

# El incidente crítico como técnica para recolectar datos

ANA CECILIA BALBOA

## Introducción

**E**ste capítulo explica en qué consiste la técnica del incidente crítico y cuáles fueron sus antecedentes; se describe el desarrollo de esta técnica, sus principios fundamentales y sus aplicaciones. Se revisan brevemente los hallazgos de un considerable número de estudios que hacen uso de esta técnica en el área de la bibliotecología, se indica el estatus actual y los posibles usos futuros que se le pueden dar. Se describe además la aplicación de la técnica en un estudio que se realizó en cinco bibliotecas académicas de universidades privadas, con el fin de evaluar la comunicación interpersonal entre el bibliotecario y el usuario durante la entrevista de referencia, y se presentan los resultados obtenidos.

La técnica del incidente crítico consiste en un conjunto de procedimientos para recolectar observaciones sobre el comportamiento humano que tienen un significado especial y que cubren criterios que han sido sistemáticamente definidos para facilitar así su utilidad potencial en la resolución de problemas prácticos y para desarrollar principios psicológicos.

Por *incidente* se entiende cualquier actividad humana observable que sea suficientemente completa por sí misma para permitir que se hagan inferencias y predicciones acerca de la persona que realiza el acto. Para ser *crítico*, un incidente debe ocurrir en una situación en la que el propósito o intención del acto sea lo suficientemente claro para el observador, y cuyas consecuencias sean suficientemente definitivas como para dejar poca duda acerca de sus efectos.

Ciertamente las personas hemos estado haciendo observaciones de otras personas durante siglos. El trabajo de muchos grandes escritores del pasado indica claramente que había aficionados observadores de sus prójimos.

Algunos de estos escritores probablemente habrán confiado en las detalladas notas que hicieron sobre sus observaciones. Otros quizá habrán tenido inusuales habilidades para reconstruir las imágenes de su memoria con detalles vívidos. E incluso otros habrán hecho una serie de observaciones rela-

tivamente sistemáticas de muchas instancias de un tipo particular de comportamiento. Tal vez lo que se necesitaba para complementar estas actividades era una serie de procedimientos para analizar y sintetizar tales observaciones dentro de un número de relaciones que pudieran ser probadas por medio de observaciones adicionales sometidas a condiciones más cuidadosamente controladas.

### **Definición del incidente crítico**

Según su inventor John C. Flanagan (1954), la Técnica del Incidente Crítico (TIC) es:

[...]un conjunto de procedimientos para recolectar observaciones directas del comportamiento humano de tal manera que facilite su utilidad potencial para resolver problemas prácticos y desarrollar principios psicológicos amplios.

Y se trata

[...] esencialmente de un procedimiento para recolectar ciertos hechos importantes concernientes al comportamiento en situaciones definidas [...] No consiste en un conjunto rígido único de reglas que dirigen o controlan tal recolección de datos. Más bien se la debe ver como un conjunto flexible de principios que deben ser modificados y adaptados para satisfacer la situación específica que se tiene a la mano.

Es esencial que un incidente contenga suficientes detalles de modo que pueda ser analizado posteriormente y ofrecer resultados justos e imparciales. El incidente debe proporcionar una indicación clara de la percepción ejercida por el observador acerca del desempeño de la persona involucrada.

Más que recolectar opiniones, fragmentos y estimaciones, se pretende obtener un registro de comportamientos específicos de aquellos que están en la mejor posición para hacer las observaciones y evaluaciones necesarias. La recolección y tabulación de estas observaciones hará posible formular los requerimientos críticos para desempeñar una actividad. Una lista de comportamientos críticos proporciona las bases para hacer inferencias en cuanto a los requerimientos necesarios por lo que toca a aptitudes, entrenamiento y otras características.

Flanagan dice también que tales comportamientos son analizados en el contexto de los incidentes o situaciones observadas, las cuales tienen un significado especial y concuerdan con criterios sistemáticamente definidos.

Wilson, Starr-Schneidkraut y Cooper (1989) sintetizan la idea de Flanagan y definen al incidente crítico como un conjunto de metodologías relacionadas, que involucra la recolección de reportes de instancias u ocasiones (“incidentes”) detallados, en los cuales un individuo hizo algo que fue especial-

mente efectivo o especialmente inefectivo para lograr el propósito de una actividad.

Ovretveit (1992) sugiere que la técnica del incidente crítico le permite a quien responde, expresar necesidades y expectativas especiales y que esto no depende del análisis de un número limitado de componentes, como sería el caso de un cuestionario previamente elaborado. Los usuarios experimentan y recuerdan un servicio dado como una secuencia de incidentes, y no como atributos individuales como, por ejemplo, bueno, regular o malo.

Edvardsson (1992) escribe que:

[...]para que un incidente sea “crítico”, el requerimiento es que se desvíe significativamente, ya sea positiva o negativamente, de lo que es normal o de lo que se espera.

Por su parte, Chell (1998) la define como:

[...]un procedimiento cualitativo de entrevista que facilita la investigación de sucesos o acontecimientos significativos (eventos, incidentes, procesos o asuntos) que han sido identificados por el entrevistado, más la forma en que éstos han sido manejados y los resultados que han sido obtenidos en función de los efectos percibidos. El objetivo es obtener un entendimiento del incidente desde la perspectiva del individuo, tomando en cuenta tanto los elementos cognitivos, como los afectivos y los del comportamiento.

Roger J. Callan (1998) manifiesta que es un procedimiento que registra comportamientos observados que llevan hacia el éxito o el fracaso en el logro de una tarea específica. Finalmente Fisher (1999) propone que el incidente crítico es un conjunto flexible de principios que se proponen facilitar la solución de problemas prácticos por medio de la identificación de comportamientos efectivos, incluyendo los factores relacionados con el comportamiento, tales como el diseño ergonómico (comunicación personal).

En conclusión, la técnica del incidente crítico es un procedimiento que permite la aplicación de diversas teorías para estudiar un comportamiento determinado; en este caso nos referimos tanto a la teoría relacional del campo de la comunicación como a otras áreas del conocimiento y también al campo de la bibliotecología.

## **Antecedentes**

La llamada “Reported Significant Observation” (RSO), fue usada por la Fuerza Aérea de los Estados Unidos en su programa de psicología de la aviación y más tarde desarrollada por John C. Flanagan (1954); la RSO es más conocida como la “Técnica del Incidente Crítico”. Sin embargo, las palabras “crítico” e “incidente” tienen otras connotaciones en el campo de la seguridad nuclear, por lo que sus

primeros usuarios dentro de la Compañía Nuclear Aerojet le dieron el nombre más apropiado de “Reported Significant Observation” (Observación significativa divulgada).

La técnica del incidente crítico (TIC) surgió como un resultado de varios estudios conducidos durante la Segunda Guerra Mundial por el Programa de Psicología de la Aviación de la Armada de los Estados Unidos. Este programa estaba bajo la dirección del doctor John Flanagan y fue creado para intentar mejorar el entrenamiento de los aviadores militares. La TIC se usó ampliamente para mejorar la selección de la tripulación de vuelo, el entrenamiento y el desempeño en el combate. Los estudios querían obtener información acerca de las causas por las que fallaban tanto pilotos como entrenadores. Esta técnica de contar “historias de guerra” es la parte medular del proceso del incidente crítico.

