727842

Dra. Ana.

11 de febrero a las 19:00 horas

69
101
108 *

139
140
141
142
143
144

PANCHO

205 t.
Sr. CALVA

AZIZ.

DATOS PARA EL ESTUDIO DE LA ENTREVISTA COMO UN ELEMENTO PARA AUMENTAR EL RENDIMIENTO EN EL TRABAJADOR INDUSTRIAL.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGIA.

LUZ MARIA BARREIRO GUEMES.

INTRODUCCION

1971-72

INTRODUCCION

Las situaciones específicas en las que se encuentra inmerso el individuo encierran no solo posibilidades de acción interpersonal, sino también de acción intrapersonal (1). Se puede afirmar que hay una necesidad de ajuste personal y ajuste social, y que estos están relacionados. Las posibilidades que se presentan en la vida familiar y en la vecindad y más adelante en la escuela, son presentadas al individuo de una forma especial al pasar al campo del -

---

(1) Cfr. Super, D, Psicología de la Vida Profesional. Trad. H. Estellés. Ed. Rialp, Madrid, 1962. - - - P.400.

trabajo, éste sustituye a la casa y la escuela y - pasa al hombre de la vecindad a la colectividad.

El ajuste personal y social que se había -- realizado pasa al campo profesional, este nuevo- ajuste que debe lograr el individuo depende del- grado en que es capaz de realizar su concepto de si mismo, de desempeñar el papel que desea y de satisfacer sus necesidades principales con su tra- bajo y su profesión.

Esta idea del ajuste profesional, es ambi- ciosa y ha llevado a diversos autores a tratar el tema del ajuste en el trabajo (1) llegando a con- cluir, que, en el estudio del trabajo mismo, en- los aspectos concomitantes del trabajo y en los - resultados del trabajo es imprescindible saber que

---

(1) Cfr. Estudios de Happock, Fresen, Ginzberg,- Gensburg y otros, cit. en Super. Op. cit.P. - 402 y ss.

importancia le atribuye el indivudo, que actitud hacia el trabajo desarrolla.

El éxito de un individuo no depende tan solo de una aptitud aislada, sino de todo un -- complejo ajuste, en el que interviene la totalidad de la vida mental (1).

El problema de encontrar al candidato - adecuado para el puesto adecuado y lograr así el ajuste profesional es el punto central de la selección técnica de personal. Queda lejos -- de este concepto, el tipo de selección que se - basa en colocar al candidato en una ocupación que se acople a sus disposiciones, dejando a un lado el problema de la adaptación real al traba-

---

(1) Cfr. Grieger, P. Pedagogía General. Trad.- I. Icaneta. Ed. Marfil, Valencia, 1966, --- P. 204

jo. Por esto sostenemos que el fin de la selección es la adaptación o ajuste profesional. Super señala que, si logramos que el individuo -- emplee todos sus recursos a fin de lograr su ajuste profesional, conseguiremos capacitarle para ajustarse en los restantes aspectos de su vida -- (1).

No queremos por esto, pensar, que, el -- proceso de selección de personal se convierta - en una terapia, pero siendo el trabajo donde el hombre encuentra su realización personal, el -- desarrollo profesional viene a tener el carácter de realización del concepto de si mismo.

Es por esto que el problema del ajuste -- nos ha llamado la atención. Queremos, pués, -

---

(1) Cfr. Super, Op. Cit. P.405.

adentrarnos en este problema. Sin embargo, intentar un estudio del ajuste general desborda -- las posibilidades de este estudio. Los factores- que influyen son variadísimos y difieren en el - grado de influencia.

Siendo el campo de trabajo donde desembocan las otras sociedades -familia, vecindad, escuela- nos ha interesado el papel que tienen las actitudes en el ajuste, ya que el trabajador llega a la empresa con sentimientos y actitudes determinadas por la sociedad de donde proviene.

Pensamos que este problema pertenece a - la selección técnica de personal, ya que le se-- ñalabamos como finalidad el lograr el ajuste del trabajador. Por esto en el primer capítulo de - este trabajo describiremos el proceso de selec-- ción y las técnicas para validarlo.

Entre las técnicas empleadas en la selección de personal, hemos elegido la entrevista, por parecernos interesante ver su posibilidad para conocer las actitudes e intentar modificarlas. En el segundo capítulo trataremos la técnica de la entrevista, para adentrarnos más adelante en el estudio de la naturaleza de las actitudes y su posibilidad de modificación.

En la última parte de este estudio, trataremos la relación de las actitudes y el ajuste, presentando un trabajo realizado en un taller piloto de maquila de pantalones durante dos años. No como un argumento probativo, ya que no reune los datos estadísticos suficientes, pero si es indicativo de la problemática de la modificación de actitudes, reflejada en la producción.

Agradezco sinceramente la ayuda que me han prestado para la realización de este trabajo: en primer lugar al Sr. Lic. D. Samuel Romero Betancourt por su valiosa dirección en el desarrollo de este estudio, a la Dra. Riedel, a los ejecutivos de COM,S.A con sede en el estado de Morelos y a la señorita Elba Pedraza por su colaboración en la transcripción del manuscrito.

CAPITULO II

La Selección Técnica de Personal

La Selección Técnica de Personal:

Elementos de la Selección Técnica de Personal.

Diferentes Técnicas de conocimiento del sujeto

Pronóstico de adaptación del sujeto al trabajo:

Los test de aptitudes

Los cuestionarios

La entrevista

Validación de las Técnicas para el conocimiento del candidato

Métodos utilizados:

- Método actuarial
- Método temático extrapolativo

Base de referencia para la validación.

CAPITULO I

"LA SELECCION TECNICA DE PERSONAL"

El trabajo es algo más que la relación hombre cosa para la consecución de un bien útil, según son cosas concretas, materiales, instrumentos, circunstancias u otros hombres las relaciones varian. -- El trabajo es una "realización personal" entendiendo por realización "la producción de algo de valor me--

diante la acción de la voluntad invirtiendo esfuerzo personal" (1).

El trabajo es una forma estable de vida, es una fuente de recursos económicos, es una proyección de la propia personalidad como realización de proyectos y de aspiraciones de cada uno, es finalmente una expresión de solidaridad, que une a los hombres. En esta visión del trabajo que traza Mons. José María -- Escrivá de Balaguer (2) encontramos una justificación para la necesidad de una perfecta armonía en el hombre y el trabajo, ya que abarca toda su persona, satisface su necesidad vital de alimentación y subsistencia, su necesidad de autosatisfacción ya que se realiza a sí mismo en el trabajo y lo une a otros hombres.

---

(1) Stern W. Psicología General, Trad. J. Rovira, Ed. Argentina, 1962 P. 456.
(2) Cfr. Escrivá de Balaguer -' Lettere, Roma 31-V-1959.

"El individuo dedica al trabajo ocho horas al día, cinco días de la semana, 150 semanas al año y cincuenta años de su vida ... incluso durante sus ratos libres el hombre está condicionado por el trabajo, preparándolo o reponiéndose de él ... gran -- parte del tiempo que precede o sigue a su vida laboral, la pasa preparándose para conseguir trabajo o - pensando y buscando sucedaneos del mismo ..." (1)

Esta razón completa las anteriores para ver la necesidad de una correcta adaptación profesional.

Existe, pués, la necesidad de lograr que el hombre se ajuste lo más perfectamente posible a su - trabajo de forma que satisfaga su necesidad de realización personal. Este es el fin de la selección del- personal. Si queremos que la selección logre el ajuste de cada hombre en su puesto de trabajo, necesitamos conocer al hombre y conocer el puesto.

---

(1) Super D., Psic. de la Vida Profesional. Trad. H. Estellé - Edic. Rialp. Madrid, 1962 P. 395.

"ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA DE PERSONAL"

La idea de la selección de personal, nos dá los elementos que han de conjugarse para que se de - una correcta selección: Un conocimiento de la tarea y un conocimiento del sujeto. (I)

La selección profesional es un proceso. No puede resultar de la simple unión de estos dos ele-- mentos, para obtener necesariamente el éxito desea- do. Hay que conocer la tarea y cada uno de los as-- pectos que abarca. Es necesario además que el estu- dio del sujeto no sea un simple resultado de la apli- cación de determinadas pruebas psicológicas, o un - resumen de conocimientos, sino un conocimiento más profundo. No podemos conformarnos con el conoci-- miento de unas aptitudes mediante un gráfico, fácil- mente controlable, pero superficial. Es necesario -

---

(I) Cfr. Kephart, N. La Entrevista y el Exámen de -- Selección. Trad. M. Valearce Ed. Rialp. Madrid, 1959 P. 15.

conocer la actividad profesional para poder elegir al candidato idóneo, u orientarlo hacia las diversas ramas de su profesión, en lo que llamamos - -- orientación dentro de la selección.

DIFERENTES TECNICAS DE CONOCIMIENTO DEL SUJETO

Dentro del campo de la selección profe--- sional se han dado dos corrientes muy marcadas: - - aquellas que han dado una gran importancia al conocimiento dela tarea viendo al sujeto solo en rela--- ción al trabajo y el rendimiento a obtener. Fijándose sobretodo de conocer al sujeto en relación a las - aptitudes. Dan gran importancia a los test que las - miden. Aplicando la técnica factorial al estudio del trabajo -Laby Bonnardel- aparece en Estados Unidos- la oficina para unificar las técnicas de análisis del trabajo "Ocupational Analysis and Industrial Division

of the United States Employment Service" (1).

Y otras corrientes que descuidan el análisis del trabajo para centrarse casi de un modo exclusivo en el sujeto. Dan más importancia al conocimiento de la personalidad del candidato. Esta corriente es sostenida principalmente por psicólogos de orientación psiquiátrica, utilizando principalmente los test proyectivos, cuestionarios e interrogatorios (2). Dentro de esta misma corriente se encuentran aquellos que se detienen en el sujeto en relación a la comunidad. Sostienen esta escuela los sociólogos eligiendo la técnica de encuestas, entrevistas y cuestionarios -Tramen Baumgarte, Spielrein, Bourdiansky, Lassagk, Rupp, Man Schreider, Gemelli, Bingham, Scott, Strong y otros, actualmente destaca Friedman (3).

---

(1) Cfr. Pagaud. S. Selección Profesional. Vol. III - de Psicología Aplicada. Trad. A. del Caliagno. - Ed. Kapllez. Buenos Aires, P. 287 y 55
(2) IDEM
(3) IDEM

Otros autores ven al hombre en función de la economía en el trabajo y los índices numéricos de-rendimiento -Lippmann, Guise, Marbe y otros-(1)

Entre estas corrientes surge un nuevo método de conocimiento del trabajo y de la evaluación del sujeto, llamado método activo al que se adhiere -- Laby, Pieron, Poppelreuter y otros, que tiende a - descubrir los comportamientos fisiológicos, psico-- motor, mental e intelectual del trabajo, tales como son provocados y orientarlos por la estimulación - - proveniente del campo profesional, mediante la - - utilización del análisis de diferentes puestos del - trabajo, tratándolos estadísticamente. Estudian si - el candidato es apto o no para una determinada ta-- rea, después de ser sometido a una batería de tests - de un alto valor de confiabilidad (2)

---

(1) Cfr. Pacaud. S. Selección Profesional, Vol. III - de Psicología Aplicada. Trad. A. del Caliagno. Ed Kapelus Buenos Aires, P. 287 y 55
(2) IDEM.

Como vemos no es fácil mantener el equilibrio entre el objeto de trabajo y el sujeto que ha de realizarla. La selección podría parecer un simple acomodo de las exigencias del puesto con las condiciones del sujeto, pero no es tan sencillo encontrar esta relación. La descripción de la tarea, de las operaciones que ha de realizar el sujeto, no nos proporcionan los medios para descubrir en el individuo las características correspondientes.

Hay una fase intermedia, nos dice Rennes (I) - que consiste en encontrar los instrumentos mediante los cuales conocer las capacidades y cualidades que van a determinar la adaptación, y medirlas con suficiente exactitud.

(I) Cfr. Rinnes. Selección y Clasificación. Vol. III de Psicología Aplicada, Op. Cit. P. 434.

Se han utilizado diferentes técnicas para el conocimiento de los candidatos. Tienden a recoger datos en las siguientes áreas de la persona:

- El conocimiento de la capacidad intelectual.
- El conocimiento del nivel educacional alcanzado.
- Los rasgos de personalidad.
- La experiencia.
- Las actividades extracurriculum.

La metodologia seguida es muy diversa, pero es interesante conocerla más a fondo y ver si realmente corresponde a su finalidad.

No queremos realizar una critica exhaustiva de los diferentes sistemas de selección, pero no podemos olvidar que, la selección no puede limitarse a un objetivo económico, como sería determinar ex-

clusivamente por el rendimiento o establecer una - relación entre un elenco de requisitos y el sujeto.- El objeto de la selección deberá ser conseguir la -- más armónica adaptación entre el individuo y su tarea. Que en parte podrá ser pronosticada, por la -- posesión de una serie de aptitudes controlables y -- por rasgos de caracter, que asegurarán un rendimiento adecuado.

Si pensamos que el fin de la selección es la - eficacia y la adaptación profesional, es necesario, ver la relación que existe entre el pronóstico de -- adaptación que nos dan los instrumentos de selección y constatar que realmente corresponde a la adapta-- ción real.

Hemos elegido para este estudio los test y cuestionarios -que son la técnica máx extendida- y la en-

trevista de selección.

Super (1), nos llama la atención sobre la utilización de los datos que nos llegan a través de estas fuentes, y el problema de conectarlas con el objeto de trabajo. Se han intentado varias técnicas, que analizaremos más adelante en este capítulo: el método actuarial mediante el cual se intenta hacer una relación estadística, siguiendo el método factorial, de la inteligencia y aptitudes, y el éxito profesional; y el método biográfico, por el cual, el investigador, puede unir los datos recibidos y la historia laboral del sujeto.

De este modo tratan de considerar la posibilidad de hacer una selección profesional y orientativa, tomando en cuenta al hombre en su totalidad.

PRONOSTICO DE ADAPTACION DEL SUJETO A LA TAREA.

A. Los test de aptitudes:

---

(1) Cfr. Super D. Op. Cit. P. 383 y 53.

Es una prueba que bajo la forma de examen -- psicológico permite apreciar una aptitud por la medición de los resultados, producto de la actividad - del sujeto.

La prueba consiste en una tareq que el sujeto debe cumplir en condiciones cuidadosamente determinadas (1)

Este es el tipo de test que nos encontramos - con mayor frecuencia en el campo de la selección profesional con el fin de medir aptitudes requeridas por las diferentes tareas del trabajo. Se desarrollaron en una forma considerable.

Es necesario para la aplicación de un programa de test, nos dice Maier (2), una selección de -

---

(1) Cfr. Maier. Psicologia Industrial Trad.F. Ontiveros Ed. Rialp, Madrid, 1960, P.214 y 55
(2) IDEM P.212

los más adecuados entre los aparecidos en el mercado, y exige un personal especializado para su aplicación.

Al relacionar el resultado de los test y las exisgencias de la tarea, podemos optar por elegir solo a los candidatos desechando a los otros posibles empleados, o tomar en cuenta un puntaje mínimo de éxito en el test aprovechando un número mayor de candidatos.

Los resultados de estas dos formas de actuación dieron la siguiente proporción: con el primer sistema, se obtuvo 48 por cien de empleados satisfactorios, un 22 por cien de empleados muy superiores y un 30 por cien de insatisfactorios. El utilizar las puntuaciones mínimas llevó a colocar, un 32 por cien de empleados muy superiores un 62 por cien de satisfactorios y un 6 por cien de insatisfactorios (1)

---

(1) Cfr. Maier Op.cit P.240

"Una puntuación mínima crítica es una guía - mejor para seleccionar empleados que la elección - de los que obtengan las puntuaciones más altas" (1).

Nos referimos a la medida de las aptitudes -- específicas.

La idea de elegir solo a aquellos que han - - realizado con superioridad el test, es bastante común, sin embargo otros aspectos del sujeto, que no ha medido el test, se descuidan. Indudablemente - influirán el ejercicio de la profesión.

