los resultados que se puedan obtener en cada uno de los ocho indicadores; con ello elaboramos una gráfica (apéndice # 3) en donde se puede ir dibujando el perfil del aspirante al puesto y captar de manera objetiva sus resultados de entrevista.

CAPITULO III

C O N C L U S I O N E S .

3.1. CONCLUSIONES

El instrumento es un auxiliar confiable en el proceso de selección, pues además de ayudar en el aspecto económico, ahorra tiempo y material ya que al sustituir una prueba psicológica (16PF) se evita la aplicación de la misma.

La entrevista estructurada incluye información de las áreas propuestas por Arias Galicia y Fear & Jordann, es decir: Experiencia Laboral, Relaciones Sociales, área educativa y familiar, datos personales; además se completa con datos que se refieren a personalidad. Unifica criterios en la evaluación y así se obtiene una estandarización en las conclusiones de la entrevista, lo cual permite una objetividad en el paso de la entrevista.

Por las relaciones obtenidas con la validez concurrente, podemos decir que este instrumento sí puede sustituir a la prueba de personalidad de Catell únicamente en los puestos secretariales y con los factores utilizados.

El nivel de significancia alcanzado indica que el instrumento puede fallar una vez entre mil, pues las puntuaciones correlacionaron en un .3886 y con una probabilidad de .001 el resultado es modesto pero bastante confiable dado el mínimo de error.

De los indicadores de personalidad que conforman el instrumento, el de "liderazgo" es el que relaciona significativamente con los siguientes factores de Catell:

- Autoestima
- Expresividad Emocional
- Sutileza
- Lealtad Grupal
- Fuerza del Yo
- Posición Social

Basados en este instrumento, se puede realizar otra - investigación para generalizarlo a todo el nivel adminis-- trativo o hacerle las modificaciones pertinentes y utili-- zarlo en cada uno de los otros niveles; técnico, de servi-- cios y profesional.

3.2. LIMITACIONES

La mayoría de las limitaciones encontradas en esta investigación, tuvieron lugar debido a la estructura de la administración pública, conocida generalmente como burocracia y por esta razón antes de enumerarlas, vamos a dar una breve explicación de la formación de una organización como ésta.

" La formación de una organización expresa en qué medida las actividades y relaciones de una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas, depende ante todo de que los miembros se atengan a reglas. Esto sucede principalmente en las organizaciones como las empresas y los departamentos administrativos cuyos miembros se obligan por contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las cuales reciben una contraprestación. Son organizaciones que responden ampliamente al tipo ideal de la burocracia moderna de Max Weber, cuya forma de denomina---ción se legitima por la creencia de los miembros en la legalidad del orden establecido.

En otras palabras, las organizaciones burocráticas, están formalizadas con un vigor especialmente fuerte por---que en ellas se cumplen condiciones importantes. Una ordenación burocrática consiste en parte, en una formalización no siempre beneficiosa".

Después de esta breve introducción podemos decir, que como aplicadoras del instrumento, no prevenimos las limita

ciones que el sector público ofrece, como es; la falta de material, el no seguir los lineamientos establecidos por - la S.P.P. como requisitos de ingreso obtenidos de los análisis de puestos aplicados.

Esta entrevista es aplicable sólo a dos puestos en el nivel administrativo de una dependencia pública, más no -- así a todo el sector público ya que el tamaño de la muestra no es representativa de este sector debido a que únicamente se integró por secretarías y mecanógrafas de una sola dependencia.

Sustituye solamente a la batería aplicada en el momento de la investigación (entrevista, examen de conocimientos y 16PF de Catell), al utilizar otro tipo de batería, no se generalizarán los resultados de la entrevista, por lo que - se tendrá que llevar a cabo otra estandarización.

3.3. SUGERENCIAS

Creemos que es conveniente para futuras investigaciones, tomar en cuenta los factores de Catell que no se utilizaron en ésta:

Inteligencia
Emotividad
Credibilidad
Conciencia
Certeza Individual
Estado de ansiedad

Y así, formular preguntas que correlacionen con ellos ya que no podemos dejar de considerar la importancia psicológica de éstos.

Se sugiere tratar de mejorar el cuestionario de entrevista, así como utilizar otro tipo de técnicas para darle más confiabilidad a la entrevista.