Después de que terminó la Segunda Guerra Mundial, Flanagan y otros psicólogos del Programa de Psicología de Aviación, fundaron el American Institute for Research (AIR), organización educativa y científica no lucrativa. Los estudios que esta institución llevó a cabo ayudaron mucho para desarrollar la TIC. Otros estudios llevados a cabo en la Universidad de Pittsburg bajo la dirección de Flanagan proporcionaron más bases y comprensión acerca de esta técnica. Finalmente, en 1954,

Flanagan publicó una descripción completa de la técnica junto con una revisión de más de 60 estudios (Flanagan, 1954; Roman y Latham, 1974; Zemke, 1979).

Esta técnica ha sido utilizada en más de 700 estudios publicados desde ese momento, incluyendo el realizado en 1960 llevado a cabo por AIR para el National Board of Medical Examiners, en el cual se usó la TIC para recolectar ejemplos de prácticas clínicas efectivas e inefectivas de los internos y residentes con el propósito de definir las dimensiones críticas o su competencia, lo que dio por primera vez una definición concreta de los requerimientos para tener un desempeño efectivo como médico, específicamente como médico residente.

La TIC de Flanagan ha sido utilizada en una amplia variedad de investigaciones, pero se sabe poco de su uso en la Ciencias de la Información y la Bibliotecología.

En 1987, la National Library of Medicine (NLM)<sup>1</sup> de los Estados Unidos condujo una encuesta nacional entre cerca de tres mil profesionales de la salud que usaban la base de datos *Medline*. Esta encuesta sin embargo, no sirvió para conocer con detalle las respuestas a preguntas tales como: ¿cuál era el im-

---

1 <http://ftp.nlm.nih.gov/od/ope/cit.html>

pacto que la información recuperada por *Medline* estaba teniendo en sus actividades profesionales?, ¿cuál era la razón por la cual buscaba usted información a través de *Medline*?, ¿para qué estaba siendo usada esa información?, o ¿cuál era el impacto final sobre la situación que motivó su búsqueda?

Por eso, en agosto de 1988, la Oficina de Planeamiento y Evaluación de la NLM, con apoyo del American Institute for Research (AIR), iniciaron una investigación para saber si la técnica del incidente crítico podría proporcionar las respuestas a tales preguntas, ya que la metodología tradicional de encuesta, con categorías de respuestas pre-definidas, no era la adecuada para entender la motivación y el comportamiento del usuario, ni tampoco sus consecuencias.

## Proceso para obtener incidentes críticos

Flanagan presenta el procedimiento en cinco pasos:

1. **Propósitos generales.** Ésta es una condición básica. Involucra una orientación fundamental en términos de los objetivos últimos que persigue el estudio, los cuales deben ser comprendidos y aceptados por la mayoría de los participantes. También debe incluir una breve declaración escrita que se haya obtenido de autoridades en el campo.

2. **Planes y especificaciones.** Se proporcionarán instrucciones precisas a los observadores, quienes deberán estar familiarizados con la actividad de los observados. Se especificará el grupo cuyo comportamiento será estudiado y tales comportamientos serán categorizados; las instrucciones serán consistentes con respecto a los estándares que se usarán en la evaluación y clasificación. Se debe poner mucha atención en aquellos aspectos del comportamiento que sean cruciales para formular una descripción funcional de la actividad. Sólo se podrá obtener objetividad si los observadores siguen el mismo conjunto de reglas. En este sentido, se establecerán las especificaciones y se harán explícitas antes de hacer la recolección de los datos. Dichas especificaciones incluirán: las situaciones observadas, su relevancia con respecto al objetivo general, la extensión del efecto sobre el objetivo general, y el personal que haga las observaciones.
3. **Recolección de datos.** Es preferible hacer la recolección de datos a partir de una observación directa, pero también es aceptable la recolección de datos retrospectivos que estén frescos en la mente de los sujetos que se van a estudiar, efectuada por medio de entrevistas individuales, entrevistas de grupo y cuestionarios. Es aconsejable llevar a cabo un estudio piloto

para verificar la interpretación de las preguntas y las instrucciones. La pregunta debe incluir una breve especificación acerca del tipo de comportamiento relevante y se les debe pedir a los sujetos que recuerden ciertos incidentes, como por ejemplo los más recientes. En el momento de la entrevista, deberán ser los entrevistados y no los entrevistadores los que hablen más.

4. **Análisis de los datos.** El propósito es resumir y describir los datos de manera eficiente para poder formular categorías, lo cual es un proceso subjetivo. Una vez que se ha desarrollado el sistema de clasificación se puede obtener un grado de objetividad bastante satisfactorio, y se pueden formular hipótesis a través del estudio de los incidentes.
5. **Interpretación de los reportes.** En muchos casos, los errores verdaderos no se cometen durante la recolección y el análisis de los datos, sino que se falla en hacer una interpretación adecuada de éstos.

Yasar Tonta (1992), de la universidad de Berkeley en California, resume los procedimientos de la TIC en dos grandes pasos:

- a) Recolección y clasificación detallada de los reportes de incidentes, y
- b) Elaboración de inferencias basadas en los incidentes observados.

## **El procedimiento de la entrevista y la recolección de los datos**

La recolección de datos se puede hacer de diferentes maneras: entrevista personal, entrevista de grupo, o cuestionario (Flanagan, 1954; Callan, 1998).

Al seleccionar el instrumento de recolección hay que tener en cuenta el tipo de personal disponible en la biblioteca. Puede ser que ya existan expertos dentro de la organización, ya sea entrevistadores o diseñadores de cuestionarios. A falta de estos expertos, se pueden contratar consultores en el área.

Al escoger entre la entrevista y el cuestionario, la principal consideración, aparte del problema del personal que va a llevar a cabo la recolección de datos, es la validación de los resultados del estudio. Esta consideración incluye dos aspectos: la predisposición y el anonimato.

### *Predisposición*

Flanagan (1954) sugiere que el entrevistador sea alguien familiarizado con el área que va a ser estudiada, pero también hay que tener cuidado al seleccionar y entrenar a las personas que van a recoger los datos, porque se pueden obtener resultados no apropiados de un ingeniero eléctrico empleado como entrevistador si el ingeniero está predispuesto a descubrir problemas de seguridad en cuanto a electricidad. El entrevistador será capaz de detectar

y corregir las falsas interpretaciones de la pregunta sin inducir al participante a una respuesta predeterminada.

Si se emplea la entrevista será menos probable que se predisponga al participante. Esto es debido a que el entrevistador puede percibir las opiniones que causan que los individuos reaccionen de manera diferente a la misma pregunta. Si el participante ha malinterpretado la pregunta o está tratando de mencionar algún problema personal, el entrevistador tiene la libertad de cambiar la pregunta para re-direccionar al participante de vuelta a la trayectoria.

Si se elige el cuestionario, desafortunadamente no se podrá variar una vez que haya sido distribuido, y siempre habrá un cierto número de resultados inválidos en cada estudio. Esto se puede minimizar sólo a través de una redacción cuidadosa de las preguntas escritas y con el uso de un ejemplo o comentario introductorios incluidos en el paquete del cuestionario.

### *Anonimato*

El anonimato es importante para los individuos quienes podrían recibir una acción punitiva como resultado de la información que revelen.

La entrevista se basa en la premisa de que los individuos estarán menos inhibidos debido a que usualmente estarán describiendo incidentes o situa-

ciones “casi fallidas” en las que no hubo daños. Pero el entrevistador sólo puede ofrecer promesas orales de que el material de los participantes permanecerá en el anonimato.