"Algunos programas de selección se basan en- la suposición de que si se coloca en una ocupación que se acople a sus disposiciones básicas, y de que con un examen y una colocación apropiada, los problemas de moral y adaptación de los empleados quedarán resueltos" (2).

(1) Cfr. Maier Op. Cit. P. 239
(2) Gardner, B. Relaciones Humanas en la Empresa.- Trad. H. E. Stellés - Ed. Rialp, Madrid 1958 P. 295

No negamos la necesidad el conocimiento de - las aptitudes del sujeto, ya que sería una pérdida - de tiempo y un gasto inútil de energía por parte del sujeto, proponerle un trabajo para el que no reune - un mínimo de capacidades, por no mencionar las implicaciones que supondría en la realización personal encontrarse en una situación de inadaptación constante.

El grado de puntuación necesaria vendrá dado por el mismo tipo de trabajo a desempeñar.

La fiabilidad de los test, señala Maier, puede incrementarse si se utilizan series o materia de test "todos los trabajos requieren una serie de aptitudes algunas de estas aptitudes son formas de inteligen-- cia otras son formas de coordinación motora y otras pueden estar asociadas con la personalidad. En ca-

da una de estas zonas, determinados test pueden - mostrar relaciones definidas con el éxito en el trabajo. Es evidente que una persona, calificada en todos los test diagnóstico, tendría más posibilidad de triunfar que una calificada solamente en algunos test" (1)

Los test nos ayudarán a colocar a cada sujeto en los puestos que se adecuén a sus aptitudes - personales.

Actualmente, hemos dicho, los test son numerososisimos, pero pueden dividirse en dos grandes - grupos según la función o el fin del test y según la forma de su aplicación, presentación y constitución (2).

---

(1) Maier Op.Cit. P. 242.
(2) Cfr. Pieron, H. Psicologia Aplicada Vol. II -- P.67.

Desde el punto de vista de su función se dividen en:

- Test de desarrollo o aptitud sensorial, motriz, intelectual, etc.,
- Test de involución o deterioro.

Desde el punto de vista de su empleo, constitución y presentación:

- De instrumental.
- Sin dispositivos especiales.
- Mixtos: verbales - no verbales (1)

Maier hace una división de los test, según su uso en la selección:

- Test de aptitudes
- Test de realización que tomaría en cuenta la aptitud y el entrenamiento.

---

(1) Esta decisión de test, tomada de la obra de Pieron no pretende ser exhaustiva, pues no es el fin de este capitulo. Remitimos a una bibliografía especializada.

Este tipo de prueba es recomendable sobre todo para aquellos que no pueden dar un entrenamiento -- al aspirante y es un medio de comprobar como ha influído la experiencia en el sujeto.

- Test de inteligencia general.
- Medida de los rasgos de personalidad. Este - campo de los test es de uso más limitado en - la industria, pero se ha desarrollado en los - últimos años, sobre todo para tareas que re-- quieren mayor responsabilidad, relaciones interpersonales, etc., etc., aunque en la aplicación de otro tipo de test el investigador -- puede hacer observaciones sobre los rasgos de caracter y de conducta.

Esta posibilidad aumenta cuando la aplicación de pruebas está precedida de entrevistas. Se utiliza con mayor frecuencia el cuestionario (1)

(1) Cfr. Maier, N. Op. Cit. PP.258 y ss.

Pacaud (1) nos llama la atención hacia un aspecto, muchas veces descuidado, en la experimentación: la actitud del sujeto ante el test.

Generalmente se presenta un a actitud, ya se en pro o en contra de la prueba; con interés o sin él; se trata de una actitud afectiva. Esta actitud se reflejará en el puntaje del test.

Es un error considerar que un sujeto que ha resuelto satisfactoriamente las pruebas de selección necesariamente rendirá en la tarea. Los test pronostican, pero no pueden dar un método para conocer como va a evolucionar este individuo en esta situación. Considerarlo así, sería sobrevalorar el test y equivocarse con mayor frecuencia que la esperada.

---

(1) Cfr. Pacaud, S. Op. Cit. P. 363.

En el trabajo existen muchas facetas no controlables, de ambiente, relaciones interpersonales, que variarán el rendimiento del sujeto; y en él encontramos otra serie de variantes que a su vez modificarán el ambiente.

Un estudio recogido por Bixler (1) muestra que los despidos de una compañía eran ocho veces más por otra causa, que por la carencia de aptitudes calificadas en los test. Intervienen otros factores de conducta que varían según la situación en que se encuentran y la dirección que reciben (2).

Todas las relaciones entre el rendimiento en el trabajo y las puntuaciones de los test están limitadas por el hecho que influyen sobre el rendimien

---

(1) Cfr. Bixler, H. Reconversion Problems Person. Jour 1945, P. 130 Cit. en Maier, Op. Cit. P. 254.
(2) Cfr. Maier, N. Op. Cit. P. 255

to factores de motivación, actitud y habilidad para realizar el trabajo" (1).

Una selección basada solamente en test de aptitudes específicas o de inteligencia, es insuficiente. Es necesario conocerlas, pero no olvidar que son solo un factor más de la adaptación al trabajo.

Viglietti (2) nos advierte que, haciendo una selección basada solo en la Psicometría, podemos caer en catalogar a las personas por esquemas basados en el resultado de las pruebas aplicadas; o agrupar a varios con una etiqueta y valorar poco las diferencias individuales.

---

(1) Brown, W. The Relationship between the predictive Power of Aptitude test for Trainability and for job proficiency. "Jour. Appl. Psychol"., 1952, P. 370 y ss. Cit en Maier, Op. cit. P. 271.

(2) Cfr. Viglietti, M. Psicología y Psicotécnica Aplicadas en la Orientación Profesional. Trad. J. Zahonero, 2a. Ed.- Marfil, Alcoy, 1965, P. 143.

"LOS CUESTIONARIOS"

Surgen al pretender economizar la dedicación personal que exigía la entrevista. Sería por tanto un esquema de entrevista más o menos estandarizado.

Esta técnica se utilizó para suplir el contacto personal y poder obtener los datos de un grupo de candidatos con una mayor rapidez.

Para la selección de las preguntas fácilmente contestables, estandarizadas, se procura obtener el mayor grado de confiabilidad.

Debido a la rapidez de su aplicación se han extendido a muchos campos de investigación.

Se ha estudiado la mejor forma de validarlo: preguntas, por ejemplo: dos preguntas iguales redactadas de forma diferente; con escalas objetivas

de validez, como las escalas "F y Lie" del M.M.P.I., etc.

La forma de cuestionarios más usada, es el tipo de respuesta "Sí", "No", "No se decir", que se ha preferido al de doble elección (1).

Los cuestionarios actuales, derivan del personal data sheet de Woodworth (2), se pueden dividir en:

---

(1) En los cuestionarios de intereses es esta la forma más utilizada. Cfr. Los inventarios de intereses de Kuder, Strong, etc.

(2) Cfr. Woodworth, R. Personal Data Sheet.- C.H. Stoetling, Chicago, 1917. Cit. en - Pieron. H. Op.Cit.P.156.

- Cuestionarios de temperamento o inventarios de personalidad.
- Cuestionarios psicopatológicos.
- Cuestionarios para investigar personalidades patológicas.
- Cuestionarios para precisar el tipo de desviación patológica.
- Cuestionarios de adaptación.
- Cuestionarios de actitudes.
- Cuestionarios de intereses. (1)

Diferentes son los cuestionarios para investigar los conocimientos básicos, el estrato social, etc. que se han utilizado en la selección profesional. Este tipo va unido, generalmente, a la solicitud de empleo.

Si la solicitud está bien planeada servirá para iniciarnos en el conocimiento del sujeto y puede dar la pauta sobre los aspectos a tratar en la entrevista.

---

(1) Cfr. Pieron, H. Op. Cit. PP. 156 y ss.

El cuestionario, presenta indudables ventajas: el sujeto puede constetar con más calma; sin la presencia del investigador puede responder con más facilidad a respuestas personales.

El material es fácilmente manejable y la calificación es más rápida que cualquier otra prueba.

Sin embargo, ofrece algunos inconvenientes, que hay que tener en cuenta. Braide anota los siguientes:

Los elementos básicos del cuestionario pueden invalidarse:

- Por la incapacidad del sujeto para conocerse y por tanto para responder.
- Porque exista el deseo de no darse a conocer y elegir la respuesta que, en su concep-

to, logre una mayor estima en el investigador (1).

Este último aspecto debe cuidarse especialmente, es un factor inevitable, que el sujeto, aunque -- sin deseo de mentir, desea ser bien calificado.

¿aceptabilidad social?

Los cuestionarios presentan una pérdida del -- contacto del investigador y el candidato. No pueden considerarse como un factor decisivo para la selec-- ción, pero si es un elemento que nos proporciona datos relativos al sujeto que podrían escaparse en la - entrevista.

El mismo origen de ser un esquema de entrevista, que señalábamos al principio, nos muestra su utilidad.

---

(1) Cfr. Braido, P. Educare Vol. II. Pas-Verlag, -- Zürich, 1962, P. 47.

"LA ENTREVISTA"

La entrevista es una técnica usada en Psicología aplicada, como medio de diagnóstico, de consejo, de control de datos provenientes de las diferentes técnicas de medida.

Los elementos que la caracterizan, señala Braido son: "El encuentro directo que implica una presencia físico-psíquica de los interlocutores, rodeada (a través de la conversación) por un elemento determinado a descubrir, que generalmente, está en un cierto modo claro a los dos interlocutores"(1).

En la selección profesional es cada días más utilizada. Hubo un tiempo en que era el único sistema de introducir al candidato a la empresa. Cuando los test invadieron el mercado, la entrevista se redujo casi exclusivamente a presentar los diferentes test y cuestionarios a los que se sometía el sujeto,-

---

(1) Braido, P. Op. Cit. P.41.

y cuyo resultado era definitivo para su aceptación en la empresa.

Actualmente la entrevista es necesaria, no solo para la coordinación, interpretación y para completarlos datos de las pruebas, sino para contrastarlos con el sujeto y la tarea, y hacer la integración de los datos.

"La entrevista aparece como la técnica particularmente indicada para conocer la integración personal de las aptitudes y otros datos medidos analiticamente, para penetrar en la esfera de la subjetividad y reunir los motivos y el contexto de afirmaciones y actitudes, a través de cuanto el sujeto dice de si y permite observar" (1)

Además de poder recoger aquellos datos que no han podido reflejarse en los test, por ejemplo, motivación, aspecto personal, modales, tono de voz

---

(1) Braido, P. Op. Cit. P. 42.

y forma de expresión, etc., en estos aspectos, la - entrevista es la única fuente de información.

Kephart, señala dos finalidades a la entrevista:

- Contrastar las medidas que señalan las notas de las otras técnicas. Si se posee una aptitud, dato que refleja el test, conviene no -- solo saber si en realidad se posee, sino también el uso hecho de ella.
- El integrar los datos. Conociendo el grado de aptitudes en el sujeto y los requisitos de la - tarea (1).

El hombre posee un conjunto de aptitudes y rasgos con interacción unos sobre otros. No podemos -- pensar que el sujeto que carece de una aptitud específica para un puesto y rechazado por el test de aptitud no puede ser un empleado excelente por sus --

---

(1) Cfr. Kephart, N. La Entrevista en el examen de selección. Trad. M. Valcarce. Ed. Rialp, Madrid 1959. PP. 24 y ss.

otras características que supien. Debemos tomar en cuenta que la tarea no exige una aptitud sola, sino la reunión de unas capacidades determinadas.

"La integración de los datos aislados de información en un conjunto total, es precisamente función de la entrevista" (1).

Los fines que señalamos, nos obligan a tratar el problema de la fiabilidad y validez de la entrevista.

Braido (2) señala algunas condiciones necesarias para que la entrevista cumpla su fin:

- Que el entrevistado esté dispuesto. El coloquio ha de ser entre él y el investigador, en un ambiente adecuado. Cuando no surge es-- pontánreo hay que provocarlo. La entrevista

(1) Kephart, N. Op. Cit. P. 37
(2) Cfr. Braido, P. Op. Cit. PP 42 y ss.

tiende a provocar un ambiente tenso, que hay - que despejar lo más pronto posible.

- El sondeo ha de ser rápido, siguiendo la línea del patron elegido para la entrevista.

Se ha de tener en cuenta TODOS los datos y las impresiones recibidas. Este aspecto debe cuidarse especialmente para no caer en apreciaciones subjetivas, a priori del candidato; este error es llamado el "Efecto del Halo" que consiste en valorar al candidato basándose en la primera impresión, y tamizando en esta toda lacalificacion (1).

Tanto para la fiabilidad como para la validez se necesita un personal especializado "... con una preparación psicológica, que permita asegurar un conocimiento adecuado de la personalidad y de los rasgos o factores que puedan servir a descubrirla. Debe

---

(1) Cfr. Braido, P. Op. Cit.PP. 42 y ss.

además conocer cuales manifestaciones están relacionadas a los rasgos de los tipos.. es necesario asi mismo, que las conclusiones de la entrevista se limiten a las aptitudes y rasgos que pueden ser descritos de un modo exacto. Una vez planeada las cualidades que se han de medir, las conclusiones se basarán en datos reales, tomados del comportamiento del sujeto en la entrevista, y de la información de su actuación en situaciones pasadas (1).

La entrevista, hemos dicho, se basa en el diálogo. En la entrevista de selección tiene un lugar importante la pregunta.

Las preguntas se dirigen al tema, por esto hay que evitar las preguntas que tocan, aún de lejos, areas de la vida de la persona que no presentan interés para el puesto: preguntas ya contestadas en la

---

(1) Cfr. Kephart, N. Op. Cit. P. 31.

solicitud y que pueden romper el clima necesario - para el buen desarrollo de la entrevista.

Sin embargo la pregunta es imprescindible y ha de saberse emplear, concediendo un margen de libertad al entrevistador y al candidato.

Una vez creado el clima apto, las preguntas pueden sondear los aspectos del sujeto que interesen para el fin de la entrevista)1).

Siguiendo los fines que Kephart ha señalado a la entrevista: constatación e integración de los datos, en la entrevista se ha de valorar los datos provenientes de:

- El análisis de la tarea.
- De la experiencia anterior.
- De la aptitud mental.

---

(1) Para ampliar este aspecto Cfr. Van Dyke, B. - Como entrevistar. Trad. M. Vázquez. Ed. Rialp, Madrid, 1960.

- De las aptitudes especificas.
- De los rasgos de personalidad.
- De las caracteristicas fisicas.
- De la motivación, interes y madurez emocional (1).

Con los elementos recogidos en estas areas, el entrevistador podrá hacer un pronóstico de adaptación mas cercano a los requisitos de la tarea.

La entrevista es un medio de conocimiento del sujeto y es un medio para integrar todos los datos recibidos por las otras tecnicas de medica, para hacer el pronóstico de adaptación del candidato a la tarea, de forma que logre desempeñar satisfactoriamente su trabajo, tanto para la compañia contratadora, como para el sujeto.

---

(1) Cfr. Kephart, N. Op. Cit. P. 39 y ss.

VALIDACION DE LAS TECNICAS PARA EL CONOCIMIENTO DEL SUJETO.

Si estudiamos la tarea y de otra parte el conocimiento del candidato, el problema de relacionarlas se basa en la necesidad de comprobar que los datos recogidos del sujeto le permitirán adaptarse perfectamente a la tarea.

La relación hace necesario el validar los instrumentos de medida, ya que los requisitos del puesto han sido establecidos anteriormente.

Validar un elemento o un procedimiento de selección, es como el pronóstico de la adaptación con la adaptación real, para comprobar que los instrumentos utilizados para elegir al candidato, realmente responden a las necesidades del puesto y a la satisfacción del trabajador (1).

---

(1) Cfr. Rennes, P. Selección y Clasificación. Vol. III Psicología Aplicada. Trad. A. del Calcagno, Ed. Kapelusz, Argentina, 1960, P.434.