B I B L I O G R A F I A

- Adkins, W.D. "Elaboración de Tests" Ed. Trillas, 1979
- Anastasi, A. "Psicología Diferencial" Ed. Aguilar, 1980
- Arias, G.F. "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas, 1979
- Barreiro, G.L.M. "Datos para el estudio de la entrevista - como elemento para aumentar el rendimiento" Tesis UNAM, - 1971
- Brown, G.F. "Principios de la Medición en Psicología y Educación" Ed. El Manual Moderno, 1980
- Catell, R.B. Weber, H. y Tonsuoke, M.M. "Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad" Ed. El Manual Moderno, 1980
- Fleishman, A.E. y Bass, A.R. "Estudios de Psicología Industrial" Ed. Trillas, 1979
- Floyd, L.R. y Philip, G.Z. "Psicología y Vida" Ed. Trillas 1975
- Fong, G.J. "La Entrevista en el Adiestramiento" Folleto del I.I.E. nov. 1978
- Glay, S.H. y Wakeley, H.J. "Psicología de la Conducta Industrial" Ed. Mc. Graw Hill, 1980
- Grados, E.J. "Manual de Reclutamiento y Selección de Personal" Tomo II 1981
- Maslow, H.A. "Teoría de la Motivación Humana" Trad. y Adap. de Textos Desarrollo de Personal, Fdo. Sepúlveda Rodríguez

- Mc. Guigan "Psicología Experimental" Ed. Trillas, 1977
- Mayntz, R. "Sociología de la Organización" Ed. Alianza Universidad, 1983
- Merelo, C.M. "La Selección de Personal en una Empresa que no utiliza Pruebas Psicológicas" Tesis UNAM, 1985
- Moreno, N.L.S. "La Entrevista Psicológica" Tesis UNAM, 1980
- Patoni, P.P. "Introducción a la Psicología del Trabajo" Tesis UNAM, 1964
- Pérez, N.C.I. "Aspecto Técnico de la Entrevista" Tesis UNAM, 1979
- Pick, S. y López, A.L. "Cómo Investigar en Ciencias Sociales" Ed. Trillas, 1984
- Piña, M.C.R. "Estudio Teórico-Práctico del Sistema de Entrevista de Selección de varias Empresas Manufactureras" Tesis UNAM, 1974
- "Psicología Educativa" revista Impreso Artes Gráficas Mo--nas S.A. Ed. para Latinoamérica, julio, 1977
- "Prácticas de Psicometría" Ed. UNAM, 1974
- Reyes, P.A. "Administración de Personal" Primera parte Ed. Limusa, 1982
- Reyes, P.A. "Administración de Empresas" Primera Parte Ed. Limusa, 1982
- Rojas, S.R. "Guía para realizar Investigaciones Sociales" Textos Universitarios UNAM
- Sellitz, C. y Wrightsman, S.W. "Métodos de Investigación en Relaciones Sociales" Ed. Rialp S.A., 1980

Sánchez, E. y Grados, J. "Entrevista" Difusión Fac. de Psicología UNAM, 1987

Tiffin, J. y Mc.Cormick, E. "Psicología Industrial" Ed. Diana, 1971

Tyler, E.L. "Psicología de las Diferencias Humanas" Ed. Morova, 1975

Vite, S.P.S. "Reclutamiento y Selección de Personal" apuntes UNAM, 1983

GLOSARIO DE TERMINOS

ANALISIS DE PUESTOS. Investigación de las tareas y responsabilidades de un puesto, así como de los requisitos de ocupación correspondientes.

BATERIA. Es un conjunto de pruebas, las cuales se utilizan para evaluar algunas características en un individuo.

BUROCRACIA. Grupo laboral que integran los empleados públicos, la forma más desarrollada de autoridad donde legalmente los poderes y las funciones son impersonales, no se pueden heredar y tampoco dependen del prestigio de aquellos que la ejercen.

COEFICIENTE DE CORRELACION. Estadística que resume la relación de dos conjuntos de medidas tomadas de la misma muestra.

CONTROL ESTADISTICO. Técnica en que se controlan las variables matemáticamente, en lugar de hacerlo experimentalmente.

CONFIABILIDAD. Es la constancia con la que la prueba mide lo que debe medir, es decir, la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos.

CORRELACION. Grado en que se relacionan dos atributos.

CUESTIONARIO. Formato estructurado con una serie de preguntas, las cuales están encaminadas hacia un objetivo, a su vez se aplican en forma individual o colectiva, con las indicaciones precisas.