El cuestionario asegura más el anonimato porque no pregunta los nombres. Los resultados se pueden regresar incluso en sobres sellados. La apertura que permite el anonimato puede ayudar a revelar la actitud del empleado y la información moral, las cuales son difíciles de obtener por otros métodos.

Flanagan cree que el método más apropiado para la recolección de datos es la entrevista individual, debido a su eficiencia, lo inmediato del proceso y las demandas mínimas para que la gente coopere. Afirma que: “la recolección y la tabulación de estas observaciones permiten formular los requerimientos críticos de una actividad (ej. calidad del servicio)”.

La entrevista no se propone preguntarle al entrevistado que identifique las causas que contribuyeron a su experiencia satisfactoria o no satisfactoria, sino sólo que describa aquellos incidentes en los que tuvo lugar una interacción de servicio buena o mala.

Repetir los eventos o historias de esta manera es algo que la mayoría de la gente hace con facilidad. Es el investigador quien se hace responsable de la abstracción y las inferencias. Flanagan sugiere que

para que el proceso de la entrevista sea más efectivo, será necesario:

- Indicarle al entrevistado la autoridad sobre la cual se está llevando a cabo la entrevista.
- Hacer una declaración por escrito acerca del propósito del estudio.
- Explicarle por qué él ha sido elegido para comentar.
- Convencer al entrevistado de que se guardará el anonimato.
- La principal “pregunta” debe manifestar que se desea un incidente o un comportamiento reciente.
- Permitirle al entrevistado que él sea el que hable y evitar hacerle preguntas inducidas
- Hacer preguntas de seguimiento para asegurarse de que se ha dado una narración o relación comprensible y detallada.

Anderson y Nilsson (1964) y Edvardsson (1992), están de acuerdo en que el mejor método para la recolección de datos es la entrevista personal, debido a la profundidad y riqueza de los datos recolectados. Los datos no adquieren su riqueza fácilmente, se requiere de una preparación cuidadosa para la entrevista en sí.

## **Análisis y validación de los datos**

Conforme se recolectan los incidentes, se van clasificando y gradualmente debe surgir un esquema de clasificación. La forma en que se clasifican los incidentes es subjetiva puesto que el investigador elige los encabezamientos o etiquetas bajo los cuales se categorizarán los incidentes. Las categorías deben estar abiertas al cambio y desarrollo conforme se recolecten más incidentes.

Una vez que se ha establecido el esquema de clasificación se puede alcanzar una cierta objetividad para colocar los incidentes en las categorías definidas. La clasificación de los incidentes será únicamente de valor si éstos se analizan cuidadosamente y se colocan en la categoría correcta, con lo cual se optimizará la confiabilidad de los resultados.

El análisis consiste en hacer una lectura cuidadosa, en separar y volver a leer, y en volver a separar en grupos y subgrupos, al mismo tiempo que se mantiene la máxima cantidad de detalles al leer los incidentes, se reconocen las similitudes, y se mejora la clasificación. Dos investigadores deben trabajar independientemente en la categorización, el absoluto acuerdo entre ellos proporcionará una categorización más objetiva. Ahí donde se identifiquen diferencias se debe volver a leer el material y reacomodarlo hasta que se logre un total acuerdo, ya sea en una subcategoría ya existente o desarrollando

una nueva. Una vez que se complete la categorización de los incidentes, se deberá determinar la importancia de cada atributo y cada subcategoría. La medida más simple para determinar la importancia es el número de incidentes identificados bajo cada subcategoría o atributo.

## Aplicaciones

Flanagan describió los siguientes usos para la técnica de incidentes críticos (1954):

- Medición de desempeños típicos. Es la aplicación más simple y natural, se refiere a preparar por escrito la declaración del requerimiento crítico y a evaluar el desempeño del personal involucrado en una actividad.
- Medición de la destreza o habilidad.- Se evalúa el desempeño contra las muestras de comportamiento estándar.
- Entrenamiento.- Se establecen los requerimientos del entrenamiento.
- Selección y clasificación.- Se trata de identificar con precisión los elementos de trabajo importantes para una tarea específica.
- Diseño de trabajo.- Equipara las tareas y el entrenamiento con cada miembro del equipo.
- Procedimientos de operación.- Se detallan los datos reales sobre los éxitos o fracasos que pueden

ser analizados sistemáticamente para mejorar la efectividad y la eficiencia.

- Diseño del equipo.- Se implementan las ideas de retroalimentación para modificar el equipo.
- Motivación y liderazgo.- Se estudian las actitudes que proporcionan las bases para analizar la motivación y el liderazgo.
- Consultoría y psicoterapia.- Se desarrollan medidas objetivas para el mejoramiento. Se analizan los tipos de mejoría que resulten del uso de procedimientos específicos por parte del terapeuta.

La TIC se ha usado como un método clave en las industrias hoteleras y de los restaurantes para registrar el éxito o fracaso en situaciones de servicio (Bitner, Booms y Stanfield Tetrecuilt, 1990). En este último caso la técnica se utilizó con el propósito de reducir mucha información cualitativa y facilitar la evaluación de los aspectos positivos y negativos del servicio, y para analizar las fuentes de satisfacción o insatisfacción por parte de los usuarios.

Roger J. Callan (1998) dice que es una técnica útil y apropiada para estudiar cuestiones de calidad en el servicio y para evaluar las percepciones de los usuarios, ya que proporciona información significativa acerca de las necesidades de los clientes. En estudios futuros podría ser valioso incluir una muestra de los proveedores del servicio para comparar y contrastar las percepciones de las tres partes

involucradas en la provisión y obtención del servicio ofrecido. En muchos casos, lo que puede ser la crítica fundamental es la actitud y el comportamiento del proveedor del servicio, más que el servicio en sí mismo.

Los incidentes identificados le permiten al investigador situarse más allá de las descripciones del atributo, tales como *empleados amigables* o *empleados eficientes*, para proporcionar razones que expliquen el comportamiento de éstos y subsecuentemente dar soluciones que puedan ser aplicadas a una unidad operacional en particular o a un grupo de unidades similares.

La técnica ha sido utilizada en varias disciplinas, como en la administración, los recursos humanos, la hotelería, el turismo, la educación y en especial para medir la hospitalidad. Bitner *et al.* (1990) recolectaron incidentes en tres industrias: hoteles, restaurantes y líneas aéreas, considerándolas como representativas de los servicios de alto contacto en donde las habilidades de comunicación oral son particularmente importantes.

Owen (1976, 1977) sugiere que la TIC podría ser útil para el desempeño y determinar los requerimientos críticos en los empleos. De manera similar, Berkner (1979) sugiere su uso como un elemento para evaluar el desempeño. Cabe hacer notar que a un nivel más general, Pearn y Kandola (1993)

la incluyeron como una de las diez técnicas más útiles para el análisis de empleos, de los papeles a desempeñar y de las tareas a realizar.

### **El uso de la técnica del incidente crítico en bibliotecas**

La técnica del incidente crítico ha sido usada en algunas bibliotecas en particular en las décadas del 60 y 70, después del artículo de Flanagan de 1954, e incluso logró una entrada en los principales volúmenes de la *Encyclopaedia of Library and Information Science* (Shirey, 1971).