En primer lugar hay que conocer cual es el -- fin que la empresa señala a la selección: si aumentar la producción, evitar la inestabilidad de los empleados pues va a exigir distintos aspectos a los métodos de medida.

Debemos tener presente el alcance y limites - de los mismos instrumentos, para no esperar más de lo que es su finalidad. Pongamos un ejemplo: una - compañia va a mandar a entrenamiento una serie de candidatos a entrenamiento de máquinas de escribir electrónicas. Solicita del departamento de selección la aplicación de pruebas de actitud motora. Los -- aprobados en la prueba pasan al entrenamiento. La- empresa no podrá exigir que los candidatos sean secretarias perfectas, ya que el test de aptitud no señalaba datos como el trabajo personal, presentación, agilidad de pensamiento, etc., que requeria el pues-

to. Señalaba dentro de los límites del test la capacidad para manejar bien la máquina eléctrica.

El tener en cuenta los límites de las pruebas de selección es un supuesto necesario.

Distinto es, medir la validez de la prueba -- que es un campo diferente al que nos ocupa.

"Ya puede sospecharse -señala Rennes- que la interpretación de un coeficiente de correlación que expresa la validez de un test o de un medio de selección, es una operación delicada. Enefecto, para juzgar esto válidamente, es necesario conocer con precisión una cierta cantidad de elementos, entre otros: el objetivo que se había propuesto alcanzar, el valor propio del criterio utilizado y particularmente, su fidelidad, y, aún, el conjunto de las condiciones en que se desarrolla la actividad profesional" (1)

---

(1) Cfr. Rennes, op. Cit. P.438

2. Métodos utilizados para la valoración de - los instrumentos de medida.

El sistema ideal, sería el conseguir las siguientes etapas:

- análisis del trabajo
- elegir unos métodos a priori
- aplicación a los candidatos al puesto
- espera durante la cual los sujetos empleados aprenden el oficio o se ajustan a la tarea.
- medir la característica elegida como criterio; y
- comparar los resultados y el valor profesional (2).

De esta forma quedaría aceptada o rechazada la técnica elegida.

---

(2) Cfr. Rennes, Op. Cit. P. 438.

Este método, puede observarse, es difícil de - lograr en una compañía. Raras veces la sección de -- selección puede hacer un estudio de tal naturaleza.

Por esto se han seguido otros métodos entre - los que se distinguen: El método actuarial y el método temático -extrapolativo, que expondremos a con-- tinuación:

A. El método actuarial.

Este método recogido por Super, al estudiar - la evolución profesional, "en su formulación más elaborada, supone un cómputo de las correlaciones existentes entre cada rasgo o factor y el criterio establecido, por ejemplo: el éxito en la ocupación, combi-- nando a continuación los diversos factores previamente ponderados a partir de su correlación con el criterio en una ecuación de regresión" (1)

---

(1) Super, D. Psicología de la vida profesional. Trad. M. Estellés, Ed. Riolp, Madrid, 1962, P. 383.

De esta manera se puede observar la relación por factores, no en la totalidad de la tarea y del individuo, sino en pequeños aspectos estudiados separadamente. -- Tratándoles con el método actuarial.

Se piensa que es más conveniente, sin olvidar, - que las situaciones influyen en la actividad, evitar -- concebirlas globalmente: "puede creerse, sería igual-- mente útil considerar, por una parte, la actividad pro- piamente dicha, o hasta elementos de la actividad y -- por otra parte, la situación, o hasta elementos de la - situación en que aquella se ejerce y que es responsa-- ble de una fuerte proporción de las variaciones loca-- les" (1).

Se intenta poder cotejar, no actuaciones, sino factores. Esto nos lleva a fraccionar la tarea y a --- fraccionar al individuo.

---

(1) Rennes, P. Op. Cit. P. 493.

Donde ha alcanzado mayor difusión este método es sin duda en el estudio de las aptitudes y la inteligencia que ha sido descompuesto en infinidad de factores. Ha permitido una gran especialización de los test de aptitudes específicas.

Este método, que sin duda, ha dado lugar a estudios minuciosos, y ha permitido la elaboración de -- técnicas con un valor alto de válidez representa hacer un corte. Presenta cada factor estático. Si la aptitud en realidad permanece estable, se ve sin embargo in-- fluido de tal manera que no aparece siempre igual. -- Hay zonas en donde el análisis factorial es inadecuado ya que hay un constante cambio en el sujeto: "la posición social del individuo cambia con relativa frecuencia, las necesidades varían según las experiencias del sujeto y las actitudes se muestran todavía, más susceptibles de alteración. Por otra parte, cada rasgo o factor influye sobre los demás, modificándoles en un pro-

ceso de interacción constante" (1).

El análisis factorial nos permite un conocimiento numérico del comportamiento del sujeto.

El problema radica en la significación de esos números.

Pacaud al estudiar la selección, nos remite a los estudios realizados por el análisis factorial.

Recordamos que la aplicación de una serie de test es preferible a la aplicación de uno solo. El problema se complica al validarla. Se intentó la utilización de baterías de "test puros" que midieran solo un factor para las funciones señaladas por la tarea. "han sido descubiertos muchos factores puros... pero todavía no se han encontrado los test gracias a los cuales cualquiera puede medir esas habilidades directamente" (2)

(1) Super, D. Op. Cit. P. 383.
(2) Pacaud, S. Los Factores que Determinan la Validez Vol. III Psicología Aplicada. Op. Cit. P. 398.

La oportunidad de usarlos en la selección es cada vez más discutida. Ha de tenerse en cuenta. Es interesante conocer el papel que representa cada factor pero más nos interesa el conjunto de todos ellos, "un estudio ideal sería aquel que considerase todos los factores relevantes de carácter psicológico, social y económico, atendiendo tanto a su integración como a su valor predictivo" (1).

B. Método temático extrapolativo.

El principal presupuesto de este método es la relación que establece entre la historia del sujeto y la posibilidad de preveer su actuación en el presente.

Este método es muy utilizado en la selección profesional, y se recoge generalmente a través de las solicitudes de empleo, los cuestionarios, en la entrevista, sobre todo en los esquemas biográficos principalmente.

---

(1) Super, D. Op. Cit. P. 226.

"... Analizando la secuencia de los hechos que sucedieron en la historia del sujeto y la evolución o - desarrollo de sus características para averiguar cuales son los temas que aparecen periódicamente y las tendencias subyacentes. El enfoque a partir de los esquemas biográficos trata de proyectar las tendencias hacia el futuro, es decir, de extrapolar cada "tema" modificándolo en función de los demás para producir el comportamiento y desarrollo futuro" (1).

Los esquemas biográficos hay que manejarlos con cuidado. Han sido utilizados en la orientación profesional - Terman, Davidson y Anderson- en la investigación de algunos rasgos: la inteligencia, movilidad - ocupacional, etc.

Hollingshead, empleó este método utilizando la entrevista -en adolescentes- con mejores resultados, -

(1) Super, D. Op. Cit. P.230.

pero no aporta datos suficientes para el caso de adultos (1).

Esta última de técnica con menor pretenciones, que la de conocer toda la existencia del individuo, para su conducta ofrece, sin duda, aportaciones útiles para la selección.

Nos permite un conocimiento dinámico del sujeto, en contraste con lo estático del análisis actuarial, nos proporciona datos valiosos respecto a la conducta del candidato.

Al utilizar personalmente, los esquemas biográficos, nos encontramos con un matiz clínico en su estructura y áreas de investigación. Ya anotábamos este problema, al hablar de las pruebas proyectivas. Sería interesante la formulación de esquemas que tocaran los

(1) Estos estudios se encuentran recogidos por Super. Citamos solo este, pero remitimos a la bibliografía citada por el mismo autor, ya que este método presenta datos interesantes . Super, D. Op. Cit. P. 233 y ss.

aspectos más relacionados con la adaptación y ajuste profesional.

Se ha empleado, sin embargo, la comparación de la conducta y, por tanto, la predicción del ajuste al trabajo, estudiando la historia laboral del candidato.

En un principio se empleó para valorar la experiencia de trabajo. Hoy se tiende a conocerla mejor. Unida a la entrevista en la investigación de datos como la ocupación del tiempo libre y la historia escolar, es un material que no ha de desperdiciarse.

El conocimiento de estos datos vienen, en su mayor parte, a través de la entrevista. Siguán presenta un estudio realizado para la selección de mandos intermedios en una empresa determinada. Aunque la muestra representativa no es muy elevada, ha llegado a conclusiones interesantes al validar las técnicas de medida utilizadas.

Se encontró que la entrevista presentaba más - alto nivel de correlación con los criterios de éxito, que los cuestionarios - de Guilford- y los test de inteligencia y aptitudes (1).

No queremos negar las dificultades de los métodos estudiados, ni afirmar que son satisfactorios -- uno u otro.

Es verdad que sin un test de inteligencia y aptitudes es vago el pronóstico de eficiencia en el trabajo. Es igualmente útil conocer que un sujeto ha actuado irresponsablemente ante varias situaciones, para ponderar más cuidadosamente su envío a un puesto - que exija del sujeto respuestas que no va a dar.

Es función del personal de selección valorar -- estos métodos y utilizarlos según el puesto y la situación que tiene entre sus manos.

(1) Cfr. Siguán, M. Problemas Humanos del Trabajo industrial. 2a. ed. Rialp., Madrid, 1960, P. 219 y ss.

Es indudable la necesidad de manejar la técnica de las pruebas y la entrevista conociendo sus limites y posibilidades. Debe conocerse perfectamente la tarea, el lugar donde va a desarrollarse "Solo si el entrevistador se da cuenta de todas las circunstancias laborales puede valorar de un modo preciso al solicitante, de cara al trabajo real" (1).

Todos los candidatos deberian de ir a su nueva tarea continúa Kephart, seguros de que van, precisamente porque poseen las condiciones y aptitudes exigidas por ella. Y no pueden tener esa seguridad, si el entrevistador no es capaz de infundirsela.

No lo será si no ha manejado los datos del candidato y de la tarea de tal manera que, la adaptación y ajuste de ese candidato corresponda a su pronóstico de adaptación.

---

(1) Cfr. Kephart, N. Op. Cit. P. 81.

3. La base de referencia para la validación.

La base de referencia para la validación de los instrumentos elegidos para la selección, es la adaptación.

La adaptación no está solamente en desarrollar las capacidades analizadas en el sujeto; exige un - - complejo ajuste en el que interviene la totalidad de - la vida mental. Se sustenta, señala Gréger, (1) en el desarrollo de ciertas aptitudes científicas, artísticas, técnicas, pero igualmente en el juego armónico de todo un conjunto de funciones de un control perfectamente orientado del esfuerzo mental, lo cual supone una intervención sustancial de la vida afectiva, la voluntad, etc.

Se han realizado numerosos estudios (2) sobre la adaptación profesiona. Se han encontrado dos elemen--

(1) Cfr. Gréger, P. Pedagogía General. Trad. I. Aconeta. Ed. Marfil, Alcoy, 1966, p. 204.
(2) Cfr. Estudios realizados por Lurie (1942), Scott (1950) Thorndike (1938) y otros. Cit. en Pieron Psicología Aplicada, Vol. III, P. 435 y ss.

tos principales en ello: la eficiencia profesional y la satisfacción del trabajador, ".. Ahora bien -afirma - Rennes_ esta satisfacción, sin duda, es el factor fundamental de la estabilidad profesional verdadera" (1).

Para que se den estos elementos hay que adaptar al hombre a su trabajo y el trabajo al hombre. La selección no termina cuando el sujeto ha sido calificado apto, sino que comprende la colocación del candidato en el puesto, de una forma satisfactoria para él y para la empresa.

La selección abarca la iniciación del candidato para lograr un ajuste perfecto, y controlar este ajuste posteriormente.

Algunos autores señalan dentro del campo de la - selección el estudio de adaptar el trabajo al hombre: mejorar las condiciones de trabajo, conocer el clima psicológico, las relaciones sociales del grupo del trabajo.

(1) Rennes, P. Op. Cit. P. 436.

Así la selección toma la responsabilidad, no solo de conocer a los nuevos candidatos, sino las promociones cambios, etc., dentro del personal (1).

Al conocer el clima de trabajo está en la posibilidad de dar a los empleados el servicio de "consejo" -- que es una ayuda inegable para la adaptación real del - sujeto a la tarea. Es el modo de comprobar en una forma más segura, que el pronóstico de adaptación hecho - al inicio, va verificándose en cada individuo.

Una vez estudiados los sistemas de selección y su validación y habiendo situado la entrevista como un elemento de ella, expondremos en el siguiente capitulo esta técnica.

Si nos hemos extendido dentro del campo de la selección es que la consideramos como un proceso que debe proseguir durante la estancia del trabajador en la empresa para lograr el ajuste profesional de los trabajadores.

---

(1) Cfr. Bingha, W. como Entrevistar. Trad. M. Vázquez Ed. Rialp, Madrid, 1960.

CAPITULO II

LA ENTREVISTA.

DEFINICION

FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA ENTREVISTA.

EL ENTREVISTADOR.

INTEGRACION INTERPERSONAL DEL ENTREVISTADO Y EL ENTREVISTADOR.

OBSTACULOS EN LA RELACION EXPERTO-CLIENTE.

PROCEDIMIENTO.

LA ENTREVISTA DE TRABAJO.

ENTREVISTA DE CONSEJO: METODO NO-DIRECTIVO.

CAPITULO II

LA ENTREVISTA .

Estudiando los sistemas de selección encontramos como una de las más antiguas la entrevista.

El contrato en las grandes épocas de la industrialización se hacia en base a una entrevista con el capataz del taller al que se queria ingresar. Más adelante con el desarrollo de los test, las industrias utilizaron esta técnica de medición ya que proporcionaron resultados inmediatos más precisos y se recortaba-

el tiempo dedicado a la selección; sin embargo, el proceso de selección es más amplio que la simple gráfica de capacidades que nos da el test; hay muchos otros aspectos que se nos escapan: aspecto personal, madurez emocional, actitudes y la forma en que ha desarrollado sus capacidades que el test nos dice posee el candidato.

En los estudios realizados por Rundquist (1) se llegó a la conclusión de que si bien todos los datos podrían ser de fuentes objetivas; no habría posibilidad de estudiar el factor "interacción social". La capacidad de relacionarse con los otros. Ese factor de interacción social se convirtió en la base del método de entrevistas. El estudio de Rundkist nos muestra como la entrevista es capaz de suministrarnos datos que no pueden obtener por ningún otro procedimiento.

---

(1) Cfr. Rundquist, E. "Development of an Interview for Selection Pruposes," Cit. en Kephart, N. La Entrevista y el examen de selección. 2a. Ed. Rialp, Madrid, 1961, P.24.

La entrevista además señalabamos anteriormente, es una forma de comprobar las otras fuentes de información y sobre todo constatar la forma en que el sujeto - ha utilizado sus capacidades, que, en última instancia importa más que el tenerlas.

Kephart señala aún una tercera función a la entrevista: una función integradora..." no es suficiente haber aislado los datos informativos acerca de aptitudes particulares o rasgos, sino que estos deben combinarse en un conjunto total hecho desde el punto de -- vista del solicitante como desde el punto de vista de - las exigencias de la tarea. Esta integración de trozos aislados de información en un conjunto total es precisamente función de la entrevista" (1).

Dedicaremos ahora unaspáginas para señalar algunos aspectos de la entrevista, seguiremos a Sullivan,

---

(1) Kephart, N. Op. Cit. P. 27.

ya que encontramos en su obra "La Entrevista Psiquiátrica" elementos de gran utilidad para el conocimiento de esta técnica (1).

LA ENTREVISTA, DEFINICION:

La entrevista es principalmente, una situación de comunicación vocal en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrada, sobre una base progresivamente desarrollada de experto -candidato, con el propósito de elucidar pautas características de vivir - del sujeto entrevistado y qué facetas o normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o especialmente valiosas y en la nivelación de las cuales espera algún beneficio (2).