ENTREVISTA. Proceso que tiene una comunicación oral o conversación personal entre dos o más personas, cada entrevista en particular tiene un objetivo específico que debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información requerida y el lugar en que se realizará además de su duración.

ENTREVISTADO. Persona a quien se le hace una serie de preguntas por parte del entrevistador, en base al tipo de entrevista que se desea.

ENTREVISTADOR. Persona que realiza una entrevista, su objetivo es conducir la conversación con el entrevistado.

EMOCION. Estado complejo de sentimientos y experiencia -- consciente, respuestas internas y físicas explícitas, y poder de motivar al organismo a la acción.

FORMATO. Impreso cuyo contenido son preguntas o indicaciones escritas que se hacen con el fin de investigar los medios necesarios para el cumplimiento de su objetivo.

MOTIVO. Condición, de ordinario social o psicológica, que sirve para dirigir al individuo a una cierta meta.

PERSONALIDAD. Lo que caracteriza a un individuo, suma total de las formas como un individuo reacciona de manera característica, ante los demás y se relaciona con ellos.

PUESTO. Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos.

REQUISITOS. Condiciones que se deben reunir para ocupar un puesto.

PRUEBA PSICOLOGICA. Situación experimental y estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento y que manipulada estadísticamente permite clasificar a los sujetos tipológicamente y cuantitativamente.

RASGO. Característica que se puede observar o medir.

SELECCION. Elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto.

TAREA. Esfuerzo humano desarrollado para un propósito específico.

VARIABLE. Cantidad o propiedad que puede cambiar.

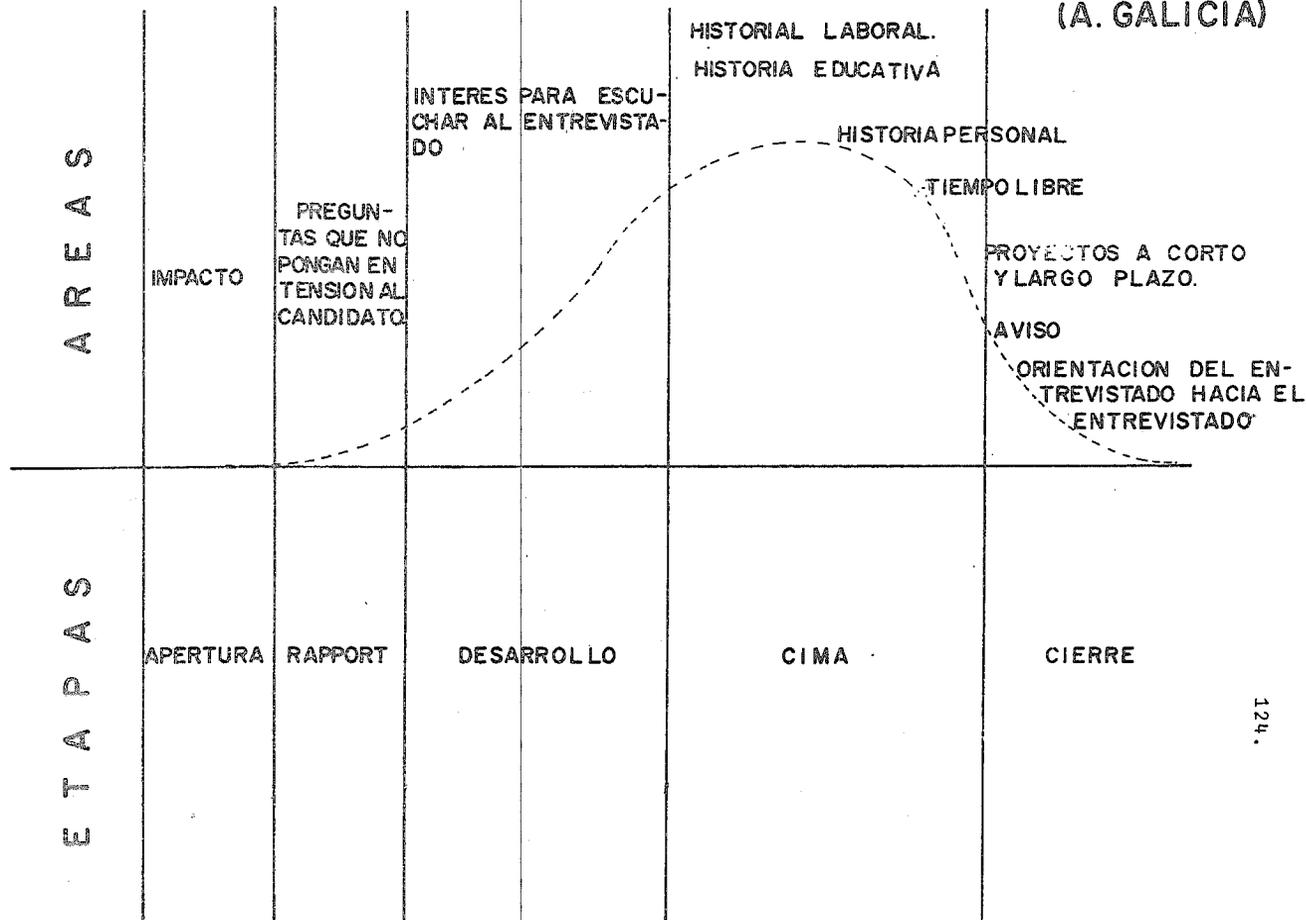
VARIABLE DEPENDIENTE. En un experimento, el factor que, según la predicción de la hipótesis, cambiará con arreglo a los cambios de la variable independiente.

