

Isabel Pérez Jáuregui

Graciela Adam

Roxana Boso

La evaluación psicolaboral

Fundamentos y prácticas





La evaluación psicolaboral



Isabel Pérez Jáuregui | Graciela Adam | Roxana Boso

91

Isabel Pérez Jáuregui
Graciela Adam
Roxana Boso

**La evaluación
psicolaboral**
Fundamentos
y prácticas

El quehacer del psicólogo en el ámbito laboral presenta no pocos desafíos. A menudo su tarea se halla tensionada por múltiples vectores: la rigurosidad profesional y sensibilidad que ha de tener su intervención, las necesidades y demandas de la empresa o institución que lo convoca, el propio espacio laboral actual, sometido a dinámicas cambiantes e incertidumbre. Podría decirse que el mundo laboral atraviesa al sujeto adulto de un modo radical, lo que implica para los profesionales que se desempeñan en esta área una gran responsabilidad, muchas veces invisibilizada.

Este libro procura navegar, a conciencia, a dos aguas. Por un lado, sostiene una mirada compleja sobre el mundo del trabajo y sus implicancias en el bienestar y sentido existencial de las personas. En tal sentido, se interroga sobre los fundamentos epistemológicos que sustentan la teoría, los alcances de la práctica, y la ética puesta en juego. Y, por el otro, se sumerge de lleno precisamente en esa práctica, brindando claves y herramientas que serán útiles para el profesional que desarrolla tareas de intervención psicolaboral. Así, los distintos tipos de entrevistas, la evaluación tradicional y por competencias, el uso de baterías y pruebas, la elaboración de informes, los distintos modelos de informes psicolaborales, son algunos de los temas que se abordan con un sólido conocimiento del terreno.

Fundamentos y prácticas, los dos ejes que vertebran la obra, se hallan íntimamente entrelazados a lo largo de los capítulos, desde una mirada científica que no soslaya la singularidad y el estilo personal en las acciones de evaluación psicolaboral, y una práctica profesional que destaca el valor del compromiso ético.

www.paidosdep.com.ar
www.paidosargentina.com.ar
www.planetadelibros.com

ISBN 978-950-12-8092-2



LA EVALUACIÓN PSICOLABORAL

SÍGUENOS EN:



LA BIBLIOTECA
DEL PSICÓLOGO

[HTTPS://WWW.FACEBOOK.COM/LABIBLIOTECADDELPSICOLOGO/](https://www.facebook.com/LABIBLIOTECADDELPSICOLOGO/)

COLECCIÓN EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Últimos títulos publicados

67. T. Millon, *Inventario Millon de Estilos de Personalidad (MIPS)* (Equipo completo)
68. H. Phillipson, *Test de Relaciones Objetales (TRO)*
72. R. A. Neimeyer, *Métodos de evaluación de la ansiedad ante la muerte*
74. M. M. Casullo (comp.), *Aplicaciones del MMPI- 2 en los ámbitos clínico, forense y laboral*
76. T. Millon, *Inventario Millon de Estilos de Personalidad (MIPS)* (Manual)
78. A. Castro Solano, M. M. Casullo y M. Pérez, *Aplicaciones del MIPS en los ámbitos laboral, educativo y médico*
79. A. Castro Solano, *Evaluación psicológica en los ámbitos militares*
80. E. Pérez, J. Pássera, F. Olaz y M. C. Osuna, *Orientación, información y educación para la elección de carrera*
81. V. Feld, C. Azaretto e I. Meyer de Tauss, *Pro-Cálculo. Test para la evaluación del procesamiento del número y el cálculo en niños*
82. A. T. Beck y otros, *Inventario de Depresión de Beck (2ª edición) (BDI-II)*
83. S. Defior Citoler, B. Gottheil, L. Fonseca y otras, *Test de Lectura y Escritura en Español (LEE)*
84. D. Burin, M. Drake y P. Harris, *Evaluación neuropsicológica en adultos*
85. S. Tornimbeni, E. Pérez y F. Olaz, *Introducción a la psicometría*
86. A. M. Soprano, *Cómo evaluar la atención y las funciones ejecutivas en niños y adolescentes*
87. V. Abusamra, A. Ferreres y otros, *Test Leer para Comprender (TLC). Evaluación de la comprensión de textos*
88. A. N. Cayssials, *¿Cuali y/o Cuanti? Aportes para elaborar informes integrativos en psicología*
89. A. Castro Solano, *Fundamentos de Psicología Positiva*
90. A. M. Soprano, *Cómo evaluar el lenguaje en niños y adolescentes*
91. I. Pérez Jáuregui, G. Adam y R. Boso, *La evaluación psicolaboral*