Decimos que es una comunicación vocal, no solo verbal; se han de tener en cuenta todos los aspectos no solo la palabra, sino también el tono de voz, entonacion, pausas, etc.

(1) Como el mismo autor señala en el prólogo de su obra, la entrevista posee elementos que hacen que esta técnica pueda ser aplicada tanto en el campo clínico -la aplicación de Sullivan- como en el campo industrial.

(2) Cfr. Sullivan, H. La Entrevista Psiquiátrica." Trad. López, F. Ed. --- Psique, Buenos Airez, 1964, P. 28 y ss.

En un grupo de dos, es particularmente imposible, señala Sullivan, explorar zonas significativas de la personalidad delante de una tercera persona; además de la dificultad para establecer un buen rapport.

Decimos integración voluntaria ya que en este punto encontramos personas que muestran diversos grados de disposición al realizar una entrevista, aquellas que van como un requisito necesario y aquellos que buscan en la entrevista un mejor conocimiento de ellos mismos, de sus aptitudes, etc. Debemos tener en cuenta la dificultad que experimenta el cliente de hablar claramente con alguien de "sus cosas", ya que encontramos sujetos que llevan consigo determinaciones inculcadas desde niños que les obstaculiza hablar.

Necesitamos encontrar también esta integración voluntaria en el entrevistador; la actitud del experto es

importantísima para realizar la entrevista. Encontramos también aquí sujetos desde los que se entusiasman ante el cliente, hasta, los que se aburren con él haciendo decaer la productividad de la entrevista.

En una relación experto-cliente, el experto debe tener capacidad para comprender las relaciones interpersonales y por lo tanto se espera una habilidad exquisita en el trato con el cliente; no ha de haber ningún abuso de parte del experto, no puede quedarse en lo que le puede ofrecer el paciente, ha de buscar solo el beneficio del cliente. Solo si se da cuenta de esto el experto puede consolidar las relaciones entre él y el cliente.

Normas características de vida. Todos los hechos de nuestra vida están ligados con los efectos de otros hechos vividos; a esta ligazón es a lo que tene-

mos que llegar. Es la comprensión de la persona. Si nos detenemos en enumerar lo que ha hecho una persona no conocemos nada de ella, sino hasta que hemos comprendido esos hechos.

La entrevista no puede convertirse en un interrogatorio unilateral. El cliente funciona en esta situación hasta cierto punto perturbadora de narrar las cosas que ha hecho mal y sus dificultades, solamente porque tiene la certeza que obtendrá un beneficio, y por su parte el entrevistador ha de estar convencido de que la otra persona recibe de algún modo un beneficio en la entrevista; con esta base podrá establecerse una comunicación efectiva donde se hará una formulación de valor sobre el cliente.

FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA ENTREVISTA:

"La fiabilidad se refiere a la constancia con que una medida da los mismos resultados si se realiza varias veces" (1)

---

(1) Kephart, N. Op. Cit. P. 37

Cuando la entrevista es llevada sin un plan - establecido -elemento necesario como vimos ante- - riormente- fácilmente se da lugar al subjetivismo en la interpretación de los datos por falta del material adecuado, por falta de profundidad, de observación, etc.

Se necesita, además del plan de la entrevista, un personal especializado. Solo en estas condicio-- nes se puede lograr un cociente de fiabilidad. Kep-- hart, recoge algunos estudios y concluye "La fiabili- dad puede aumentar considerablemente cuando la en- trevista se basa en hechos reales y se sigue un plan- determinado para asegurarse de que los datos obteni- dos son objetivos" (1).

La validez de la entrevista se ve sostenida -- por el esquema elegido y el investigador. General- mente se pretende exigir al entrevistador que "..a -

---

(1) Kephart, N. Op. Cit. P. 37

golpe de vista" descubra la interioridad del sujeto. Esto es algo que excede el concepto de entrevista;- esta presunta intuición directa que se ha sobreentendido es lo que ha llevado a un gran desprestigio de - esta técnica.

El investigador hablará de lo que puede constatar en la entrevista. Debe tener en cuenta el material recogido en la solicitud de empleo en los test y cuestionarios; debe observar al sujeto y debe tener en cuenta sus propios límites.

EL ENTREVISTADOR

La entrevista, decíamos, es una situación de comunicación de dos personas en la que el entrevistador tiene una función esencial.

El entrevistador está comprometido en todo --

lo que ocurre en la entrevista y hasta donde sea conciente de este compromiso se enterará realmente de la entrevista.

Todos los procesos del paciente, señala Sullivan, van dirigidos hacia él y a la vez sus procesos, su experiencia, van dirigidos al cliente y de esta relación surge la comunicación.

Sullivan menciona algunas formas de conducta del entrevistador que debe tener según lo que se espera de la definición social de experto: Debe tener una comprensión poco común del campo de las relaciones interpersonales, estará familiarizado con casi todo lo que hacen las personas en una relación mutua y por supuesto, ha de saber mucho más que su cliente sobre estas mismas relaciones en cualquier campo de interés.

Debe tener una comprensión poco común de la técnica de la observación participante y llega mucho más allá en el conocimiento del cliente de lo que pudiera esperarse. Se le pide que sepa conducir las relaciones con el cliente. Se le exige comprensión, basada en un profundo respeto a la personalidad del cliente.

Otto Allen (1) señala como importante en la tarea del experto dar a la entrevista el ingrediente necesario del interés por las necesidades del entrevistado. El entrevistador sabe que los que van a verlo no tienen gran seguridad, no intenta crear un método prodigioso para darle seguridad al cliente, sino demuestra un muy simple y profundo respeto por el otro participante de la entrevista; resulta impresionante el hecho de que el llano respeto hacia otra persona dé como resultado no sólo sentimientos de

---

(1) Cfr. Allen, O. Cit. en Sullivan, Op. Cit. P.43

respeto hacia el entrevistador, sino algunos sentimientos de respeto hacia sí mismo.

La entrevista se apoya en hechos reales. No sirven las conjeturas. "Se debe actuar sobre hechos, sobre su valor productivo y sus interrelaciones" (1). Por esto ha de exigirse al entrevistador que conozca los hechos, sepa valorarlos y relacionarlos por lo que deberá ser experto como decíamos anteriormente, en la comprensión de los hechos humanos, estar familiarizado con los tipos de conducta, en la medida y estimación de las diversas aptitudes y capacidades y ser capaz de interpretarlas.

Si señalamos como objetivo de la selección que el sujeto realice su trabajo con el máximo de perfección y el mínimo de tensión, el entrevistador deberá conocer las necesidades del puesto para ver si encuen-

---

(1) Kephart, N. Op. Cit. P. 32

tra en el candidato la capacidad requerida para la - tarea. De aquí que el entrevistador deba conocer -- las tareas que comprenden el puesto que debe cubrir el candidato.

INTEGRACION INTERPERSONAL DEL ENTREVISTADO Y EL ENTREVISTADOR

Las relaciones interpersonales involucran más que la simple presencia de dos personas. Se refiere a dos personas que se están relacionando, o sea que existe una integración.

La situación interpersonal de la entrevista es una situación particular que está determinada por algo de las dos personas que es recíproco y cuyas manifestaciones coinciden aproximadamente en el tiempo. Sullivan nos dice... "La situación-entrevista, o serie de

situaciones, está integrada por motivos coincidentes y recíprocos del entrevistado y el entrevistador" (1). Hay por tanto que examinar los motivos recíprocos que coinciden en una entrevista. En primer lugar recordamos que el cliente desea obtener un beneficio de esta situación. Por esto es necesario que el entrevistador dirija la entrevista de tal forma que pueda observar los obstáculos y las ventajas en el vivir del cliente que le permita darse una idea general del entrevistado como persona. Esto ya nos habla más claramente de la dificultad de llevar bien una entrevista; no es solo recoger una serie de datos, es intuirlos, relacionarlos unos con otros y con el contexto general de la vida del cliente que está frente a él, sin intentar que los hechos se relacionen de una forma lógica o que le sean dados todos los elementos, esto ya podría ser significativo. Hay que relacionar, no imaginar los hechos y sus relaciones; hay que fomentar

---

(1) Sullivan, H. Op. Cit. P. 77

de tal forma la observación participante que se llegue a inferir todos los procesos del cliente sabiendo que - es una situación especial: todos los procesos del cliente se están dando en una situación concreta: La Entrevista.

Esta situación presenta siempre una característica: la novedad; el entrevistador deberá estar prevenido y alerta para relacionar los elementos que le va dando el cliente.

OBSTACULOS EN LA RELACION EXPERTO-CLIENTE.

Entre el experto y el cliente surgen obstáculos - en su relación debido, entre otras causas, a patrones culturales establecidas. Entre estos patrones, señala Sullivan (1), la idea de educar a los seres humanos en la convicción de que no DEBERIAN NECESITAR AYUDA y el no querer, por lo tanto intentar ayuda o esperar

---

(1) Sullivan, Op. Cit. P. 61

que alguien se las dé. Otra creencia generalizada - es el sostener que cada uno dege conocerse a sí mismo y que cada uno debe regirse por la lógica o sentido común, o debe poseer "buen índole" para actuar - siempre bien.

Estos obstáculos se ven reforzados por la idea- de que hay que levarse por sí mismo despreciando a - aquellos que buscan ayuda, Todo esto se puede reducir en la frase tan de moda "Hay que se independiente, romper con todo apoyo, que pueda parecer desdelejos señal de autoridad".

Todas estas barreras han de ser rotas por el -- experto que se ve en dificultades por la presión cultural que significan estos obstáculos, y por la falta de técnica para romperlos y la ignorancia de los factores interpersonales ya sea por el desconocimiento de los factores en sí mismos o en las relaciones con los demás.

ENTREVISTA: PROCEDIMIENTO

Encontramos cuatro etapas en el procedimiento de entrevista:

¿Cómo se dan estas 4 etapas en su caso?
¿Cómo las determina en su entrevista?

1a. Etapa. El comienzo: incluye la recepción formal del cliente y un interrogatorio sobre las circunstancias de su visita.

El experto se referirá a la información que ya tiene en su poder. Esto ayuda a establecer un clima de confianza; y establece un motivo que justifica la entrevista.

2a. Etapa. El reconocimiento: consiste en obtener un bosquejo a grandes rasgos de la historia personal y social del cliente. Se intenta lograr una noción de la identidad de la persona. La habilidad del entrevistador le llevará a obtener una rápida interpretación de la historia del sujeto y preparar la tercera etapa.

3a. Etapa. Interrogatorio detallado: Este interrogatorio depende del motivo de la entrevista. Señala Sullivan que... "Jamás se realiza una buena entrevista si se olvida para lo que realmente es: para permitir a un experto en relaciones humanas que contribuya algo al éxito del vivir de otra persona" (1).

4a. Etapa. Terminación o interrupción: Ya sea que la entrevista cierre o termine en esa misma sesión o que continúe, debe terminar con una prescripción -- concreta a consolidar lo que se ha alcanzado en la sesión en términos de beneficio para el entrevistado.

EL PROCESO.

La entrevista es un proceso. Es un cambio de actitud del entrevistado y un cambio en la actitud del entrevistador reflejada por el entrevistado (2). La actitud del ex--

---

(1) Sullivan, Op. Cit. P. 65
(2) Cfr. Sullivan, Op. Cit. P. 137.

perto influye y se refleja en el cliente y es en este - "reflejo" donde hay que profundizar ¿qué sentimientos se han despertado por la actitud del entrevistador, en - el entrevistado? Hay dos grupos de procesos dirigidos al entrevistador: uno es la actitud directa del entre-- vistado hacia él; y el otro, dice Sullivan, es esa parte de actuaciones del entrevistado relacionadas con la supuesta actitud del entrevistador.

Estos procesos tienen su base en el comienzo - formal de la entrevista. Encontramos aquí de nuevo, la necesidad que el entrevistador sea un experto. Debe - darse cuenta de las impresiones generales que presenta el cliente, a través de una observación diligente. El - entrevistador advierte entonces LA CORRESPONDENCIA del entrevistado. Sullivan entiende que la correspon-- dencia: "Incluye un grupo de complejos elementos de - la personalidad que, a igualdad de otras causas con- -

tribuyen a facilitar el vivir y que, en su manifestación más elevada, quizá componen lo que ordinariamente llamamos tacto" (1).

El entrevistado recoge impresiones generales sobre el entrevistador, pero a su vez sabe, que, este recoge impresiones sobre él. Con esto pueden ya empezarse a formular términos: reservado, hostil, etc. Otros adjetivos que señalan la actitud frente al experto: altanera, diferencial, inferior, insolente o evasivo.

El interés del observador está en observar como cambian durante la entrevista estas actitudes hasta lograr el clima de mutuo respeto que facilita y es la base de la relación interpersonal.

Sullivan (2) presenta tres áreas en las que el entrevistador ha de preguntarse:

---

(1) Sullivan, Op. Cit. P. 140
(2) Cfr. Idem. P. 144 y 145.

En primer lugar: ¿Se está impresionando ante su pericia en las relaciones interpersonales?; en segundo término ¿Aprecia cada vez el paciente al experto como una persona comprensiva? y, finalmente, ¿Hasta que punto podría considerar el paciente que el entrevistador está personalmente preocupado por la obtención de datos válidos en base a los cuales podrá llegar a conclusiones válidas sobre él y sus problemas y hasta que punto parece pensar que el terapeuta obra impulsado por otros motivos?.

Cuando las impresiones del cliente no son favorables los datos que se recojan serán difíciles de valorar ya que ha habido menos libertad de expresión en el cliente.

Si la comunicación no se realiza o se deteriora hay que investigar la causa o el momento en que empe-

zó a deteriorarse. Si el fallo estuvo en él o en alguna área del paciente, el caso es interesantísimo de profundizar. Ver si el cliente se ha desilusionado de la entrevista, y observar si la causa no está en su propia actitud.

Otro elemento es la aparición de actitudes que pueden cambiar el rumbo de la entrevista, ya sea en el cliente o en el experto, como son el aburrimiento, la irritación o el enojo. Ante estas actitudes el entrevistador ha de tener el cuidado de no responder con una actitud semejante a la de su cliente, sino debe intentar volver a establecer la comunicación.

La entrevista es un sistema de procesos interpersonales. En esta circunstancia, estudia Sullivan (1) caen en lo que ha llamado teorema de la emoción recíproca que comprende:

---

(1) Cfr. Sullivan, Op. Cit. P. 1533 y ss.

1. Las necesidades complementarias: resultan del desarrollo de tipos recíprocos de actividad.

2.- Los tipos recíprocos de actividad se desarrollan: este tipo de actividad es sumisa departe - del entrevistado o reconfortante de parte del entrevistador.

3. Se facilita la previsión de satisfacciones de necesidades similares; principalmente la necesidad de seguridad.

LA ENTREVISTA DE TRABAJO.

Llamamos entrevista de trabajo aquella que - tiene como objetivo el trabajo. La entrevista tiene un gran valor y presta un provechoso servicio al personal de dirección.

En el campo industrial, la entrevista adquiere algunas características que señalamos siguiendo -

a Maier (1), que sería la aplicación de lo que hemos señalado anteriormente:

Señala Maier necesario establecer un interés mutuo. Tenemos que considerar que el objetivo de una entrevista de empleo varía en el entrevistador y el entrevistado, para éste el objeto es conseguir o mantener el empleo, para aquel es la selección del mejor candidato. La conducta de cooperación será difícil lograrla en esa situación. Lo importante es encontrar un interés mutuo, este interés es el punto de partida para el diálogo; bien puede ser la satisfacción del trabajador. El intentar buscar otro tema en común puede ser útil para otro tipo de relaciones, pero el tratar de hacerlo en una entrevista de trabajo, resulta generalmente artificial y es de valor dudoso.