VARIABLE INDEPENDIENTE. Factor cuyos efectos se examinan en un experimento; se cambia de cierta forma sistemática y predeterminada mientras las otras variables se mantienen constantes.

A P E N D I C E # U N O

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA.

(A. GALICIA)



A P E N D I C E # D O S

ENTREVISTA .

DATOS GENERALES:

NOMBRE.-

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombre (s)

DOMICILIO.-

Nombre de la calle y número

C.P.

Teléfono

Colonia

Delegación

Edad

Sexo

Nacionalidad

Lugar y fecha de nacimiento

- La casa donde vive es propia Sí () No ()
- El lugar donde vive tiene todos los servicios
necesarios Sí () No ()
- Algunas personas dependen económicamente de ud. . Sí () No ()
- Tiene alguna deuda contraída (construcción de ca
sa, adquisición de algún inmueble, etc) Sí () No ()
- Sus gastos personales mensuales son entre diez
mil y treinta mil pesos Sí () No ()
- Sus gastos personales mensuales son entre trein
ta y un mil ó sesenta mil pesos Sí () No ()

A partir de la siguiente hoja, favor de tachar la opción que más se acerque a su respuesta, (dejar la línea en blanco), ejemplo:

1.- La casa donde vive es propia SI NO _____

- (1) 1.- Los problemas económicos le ocasionaron alguna interrupción en sus estudios SI NO _____
- 2.- La superación profesional es lo que le impulsa a trabajar SI NO _____
- 3.- Trabajó alguna vez para mantener sus estudios SI NO _____
- 4.- En su tiempo libre se dedica a realizar alguna actividad para aumentar sus ingresos SI NO _____
- 5.- Durante su tiempo de estudiante trabajó en algo relacionado con la carrera comercial SI NO _____
- 6.- Su meta a corto y largo plazo está encaminado hacia los bienes materiales SI NO _____
- (2) 7.- Conoce la diferencia de las actividades laborales entre una secretaria y una mecanógrafa SI NO _____
- 8.- Las actividades que desarrollaba en su último trabajo eran rutinarias SI NO _____
- 9.- En su último trabajo utilizaba con frecuencia la taquigrafía SI NO _____
- 10.- La carrera que estudió es porque le gustan las actividades inherentes a una oficina SI NO _____
- 11.- Hace buen uso de las reglas ortográficas SI NO _____
- 12.- Estudió esta carrera para poder trabajar pronto SI NO _____
- 13.- Se siente capaz de organizar un archivo SI NO _____
- (3) 14.- Le da mayor importancia a otras actividades que al trabajo SI NO _____
- 15.- Entre sus hermanos usted es el mayor SI NO _____
- 16.- Se considera una persona responsable y trabajadora (4) SI NO _____
- (4) 17.- El interés por ingresar a esta empresa es por el horario y las prestaciones que ofrece SI NO _____
- 18.- Al trabajar busca únicamente la estabilidad económica SI NO _____
- 19.- Actualmente estudia algo relacionado con su carrera SI NO _____
- 20.- Tiene iniciativa propia SI NO _____
- (5) 21.- En su tiempo libre prefiere leer revistas, novelas, cuentos, etc. SI NO _____
- 22.- Debido a la buena relación que llevaba con sus compañeros de escuela los frecuenta en la actualidad SI NO _____