Visite www.paidosdep.com.ar

el sitio del Departamento de Evaluación Psicológica de Editorial Paidós

ISABEL PÉREZ JÁUREGUI
GRACIELA ADAM
ROXANA BOSO

LA EVALUACIÓN PSICOLABORAL

Fundamentos y prácticas



Buenos Aires • Barcelona • México

Pérez Jáuregui, Isabel

La evaluación psicolaboral : fundamentos y prácticas / Isabel Pérez Jáuregui ; Graciela Adam ; Roxana Boso . - 1a ed. - Buenos Aires : Paidós, 2012.

328 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-950-12-6092-2

1. Evaluación Psicológica. 2. Selección de Personal. I. Adam, Graciela. II. Boso, Roxana. III. Título. CDD 158.7

Cubierta de Gustavo Macri

1ª edición, 2012

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático.

© 2012 Isabel Pérez Jáuregui, Graciela Adam, Roxana Boso

© 2012 de todas las ediciones en castellano

Editorial Paidós SAICF

Av. Independencia 1682/86, Buenos Aires

E-mail: dep@areapaidos.com.ar

www.paidosdep.com.ar

Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina

Impreso en Primera Clase,

California 1231,

Ciudad de Buenos Aires

en abril de 2012

Tirada: 3000 ejemplares

ISBN 978-950-12-6092-2

INDICE

Agradecimientos.....	9
Las autoras.....	11

Parte I FUNDAMENTOS

Capítulo 1. La evaluación psicolaboral: fundamentos y conceptos, Isabel Pérez Jáuregui	15
1. Definiciones conceptuales	15
2. Funciones y objetivos de la evaluación psicolaboral.....	16
3. Términos para designar el área.....	18
4. Aspectos esenciales del quehacer del psicólogo laboral..	18
5. Evolución histórica de las concepciones del mundo del trabajo	20
6. El sentido del trabajo y la evaluación psicolaboral	25
 Capítulo 2. Paradigmas y niveles de análisis. Temáticas actuales de interés, Isabel Pérez Jáuregui	 27
1. Paradigmas	27
2. Niveles de análisis.....	28
3. Focos de interés	35
4. Temáticas actuales	40
5. Descripción de un proceso de evaluación-intervención ...	59
 Capítulo 3. Perfiles de rol del psicólogo evaluador laboral-organizacional, Isabel Pérez Jáuregui	 63
1. Construcción de la identidad profesional.....	63

2. Aspectos esenciales del rol	64
3. Competencias del psicólogo laboral-organizacional.....	65
4. Integración en equipos multidisciplinares.....	67

Capítulo 4. Aporte de la “actitud fenomenológica” en el proceso de evaluación psicolaboral,

<i>Isabel Pérez Jáuregui</i>	69
1. Contribución de la perspectiva fenomenológico-existencial	69
2. Construcción de la “actitud fenomenológica” en la evaluación psicológica	70
3. Papel de los obstáculos epistemológicos	71
4. La técnica de la observación participante y la entrevista en profundidad.....	71

Capítulo 5. Ética y valores en las prácticas de evaluación, Isabel Pérez Jáuregui.....

<i>Isabel Pérez Jáuregui</i>	75
1. Vinculación entre ciencia/técnica y ética.....	75
2. Dependencia-independencia entre evaluador y evaluado	76
3. Protección y promoción de los derechos. Códigos de ética.....	76
4. Valores, disvalores y antivalores	78
5. Riesgos del compromiso ético en las prácticas profesionales.....	85
6. Gestión de Recursos Humanos orientada a valores	86

Parte II PRÁCTICAS

Capítulo 6. Características diferenciales de la evaluación psicolaboral respecto de otras evaluaciones psicológicas, Graciela Adam

<i>Graciela Adam</i>	91
1. Aplicaciones de la evaluación psicolaboral	91
2. Intervenciones específicas en Recursos Humanos y sus formas de clasificación.....	98
3. Desarrollo de algunas de las intervenciones planteadas.....	105