Al utilizar la pregunta, ha de cuidarse que canalicen el tema de discusión, debe ser utilizada en

---

(1) Cfr. Maier, Psicología Industrial, Ed. Rialp, Madrid, 1960, P. 560.

este sentido y solo para la investigación inicial. - - cuando aumenta la confianza, las preguntas deben ir de lo general a lo específico y se va delimitando el- problema. Puede utilizarse para dirigir el pensamiento por canales específicos sin proporcionar soluciones.

De este modo, una persona puede estimular el pensamiento de otro y mejorar su calidad. Tomando - en cuenta que la conducta experiencial es un buen - elemento de aprendizaje sabremos que el pensamiento sigue generalmente una dirección y fácilmente -- continúa progresando en la línea elegida. Aunque se intenten una serie de actividades que transformen esta línea de conducta, generalmente las inovaciones siguen esta dirección establecida. Más que modificarla hay necesidad de ampliar esta línea directiva de conducta de tal forma que puedan despertarse nuevas actitudes -dirección establecida ante un objeto--

?

que estarán influidas por la experiencia, la suerte y las relaciones con los demás.

El plan de entrevistas no es sencillo y nada - - puede sustituir la perspicacia y sensibilidad del entrevistador. Se requiere un buen adiestramiento para - - desarrollar la sensibilidad necesaria hacia los senti -- mientos de otra persona en una entrevista y se requiere perspi cacia para ser capaz de captar el significado de muchas de sus reacciones.

ENTREVISTA DE CONSEJO: METODO NO-DIRECTIVO.

En la entrevista de Consejo, podemos seguir el pro-- cedimiento de Sullivan, que señalamos anteriormente.

La novedad de este tipo de entrevista radica en una diferencia en la tercera etapa: el interrogatorio - detallado, aunque no se olvida el objetivo de "contribuir algo al éxito de vivir de otra persona".

Este método se llama "centrado en el cliente" porque es el cliente y no el consejero el que señala el tema, y el interés se centra sobre los sentimientos del cliente, en lugar de sobre un diagnóstico.

Difiere esta técnica estudiada por Maier, (1) - en que no se hace ningún diagnóstico, no se soluciona ningún problema y no se da ningún consejo. Por el contrario, se estimula a la otra persona a descubrir el -- problema por sí misma y a decidir su propia norma de acción.

Se basa en la idea, de que es más fácil que una persona actúe con arreglo a una solución que ella misma logra, porque la acepta de buen grado.

PRINCIPIOS DEL METODO NO-DIRECTIVO.

El entrevistador debe estar habituado a escuchar eficazmente. Sentirse comprometido, como señala Sullivan,

---

(1) Cfr. Maier, Op. Cit. P. 568 y ss.

es necesario para reflejar los sentimientos.

El método de reflejar los sentimientos es algo así como si el consejero actuase como espejo selectivo. Refleja algunas cosas que se le dicen y permite - el paso de otras. Estos sentimientos deben reflejarse de modo que se puedan ver y considerar en un marco distinto(1).

Se dejan pasar los acontecimientos, no los sentimientos. Lo que siente la persona al redizar los acontecimientos es lo que debe reflejar el entrevistador.

Por esto lapregunta es poco utilizada, para no crear una situación doble que indique aprobación o - desaprobación. Simplemente han de servir para explorar si se han considerado o no las consecuencias de --

---

(1) Cfr. Maier, Op. Cit. P. 568.

las acciones.

Pensamos que este tipo de entrevistas es una técnica adecuada para intentar modificar las actitudes, ya que, como veremos en el próximo capítulo, se ven influidas por la presión de expresiones de otras personas, las peculiaridades propias de la persona y el contexto particular del momento.

C A P I T U L O III

LAS ACTITUDES

DEFINICION DE ACTITUD.

NATURALEZA DE LAS ACTITUDES.

ORIGEN DE LAS ACTITUDES.

MEDIDA DE LAS ACTITUDES.

POSIBILIDAD DE MODIFICACION DE ACTITUDES.

C A P I T U L O III

LAS ACTITUDES.

En un sentido amplio el ajuste profesional significa la posibilidad de que el individuo pueda expresar su interés, emplear sus aptitudes, realizar su sistema de valores y satisfacer sus necesidades emocionales (1).

Siendo el trabajo el lugar donde el individuo puede lograr o no la realización de estas áreas, es necesario estudiar todos los factores que contribuyan a -

(1) Cfr. Super, D. Psicologia de la Vida Profesional. - Trad. H.EStetle. Ed. Rialp Madrid, 1962, P.247.

e s te ajuste.

El individuo constituído por una compleja serie de actitudes, virtudes, valores, rasgos de personalidad, etc., va desarrollando necesidades que lo llevan a buscar su satisfacción.

La gente, anota Super, busca un trabajo que le permita comportarse y manifestarse como lo desea, las personas que no satisfacen sus necesidades se encuentran a disgusto y suelen ser ineficaces. Esta situación lógicamente se refleja en su rendimiento.

Entre los estudios para aumentar el rendimiento de las obreras, se recordaran las realizadas en Hawthorn en la Western Electric Company (1) en rdación al ambiente físico: luz, temperatura, etc., más adelante se estudiarán las pausas, descansos, intervalos para la alimen-

(1) Cfr. Roethlisberger, F "Management and the worken" Cit. en Maier, Psic. Industrial Ed. Rialp, Madrid, 1960, P.62

tación, etc. pero la producción no indicaba suficientes adelantos. Se vió que a pesar de esta lentitud, en el aumento de producción se iba desarrollando una actitud favorable ante el trabajo, mejoraron las relaciones amistosas, bajo el ausentismo. En un experimento similar se dió una baja en la producción cuando se estableció un rumor de cambio de dirección de la compañía: El sentimiento de inseguridad creó una actitud negativa que trajo una baja en la producción.

Estos estudios alentaron el estudio de técnicas -- para obtener mejores actitudes, se entrenó a los supervisores y a entrevistadores. El programa de entrevistas dió resultados beneficiosos y puso las bases para una - segunda investigación. Entre los beneficios cita - -- Maier (1).

---

(1) Maier, Op. Cit. P.64.

1.- Se permitió la corrección de condiciones - desfavorables del trabajo.

2.- Los supervisores revisaron sus métodos po-- niendo mayor esfuerzo e interés en el tra-- bajo.

Los entrevistadores a su vez, seleccionados y entrenados.

3.- Los empleados se beneficieron al hablar y expresar libremente sus ideas, vieron las mejoras logradas, aprendieron a ver a su - jefe como una persona distinta. Otro hecho es que aparecieron sociedades y organizacio- nes informales en la fábrica. Se crearon - actitudes propias de cada status de la fábri- ca. Los obreros formaron subgrupos de fun- ciones y el éxito de estos subgrupos crearon la necesidad de un buen manejo de ellos pa- ra lograr la cooperación ya que en una dmós-

fere que se torne rígida los trabajadores pueden, y es el medio más común, limitar la producción.

DEFINICION DE LAS ACTITUDES.

Maier define la actitud como... "una cierta tendencia mental"...(1) Esta definición si bien es cierta no nos dá una visión amplia del concepto de actitudes que queremos manejar, Thomas Zraiecki la define como: estado de ánimo del individuo ante un valor (2) desde el punto de la psicología social. Estas dos definiciones las toma Allport y dice... "la actitud es un estado mental y neural de disposición organizado a traves de la experiencia, que ejerce una influencia o dinámica en la reacción del individuo ante todos los objetos y todas las situaciones con que se encuentra relacionado" (3)

(1) Maier, Op.Cit. P. 66
(2) Thomas y Zraiecki, Cit. en Sprott, Psicología Social, Trad. J. Sirali. Paidos, Buenos Aires, 1968, P. 155.
(3) Allport P. 810 Cit. en Klinenberg, D. Psic. Social.

Decimos que es un estado mental y neural de -- disposición: son estados en cuanto que son más o menos persistentes, y tienden a mantenerse a través del tiempo; requieren un objetivo de orientación. No se refieren a un tipo de respuesta sino a la dirección establecida frente al medio ambiente.

Organizado a través de la experiencia (explicaré más adelante como la actitud proviene de la interacción social se aprenden a través de una participación social.) que ejercen una influencia en la areacción del individuo.

Las actitudes estructuran el contenido de nuestra respuesta.

NATURALEZA DE LAS ACTITUDES.

Si pensamos con atención en nuestras percepciones y conocimientos, nos daremos cuenta que no solo - percibimos o conocemos varios elementos del ambiente, sino que tenemos actitudes hacia él, y estas actitudes estructuraron el contenido de nuestras reacciones frente al mismo. "La respuesta a nuestro ambiente nunca - es directa, sino que está como mediada por nuestras actitudes" (1). Pensamos con el mismo Curtis que las actitudes proceden del proceso de interacción del individuo con los otros.

El proceso de interacción social es sencillamente una conversación de actitudes (2).

Las tensiones provienen con frecuencia a causa de las diferencias de actitudes . La conducta constructiva y

(1) Curtis, Jack Psic. Social. Trad. J. Masana, Ed. Grijalva. Barcelona, 1962, P. 244.
(2) Mead G. Cit. en Curtis, Idem P. 211.

cooperativa podría solo darse después de eliminar los obstáculos para tal tipo de conducta, facilitando la - comunicación. Las tensiones de los individuos generalmente se relajan en un medio de comunicación con otros individuos. Cada persona reacciona ante otro en ter-- minos de actitudes previamente aprendidas, estas peuden provenir del condicionamiento emocional o bien - por la resolución previa de problemas semejantes. Es - este lo que ha llevado a Curtis a definir como actitud a los proyectos o predisposiciones para llevar a cabo - una conducta determinada en una situación dada. (1) De ahí que sostenga que las actitudes se "aprendan" son - el resultado de un proceso de aprendizaje en primer -- lugar, se aprende "de la otra gente" (2).

La ley de asociación o condicionamiento tiene una gran validez en la descripción de los fenómenos del - -

(1) Curtis, Op. Cit. P. 75.
(2) Idem. P. 234. El aprendizaje puede entenderse desde varios puntos de vista, hacer una descripción de estas teorías nos alejaría del propósito de este estudio, por esto remitimos a una bibliografía especializada.

aprendizaje asociados a la adquisición de los actos emocionales. Las actitudes así adquiridas son estados de sentimiento más o menos generalizados.)1) El objeto de estas actitudes es la situación o estímulo asociado a una situación o estímulo anterior que produjo el condicionamiento.

Las actitudes intelectuales, por el contrario, se aprenden a través de una previa participación social efectiva.

Durante el día nos encontramos rodeados de un ambiente físico y personal ante el cual tenemos actitudes, sin embargo no hemos considerado que también nuestra persona es objeto de esa "dirección establecida" o actitud, ya que es objeto de nuestra percepción y conocimiento. Ahora bien, estas actitudes "hacia -

---

(1) Curtis, Op. Cit. P.225.

dentro", o de sí mismo como la llama Curtis, son adquiridas en un proceso de socialización pero de una forma especial "El sí mismo consta de aquellos aspectos de su persona frente a los que reaccionan conciente o inconcientemente" (1). Sus fuentes de conocimiento son las respuestas de los otros ante él mismo. En el acto social de la interacción persona-persona, las concepciones de sí mismo se modifican según Mead por el proceso de identificación del sí-mismo con el otro y el proceso de integración: por medio de la identificación el sí-mismo se ha hecho otro, por la intrayección el sí mismo se hace de nuevo sí-mismo, aunque modificado en virtud de haber sido solo momentaneamente una parte del otro.

Mientras se está identificado se aprenden hechos sobre uno mismo. A traves de la intrayección estos "hechos"

---

(1) Curtis, Op. Cit. P. 244

sobre el sí mismo, se interiorizan y pasan a formar parte de las nociones del sí-mismo (1).

Newcomb, en su teoría sobre la naturaleza y origen de las actitudes sostiene que las actitudes no son solo respuestas sino disposiciones para responder. Las actitudes según este autor, en su fase primitiva no están diferenciadas como se podrían absorber a aquel grupo homogéneo de actos favorables y las del grupo desfavorables. La diferenciación se dá gradualmente a medida que se hacen más específicas y distintivas las actitudes favorables y las desfavorables. Después de haber hecho las actitudes específicas se produce un proceso de integración en el que se organizan según patrones determinados dentro del conjunto estructural que es la personalidad madura (2).

(1) Estudios por Mead. Cit. en Curtis Op. Cit. P. 246 y 55. Para ampliar este tema Allport, G. La personalidad, Ed. Herder Barcelona.
(2) Cfr. Newcomb, F. Social Psychology, New York - The Dryen Press, 1950, P. 128. Cit. en Curtis, P-230.

Finalmente podemos decir que el sistema de actitudes-las actitudes del sí-mismo también- no son una cosa, sino una imagen que los ayuda a explicar como los individuos consiguen relaciones satisfactorias de trabajo con las otras y simultáneamente deriva una gratificación intelectual y emocional de estas relaciones funcionales.

ORIGEN DE LAS ACTITUDES.

Difícilmente pueden numerarse los factores que influyen en la formación de las actitudes.

La base inicial de la formación de actitudes está en el hogar, la primera sociedad de donde el niño recibe influencia que van formando su sí mismo. Con todo nos dice Sprat (1) el factor personal desempeña su papel en la medida en que el niño entra en órbita de otras instituciones y asociaciones, se le imponen nuevas pre-

---

(1) Sprat. Psicología Social, Op. Cit. P. 160.

siones y se le abren nuevas posibilidades para satisfacer sus propias necesidades privadas. Sin embargo, su desarrollo es continuo y cada nueva experiencia es lo que es a causa de la actitud con la cual se recibe.

La pertenencia a un grupo es un factor fundamental en la formación de actitudes, esto sugiere formas de influir en las actitudes utilizando la pertenencia al -- grupo.

Es corriente encontrar que la actitud hacia la empresa cambia cuando se cambia al sujeto de un grupo a otro status (1).

Las actitudes se asocian generalmente con un contenido emocional y por tanto cualquier elemento que influya en el campo emocional influirá en el campo de las

---

(1) Cfr. Maier, Psicología Industrial, P. 80.

actitudes. Un supervisor si ha tenido experiencias desfavorables con un grupo social y el trabajador pertenece a el la experiencia emocional del supervisor influirá en la actitud haci su inferior (1).

El estudio de la relación entre la emoción y la actitud ha sido estudiado sobre todo en el campo de la publicidad. Las emociones y las actitudes van tan estrechamente unidas que es difícil decir hasta dónde llega una y dónde empieza la otra, aunque en general el humor puede usarse más relacionado en el estado físico. ¿Quien no presenta reacciones desagradables después de una mala noche o un malestar físico? Aunque sus actitudes hacia los demás sean favorables? Esto no significa que la razón no tenga influencia en la actitud. Sin embargo es difícil decir cuál es el eje de la persona: la inteligencia o la afectividad (2). En algunas materias las personas razonan en otras responden emocionalmente.

(1) Cfr. Maier, Op. Cit. P. 75
(2) Cfr. Borel, J. L'Desequilibre Pyshique, Ed. P.U.F. 1947.

Otro factor que debemos tener en cuenta en el - desarrollo de las actitudes es la experiencia, y es de importancia ya que puede ser un factor de modificación. "El grado en que las actitudes están influídas por la - experiencia determina en gran manera el grado en que pueden ser controladas y consideradas para las tendencias de grupo entre los individuos que tengan fundamentos similares" (1),

Se han hecho diversos experimentos para ver el - grado en que la persona está influída por las actitudes de las demás (2) sobre todo en el campo del estudio de opinión.

El estudio de origen de las actitudes, nos lleva casi necesariamente a relacionarlas en el campo de - los sentimientos. En cierto sentido los sentimientos cons-

---

(1) Maier, Op. Cit. P. 78.
(2) Cfr. Moore, H. The Comparative Influence of -- Majority and expert Opinion American Journal of Psychology, 1921 P. 32. Sheref. M. The Psychology of Social Norms. Cit. en Maier Op. P. 79.

tituyen el móvil de toda interacción social (1).