Slater y Fisher (1962) usaron el concepto de “incidente crítico” en estudios acerca del uso de la biblioteca como una forma de “enfocar la mente de la persona que responde y de proporcionar datos sobre una ocurrencia específica”. Este es un enfoque mucho más útil que el de buscar narraciones generalizadas sobre el uso de la biblioteca. En 1966, Menzel citó los estudios de la TIC como un factor significativo en el desarrollo de investigaciones empíricas en el área de la información. Por su parte Chamberlain (1982) y Smith (1988), la utilizaron para identificar las diferencias perceptuales que existían entre los estudiantes y académicos en cuanto a la efectividad de los bibliotecarios. Collins (1985) la empleó para analizar el comportamiento de los bibliotecarios de referencia en las bibliotecas

académicas de la Universidad de Boston, Massachusetts.

La TIC ha sido aplicada en dos estudios de servicio de referencia “avanzados”. En ambos casos los autores dan buenas narraciones de sus métodos. Carr (1980) obtuvo 113 ejemplos de incidentes críticos de 39 respondientes, cuando examinó el papel que desempeña el personal bibliotecario al ayudar a adultos aprendices independientes. Siegel (1991) hizo un estudio para conocer el uso que hacen los médicos del MEDLINE y Radford (1996) uno sobre el servicio de referencia en tres bibliotecas académicas.

Más recientemente Wilkins y Leckie (1997) usaron esta técnica como procedimiento clave para estudiar las necesidades de información y el comportamiento durante la búsqueda de información sobre el personal profesional y gerencial de la Universidad de Western Ontario.

Shelag Fisher y Tony Oulton (1999) se interesaron en la TIC en 1980 cuando la escuela de biblioteología de la Universidad de Manchester, en el Reino Unido, estaba desarrollando el currículo para una maestría en *part-time, post-qualification, post-experience* que evolucionó hasta convertirse en la maestría en “Strategic Library Management” (Gerencia Estratégica de Bibliotecas). La técnica del incidente crítico parecía ser la apropiada para enseñarles métodos de investigación a los gerentes de

bibliotecas; algunos de los estudiantes de esta maestría que utilizaron la TIC en su investigación fueron Andrews (1991) y Harrington (1992), quienes participaron en tres estudios que se estaban llevando a cabo en la mencionada universidad: uno era sobre las necesidades de desarrollo de los empleados como elemento clave para el cambio en la Educación superior del Reino Unido; otro sobre las prácticas de toma de decisiones en bibliotecas de pequeñas a medianas en Europa, el proyecto DECIMAL; y el último sobre el desarrollo de herramientas de apoyo para el aprendizaje el proyecto LISTEN: (Library and Information Services Training and Education Network), que se debía usar para ayudar a los trabajadores de las bibliotecas a que ascendieran hacia la gerencia.

El *Learning Support Tool* o herramienta para el apoyo en el aprendizaje consistió de 14 actividades, dos de las cuales adoptaron la forma de un estudio de incidente crítico. Se les pidió a los participantes considerar cinco incidentes críticos relacionados con su vida laboral reciente y responder a tres de ellos como mínimo para hacer un auto-análisis. Después de completar la actividad, se les pidió que analizaran sus relatos considerando qué habilidades habían usado o deberían haber usado; si podían identificar patrones ya fueran positivos o negativos; y cómo se re-

lacionaba la evidencia obtenida de esta actividad con otros compañeros de trabajo.

La mayoría de estos estudios no explota los beneficios de la técnica por completo porque sólo toma en cuenta el punto de vista del bibliotecario, o se enfoca en el usuario individual como un agente libre que tiene la opción de usar, o no, un servicio de información. Únicamente los estudios de Radford (1996) y Balboa (2005) consideraron la interacción entre el usuario y el bibliotecario.

Para llevar a cabo la entrevista usando la TIC de forma correcta se debe hacer previamente un trabajo de investigación y compilar la muestra y las entrevistas telefónicas; sin embargo la entrevista en sí no es muy estructurada, lo que quiere decir que el entrevistador debe ser capaz de adaptar las preguntas al entrevistado en particular. A pesar que esta técnica ha sido usada como una metodología de investigación subjetiva, una de sus ventajas es su versatilidad.

Usada cualitativamente la TIC proporciona datos discursivos que pueden ser objeto de análisis narrativo, y pueden ser codificados y categorizados de acuerdo con los principios de la teoría fundamentada en los datos (Grounded Theory)<sup>2</sup> (Strauss

---

2 Se refiere a la teoría que es desarrollada inductivamente a partir de un cuerpo de datos.

y Corbin, 1990). Según los principios de esta teoría, a partir de los datos se pueden derivar seis tipos de incidentes:

1. Incidentes proactivos; en donde el actor actuó siguiendo los objetivos de la organización o personales.
2. Incidentes reactivos; en donde el actor actuó en respuesta a presiones de dentro o de fuera de la organización.
3. Incidentes tangibles; los cuales involucraron un cambio en la organización, que podía ser observado o medido por ejemplo, la construcción de una segunda sala de lectura.
4. Incidentes intangibles; que involucraron situaciones que no podían ser observadas o medidas y estaban abiertas a la percepción de diferentes participantes, por ejemplo cambios en el proceso gerencial o problemas de relaciones humanas.
5. Incidentes positivos; en los que el actor consideró el evento de manera positiva.
6. Incidentes negativos; en donde el actor consideró el evento en forma negativa.

### **Descripción de la aplicación**

La Técnica del Incidente Crítico se aplicó en un estudio realizado en bibliotecas académicas de instituciones de educación superior en México con el fin de evaluar la comunicación interpersonal entre

el bibliotecario y el usuario durante la entrevista de referencia. Se tomó como base el tercer axioma propuesto por Watzlawick *et al.* (1967) que se explica a continuación.

En su libro *La Pragmática de la Comunicación Humana*, Watzlawick *et al.* (1967) estudiaron el comportamiento o la psicología de la comunicación como un proceso interactivo. Estos investigadores querían descubrir e identificar patrones significativos y afirmaban que la búsqueda de patrones es la base de toda investigación científica, y que en donde hay un patrón hay significado.

Esta búsqueda de patrones es la base de un cálculo hipotético propuesto por Watzlawick (1967), que va acompañado por la identificación de cinco propiedades simples o “axiomas” acerca de la comunicación humana:

- **Primer axioma: *Uno no puede no comunicarse.***  
Esto es, todo comportamiento o conducta humana tiene valor de mensaje; es decir, de comunicación. Las palabras o el silencio, la actividad o inactividad, siempre influyen sobre los demás.
- **Segundo axioma: *Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente.***  
Las palabras pertenecen al código digital y son el vehículo del contenido, mientras que la comunicación analógica es la comunicación no verbal, la cual es el vehículo de la relación.

- Tercer axioma: *Toda comunicación humana tiene un aspecto de contenido y uno de relación.*  
El aspecto de contenido de un mensaje transmite la información, mientras que el aspecto de relación transmite el tipo de relación que se quiere lograr con el interlocutor.
- Cuarto axioma: *La naturaleza de la relación depende de cómo ambas partes pautan las secuencias de comunicación.*  
Es decir, en una interacción uno de los participantes siempre toma la iniciativa o es el líder, mientras que el otro tiende a la dependencia, y es difícil decir cuál surge primero o qué sería del uno sin el otro.
- Quinto axioma: *La comunicación puede ser ya sea complementaria o simétrica.*  
La comunicación simétrica se base en la igualdad de poderes, mientras que la complementaria en la complementariedad de la conducta de uno en relación con la conducta del otro.