4. Características diferenciales respecto de otras evaluaciones psicológicas	114
--	-----

Capítulo 7. Las competencias laborales en la evaluación de personal, Graciela Adam	135
1. Acerca de la definición de competencia	135
2. Perspectivas conceptuales sobre la competencia laboral y su análisis	146
3. Relevamiento y análisis de las competencias	148
4. Principales corrientes en la gestión de competencias	150
5. Tipologías de competencias.....	152
6. Repercusiones del concepto de competencia en el ámbito de la empresa.....	159
7. Diferencias entre la gestión por competencias y el enfoque tradicional.....	166

Capítulo 8. Las fases del proceso de evaluación psicolaboral, Graciela Adam	171
1. Características del proceso de evaluación.....	171
2. Fases del proceso de evaluación.....	172
3. Enfoque integral en la evaluación psicolaboral	182

Capítulo 9. La entrevista psicolaboral para la evaluación de las personas, Graciela Adam	185
1. Definición, características generales, objetivos.....	185
2. Áreas que se abordan y temáticas contraindicadas.....	187
3. Consideraciones para el desarrollo de la entrevista desde el enfoque tradicional.....	188
4. Consideraciones para el desarrollo de la entrevista desde el enfoque de competencias	190
5. Ejes para evaluar las entrevistas	195
6. Errores más comunes en la entrevista psicolaboral	198

Capítulo 10. Los tests en la evaluación psicolaboral, Graciela Adam	201
1. Características centrales de los tests	201
2. Tests utilizados frecuentemente como batería psicolaboral	206
3. Determinación y organización de la batería de tests	237

Capítulo 11. Errores más comunes en la evaluación psicolaboral, Graciela Adam	243
1. Procedimientos incorrectos en las fases del proceso.....	243
2. Incidencia de diferentes factores que dificultan la evaluación del perfil psicolaboral	246
Capítulo 12. Los informes psicológicos en el ámbito del trabajo y las organizaciones, Roxana Boso	251
1. Conceptos introductorios sobre los informes psicolaborales.....	251
2. Hacia una tipología de los informes psicológicos en el ámbito laboral-organizacional	257
3. Consideraciones necesarias antes de que el psicólogo inicie la elaboración de un informe psicolaboral.....	264
Capítulo 13. Claves para la confección de un informe psicolaboral, Roxana Boso	269
1. Claves para elaborar y redactar los informes psicolaborales.....	269
2. Dificultades y errores frecuentes en los informes psicolaborales.....	296
3. Recomendaciones y sugerencias para la redacción de los informes psicolaborales.....	298
Capítulo 14: Algunos lineamientos para confeccionar un modelo propio de informe psicolaboral, Roxana Boso.....	301
1. Diseñando un modelo propio de informe psicolaboral	303
2. Ejemplos de redacción para confeccionar un modelo de informe psicolaboral	306

AGRADECIMIENTOS

A la Lic. Gabriela Iglesias, del Departamento de Investigaciones de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales -UCES- por su estímulo y apoyo a la tarea de investigación. A la Lic. Moira Irigoyen, de Editorial Paidós, por sus agudas y oportunas observaciones brindadas en la escritura de este trabajo.

A los colegas y estudiantes de Psicología, Recursos Humanos y espacios interdisciplinarios, de la Universidad del Salvador, la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, Universidad Católica Argentina, Universidad de Flores, que dan testimonio de nuestro quehacer y forman parte central de los desarrollos teóricos, técnicos y éticos que comprometen nuestra identidad profesional.

A la Asociación Argentina de Estudio e Investigación en Psicodiagnóstico (ADEIP) por el diálogo enriquecedor y constructivo mantenido en estos años.

A los destinatarios de nuestras acciones de evaluación e intervención psicolaboral, pues nos desafían a ser mejores personas y profesionales.

A nuestros afectos entrañables ya que son semilla, modelo y testigo de nuestra vocación.