- 23.- La relación con sus maestros era de amistad y de respeto (6) SI NO _____
- 24.- Participa activamente en reuniones de tipo religioso SI NO _____
- 25.- Conoce usted a qué se dedican sus familiares más cercanos SI NO _____
- 26.- Por falta de interés y de tiempo no mantiene relación con los compañeros de escuela SI NO _____
- 27.- Frecuenta amigos o compañeros de trabajos que ha tenido SI NO _____
- 28.- En su tiempo libre prefiere leer literatura universal SI NO _____
- 29.- Las relaciones que sostenía con sus maestros eran tirantes (6) SI NO _____
- 30.- Cuando tiene tiempo libre se dedica a los quehaceres del hogar. SI NO _____
- 31.- Las relaciones con sus compañeros de trabajo eran amables SI NO _____
- (6) 32.- La relación que hay entre sus padres es: (5)
 A) Buena B) Mala A B _____
- ~~33.- Ser subordinado implica obedecer órdenes SI NO _____~~
- 34.- La relación con sus hermanos es: (5,7)
 A) Buena B) Mala A B _____
- 35.- Cuando su jefe le daba órdenes lo hacía amablemente. SI NO _____
- 36.- La relación con su pareja es: (5,7)
 A) Buena B) Mala A B _____
- 37.- Usted se considera una persona nerviosa y fácilmente irritable (7) SI NO _____
- 38.- La relación con sus padres es nula (5,7) SI NO _____
- 39.- Las personas que tienen la autoridad poseen capacidad y pueden ordenar SI NO _____
- 40.- La relación con su jefe era tirante SI NO _____
- (7) 41.- Uno de sus proyectos a largo plazo es superarse profesionalmente SI NO _____
- 42.- Le afectó emocionalmente el haber perdido a alguno de sus padres SI NO _____
 ¿Cuál? padre () madre ()
- 43.- Una de sus características principales es la sinceridad SI NO _____

- | | | | |
|---|----------------|---------------|------------------|
| 44.- Entre sus hermanos ocupa un lugar intermedio | .SI | NO | _____ |
| 45.- Tuvo alguna interrupción en sus estudios | .SI | NO | _____ |
| 46.- Lograr estabilidad económica y emocional es uno de
sus proyectos | .SI | NO | _____ |
| 47.- Es usted de las personas que no pierden la cabeza
ante situaciones críticas | .SI | NO | _____ |
| 48.- Debido a problemas académicos interrumpió alguna
vez sus estudios | .SI | NO | _____ |
| 49.- Lleva una relación más estrecha con su madre | .SI | NO | _____ |
| 50.- Es usted hijo único | .SI | NO | _____ |
| 51.- Se describiría como una persona tímida | .SI | NO | _____ |
| 52.- Generalmente las relaciones que establece con
sus compañeros de trabajo son inadecuadas | .SI | NO | _____ |
| 53.- Tiene alguna enfermedad que le impida realizar
algún trabajo | .SI | NO | _____ |
| 54.- Tuvo dificultades en el estudio por problemas
emocionales | .SI | NO | _____ |
| 55.- Piensa usted que es una persona de buen carác
ter, comunicativa y sociable (8) | .SI | NO | _____ |
| (8) 56.- Ha sido jefe de grupo en alguna ocasión | .SI | NO | _____ |
| 57.- Realiza algún deporte participando activamente
y obteniendo éxito (5) | .SI | NO | _____ |
| 58.- Tuvo gente bajo sus órdenes | .SI | NO | _____ |
| 59.- Pertenece a alguna asociación ó club de tipo -
social (5) | .SI | NO | _____ |
| 60.- En su trabajo anterior propuso algún sistema -
de cambio | .SI | NO | _____ |