El tercer axioma clave del que parte Watzlawick (1967), y el que se propuso para este estudio, es que cada mensaje tiene un aspecto de contenido y uno de relación. El contenido es **qué** se dice, y la relación es **cómo** se dice.

Los aspectos de contenido tienen que ver con el intercambio de información, y los aspectos de relación con los sentimientos y actitudes que tienen los

interactuantes durante el encuentro, lo cual resultó relevante y útil para comprender la interacción entre bibliotecario y usuario.

El estudio piloto que Flanagan sugiere dentro de la sección de “recolección de datos” para verificar la interpretación de las preguntas aplicadas en la entrevista, se llevó a cabo en las bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México y proporcionó la base para diseñar el estudio principal.

Para aplicar la técnica se siguió el proceso descrito por Flanagan (1954) que, como se explicó con anterioridad, consiste en realizar cinco etapas: 1) Propósitos generales, 2) Planes y especificaciones, 3) Recolección de datos, 4) Análisis de los datos y 5) Interpretación de reportes. Se utilizó la entrevista personal como instrumento de medida y se siguieron los siguientes cuatro pasos.

### *Propósitos Generales*

Los objetivos del estudio fueron entender y mejorar la relación bibliotecario-usuario dentro del contexto de bibliotecas académicas, desde la perspectiva de la comunicación interpersonal; se trataba de identificar y describir los factores críticos de esta relación, que, tanto bibliotecarios como usuarios, percibieron como importantes para el éxito o fracaso de la interacción en el servicio de referencia.

Como resultado del estudio piloto, se determinaron las cuatro preguntas de investigación que se presentan a continuación:

1. ¿Se perciben como importantes los aspectos de relación en la comunicación interpersonal para que tenga éxito el encuentro entre el bibliotecario y el usuario en el servicio de referencia?
2. ¿Qué aspectos de relación se pueden identificar en la comunicación interpersonal en cuanto al éxito que se tenga en la entrevista de referencia, según lo perciben bibliotecarios y usuarios?
3. ¿Qué aspectos de relación se pueden identificar en la comunicación interpersonal con respecto a los encuentros no exitosos, según lo perciben los bibliotecarios y los usuarios?
4. ¿Difieren los aspectos de relación de importancia para los usuarios, de aquellos que tienen importancia para los bibliotecarios?, y de ser así, ¿cómo?

### *Planes y Especificaciones*

Se asistió durante varios meses a un cierto número de sesiones realizadas por empresas que se dedican a los estudios psico-industriales, con la finalidad de aprender las diferentes técnicas de entrevista. El uso de la TIC requiere de entrevistas relativamente largas (en este proyecto se promediaron de 1.5 a 2 horas) y, por lo tanto, una muestra limitada de entrevistados.

### *Selección de bibliotecas*

Se eligieron 5 bibliotecas académicas privadas para realizar esta investigación:

- Universidad Iberoamericana.
- Universidad Anáhuac.
- Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Tecnológico de Monterrey campus Estado de México.
- Universidad la Salle.

La elección de estas cinco instituciones se debió a que cuentan con un servicio de referencia en el que las preguntas de referencia académica son por lo general más profundas y requieren interacciones de comunicación interpersonal más complejas que las que se hacen en las bibliotecas públicas o escolares, y son más diversas que aquéllas que se dan en una biblioteca especializada. Estas universidades se distinguen por tener diversidad en cuanto al número y niveles de grados que ofrecen, en cuanto al nivel de sofisticación de los estudiantes, y en cuanto a la misión de cada biblioteca. Se eligieron estas instituciones para proporcionar una amplia gama tanto de bibliotecarios como de usuarios.

Cada tipo de biblioteca ya sea académica, pública o especializada, tiene funciones distintas que se pueden ver reflejadas en los objetivos, los procedimientos y el contenido de las interacciones, por lo que no es conveniente mezclarlas.

### *Selección de la muestra*

Las personas seleccionadas para este estudio se eligieron de tal manera que se asegurara el reporte de todos los posibles resultados, pero no necesariamente con base en su representación proporcional en la población.

### *Bibliotecarios*

En el caso de los bibliotecarios, una vez identificados los sujetos que serían entrevistados se les enviaron cartas de invitación para participar en el estudio, las cuales estaban firmadas por el Director de sus respectivas bibliotecas. Posteriormente se llamó por teléfono a cada invitado para concertar una cita para la entrevista, y si el bibliotecario aceptaba se le proporcionaban los detalles, como el lugar y la hora en que ésta se llevaría a cabo.

De esta manera se reclutaron dos bibliotecarios por cada biblioteca quienes al solicitarles participar como voluntarios se les dijo también que el estudio tenía relación con la entrevista de referencia. También se les informó que el propósito de la investigación no era evaluar su desempeño profesional o sus habilidades, sino entender la dinámica que se da durante la entrevista. Por lo tanto los participantes se eligieron ellos mismos; sin embargo no se les informó la naturaleza del estudio para que el sesgo se mantuviera al mínimo. Todos ellos leyeron y fir-

maron una hoja informativa y de consentimiento, y llenaron la hoja de recolección de datos.

Cuatro bibliotecarios eran hombres y seis mujeres; todos ellos referencistas de tiempo completo con un promedio de edad de 44 años; y 10 años de experiencia en el servicio de referencia en diferentes bibliotecas académicas. Dos de ellos contaban con el grado de maestría y ocho con el de licenciatura, todos en Bibliotecología.

### *Usuarios*

En el caso de los usuarios, éstos se eligieron al azar dentro de las bibliotecas. Después de que se observaba que habían tenido un encuentro con el bibliotecario encargado del servicio de referencia se los abordaba e invitaba a participar en el estudio; se les preguntaba si estaban dispuestos a contestar unas cuantas preguntas, y si estaban de acuerdo en que la entrevista fuera grabada. Si el usuario aceptaba se lo llevaba a un lugar aparte para la entrevista, o se concertaba una cita para una entrevista posterior. Se entrevistó así a un total de diez usuarios y se siguió con ellos el mismo procedimiento que con los bibliotecarios: se les dio a leer y a firmar una hoja informativa y de consentimiento, se les aseguró su anonimato y se les pidió que llenaran la hoja de recolección de datos. De los diez usuarios, dos eran hombres y ocho mujeres; la edad promedio era de

31 años; dos de ellos tenían estudios de postgrado. Todos manifestaron asistir un promedio de 2.4 veces por semana a la biblioteca para hacer alguna investigación.

### *Recolección de Datos*

Las entrevistas se llevaron a cabo en las diferentes bibliotecas académicas a distintas horas del día, entre semana y los fines de semana, pues el tipo de usuarios varía entre la mañana y la tarde, y también entre quienes asisten entre semana o los fines de semana. Un ejemplo: los alumnos (usuarios) que asisten por la tarde a la universidad son generalmente los que trabajan medio tiempo, y los que asisten los fines de semana los que trabajan tiempo completo.

Hubo algunas variaciones debidas a la altura de tiempo en que se encontraba el semestre, lo cual impactó el nivel de actividad en el servicio de referencia y el tiempo del que el bibliotecario dispusiera para cada usuario. El nivel de actividad puede elevarse sustancialmente hacia el final del semestre.