LAS AUTORAS

Isabel Pérez Jáuregui es doctora en Psicología. Es profesora e investigadora en diversas universidades de la Argentina (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales –UCES–, Universidad del Salvador –USAL–, entre otras) y profesora invitada en Italia y España. Se ha especializado en acciones de evaluación e intervención psicolaboral, en temas ligados al afrontamiento saludable del estrés laboral y síndrome de *burn-out*, liderazgo y proyectos de vida laboral, objeto de su tesis doctoral y de su investigación actual. Es miembro de la Comisión Directiva de la Fundación Argentina de Logoterapia Víctor Frankl y miembro de la Asociación de Diagnóstico y Evaluación Psicológica.

Ha publicado numerosas contribuciones en revistas especializadas. Es autora de *Sufrimiento y sinsentido en el trabajo: Burn-out y estrés laboral* (2005) y *Proyectos de vida. La pregunta por el sentido en nuestra experiencia de vida cotidiana* (2009).

Graciela Adam es licenciada y doctoranda en Psicología. Es profesora en distintas universidades de la Argentina (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales –UCES–, Universidad del Salvador –USAL–, Universidad de Flores –UFLO–). Es investigadora en UFLO sobre el tema acoso laboral y particularmente sobre técnicas de evaluación psicolaboral. Es profesora invitada en congresos e instituciones nacionales y del exterior. Ha publicado numerosos trabajos en revistas profesionales.

Se especializa en intervenciones organizacionales (selección, desarrollo de carrera, anticipación de riesgos, entre otros),

en evaluación psicolaboral y asesoramiento ocupacional. En la actualidad, dirige la consultora Metanoia de Psicología Laboral y Organizacional.

Es coordinadora del Grupo Laboral de la Asociación Argentina de Evaluación e Investigación en Psicodiagnóstico (ADEIP), miembro de la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires (APBA) y la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET).

Roxana Boso es licenciada en Psicología y especialista en Psicología Laboral y/o del Trabajo, y doctoranda en Psicología. Es co-titular de Psicogestión (Servicios de Psicología Organizacional) y asesora-supervisora de evaluaciones de personal en áreas de Recursos Humanos de distintas instituciones. Es docente universitaria de grado (Universidad Católica Argentina –UCA– y UFLO) y de posgrado (UCES), y en la Especialidad en Psicodiagnóstico de la Universidad del Salvador, e investigadora universitaria sobre temas de trabajo y subjetividad. Es miembro titular del Consejo Directivo de la Asociación Argentina de Estudio e Investigación en Psicodiagnóstico y miembro de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo.

Ha publicado artículos en revistas especializadas. Es co-coordinadora de *Juventud precarizada. De la formación al trabajo, una transición riesgosa* (2012), producto de una investigación con el Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias de la Universidad Nacional Autónoma de México. Participó como autora en *Psicología y Trabajo, una relación posible* (2010) y en *Precariedad laboral y crisis de la masculinidad* (2007), y junto a Agustín Salvia en *Reflexiones sobre masculinidades y empleo* (2007).

I

FUNDAMENTOS

1. LA EVALUACIÓN PSICOLABORAL: FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS

1. Definiciones conceptuales

La Psicología es una ciencia que tiene como objeto de estudio las *conductas y comportamientos humanos*, las *significaciones y sentidos* que las experiencias de vida tienen para el sujeto, para los grupos, para las organizaciones y comunidades que constituyen sus diversos escenarios de conducta. El horizonte de la Psicología es amplio y diverso, ya que tiene como referencia a los múltiples lugares y ámbitos en los que la conducta se construye y significa. De esos múltiples escenarios y dimensiones, la Psicología denominada *Laboral y Organizacional* tiene como objetivo específico al individuo, los grupos y las organizaciones. Ahora bien, las diversas y múltiples experiencias que pueden construirse a partir de las historias de vida particulares de cada individuo y de cada sociedad hacen que lo homogéneo y lo heterogéneo coexisten. Hay, por tanto, la necesidad común de participar e integrarse de algún modo en las organizaciones del trabajo, pero al mismo tiempo, dicha integración muchas veces se ve dificultada por culturas, idiomas, idiosincrasias, entre otros factores. La actividad laboral es una tarea que tiene cierta sistematicidad y racionalidad, implica dedicación y esfuerzo en pos de ciertos objetivos, pero sus manifestaciones concretas son tan variadas como las singularidades y diferencias que existen entre los seres humanos.