A P E N D I C E # TRES

95
90
85
80
75
70
65
60
55
50
45
40
35
30
25
20
15
10
05

CANDIDATO CON PUNTAJE ALTO ---
CANDIDATO CON PUNTAJE BAJO —

Nº 104

Nº 76

ESTABILIDAD
ECONOMICA

EXPERIENCIA
LABORAL

RESPONSABILIDAD

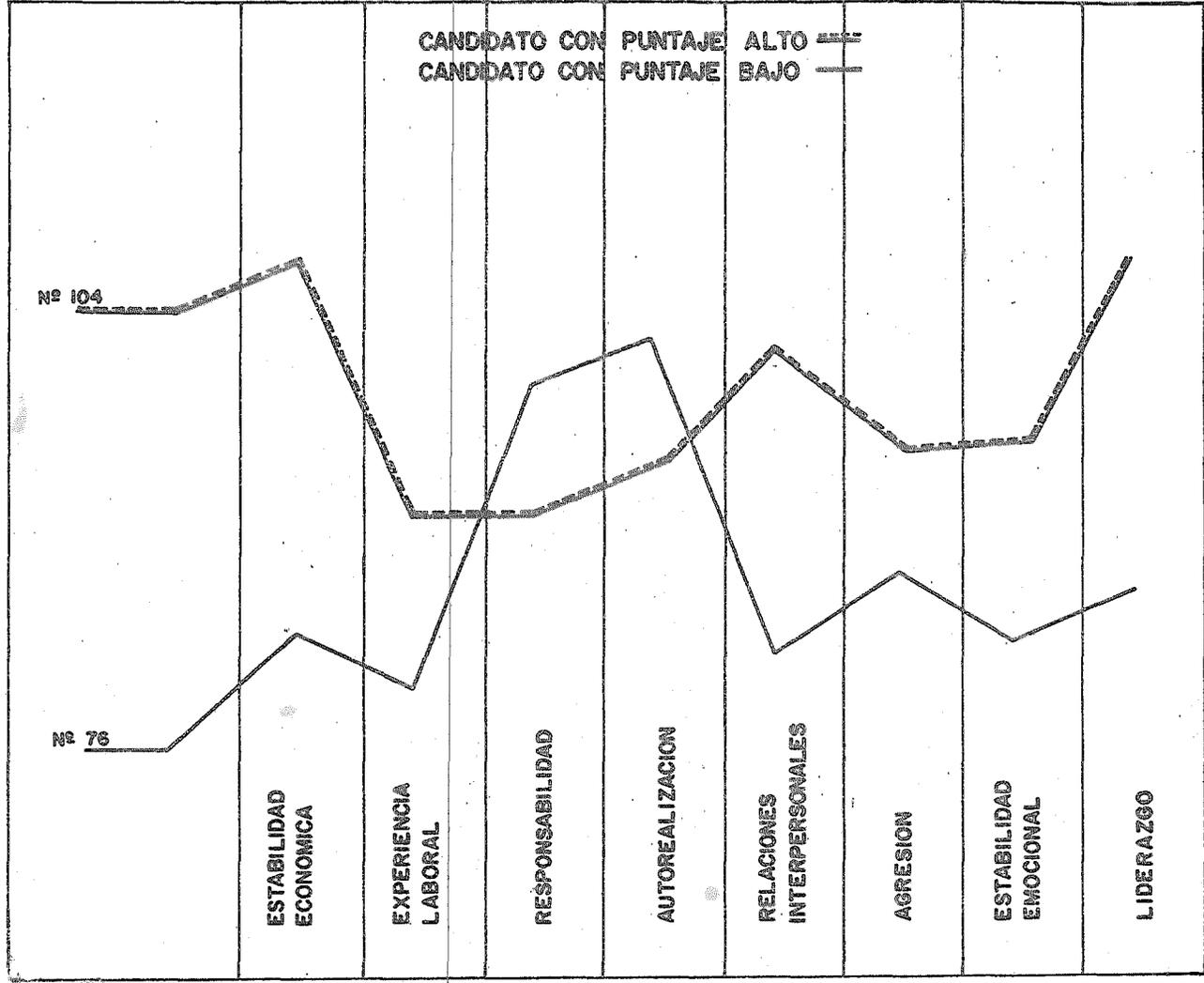
AUTOREALIZACION

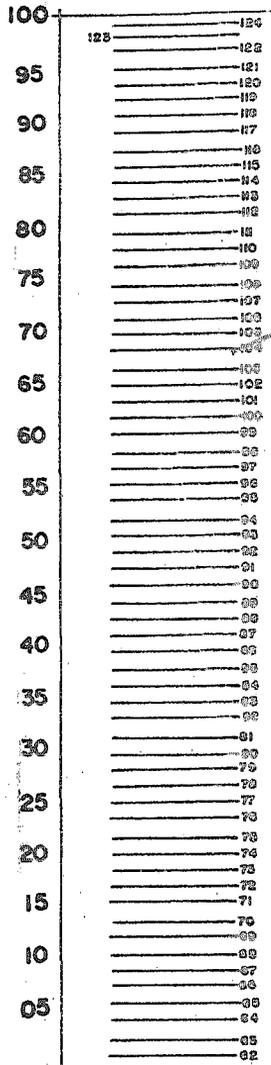
RELACIONES
INTERPERSONALES

AGRESION

ESTABILIDAD
EMOCIONAL

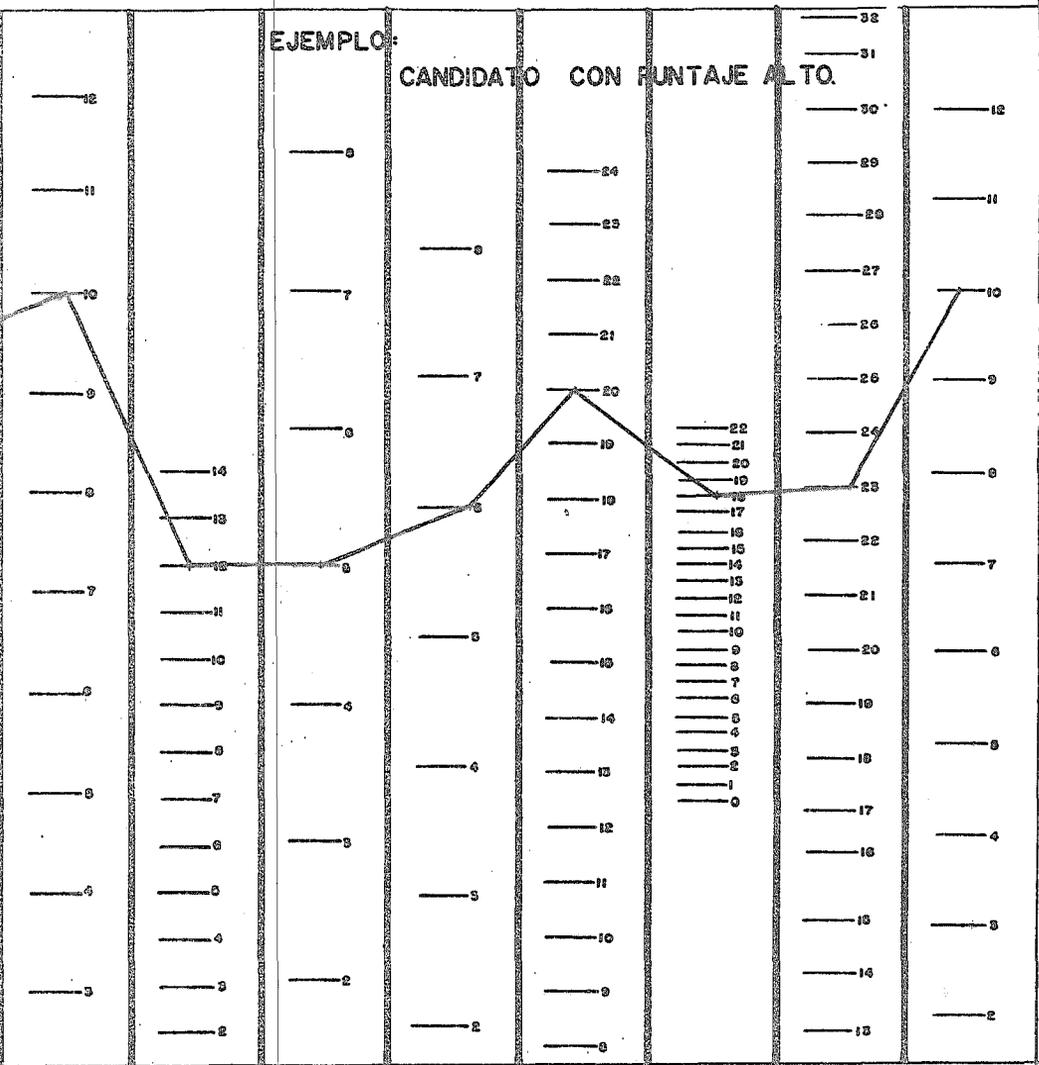
LIDERAZGO





EJEMPLO:

CANDIDATO CON PUNTAJE ALTO.