Se abría cada sesión de la entrevista con una presentación estándar. Se le entregaba al participante una hoja informativa y de consentimiento, se le pedía que llenara una hoja de recolección de datos (dependiendo de si era usuario o bibliotecario) y se le pedía permiso para grabar la entrevista. Muchos de los participantes mostraron su preocupación por la

confidencialidad de la información pese a que la entrevistadora les aseguró que todos los datos serían tratados con la más estricta confidencialidad.

Cumplido lo anterior se procedía con las preguntas. En una hoja separada se registraba cualquier ademán o gesto que hiciera el entrevistado y que pudiera aportar aspectos no verbales durante la interacción de referencia. Se requería que los incidentes hubieran tenido lugar en las últimas dos semanas.

Antes de las entrevistas se alentó a los participantes a ser lo más explícitos posible en sus respuestas, recordándoles que: (a) sus respuestas serían totalmente confidenciales, (b) que el estudio era de carácter exploratorio y no estaba diseñado para juzgar su efectividad; y a los bibliotecarios se les informó expresamente que no se haría una evaluación de su desempeño ni se le comunicarían los resultados a su jefe o supervisor, y (c) que el estudio se llevaría a cabo únicamente con propósitos de investigación y que bajo ninguna circunstancia se incluiría su nombre o características que lo identificaran en este estudio. También se les aseguró que no había respuestas “correctas”, y que únicamente se intentaba descubrir cuáles eran sus perspectivas acerca de estos temas.

Las interacciones se llevaron a cabo de manera individual y las preguntas de la entrevista se centra-

ron en las percepciones tanto de los bibliotecarios como de los usuarios: acerca de entrevistas de referencia exitosas y no exitosas, acerca de las características tanto de los buenos como de los malos bibliotecarios y usuarios, y acerca del propósito de la entrevista de referencia. Las preguntas fueron abiertas y se basaron en las preguntas de investigación. Se recolectaron datos demográficos y la entrevista fue grabada. Todas las cintas fueron inmediatamente numeradas y codificadas para su posterior identificación.

Si el usuario se negaba a participar se seleccionaba otro. Por lo general los usuarios fueron muy cooperativos y sólo unos cuantos se rehusaron a ser entrevistados. Las causas por las que se rehusaron se debieron principalmente a presiones de tiempo. Sin embargo en las raras ocasiones en que un usuario se rehusó, el siguiente accedió a ser entrevistado y nunca hubo necesidad de volver a visitar una biblioteca.

En el caso de los bibliotecarios las visitas fueron programadas de modo que éste tuviera tiempo para responder tranquilamente a la entrevista sin ser interrumpido. El plan original era entrevistar al bibliotecario inmediatamente después de la interacción pero esto hubiese sido casi imposible debido a que los participantes deben cumplir con un horario asignado en el servicio de referencia, y podrían ha-

ber tenido mas usuarios que atender, u otras responsabilidades, como responder el teléfono.

Las entrevistas fueron grabadas para su posterior transcripción y codificadas para su identificación.

### *Análisis de los Datos*

Esta sección describe los procedimientos empleados en el análisis de la entrevista y los datos observados. Se analizaron las transcripciones y los datos complementarios de todas las entrevistas con los bibliotecarios y con los usuarios para a) desarrollar un esquema de categorías que reflejara las dimensiones del contenido y de la relación entre el encuentro usuario-bibliotecario, b) examinar los incidentes particulares, y c) comparar las percepciones que tenían los usuarios acerca de los bibliotecarios, y viceversa.

La principal forma de registro de datos usada en el análisis fue la transcripción de las entrevistas, en las cuales se omitieron las porciones que no estaban relacionadas con la pregunta de investigación (como discusiones acerca del tiempo) o aquellas que daban demasiados detalles (tales como la estrategia de búsqueda).

Cada una de las transcripciones de las entrevistas fue colocada en una carpeta junto con la hoja de consentimiento firmada, la hoja de recolección de datos y las notas manuscritas que contenían infor-

mación acerca del comportamiento no-verbal observado en los participantes.

### *Desarrollo de un esquema de categorías*

El esquema de categorías se desarrolló por medio de la cuidadosa lectura de las transcripciones y utilizando un esquema de codificación derivado del Esquema de Categorías que se utilizó en el Estudio Piloto.

Al seleccionar las etiquetas para las categorías se usaron las propias palabras de los participantes cuando esto fue posible. Algunas etiquetas fueron desarrolladas para formar categorías más grandes con el propósito de agrupar a aquellas que eran similares.

A partir del estudio piloto se identificaron las palabras y frases que sugerían temas, y fueron codificadas utilizando marcadores y clips de colores para facilitar el análisis. Al analizar las transcripciones, palabras y frases que sugerían temas identificados en las categorías del estudio piloto, se marcaban con un color y la hoja se marcaba con un clip de igual color y lo mismo se hacía con aquellas que se iban adicionando. De esta manera todas las afirmaciones que pertenecían a una categoría podían ser rápidamente identificadas, interpretadas y categorizadas en relación con el contexto de su ocurrencia. Cuando era necesario hacer un cambio de cate-

goría, se cambiaba el color del clip y el texto se marcaba con el nuevo color. Como había más categorías que colores, tanto de los marcadores como de los clips disponibles, se utilizaron combinaciones, por ejemplo, la categoría de “Barreras-de relación” se marcaba con un clip azul (para “barrera”) y con un clip amarillo (para “de relación”). Esto permitió la organización y el acceso a grandes cantidades de datos cualitativos.

Las categorías fueron marcadas con la letra de Bibliotecario (B) o de Usuario (U) que mencionó dicho factor. Las subcategorías también fueron listadas siguiendo el orden de la más frecuentemente mencionada al principio, de modo que los factores más críticos pudieran ser fácilmente identificados.

Se recolectaron los incidentes críticos tanto de bibliotecarios como de usuarios pidiéndoles que: a) identificaran el propósito o meta de la interacción, b) recordaran y describieran una interacción exitosa, y c) recordaran y describieran una interacción no exitosa.

La colocación de los incidentes en categorías se logró al leer con cuidado y repetidamente las transcripciones de las entrevistas. Los incidentes ya estaban clasificados como “positivos” o “negativos” según los habían percibido y reportado los informantes.

La primera tarea fue determinar si el éxito o fracaso de la interacción estaba asociado con las dimensiones de “Contenido” y de “Relación” o bien con una combinación de ambas. Se subrayaron las palabras y frases que daban alguna indicación sobre estos aspectos.

Al clasificar los incidentes se consideró el énfasis del informante y se anotó. Se puso particular atención a la pregunta: “¿Qué hizo a la interacción exitosa o no exitosa?” ya que muchas veces el informante discutía tanto cuestiones de contenido como de relación, pero casi siempre describía una con mayor detalle que la otra.

Los incidentes se clasificaron como “Combinación” sólo si discutían de manera equitativa los aspectos tanto de relación como de contenido en cuanto a las percepciones de éxito o fracaso en la interacción. Si un incidente tenía ambos aspectos pero se inclinaba más hacia una dirección, era colocado en la que más peso tenía.

Después que los incidentes fueron colocados en las categorías de temas de “Contenido”, de “Relación”, o de “Combinación”, se analizaban de nuevo, esta vez con la finalidad de identificar subtemas.