Laboriosidad, habilitación para desempeñar una tarea, competitividad e idoneidad laboral, grado de correspondencia del contrato psicológico construido entre el trabajador y la organi-

zación son algunas de las cuestiones fundamentales que el psicólogo laboral va a considerar en sus abordajes, temáticas que desarrollaremos en esta obra a partir de las preguntas y necesidades que surgen para el profesional en sus prácticas. Estas variables laborales son aspectos centrales que han de ser considerados por el psicólogo evaluador en las prácticas usuales que realiza. El desafío de adaptación es que este comprenda que las formas y expresiones en que estas cuestiones se encarnan pueden mostrar variaciones dada la heterogeneidad humana. Y el psicólogo debe desarrollar esta capacidad de flexibilidad y adaptación a esas diversidades, sin perder el eje de su identidad y motivaciones esenciales.

De modo análogo, las organizaciones laborales deben cumplir ciertos requisitos básicos (por ejemplo, capacidad de *insight* y deseo de mejora) para que pueda el psicólogo asesorar. Asimismo es importante que la estructura y dinámica en ellas posibilite la incorporación —gradual y progresiva— de distintos sectores a fin de lograr transferencia y perdurabilidad en los resultados. Las organizaciones deben tener una estructura y dinámica que facilite el cumplimiento de los objetivos organizacionales centrales de su misión y visión, de sus valores e historia de vida organizacional —el proyecto de vida que le dio origen adaptado a los cambios y situaciones históricas, económicas, sociales—, así como posibilitar un entramado consistente para lograr interacciones que estimulen la integración y compromiso de sus diferentes actores, los trabajadores que en ellas se desempeñan.

2. Funciones y objetivos de la evaluación psicolaboral

El psicólogo laboral se encontrará frente a organizaciones y personas diversas, pero se ubicará en el eje fundamental de *promover salud, bienestar y crecimiento* en ellas, lo que no significa estar reñido con los objetivos de producción y ganancia de la organización, es decir, personas sanas y organizaciones saludables dan consistencia y durabilidad a dichos objetivos. Frente a tal diversidad de estructuras y dinámicas organizacionales, el psicólogo habrá de poner en juego sus capacidades de adapta-

ción, flexibilidad, innovación y creatividad, así como también se manifestará la adhesión a sus principios éticos y técnicos, tema que desarrollaremos en el capítulo 3 sobre los perfiles de rol del psicólogo evaluador laboral.

A partir de su objetivo profesional central, deberá ajustar sus estilos de acercamiento e intervención a las características identitarias de las organizaciones en las que se desempeñe, a las diversidades culturales que las constituyen. Por ejemplo, si trabaja en una organización de cultura tradicional, con cierta resistencia al cambio y a la innovación, deberá tener en cuenta en su diseño de abordaje estrategias de adaptación a lo que ese marco cultural define como *posible* y lo que no lo es —por lo menos, en ese momento— y plantearse un trabajo por etapas crecientes de intervención.

Definir las propias estrategias de trabajo de modo *adaptativo* y *creativo* a las diversas identidades individuales y organizacionales se transforma así en una meta y un desafío a ser logrado por el psicólogo laboral.

Podemos definir a la *evaluación psicolaboral* como el *proceso de estudiar, estimar, asignar jerarquía e importancia a factores y variables significativas que permitan conocer estructuras y dinámicas de funcionamiento en el ámbito laboral a través de la aplicación de técnicas idóneas*.¹

1. La etimología de los términos *evaluar*, *técnicas* y *psicolaboral* remite a varias precisiones. Según el Diccionario de la Lengua Española (Real Academia Española, 22ª edición) *evaluar* significa 1. señalar el valor de algo, y 2. estimar, apreciar, calcular el valor de algo. En textos de la Psicología aparecen otros aspectos más específicos. Por ejemplo, se asocia *evaluación* con *estimación del personal* (Henri Pieron, 1972), entendiéndola como la operación, efectuada generalmente por un superior jerárquico, que consiste en atribuir a los miembros de una empresa o grupo social notas basadas en un cierto número de criterios de juicio. Según este punto de vista, aún no se consideraba como tarea de un profesional la evaluación de los desempeños de los empleados.