PUNTAJE TOTAL

1

2

3

4

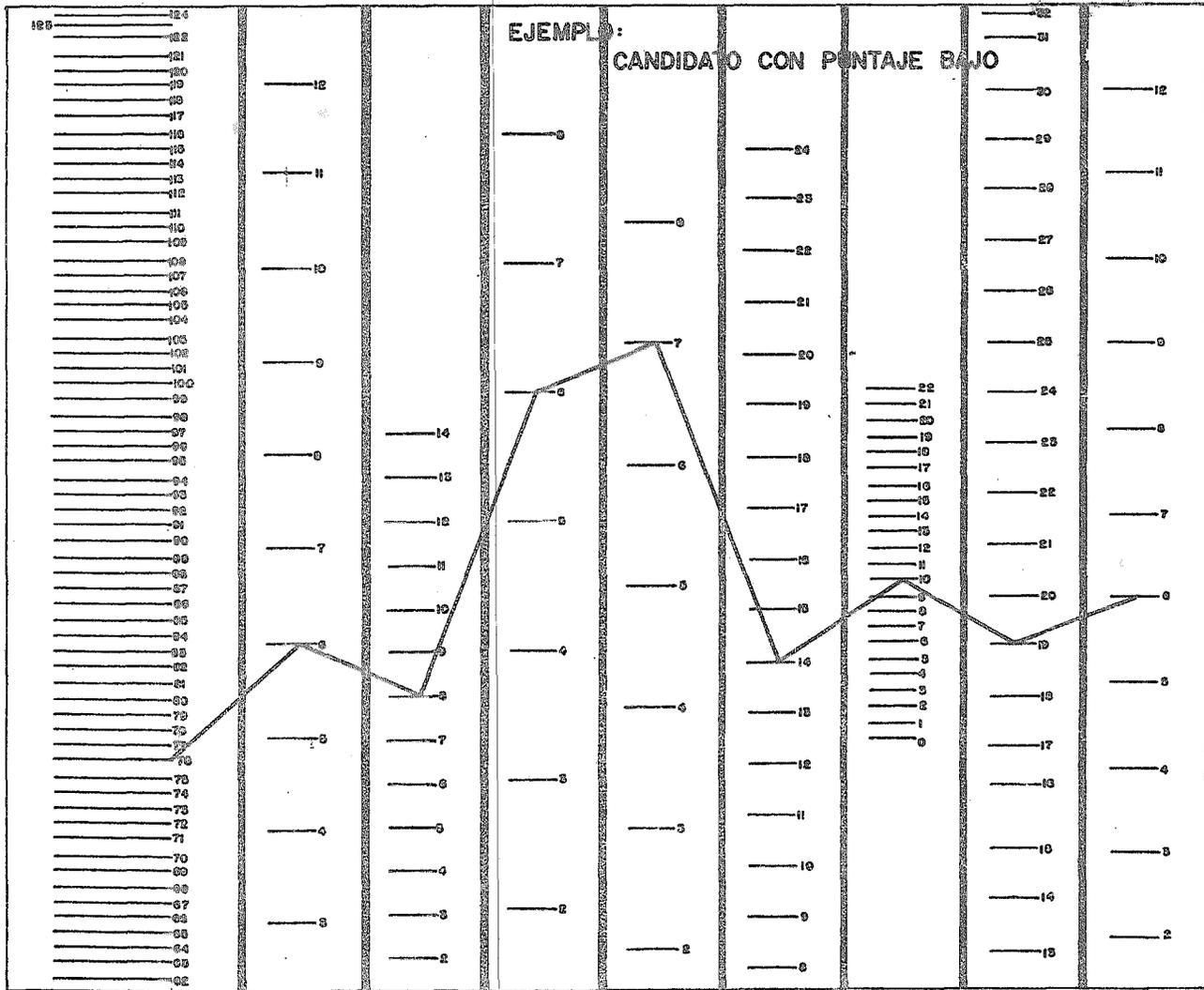
5

6

7

8

100
95
90
85
80
75
70
65
60
55
50
45
40
35
30
25
20
15
10
05



PUNTAJE TOTAL

1

2

3

4

5

6

7

8