Se desarrolló un esquema de categorías que fue utilizado para identificar y clasificar los temas de incidente crítico. El esquema se fue modificando

durante el curso del análisis conforme surgían nuevas categorías y se eliminaban, cambiaban o se combinaban algunas otras. El esquema final contiene los temas principales relacionados con el “Contenido”, y los temas principales con temas de “Relación”.

La técnica del incidente crítico (Flanagan, 1954) permitió que el análisis se enfocara precisamente sobre las preguntas de investigación números 2 y 3, que abordaban los aspectos de **relación** de la comunicación y cómo influyen éstos sobre la percepción de éxito o fracaso tanto de los bibliotecarios como de los usuarios.

## Interpretación de reportes o resultados

### *Metas y objetivos de la interacción*

Las metas, tanto para los usuarios como para los bibliotecarios, se centraron en los aspectos de contenido. Unos y otros hablaron sobre el conocimiento como un tema importante y las dos categorías más altas de los bibliotecarios estuvieron también relacionadas “con el conocimiento”.

Facilitadores. Son las cualidades o características que tienen un impacto positivo sobre las percepciones de los participantes en la interacción bibliotecario-usuario.

Facilitadores de relación según los bibliotecarios. Son las percepciones de los bibliotecarios acerca de las características positivas de los usuarios que facilitan el logro de las metas.

- a. Actitud positiva
  - a) Hacia el bibliotecario (2B)
    - a) “Educado” (2B)
    - b) “Humilde” (1B)
    - c) “Respetuoso” (1B)
  - b) Hacia el trabajo (4B)
    - a) “Responsable” (4B)
    - b) “Motivado” (2B)
    - c) “Persistente” (2B)
    - d) “Paciente” (2B)
    - e) “Serio” (1B)
- b. Calidad de la relación (5B)
  - a) “Entusiasta, interesado en aprender” (5B)
  - b) “Buenas habilidades de comunicación” (4B)
  - c) “Acepta ayuda del bibliotecario” (4B)
  - d) “Abierto” (3B)
  - e) “Dispuesto a invertir tiempo en su búsqueda” (3B)
  - f) “Reconoce que el bibliotecario está ahí para ayudarlo” (2B)
  - g) “Que sepa escuchar” (1B)
  - h) “No defensivo” (1B)
  - i) “Confía en el bibliotecario” (1B)
  - j) “Dispuesto a lograr su objetivo” (1B)

- k) “Acepta diferentes opciones de búsqueda” (1B)

Facilitadores de relación según los usuarios. Percepciones de los usuarios acerca de las características que deben tener los bibliotecarios para lograr el objetivo.

a. Actitud positiva

A. Del bibliotecario hacia el usuario (10U)

- a) “Agradable” (10U)
- b) “Que me atienda bien” (9U)
- c) “Dispuesto a ayudar” (8U)
- d) “Amable” (7U)
- e) “Atento” (7U)
- f) “Amigable” (4U)
- g) “Le importan las necesidades del usuario” (3U)
- h) “Respetuoso” (3U)
- i) “Cortés” (2U)
- j) “Comprensivo” (1U)
- k) “Cooperativo” (1U)

B. Hacia el trabajo (8U)

- a) “Buena disposición” (8U)
- b) “Interesado en ayudar al usuario” (8U)
- c) “Se toma su tiempo para explicar los sistemas y fuentes” (8U)
- d) “Disfruta de su trabajo” (5U)
- e) “Le gusta investigar” (1U)
- f) “Persistente” (1U)

## Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de ...

- g) “Profesional” (1U)
  - h) “Hace un esfuerzo extra para ayudar al usuario” (1U)
  - i) “Dispuesto a trabajar junto con el usuario” (1U)
  - j) “Se asegura de que el usuario entienda qué hacer” (1U)
  - k) “Se preocupa por aprender y saber un poco más” (1U)
- b. Calidad de la relación (8U)
- a) “Buenas habilidades de comunicación” (8U)
  - b) “Agradable” (8U)
  - c) “Te trata bien” (7U)
  - d) “Te motiva” (6U)
  - e) “Es atento” (5U)
  - f) “Hace que el usuario se sienta a gusto” (2U)
  - g) “Entusiasta” (2U)
  - h) “Receptivo” (1U)
  - i) “Buen sentido del humor” (1U)
  - j) “Que se entienda bien con el usuario” (1U)
  - k) “Hace contacto visual” (1U)

### *Barreras*

Son las características que impiden el logro de los objetivos y la comunicación.

### *Barreras de relación según los bibliotecarios.*

Percepciones de los bibliotecarios sobre las características negativas de los usuarios que impiden lograr el objetivo.

- a. Actitud negativa hacia el bibliotecario (4B)
  - a) "Usuario impaciente" (4B)
  - b) "Inseguro, dependiente" (4B)
  - c) "Tímido, con miedo" (3B)
  - d) "Enojado, actitud hostil" (3B)
  - e) "Grosero" (2B)
  - f) "Miedo de parecer estúpido" (2B)
  - g) "Arrogante" (2B)
  - h) "Agresivos" (2B)
  - i) "Prepotentes" (2B)
  - j) "No cree que el bibliotecario sea un profesional" (1B)
  - k) "Frustrado" (1B)
  - l) "No saluda" (1B)
  - m) "Escribe recaditos quejándose del bibliotecario" (1B)
  - n) "Miedo de molestar al bibliotecario" (1B)
  - ñ) "Ve al bibliotecario como una figura de autoridad" (1B)
- b. Actitud negativa hacia el trabajo (5B)
  - a) "Espera hasta el último momento para hacer su tarea" (5B)
  - b) "No quiere invertir el tiempo suficiente" (3B)

- c) “Más preocupado por el resultado final que por aprender el proceso” (2B)
  - d) “No interesado en su tarea” (1B)
  - e) “No tiene seriedad con sus estudios” (1B)
  - f) “Espera que se le dé todo en la mano” (1B)
  - g) “No quiere aprender” (1B)
  - h) “Busca la forma más fácil de cumplir con su tarea” (1B)
- c. Calidad de la relación (5B)
- a) “No tiene habilidad verbal” (4B)
  - b) “No permite que el bibliotecario lo ayude” (1B)
  - c) “No presta atención” (1B)

*Barreras de relación según los usuarios.*

Percepciones de los usuarios acerca de las características negativas de los bibliotecarios que impiden el logro del objetivo.

- a. Actitud negativa del bibliotecario hacia el usuario (5U)
- a) “Mal humorados” (5U)
  - b) “Hace esperar al usuario”(4U)
  - c) “Evade al usuario” (4U)
  - d) “Se molesta con el usuario” (4U)
  - e) “Está estresado” (2U)
  - f) “Impacientes” (2U)
  - g) “Sarcástico” (1U)
  - h) “Amargados” (1U)

El incidente crítico como técnica para recolectar datos

- i) “Antipáticos” (1U)
  - j) “Gruñones” (1U)
  - k) “Grosero” (1U)
  - l) “Se resiste a la interacción porque ha tenido un mal día” (1U)
- b. Actitud negativa hacia el trabajo (5U)
- a) “Poca habilidad de comunicación” (4U)
  - b) “Le molesta que le pregunten” (2U)
  - c) “No le gusta su trabajo” (2U)
  - d) “No muestra interés por el usuario” (2U)
  - e) “Flojo” (1U)
  - f) “No toma en serio la solicitud del usuario” (1U)
- c. Calidad de la relación (5U)
- a) “Responde superficialmente a la pregunta” (4U)
  - b) “No se quiere involucrar” (2U)
  - c) “No está dispuesto a invertir tiempo para ayudar al usuario” (1U)
  - d) “Minimiza al usuario” (2U)
  - e) “Cuestiona la necesidad de ayuda que tiene el usuario” (1U)
  - f) “Se rehúsa a hacer el trabajo del usuario” (1U)
  - g) “Habla con alguien más mientras te atiende” (1U)
- d. Comunicación no verbal negativa (8U)