Para Friedrich Dorsch (1980) la *evaluación* sería la apreciación o estimación, cuali o cuantitativa, de una característica. Señala la importancia del logro de la exactitud en la evaluación; para obtenerla menciona la existencia de distintas posibilidades, tales como el entrenamiento del observador y el empleo de escalas de evaluación. Así, va perfilándose la evaluación como tarea que requiere ciertas condiciones de sistematización y especialización, y que

3. Términos para designar el área

Así, se denomina *Evaluación Psicolaboral*, *Psicodiagnóstico Laboral*, *Evaluación Psicotécnica* o *Evaluación Psicológica Laboral* a la praxis de obtener estimaciones válidas y confiables acerca de los perfiles de puesto, de las competencias, climas laborales, comunicaciones y tipo de liderazgo, situaciones de conflicto cultural intergeneracional, factores interpersonales y culturales en juego en el contexto laboral.

Sus alcances, por lo tanto, están demarcados por las necesidades que aparecen en el ámbito laboral y que definirán las acciones necesarias para identificar, comprender e interpretar aspectos psicológicos puestos en juego en el mismo.

A su vez, siguiendo a Bleger (1976), esta tarea de evaluación y diagnóstico está íntimamente ligada con el objetivo profesional de prevención y promoción de salud y bienestar en los integrantes involucrados en el proceso de evaluación, así como también de vínculos saludables e integrativos entre ellos. Estas metas constituyen parte del encuadre y se orientan hacia la investigación y la evaluación de los fenómenos psicológicos que tienen lugar en el ámbito laboral. Estos se sostendrán aun variando ciertos factores individuales y organizacionales, por ejemplo, tipos de personalidad laboral, clase de cultura organizacional.

4. Aspectos esenciales del quehacer del psicólogo laboral

La tarea de evaluación puede ser desempeñada por un psicólogo laboral que no pertenezca a la organización, de modo externo, como consultor independiente (*free lance* o contratado); como integrante de una consultora de Recursos Humanos, o de diferentes empresas que realizan parte de estas actividades (por

obedece a una estrategia de abordaje fundamentado respecto de las técnicas o procedimientos seleccionados para cumplir los objetivos planteados.

Vemos cómo el término *evaluar* remite a *valor*. La noción de valor en un sentido general está ligada a selección y preferencia, existiendo una polaridad positiva y una negativa en cuanto a lo estimado como valioso y esperable. En Psicología se atribuye el concepto de *valor* al grado de importancia

ejemplo: agencias de personal, empresas de Medicina Laboral, de Capacitación y Desarrollo, Estudios de Relaciones Laborales, etc.). Pero también las puede concretar como personal correspondiente al *staff* de la empresa, es decir, como analista, consultor interno, o integrante del Área de Recursos Humanos de una organización.

Por otra parte, el profesional también puede brindar asesoramiento laboral a las personas que así lo requieran; sea en un proceso de orientación para la búsqueda de empleo o realización de un emprendimiento personal, sea un *coaching* para mejorar competencias o desarrollar potencialidades. Esto precisaría una evaluación de las competencias, intereses y limitaciones de la persona en relación con las posibilidades de inserción laboral en su contexto, buscando, por ejemplo, articular el proyecto de vida personal con el organizacional.

Del mismo modo, también se puede intervenir a nivel grupal, por ejemplo, cuando nos consultan algunas personas para organizar un espacio de trabajo profesional conjunto.

Otra definición de *evaluación psicolaboral* (Albajari y Mames, 2005) afirma que se trata del proceso mediante el cual el psicólogo valora las capacidades laborales de un empleado actual o futuro, en relación con un puesto de trabajo y con la cultura de la organización (evaluación de personal). Está claro que esta definición está contextualizada en el marco de los procesos de selección de personal.

La evaluación psicolaboral tiene también otros horizontes de aplicabilidad que exceden el campo de la selección de personal, si bien este ámbito es el que, por definición y tradición, más ha caracterizado la función del psicólogo laboral, desde las primeras acciones de la inicialmente denominada Psicología Industrial, y luego llamada Psicología Laboral y Organizacional.

La Psicología Laboral y Organizacional ha tenido un desarrollo en el que podemos advertir distintas etapas; la fisonomía que hoy ha adquirido es compatible con una visión que aborda la complejidad e integración dialéctica de diversos componentes del sistema relacional persona-grupo-organización-contexto y mundo laboral.