Si fueran capaces de apreciar rápidamente los sentimientos de los demás, difícil tarea, ya que muchos veces los sentimientos y emociones solo se dejan ver en una mirada, un movimiento, la gente está acostumbrada a ocultar sus sentimientos, porque teme la reacción de los otros. Es por esto necesario profundizar en la entrevista, A veces no sería posible dar una respuesta exacta pero puede detectarse estados de ansiedad, de agresión, hostitilidad, et. De los demás Klinemberg (2) señala tres factores en la formación de actitudes:

1.- Por el acrecentamiento de las experiencias.

2.- Por la individualizacion, la diferenciación y la segregación: las experiencias adicionales hacen que la actitud se vuelva más concreta.

(1) Relaciones humanas en la Empresa. Ed. Rialp, Madrid 1959 P. 56.
(2) Klinember, Op. Cit. P. 452.

3.- Por un trauma, una experiencia dramática.

Si las actitudes se originan en el interactuat - social, es interesante anotar la influencia de la es-- tructura social es la formación de actitudes: Gardner (1) presenta los siguientes puntos de influencia que - hayq que conocer:

1.- Sabiendo como se ajusta el sujeto a cada uno de los sistemas de interacción social, podemos llegar a preveer el esquema de las actitudes y comportamiento que desplegará.

2.- Teniendo en cuenta que la estructura social crea semejanzas y diferencias de comporta-- miento creando diferencias en perspectivas, actitudes y líneas de conducta.

3.- La sociedad se caracteriza por estar organizada no solo en el plano horizontal, sino -- también en un plano jerárquico, toda sociedad presenta al sujeto un sistema de posiciones que

---

(1) Cfr. Gardner, B., Op. Cit. P. 63

llevan consigo un prestigio o posición inferior o superior.

4.- La estructura social es estable, la gente identifica sus necesidades con la posición que ocupa. De esta forma su forma de vida queda limitada por la estructura social.

5.- La estructura social y el sistema de interacción que despliega constituyen un total integrado y relacionado funcionalmente.

6.- El sistema social cuenta con toda una serie de símbolos sagrados, filosofías, nociones de vida y sistemas de valor, que apoyan y refuerzan el tipo de vida.

MEDIDA DE LAS ACTITUDES.

Expondremos brevemente algunos de los estudios realizados en la medición de actitudes pues nos separaríamos del campo de nuestro estudio.

¿Hay de los métodos de medición?

Un método estudiado es, en el área industrial, la escala de actitudes diseñada por Thrustone (1) -- formando una escala con un gran número de afirma-- ciones sobre las que se quiere investigar dando un - puntaje del 0 al 17 para asignar un valor a cada afir mación.

El estudio de las actitudes, en Psicología Social, se ha dirigido a cuatro áreas:

1.- Redacción de cuestionarios: entre los que - encontramos principalmente el de Bogardus y Guilford (2) sobre preferencias de nacionalidad.

2.- Estudios de la naturaleza de las actitudes, realizado por Newcomb y Svelha (3) y otros realizados en familias para investigar las relaciones inter-- familiares.

(1) Thrustone, L. The Measurement of Attitude. Cit. en Maier Op.Cit.P.81
(2) Guilford, J. Racial Preferences of Thousand American University Students. J. Soc. Psychol., 1931, 2, P. 179.
(3) E. Cfr. Murphy, Murphy, & Newcomb. Experimental Social Psychology P. 1037.

3.- En esta área encontramos los estudios basados en análisis factorial por Eysenk (1).

4.- Estudios relacionados con la modificación de actitudes en escolares y universitarios. Con un tratamiento semejante a este: aplicación de un test al grupo, un tratamiento y otra aplicación de una prueba para ver el éxito obtenido.

Siendo la adquisición de actitudes cuestión en la que intervienen entremezclados factores no solo personales sino también la presión de expresiones de otras personas, un sistema de modificación universal no sería efectivo.

La literatura sobre este tema, fué recogido por Murphy y Newcomb en Experimental Social Psychology, en 1936. Más tarde fueron catalogados por Rose - ---

---

(1) Eysenk, H. Primary Social attitudes, Vol. I, 1947, P.49.

-Studies in Reduction of Prejudice- en 1948 y por -- William en The Reduction of Intergroup tensión, en 1947.

Más adelante los estudios se orientaron al campo de la opinión, la sugestión, con el interés de la propaganda y la publicidad -Chen, Peterson y Thrustone(1).

Estas investigaciones brindaron ideas importantes para la propaganda: se estudió el auditorio de tal forma que fuera suceptible de sentir y actuar de forma diferente. Para esto se vió indispensable que la nueva "sugestión o actitud que quería ser despertada debía vincularse a una ya existente, si fuera posible con una muy primitiva en el sujeto. Será más fácil llegar por medio de temas más bien vagos que por una acción directa. Se debe recordar que todos-

---

(1) Cit. En Sprott, Op. Cit. P. 1622 y ss.

somos más o menos concientes de la influencia de los otros y que se muestra siempre una resistencia a este fenómeno.

Las investigaciones de Lewis hace fijar la atención en que las opiniones están vinculadas a grupos de referencia, de aquí que, señale la importancia de la discusión de grupos y más adelante el unir la opinión de l grupo o grupos de prestigio social .. La aceptación de un nuevo sistema se vincula con la aceptación de un grupo especifico, de un rol particular y de una definida fuente de autoridad como nuevos puntos de referencia (1)

Como hemos visto estos estudios entran de lleno en el campo de la Psicología Social y la propaganda, sin embargo, creemos interesante traerlos aquí antes de estudiar la entrevista como unelemento para modificar las actitudes del trabajador.

(1) Lewin K. y Grabbe, P. "Conduct, Knowledge and Acceptance of New Values" Journal of Social Issues, 1945, Vol. I P. 53. Cit. en Sprott, Op. Cit. P. 166.

POSIBILIDAD DE MODIFICACION DE ACTITUDES.

Señalabamos anteriormente que, la adquisición de actitudes se ve influida por la presión de expresiones de otras personas, las peculiaridades propias de la persona y el contexto particular del momento. Es claro por esto, que no hay un método universal para modificar el producto de estos tres interactuantes.

El problema central en el estudio de la actitud, es la cuestión de saber que la circunstancias influyen en las actitudes ya que nos darán los elementos para el estudio de su modificación.

Tomando las actitudes en conjunto, podemos decir señala Sprott (1# que las actitudes están determinadas - por la cultura en que vivimos, ¿ podríamos decir, en-- tonces, que los miembros de una misma cultura presentan iguales actitudes? Una respuesta afirmativa nos llevaría

---

(1(Cfr. Sprott, Op. Cit. P. 155 y ss.

a negar lo que hemos venido sosteniendo las actitudes de cualquier persona son un producto de lo que ha sido puesto frente a ella -incluyendo en primer lugar la cultura- y, en forma original, sus propias reacciones a esa realidad, ya que las actitudes se adquieren en el proceso de intercambio social.

Las actitudes definidas como un estado de disposición, hacen pensar en la imposibilidad de un estatismo, que no les de la posibilidad de cambio.

A pesar de que sostenemos que tienen a mantenerse estables a través del tiempo, decimos con Curtis (1), que las actitudes adquiridas por medio del aprendizaje pueden modificarse, y a menudo se modifican por medio del aprendizaje. Existe un aprendizaje en el terreno intrapersonal y en el terreno interpersonal, que hace posible esta modificación (2).

(1) Cfr. Curtis, Op. Cit. P. 220
(2) Idem, P. 226.

La ley del condicionamiento ligado al desarrollo de las actitudes emocionales hace que estas actitudes no sean direcciones hacia intereses y valores racionales, normalmente el objeto de estas actitudes es el estímulo, decíamos anteriormente, que produjo el condicionamiento. Estas actitudes producidas por una exposición sostenida y repetida se encuentran ligadas al sistema nervioso central, es posible, anota Curtis (1), que un chico no comprenda su timidez ante las chicas, aunque sus actitudes racionales le lleven a ello, tiene la percepción de un desasociego elaborado, probablemente, por unas malas relaciones con la figura femenina en periodos anteriores. La experiencia ha demostrado que tales actitudes pueden ponerse bajo un control racional, si bien igualmente se ha reconocido que el aprendizaje de las actitudes puede ser muy difícil y requerir un tratamiento especializado.

---

(1) Cfr. Curtis, Op. Cit. P. 225 y ss.

Las actitudes intelectuales se adquieren por una asociación y difieren del tipo condicionante que se - da en el aprendizaje de las actitudes emocionales.

En las interacción social las predisposiciones intelectuales se aprendieron a través de una previa participacion social efectiva. Estas son las actitudes flexibles con capacidad de modificación también a través de la participación social (1).

---

(1) Cfr. Curtis, Op. Cit. P. 225 y ss.

CAPITULO IV

Un ejemplo de entrevistas para modificar la actitud ante el trabajo.

- EL AJUSTE.
- EL ESTUDIO REALIZADO
- EL TALLER
- EL PERSONAL
- EL PROCESO DE TRABAJO
- EL PROCESO DE PRODUCCION
- LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.
- TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LOS DATOS.

Las áreas de ajuste laboral son amplísimas. Los factores laborales que influyen en el ajuste del empleado son variadísimas y tienen diferentes grados de influencia en el ajuste general. Cada individuo forma parte de un grupo, de una sociedad que ha determinado, hasta cierto punto, sus sentimientos y actitudes básicas. El trabajador llega a la empresa con toda su personalidad que se manifiesta en su comportamiento, sus motivaciones y sus aspiraciones. Intentar el estudio de la adaptación de la personalidad al trabajo es un tema demasiado amplio para un estudio de estas dimensiones, es por esto que elegimos un aspecto de ese ajuste, que consideramos interesante tratar: las actitudes ante el trabajo. El trabajo existe como una forma estable de vida, una fuente de recursos económicos, es una proyección de la propia personalidad como realización de proyectos y de aspiraciones de cada uno, es finalmente una expresión de solidaridad que une a los hombres como un insertarse en

la estructura comunitaria, como actividad modificable por las exigencias dictadas por el momento histórico(1).

Para el empleado la organización industrial consiste en un mundo complejo de material: máquinas, gente, cargos que, nos dice Gardner despierta en él... - "conciencia de que existe un sistema de procesos técnicos y de relaciones entre los diversos puestos y funciones, que condicionan la tarea que debe realizar cada uno, con quien tiene que establecer contacto y en - que circunstancias y bajo que condiciones tiene que tener lugar esta acción recíproca" (2).

Es también un sistema social donde adquiere un - lugar y una importancia social. Además aparece en un nivel obrero la figura del jefe que representa no solo- un superior, sino quien ejerce la autoridad y quien tiene un status superior al de él.

(1) Escrivá de Balaguer - Lettera, Roma, 31-V-1954.
(2) Gardner: Relaciones Humanas en la empresa. Trad. H. Estellés, 2a. Ed. Rialp, Madrid, 1959 P. 270.

"El empleado ha de ajustarse a las exigencias de la máquina, no solo en un sentido físico, sino también social y psicológicamente (1).

Como se desprende de la definición que dimos del trabajo, las tareas que desempeña un empleado van -- marcando la formación de su concepto de sí mismo. Si los acontecimientos resultan contrarios a la idea de - que se ha forjado, no habrá posibilidad de ajuste. Si por el contrario hay una correspondencia, el trabajo que realiza no es una mera función técnica, sino que, son parte de la concepción de su propia persona.

En el ejemplo que presentaremos mas adelante, - vemos claramente esta problemática, acentuada por la pobre formación de sí mismo en el personal que, habría

(1) Gardner: Relaciones Humanas en la Empresa. Trad. H. Estelles, 2a. Ed. Rialp. Madrid, 1959, P. 270.

un gran abismo con la concepción social del trabajo que realizaban dando por resultado una actitud negativa hacia el trabajo.

Las satisfacciones que pretende el individuo son expresión de su condicionamiento anterior en la sociedad y de su posición actual. Es necesario conocer, cual ha sido ese condicionamiento y su postura para esperar una cierta uniformidad en las actitudes y aspiraciones de los trabajadores. Las posturas que haya tenido en la sociedad constituyen las bases de la mayor parte de sus actitudes ante el trabajo. Al ir cambiando sus papeles en la sociedad e ir sufriendo nuevas experiencias, se van modificando sus relaciones con el trabajo.

En estos cambios de actitud frente al trabajo influyen otros factores. El sexo se ha visto que las mujeres enfocan el trabajo de forma diferente a los varo-

nes y persiguen distinta clase de satisfacciones (1). La edad en el mismo sexo femenino vemos diferentes actitudes entre los jóvenes y las de mayor edad, además de la influencia de los periodos críticos en la edad de las mujeres.

La valoración del propio trabajo, continúa Gardner, varía según la clase social, lo que puede parecer un buen trabajo al hijo de un carpintero no es bueno para el hijo de un profesionista. Existe problema, se vé claramente en la actitud que presentaban los obreros que estudiamos ante la valoración de su trabajo. Al modificar esta actitud varió su estima no solo por el trabajo, sino por ellos mismos.

Muchas de las incomprensiones surgen de los empleados al superior a causa de la diferencia de actitudes. Se han acentuado los estudios de actitud al descu-

---

(1) Cfr. Gardner Op. Cit. P. 276

brir la importancia de la actitud en la efectividad de la comunicación. Pensamos que la vía de comunicación sería una vía eficaz para descubrir las actitudes e intentar modificarlas.

Al entrevistar a una sección de más de 100 empleados y empleadas, Meltzer halló que más de un 80% señaló que había veces en que recibieron con agrado una oportunidad de decir lo que pensaban y quejarse de algo. Sin embargo, solo algunos individuos dijeron que nunca dirían lo que pensaban a ningún superior y un número aún más pequeño no se sintió libre para criticar algo o expresar sus pensamientos (1).

Pensamos que a través de la entrevista lograríamos penetrar en este cambio de actitud al ser la técnica de la entrevista una situación de interacción social, recor-

---

(1) Meltzer, H. Frustation, Expectation and Production in Industry, American Journal, Orthopsychiatric, -- 1945, 15 P. 329-343, Cit. en Maier, Op. Cit. P. 567.

damos que Mead definió esta interacción como "una conversación de actitudes". Un tipo de entrevista - favorable a nuestro intento es la que Maier titula - "entrevista de consejo". Nuestro tipo de entrevista- tendrá características que la diferencien de la llamada inter de selección propiamente dicha. Como decíamos al iniciar este trabajo, el proceso de selección no acaba con la aceptación o rechazo del candidato.

Las actitudes van unidas a las características - socialmente significativas, por esto, para iniciar las entrevistas se tomaron en cuenta algunos aspectos del monoficosocial donde se movían las trabajadores.

Si nosotros, afirma Carlos Gómez Robleda, no - tomamos en cuenta el marco psicológico y ambiental - donde se mueven nuestros trabajadores, difícilmente - lograremos implantar un sistema laboral de cualquier-

especie (1).

En los últimos 20 años el campesinado se le han dado elementos para su desarrollo, sin embargo no ha habido tal desenvolvimiento, no ha sido suficiente el darles los instrumentos sin enseñarles como emplearlos. Es necesario estudiar el marco donde se mueven las -- campesinas para que su trabajo sea realmente una auto'- realización.

Aparecen en el mercado con frecuencia, estudios de la personalidad del mexicano, sin embargo, aún resulta difícil señalar el perfil nacional, debido a la -- gran cantidad de factores que influyen en la realiza-- ción de una personalidad nacional.

El mexicano señala Gómez Robleda, padece un - hondo sentimiento de inferioridad, se ve aumentado en

---

(1) Cfr. Gómez Robleda C. La Psic. del Trabajo y sus - Realizaciones Mexicanas. Tesis Profesional México 1955 P. 85.

el caso de la mujer mexicana que se considera inferior al hombre. De esta concepción surge toda una psicología especial que tamiza su conducta en el trabajo.

Es sentimental y reacciona sentimentalmente ante su pequeño mundo circundante. Lo lleva a repasar y repasar los sucesos de su mundo por lo que desarrolla desconfianza, timidez y en las mujeres, por su características especificas, fácilmente la lleva al sueño despierto huyendo de la realidad o acomodándose a ella.