- a) “Señala en lugar de mostrarle al usuario la fuente” (4U)
- b) “Actitud preocupada” (4U)
- c) “No se levanta de su escritorio” (3U)
- d) “Paralenguaje negativo: suspira, resopla, gruñe, mal tono de voz” (3U)
- e) “Expresión facial negativa, te mira como si no estuvieras ahí” (3U)
- f) “Parece enojado” (2U)
- g) “No hace contacto visual” (2U)
- h) “Come o bebe mientras te atiende” (1U)
- i) “No sonrío” (1U)
- j) “Mira su reloj constantemente” (1U)
- k) “Mal aliento” (1U)
- l) “Se la pasa comiendo o masticando chicle” (1U)
- m) “Su postura corporal te dice que estás loco”

Como se puede observar, tanto bibliotecarios como usuarios consideraron importante la actitud durante la interacción, pero la “calidad de la relación” fue comentada más por los usuarios que por los bibliotecarios. Además, dentro del esquema de los usuarios y en relación con las barreras que impiden el objetivo, surgió la subcategoría de “Comunicación no verbal”, la cual no estuvo presente en el esquema de las percepciones que tuvieron los bibliotecarios acerca de los usuarios.

La evidencia sugirió que los bibliotecarios tuvieron una marcada tendencia a evaluar el encuentro en el servicio de referencia desde el punto de vista del contenido, que involucra la transferencia de información; mientras que los usuarios le dieron una gran importancia a la relación, que es la actitud y cualidades personales del bibliotecario que les proporciona el servicio de referencia.

Los bibliotecarios percibieron la interacción como no exitosa cuando la información no estaba disponible, y los usuarios la percibieron como exitosa si el bibliotecario era agradable y trataba de ayudarlos, aún si no obtenían la información que querían.

En conclusión se puede decir que los aspectos de relación de la comunicación son muy importantes para determinar la percepción que se tiene de éxito o fracaso en la interacción durante la entrevista de referencia.

## Obras consultadas

- Andersson, B. & Nilsson, S. (1964), "Studies of the reliability and validity of the Critical Incident Technique", en *Journal of Applied Psychology*, 48 (6), 398-403.
- Andrews, J. (1991), "The use of Critical Incident research technique in an academic library", en *Library and Information Research News*, 14 (50), 22-27.

- Berkner, D.S. (1979), "Library staff development through performance appraisal", en *College and Research Libraries*, 40 (July), 335-344.
- Balboa, A.C. (2005), *La comunicación interpersonal entre el bibliotecario y el usuario en la entrevista de referencia: El proceso de mediación*, Tesis de Maestría en Bibliotecología. UNAM.
- Bitner, M. J.; Booms, B. H. & Tetreault, S. (1990), "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", en *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Callan, R. J. (1998), "The Critical Incident Technique in hospitality research: an illustration from the UK lodge sector", en *Tourism Management*, 19 (1), 93-98.
- Carr, D. (1980), "The Agent and the Learner: Interactions in assisted adult library learning", en *Public Library Quarterly*, 2 (2): 3-19.
- Chamberlain, E.K. (1982). *Critical Incidents of service functions of libraries/learning resources centers in four campuses of an urban, multi-campus community college district*, EDD Dissertation, East Texas State University.
- Chell, E. & Pittaway, L. (1998), "A study of entrepreneurship in the restaurant and café industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology", en *Hospitality Management*, 17, 23-32.

- Collins, J. W. III (1985), *A Critical Incident analysis of the behavior of Academic Reference Librarians: Implications for inservice training*, EDD Dissertation, Boston University, 150 pages.
- Edvardsson, B. (1992), "Service breakdowns: a study of critical incidents in an airline", en *International Journal of Service Industry Management*, 3 (4), 17-29.
- Fisher, Sh. & Outlton, T. (1999), "The Critical Incident Technique in Library and Information Management Research", en *Education for Information* 17, 113-125.
- Flanagan, J.C. (1954), "The Critical Incident Technique", en *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.
- Harrington, C. (1992), *Managing change in the Learning Resources Department of Liverpool Institute of Higher Education*, Department of Information and Communications, Manchester Metropolitan University.
- Menzel, H. (1966), "Information needs and uses in science and technology", en C. Cuadra, ed. *Annual Review of Information Science and Technology*, Vol. 1 New York, Interscience, 41-69.
- Ovretveit, J. A. (1992), "Towards market focused measures of customer purchaser perceptions of service", en *Quality Forums*, 18 (1), 21-24.
- Owen, J.C. (1976), "Workshop session I: work control and review", 2nd Special Libraries Section Conference, Library Association of Australia, Adelaide, October, 1976, *Australian Special Libraries News*, 10 (1), 22-29.

- Owen, J.C. (1977), "Workshop session III: description, measurement and evaluation of the work process", 2nd Special Libraries Section Conference, Library Association of Australia, Adelaide, October, 1976, *Australian Special Libraries News*, 10 (1), 41-45.
- Pearn, M. & Kandola, P. (1993), *Job analysis: a manager's guide*. 2nd, ed. London, Institute of Personnel Management, 1993.
- Radford, L. M. (1996), "Communication theory applied to the reference encounter: an analysis of critical incidents", en *Library Quarterly*, 66 (2): 123-137.
- Roethlisberg, F. & Dickson, W. (1939), *Management and the worker*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Roman, W.& Latham, G. (1974), "The reliability and validity of the Critical Incident Technique. A closer look", en *Studies in Personnel Psychology*, 6 (1), 53-64.
- Shirey, D. (1971), "Critical Incident Technique", en A. Kent and H. Lancour eds., *Encyclopedia of Library and Information Science*, 6, New York, Marcel, Dekker, 286-291.
- Siegel, E. R. & others (1991), *Evaluating the impact of MEDLINE using the Critical Incident Technique*, Proceedings of the Annual Symposium of Computer Applications in Medical Care, 83-87.
- Slater, M. & Fisher, P. (1962), *Use made of technical libraries*, London, ASLIB.

- Smith, C. E. (1988), *Critical Incidents of Library Media Services in an Urban*, Multicampus School District, EDD Dissertation, East Texas State University, 126 pages.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage, London.
- Tonta, Y. (1992), "Analysis of search failures in document retrieval systems: A review", en *The Public-Access Computer Systems Review* 3 (1), 4-53, online version.
- Watzlawick, P.; Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1967), *Pragmatics of human communication: a study of patterns, pathologies, and paradoxes*, New York, Norton.
- Wilkins, J. L. H. & Leckie, G. J. (1997), "University professional and managerial staff: information needs and seeking", en *College and research libraries*, 58, 287-305.
- Wilson, S.; Starr-Schneidkraut, N. & Cooper, M. (1989), *Use of the critical incident technique to evaluate the impact of MEDLINE*, 2, online version.
- Zemke, R. (1979), "Still trying to figure things out? Try using the Critical Incident Method", en *Training* 16 (4), 68, 70,73.