El mexicano continúa Robledo, tiene un agudo sentido del ridículo proveniente de la gran autocensura que ejercita sobre él, procedente del temor de rebajar suyo ante la conciencia de los demás

El mexicano es individualista, carece a menudo de espíritu de colaboración y difícilmente colabora - en equipo o adopta una postura positiva en sus rela-- ciones interpersonales.

Es partidario de hacer oposición animado en el - anonimato.

En este terreno es donde hay que iniciar el nacimiento de nuevas actitudes que deberán ir unidas - al prendizaje de nuevas formas de vida que despertarán actitudes distintas y cuyas fuentes no tardarán en llegar.

Igualmente se plantea la necesidad de saber - qué areas de investigación son las exigidas en este tipo de tareas ya que insistimos, el éxito profesional va unido a las actitudes que se despiertan en el trabajador.

El rendimiento depende de un conjunto de factores tales como la calidad y cantidad de las materias primas, del instrumental y maquinaria, de las horas de trabajo, la habilidad profesional, condiciones de ambiente, etc., pero entre todas ellas destaca "el grado de interés o celo con que tales trabajadores usen su capacidad para obtener un aumento en la cantidad y calidad del rendimiento en sus respectivos trabajos" (1).

De ahí que Mirá y López definan la productividad como "la capacidad de producción que depende exclusivamente de la motivación subjetiva".

ESTUDIO REALIZADO

En el estudio que realizamos elegimos un taller de maquila de pantalones, en donde prestan sus servicios 63 obreras.

---

(1) Miré y López. E. Factores Psicológicos de la Productividad, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1961, P. 65.

Se planteó el problema de modificar sus actitudes ante el trabajo y se eligió la técnica de la entrevista para intentarlo.

Se realizaron entrevistas bimestrales a las obreras para estudiar y transformar cuatro aspectos que se consideraron básicos para lograr una actitud positiva ante el trabajo, una aceptación de la responsabilidad económica, la responsabilidad social de elevar la comunidad. Se intento que descubrieran el valor del trabajo y desarrollaran el sentimiento de la propia estima.

Vamos ahora a describir el proceso que se siguió para ver, más adelante, los datos estadísticos de este estudio.

EL TALLER.

El taller está situado en el Estado de Morelos, cercano al pueblo de Jonacatepec. La finalidad inmediata del taller es dar una fuente de trabajo a las campesinas de la comunidad rural, ya que la industria es una de las pocas fuentes de trabajo con las que cuenta ese lugar. Otros objetivos unidos al anterior son el proporcionar el Seguro Social a las familias y a las mismas obreras y mejorar el nivel de vida de toda esa zona.

Con la base económica que les proporcionará el trabajo se están estudiando otras formas de ayuda.

Este proyecto es uno de los primeros en su género, corresponde a la idea económica-social de mejorar la economía del país a través de la industrialización, evitando, en parte, la emigración del campo a la ciudad.

El taller supone una renta de $50,000.00 mensuales a la zona.

Como se verá es un taller piloto donde se va a estudiar la creación de otros talleres semejantes a este. El proyecto consistía en cinco fases:

I.- Construcción del taller.

II.- Enseñanza del personal en México, D.F. y en Morelos.

III.- Compra e instalación de la maquinaria.

IV.- Periodo de entrenamiento del personal en el propio taller.

V.-Funcionamiento normal del taller.

Todas estas fases han sido realizadas. Nuestro estudio comprende las fases IV y V, desde julio de 1967 a noviembre de 1968.

EL PERSONAL

Elpersonal compren de un grupo de 63 obreras, dos supervisoras, un gerente de personal y un cuerpo directivo.

El sistema de reclutamiento fue recurrir a las exalumnas de la granja escuela y otras escuelas de la zona. La selección fué hecha teniendo en cuentra experiencia laboral y una entrevista que calificó grado de escolaridad, aptitudes manuales, aptitudes de mando, rasgos de caracter, independencia familiar, actitud ante el trabajo.

Se envió a 10 campesinas a entrenarse en la fábrica de talleses en México, D.F., éstas enseñaron al resto del grupo de obreras el funcionamiento de la maquinaria.

EL PROCESO DEL TRABAJO.

Los horarios del trabajo son de 7.30 a.m. a 13:00 tienen servicio de comidas y de 14:00 a 17.20 horas, por la tarde hay actividades especiales, optativas.

Entre los servicios especiales se incluye el servicio de desayuno, atención médica sobre todo el tratamiento del bario que es frecuente en la zona, clubes de deportes y de música semanales. El servicio de información se realiza a través de un periódico mural quincenal sobre los asuntos relacionados con el taller, los encuentros deportivos, actividades culturales y algunas noticias de los pueblos del rededor.

Se realizó una entrevista bimestral por la jefe de personal.

La secuencia de la entrevista seguía las cuatro fases señaladas por Sullivan, con la modificación que la entrevista de consejo presenta. Ya que parecía la más indicada para lograr el objetivo de la entrevista.

El ambiente físico de la entrevista, fué cuidado de tal forma que se cortara la posibilidad de interrup-- ciones y fuera un lugar agradable. La única distracción fué el ruido de las máquinas que fué imposible - disminuir.

Se inicia la entrevista estableciendo una relación ya que se conocían los datos personales y el curriculum de cada una en la lectura previa de su expediente y las notas de las supervisoras.

Se determinaron los objetivos de cada entrevista. Se utilizó poco la pregunta, ya que con frecuencia se daba el caso de que no la contestaban por no saber como hacerlo. Se estimuló aque hablarán hasta conseguir la información que se necesitaba.

En la primera serie de entrevistas se quería llegar

a precisar diferentes aspectos de su mentalidad intentando penetrar en su marco cultural. Detectar las características socialmente significativas para valorar las actitudes que podrían desprenderse de esas características.

Se intentó que cada obrera hablara de su familia y de las necesidades que experimentaba. Un dato interesante fué el conocer las nuevas necesidades que la familia se creaba ante la perspectiva de un nuevo ingreso familiar. Esto va unido a la satisfacción económica rápida en oposición a la inseguridad del salario familiar por la renta de la tierra, muy baja en esa zona.

Se intentó, también, detectar el grado de conformidad de cada una.

Más adelante la serie de entrevistas intentó profundizar en el sentimiento social. Tomando en cuenta que hay un fuerte sentimiento individualista. Hay poco sentido de cooperación social. Cada familia sale adelante-sola, se cierra a la influencia exterior. Hay una estructura rígida que las llena de prejuicios en sus relaciones-con los demás. Se intentó la posibilidad de despertar el deseo de introducirse en la vida social, de obrar en función de otros. Se llevó el diálogo a su participación en las actividades especiales del taller. Aunque se tomó en cuenta su baja necesidad de participación efectiva.

Una vez que las obreras se fueron habituando a - este tipo de entrevistas, se empezó a enfrentarlas al sentimiento de autoestima. Si consideramos la tradición de - considerar al sexo femenino inferior. Se encontró un sentimiento de desapego a la dignidad de su propio cuerpo -

-tal vez producto de la promiscuidad en que muchas - viven- y a la vez una necesidad de cuidado, a veces exagerado, de su propia persona.

Se intentó que descubrieran los patrones culturales unidos a estas áreas y sus formas de respuesta a estas determinaciones.

En relación a la valoración del trabajo, se utilizaron una serie de entrevistas para que llegara a describir su trabajo, enumeraon las dificultades, se estudiaron los errores de trabajo, de forma que llegaran a - encontrarse con una misión real del trabajo y se colocaron dentro de éste cambiando la actitud tradicional de - observar el trabajo como nos lo describe Loreto (1) "cerrado a la influencia exterior, gastando sus energías y sin recompensas", cambiándola por una idea de autorealización.

(1) Loreto, M. La Personalidad de la Mujer Mexicana, - México, D.F., 1961.

ORGANIZACION DEL TALLER

DISTRIBUCION DEL TRABAJO.

Dividido en dos secciones A y B.

Sección A:

1.- Habilitación del material.

1.1. vistes, bolsas, delanteros.

1.2. cerrar bolsas, delanteras.

1.3. poner vistas bolsas traceras.

1.4. hacer traba y plancharla.

1.5. hacer pretina y plancharla.

1.6. hacer ojalera y plancharla.

2.- Cadena del pantalón: sobrehilada.

2.1. se divide el trabajo en tracero y frente.

2.1.1. se sobre hila tracero.

2.1.2. se hace pinza

2.1.3. se plancha pinza y marca bolsa

2.1.4. se plantan vivos

2.1.5. abrir bolsa

2.1.6. se calucea

2.1.7. se cierra viva.

2.1.8. se cierra bolsa.

2.1.9. se termina bolsa.

(Un curso - sigue el frente).

2.2. mesa de empalme y afina el delantero.

Sección B.

1.1. Unión de costados y de la pierna.

1.2. se plancha costado y bolsa delantera.

1.3. afianzar bolsa.

1.4. poner pretina.

1.5. poner trabas

1.6. bajar trabas.

1.7. poner gancho

1.8. forrar pretina

1.9. hilvanar

1.10 medir cintura y marcar hojalera

1.11. hacer pespunte de hojalera.

1.12. unir pantalón y poner botones.

1.13. hacer encuarte.

1.14. desgobernar encuarte

1.15. hacer pañal

1.16. terminar encuarte y poner traba

1.17. poner botones

1.18. hacer prisillas

1.19. hacer bajos (valenciana)

1.20. forrar pretina.

2. Deshebrar.

2.1 revisar deshebrado

2.2. control de calidad.

2.3. plancha

2.4. etiquetado.

TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LOS DATOS.

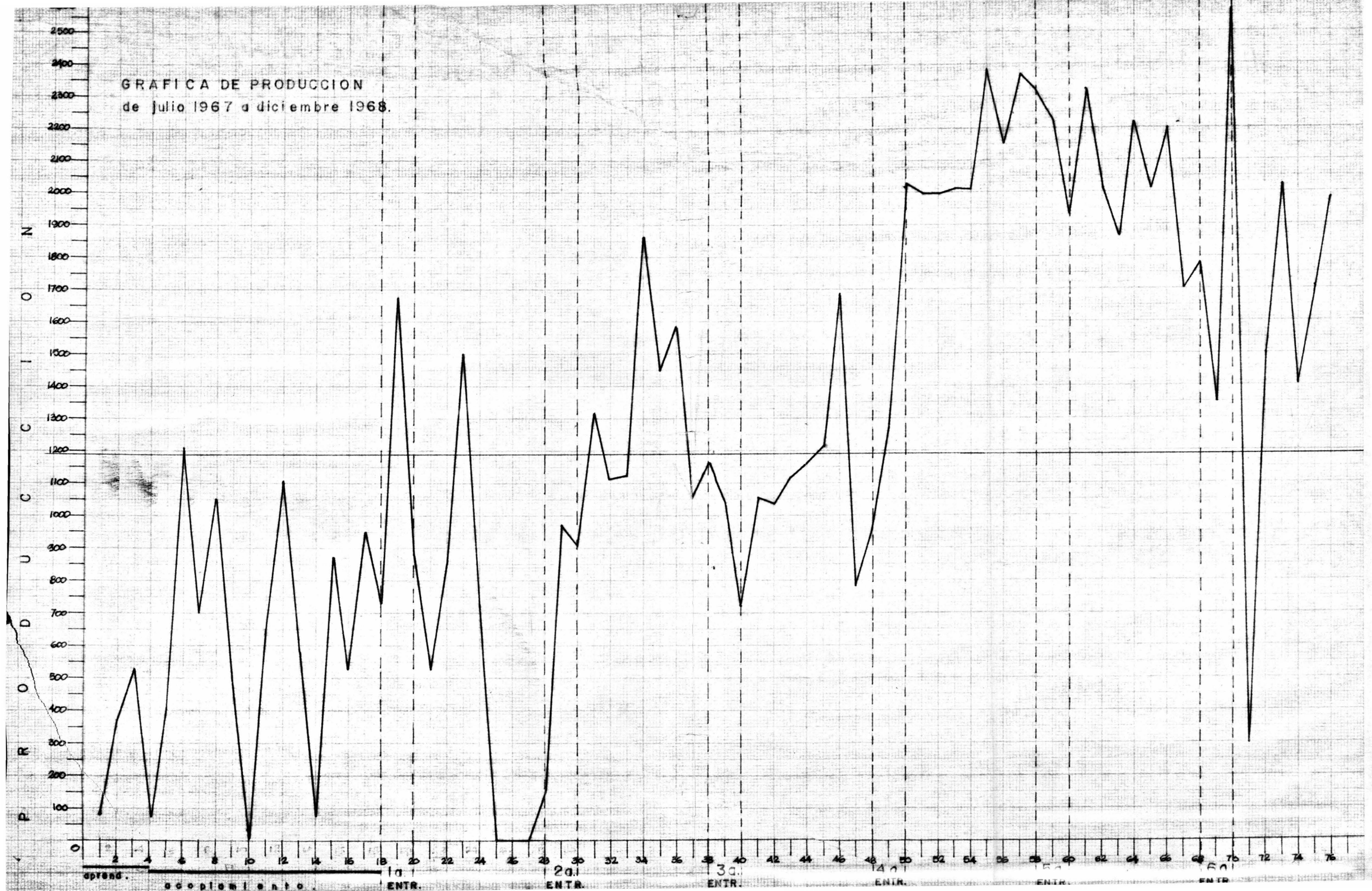
Una vez señaladas las áreas de influencia en el desarrollo de una actitud positiva ante el trabajo, se nos presentó el problema de comprobar que las obreras presentaban una actitud positiva. Si bien en el ambiente del taller encontraban astisfacción ¿era esto suficiente para demostrar su actitud? Pensamos que una forma objetiva de conocerla era el observar el aumento en la producción.

El hacer gráfica de producción personal no solucionaba nuestro problema, ya que el trabajo en cadena está determinado por la producción de los otros eslabo-

nes de la cadena. Por esto pensamos que estudiando la producción total tendríamos un elemento de juicio para observar la actitud de los empleados.

Presentamos la grafica de producción de pantalones dividida en semanas de producción desde julio de 1967 que empieza la producción a diciembre de 1968 que termina el periodo de estudio que presentamos (ver lámina I).

Explicación de la gráfica. Como decíamos anteriormente, presentamos el número de pantalones producidos por semana. Tomamos el promedio de producción y -- trazamos una linea arbitraria considerando como baja -- producción los puntos por debajo de la linea y como alta producción los puntos por encima de la linea. Señalamos, así mismo, los periodos de aprendizaje y de acoplamiento y las semanas donde se realizaron las entrevistas.


GRAFICA DE PRODUCCION
de julio 1967 a diciembre 1968.
PRODUCCION
aprend.
acoplamiento
1a. ENTR.
2a. ENTR.
3a. ENTR.
4a. ENTR.
5a. ENTR.
6a. ENTR.

El período de aprendizaje comprende las 4 semanas del mes de julio de 1967, empieza a haber un crecimiento rápido de la producción debido, probablemente, al entusisasmo por el trabajo. El período de acoplamiento, que se extiende hasta noviembre, es más inestable en la gráfica debido a la falta de hábitos de trabajo: unos días se trabaja mucho, otros hay distracciones. No se lograba sacar la producción y había bajas en la moral de los empleados, esto se vé aumentado cuando se acaba el corte y se tarda una semana en llegar el nuevo material, por lo que decae al mínimo de producción.

En la segunda semana de noviembre se empiezan las entrevistas, intentando como unirnos, profundizar en la mentalidad con la que observan el trabajo e iniciar el área de responsabilidad económica para modificar sus actitudes. La producción sube al máximo alcanzado hasta entonces.

Las dos primeras semanas de enero fueron de - vacaciones y la gráfica baja al cero. El taller no - cuenta todavía con "comodines" de forma que al salir personal de vacaciones no se interrumpa la cadena. - Después del período de vacaciones se vuelven las entrevistas, inferidas a la responsabilidad social.

En febrero la producción se hace más estable. Sube y se aumenta el salario, y se introduce el servicio de desayuno. La producción sobresale de la línea arbitraria señalada y se mantiene en los meses de marzo y abril.

Empieza a bajar cercano a la época de la entrevista, en que se intenta reforzar las áreas tocadas en las primeras entrevistas. Hasta el mes de junio no sube la producción debido a la falta de material. Se logra obtener un contrato con otra fuente de telas y la-

producción vuelve a subir. En julio las entrevistas coinciden con un nuevo aumento de salario. Las entrevistas que siguen intentan profundizar en el sentimiento de autoestima y de valoración del trabajo. Durante los meses de agosto, septiembre, octubre y noviembre, la producción se mantiene estable y muy por encima de la línea arbitraria. En diciembre se realiza una nueva serie de entrevistas para reafirmar las áreas anteriores.

La caída de la gráfica en la semana No. 72 es debida a la falta de material.

Resumiendo podríamos decir, de una forma arbitraria, que los aumentos de producción están influidos por diversos factores, especialmente:

1.- Por el tiempo transcurrido.

2.- Por el aprendizaje y el acoplamiento a la tarea.

3.- Por el aumento periódico de salario.

4.- Por la alimentación.

5.- Por el tratamiento médico que se les dió a partir de octubre de 1967.

6.- Por las entrevistas realizadas.

El paso siguiente fué estudiar la influencia de estos factores separadamente, para ver si eran estadísticamente significativos.

Para este estudio estadístico seguimos los pasos siguientes: Separamos cada factor y establecimos una hipótesis nula, negando su significación estadística en la producción; manejamos los factores de forma tal que pudieramos aceptar o rechazar nuestra hipótesis.

FACTOR TIEMPO:

Hipótesis nula: no hay diferencia estadísticamente significativa entre los niveles de producción, a través del transcurso del tiempo, no habiendo diferencia -

entre los periodos comprendidos entre la primera y 25a. semana, entre ésta y la 50a. semana, si la hubiere se debe al azar y entre ésta y la 77a. semana de trabajo.

Comparación de los grupos de semanas:

I	II	III
$\bar{X}_1$ = 681	$\bar{X}_2$ 1057.7	$\bar{X}_3$ 18842

Grupos I y III

Rp. = 849.443 diferencia 1203.2

Grupos I y II

Rp. = 841484 diferencia 376.7 *

Grupos II y III

Rp. = 806.774 diferencia 833.5

La hipótesis nula es verídica solo en la relación de los grupos II y I. En los otros dos grupos encontramos influencia del tiempo en la producción.

Como se podría interpretar este resultado, ya que no hay dif. en la producción durante el 1er período.

ap padept

Comparación de los períodos de aprendizaje, - acoplamiento y un período medio de producción.

Hipótesis nula: no habrá diferencia estadísticamente significativa entre los niveles de producción durante los períodos de aprendizaje, el de acoplamiento y un período de producción posterior, si la hubiere se debe al azar.

I	II	III
$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$
276.5	668	1275.2

Grupos I y III

Rp = 546.876 diferencia 998.7

Grupos I y II

Rp = 601.175 diferencia 391.5

Grupos II y III

Rp = 559.245 diferencia 607.2

La hipótesis nula es verídica en los grupos I y II.

Como se ve esto con lo dicho anteriormente.

FACTOR SALARIO.

Hipótesis nula: no habrá diferencia estadísticamente significativa entre los niveles de producción durante los períodos comprendidos entre el inicio del trabajo y el primer aumento de salario, entre éste y el segundo aumento y entre éste y el período final de la investigación. Si la hubiere se debe al azar.

Comparación de los grupos:

I	II	III
$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$
718.3	1189.5	1849.1

Grupos I y III

Rp = 640.537 Diferencia 1130.8

Grupos I y II

Rp = 405.095 Diferencia 471.2

Grupos II y III

Rp = 4025.472 Diferencia 659.6

Se rechaza la hipótesis nula. La influencia del salario en la producción es significativa estadísticamente.

Que implica esto en la práctica al respecto del nivel standard de vida de las personas que laboran en la fábrica

LA ALIMENTACION.

Hipótesis nula: no habrá diferencia estadísticamente significativa entre los períodos de producción comprendidas en los meses de agosto a octubre de 1967 y el período octubre 1967 a diciembre 1968, después del servicio de desayuno. Si la hubiere se debe al azar.

T = 0.533

T (tabulada) - 1.95996

Se acepta la hipótesis nula.

EL TRATAMIENTO MEDICO.

Hipótesis nula: no habrá diferencia estadísticamente significativa entre los períodos de producción anteriores al tratamiento médico del bario y el posterior al tratamiento. Si la hubiere se debe al azar.

T = 1.741

T (tabulada) 1.95996

Se acepta la hipótesis nula.

LA ENTREVISTA.

Hipótesis nula: no habrá diferencia estadísticamente significativa entre los períodos posteriores a las entrevistas bimestrales. Entre las semanas: 20-28; 30-38; 40-48; 50-58; 60-68; y 70-77. Si la hubiere se debe al azar.

Comparación de los grupos:

a	b				
I	III	II	VI	V	IV
X= 517.7	X=1124.5	X=1337.7	X=1642	X=1994.1	X=2155.7

Grupos:

I-IV	:Rp = 485.471772	diferencia	1638.0
I- V	:Rp = 477.933292	"	1476.4
I-VI	:Rp.= 467.379560	"	1124.3
I-II	: Rp.= 453.810476	"	820.0
I-III	: Rp.= 431.195336	"	606.8
III-IV	: Rp.= 439.181.944	"	1031.2
III- V	: Rp.= 429.483920	"	896.6
III-VI	: Rp.= 467.379560	"	517.5
III-II	: Rp.= 81.233752	"	213.2
II-IV	:Rp.= 429.483920	"	818.0
II- V	:Rp.= 417.015032	"	656.4
II-VI	: Rp.= 431.195336	"	304.3
VI-IV	Rp.= 453.810476	"	513.7
VI- V	:Rp.= 451.195336	"	352.1
V- IV	:Rp.= 81.233752	"	161.6

Se rechaza la hipótesis nula. Hay diferencia significativa estadísticamente en la producción de las semanas posteriores a las entrevistas, exceptuando los períodos de los grupos II-VI y el grupo VI-V.

Si tomamos los niveles de producción como una muestra del ajuste de las obreras al trabajo, Entendiendo por ajuste la satisfacción personal y el rendimiento, encontramos como factores de influencia: el transcurso del tiempo, el acoplamiento a la tarea, el salario y las entrevistas.

Si bien este estudio no es demostrativo, podremos decir que las entrevistas para lograr una actitud favorable hacia el trabajo son un elemento de influencia en el ajuste del trabajador.

CONCLUSIONES.

Al iniciar este trabajo, nos planteamos la necesidad de estudiar las actitudes y su modificación a través del programa de selección técnica de personal.

Expusimos a continuación, en el estudio de la selección técnica de personal, los elementos que han de conjugarse en la selección de personal:

- Conocer la tarea que se va a desempeñar.
- Conocer al sujeto que va a desempeñarla.

Para identificar en cada tarea a los sujetos que puedan realizarla con eficacia y autosatisfacción. El fin de la selección es, por tanto, la eficacia y adaptación profesional.

Estudiamos, así, algunas de las técnicas empleadas para el conocimiento de los candidatos: los test, - cuestionarios y entrevistas. Estudiando más adelante el sistema de validarla.

Al tratar las diferentes técnicas empleadas en-- contramos:

1.- En relación a los test, vimos su utilidad para el conocimiento de las aptitudes, ya que los estudios realizados en este tipo de pruebas, nos dan un alto nivel de confiabilidad. Así mismo, vimos sus límites e insuficiencia como elementos únicos de selección.

2.- En elestudio de los cuestionarios, destacamos sus ventajes y limites. Encontramos un matiz clínico en la mayoria de ellos y anotamos la conveniencia de un tipo de cuestionario más relacionado a los finesde la selección.

3.- Estas dos técnicas podrán ser utilizadas, siempre y cuando se cuente con un personal especializado, y conociendo perfectamente los requisitos del puesto, se hace una selección de las pruebas más adecuadas para el puesto que se debe cubrir.

4.- La entrevista se presentó como una técnica que nos permite: conocer al candidato; como medio para contrastar los resultados de las pruebas, y como medio de integrar los datos.

Sin abandonar las otras técnicas, hemos visto, la entrevista como factor necesario para la selección: como primer contacto con el sujeto, como método de integrar los datos provenientes de los test y cuestionarios, y para completar el proceso de selección que comprende: la iniciación del candidato y el control de la adaptación.

Por esto dedicamos el segundo capítulo al estudio de la entrevista siguiendo a Sullivan Encontramos:

1.- En el proceso de la entrevista vimos como es una situación de interacción social propicia para llegar a conocer las actitudes del cliente e intentar modificarlas ya que consideramos la interacción social como un cambio de actitudes.

2.- Dentro de la entrevista señalamos la entre-

visto de consejo, destacando sus características propias, vimos que era el tipo de entrevista conveniente para nuestro propósito, ya que al ser una técnica basada en el reflejo de sentimientos crea una situación adecuada para la modificación de actitudes al verse influidas por la presión de expresiones de las otras personas, el contexto particular del momento además de las peculiaridades propias de la persona.

En relación a las actitudes, después de intentar profundizar en su naturaleza y origen encontramos:

1.- No es aún muy claro el estudio de su naturaleza, los principales estudiosos de las actitudes -- las han estudiado en el campo de la psicología social siendo difícil pasar sus conclusiones al campo industrial, aunque se han hecho estudios interesantes que

señalan su influencia en el ajuste profesional.

2.- En cuanto a la posibilidad de modificarlas, encontramos que la modificación de las actitudes originadas por un condicionamiento, llamadas actitudes emocionales por Curtis, se han reconocido como difícilmente modificables, su reaprendizaje requiere un tratamiento especializado. En cambio las actitudes adquiridas por la participación social voluntaria y efectiva son flexibles, con capacidad de modificación también a través de la participación social.

De la definición de trabajo que dimos en el capítulo cuarto, de este estudio, encontramos la necesidad de la satisfacción del trabajador en su trabajo, vimos:

1.- Que las satisfacciones que pretende el individuo son producto de su condicionamiento anterior-

en la sociedad que ha despertado en él actitudes positivas o negativas.

2.- Vimos que era necesario conocer el tipo de condicionamiento que tuvo el trabajador para predecir el tipo de actitudes que desarrollará y su posibilidad de modificación.

3.- Presentamos un estudio realizado en un taller piloto de sesenta y tres obreros, durante dos años en los que se tuvieron entrevistas para llegar a la --- creación de actitudes positivas a través del conoci--- miento de cuatro áreas provenientes de su ambiente social: la responsabilidad económica, la responsabilidad social, la valoración del trabajo y el sentimiento de la propia estima.

Hicimos el tratamiento estadístico en base a ob-

FE DE ERRATAS.

Pág.	Dice	Debe decir:
15	materia	material
17	decisión	división
19	se	sea
28	constetar	contestar
56	Buenos Airez	Buenos Aires
68	dege	debe
96	haci	hacia
114	Existe	éste
119	fuentes	frutos
125 y 142	bario	bacio
129	misión	visión

servar el aumento en la producción como un síntoma de ajuste laboral. Separamos seis factores de posible influencia encontrado estadísticamente significativos: el tiempo transcurrido, el acoplamiento a la tarea, el salario y las entrevistas.

Este estudio, dijimos al empezar este trabajo no es demostrativo, sin embargo, puede ser un elemento para la realización de un estudio posterior y nos muestra que la entrevista es una técnica adecuada para la modificación de actitudes.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA.

ANDERSON Y ANDERSON. Técnicas Psicológicas del Diagnóstico Psicológico. Trad. H. Stellés. -- Rialp, Madrid 1963.

ANSON, F. Teoría y Técnica de la Administración. - Rialp, Madrid.

BOREL, J. L'Desequilibre Psychique. Ed. P.U.F.,1947.

BRAIDO, P. Educare. Vol. II Pas-Verlag, Zurich,1962.

BRECH, E. Organización y Dirección. Ed. Rialp, Madrid, 1965.

CURTIS,J. Psicología Social. Trad. J. Masana, Ed. -- Grijalva, Barcelona, 1962.

CUTLIP, S. Relaciones Públicas. Ed. Rialp, Madrid 1965.

ESCRIVA DE BALAGUER. Lettere, Roma 31-V-1959.

GARDNER, B. Relaciones Humanas en la Empresa. Trad. H. Stellés, Rialp, Madrid, 1958.

GOMEZ ROBLEDA, C. La Psicología del Trabajo y sus -- Realizaciones Mexicanas. Tesis Profesional, México, 1955.

GRIEGER, J. Pedagogía General. Trad. I Aceneta, Marfil, Valencia, 1966.

HERRERO, J. Teoría de la Valoración del Personal. Ed.- Rialp, Madrid, 1965.

HILFF, Hubert. La Ciencia del Trabajo. Trad. M. Heredero. Ed. Rialp. Madrid, 1963.

ILLANES, José Luis. Spiritualita del lavoro. Ed. Ares Milano, 1966.

KEPHART NEWELL. La Entrevista y el examen de selección. Trad. M. Valcarse. Rialp. Madrid, 1959.

KLINENBERG, O. Psicologia Social. Ed. Fondo de -- Cultura Económica, México.

KNOWIES, W. Principios de la Dirección de Personal. Ed. Rialp, Madrid, 1965.

LERSCH, Philip. La estructura de la Personalidad. Trad. R. Sarró. Ed. Scientia. Barcelona, 1966.

LORENZINI, G. Caracterologia y Tipologia aplicadas a la educación. Trad. Fábregas 4a. Ed. Marfil, Valencia 1964.

LORETO, N. La Personalidad de la Mujer Mexicana, -- México, 1961.

MAIER, Norman. Psicologia Industrial. Trad. F. Ontiveros, Rialp. Madrid, 1960.

MIRA Y LOPEZ, E. Factores Psicológicos dela Productividad. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1961.

MIRA Y LOPEZ E. Problemas Psicológicos Actuales. 6a. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1960.

MESSNER, J. La Cuestión Social. Ed. Rialp. Madrid.

NASSIF, Ricardo. La Pedagogía de nuestro tiempo. Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1965.

NOSENGO, Gesualdo. La Persona Humana y la Educación. Trad. D. Rodríguez. Ed. Dirección General de Segunda Enseñanza Media, Madrid, 1965.

PIERON, Henry, La Psychologie Differentielle. 2a. -- Ed. Presses Universitaires de France, Paris, 1962.

PIERON, Henry y otros . Tratado de Psicología Aplicada. Trad. A. del Calcagno. Vols. I a VII. Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1960.

RUSSEL, Arnulf. Psicología del Trabajo. Trad. A. Alvarez. Marata, Madrid, 1963.

LE SENNE, Rene. Tratado de Caracterología: 2a. ed. Trad. F. Morente, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1960.

SIGUAN, M. Problemas Humanos de Trabajo Industrial. - 2a. Ed. Rialp. Madrid, 1960.

SPROTT. Psicología Social. Trad. J. Sirolt. Ed. Paidos, Buenos Aires, 1968.

STERN. W. Psicología General. Trad. J. Rovira. Ed. -- Paidos, Argentina, 1962.

SULLIVAN, H. La Entrevista Psiquiátrica. Trad. López F. Ed. Psique, Buenos Aires, 1964.

SUPER, D. Psicología de la Vida Profesional. Ed. H. Estellés, Ed. Rialp, Madrid, 1962.

RICCARDI, R. La Dinámica de la Dirección. 2a. Ed. Rialp. Madrid, 1965.

VAN DYKE, B y otros . Como entrevistar. Trad. M. Vazquez, Ed. Rialp. Madrid, 1960.

VIGLIETTI, Mario. Psicologia y Psicotécnica en la Orientación Profesional. Trad. J. Zahonero. 3a. Ed. - Marfil, Alcoy, 1963.

I N D I C E

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