Este desarrollo está vinculado a los presupuestos acerca del hombre y el trabajo, que si bien han seguido una secuencia evo-

lutiva según consta a continuación, en las realidades que el psicólogo aborda observará la presencia de diferentes concepciones, a veces en lucha y conflicto, con contradicciones aún no resueltas, o con resoluciones innovadoras de síntesis en que el aprendizaje organizacional ha logrado primar sobre el temor al cambio. Aún en la época actual, podrá advertirse el predominio de unas u otras según se trate de culturas organizacionales tradicionalistas y tendientes sobre todo a la conservación, o más flexibles, abiertas al cambio y a la revisión de los patrones habituales de conducta que rigieron desde la creación de la empresa.

En los procesos de evaluación psicolaboral será de gran valor diagnóstico la identificación de estos diversos modos de priorizar la significación y el sentido del trabajo que construyen los sujetos. Además, nos preguntaremos si hay congruencia o contradicción en esa atribución de significado sobre el trabajo, en el sujeto y en la organización en la que trabaja. El psicólogo logrará comprender e interpretar muchas conductas y actitudes en el ámbito laboral si puede identificar estos presupuestos, ya que ellos guían y predisponen a adoptar ciertas acciones y no otras, y fundamentan las perspectivas epistemológicas desde donde se mira la realidad a investigar.

5. Evolución histórica de las concepciones del mundo del trabajo

A continuación se aborda una evolución histórica de las concepciones acerca del trabajo y el trabajador. Si bien la clasificación se refiere al tipo de hombre, desde el enfoque holístico, estructural, alude tanto al tipo de hombre como al tipo de mundo.

Se han considerado cuatro tipos de modalidades o configuraciones definidas sobre la base del significado y el sentido que adquiere la dimensión laboral. Algo de todas ellas está presente, en la actualidad, en las mentes de los trabajadores y directivos, de los evaluadores, y su presencia influye en la selección —consciente o no— que opera en la percepción y respuesta ante situaciones cotidianas laborales.

Forman parte de prejuicios que condicionan nuestras perspec-

tivas y generan valoración, rechazo o indiferencia hacia lo que nos plantean como problemas o situaciones a resolver:

- el hombre racional-económico,
- el hombre social,
- el hombre autorrealizado,
- el hombre complejo.

• ***El hombre racional-económico***

Se define al trabajador y al mundo laboral desde una perspectiva valorativa ligada al cálculo de costo-beneficio. Las interacciones se hallan significadas desde su componente de provecho. Este provecho puede ser solamente direccionado hacia la satisfacción de fines individuales, egoístas, o bien puede incluir el beneficio de otros y de la organización misma.

El valor pasa por la *utilidad*.

Un trabajo será significado como valioso, importante para el trabajador, si le resulta de utilidad para satisfacer sus necesidades, de acuerdo fundamentalmente con razonamientos ligados al intercambio entre el dar y el recibir. Recíprocamente, para la empresa y la organización laboral se valorará si las acciones encaradas por sus trabajadores resultan útiles en términos de ganancia, teniendo en cuenta las inversiones realizadas en aquella.

En esta modalidad se enfatiza la importancia de las competencias y las habilidades –sobre todo cognitivas– para la consecución de los objetivos planteados.

• ***El hombre social***

Se destaca en él la función socializante que tiene el trabajo para las personas, como proveedora de una identidad social en la medida en que el sujeto se integra en el sistema consensuado de trabajo.

Las motivaciones son fundamentalmente de orden socio-afectivo.

El valor, la importancia, pasa por el aprecio del bien común, del reconocimiento logrado legítimamente por un trabajo bien realizado, y sobre todo, si es resultado de un trabajo en equipo.

Ser alguien valioso proviene de la experiencia vivida de ser considerado, reconocido y apreciado por personas significativas emocionalmente para el sujeto, y viceversa. Con ello se crea una comunidad de trabajo que redundará en mayor adhesión a la organización y sus tareas.

Integrarse a la cultura de la organización otorga un sentimiento de pertenencia e identificación con su visión y misión. El estar adaptado a ella, respetando sus normas axiales, equivale a experimentar confianza y seguridad de cierta continencia y respaldo, robusteciendo la identidad social.

Las interacciones entre las personas tendrán suma importancia como contexto de estímulo y apreciación de las capacidades y habilidades de sus participantes.

En cuanto a las competencias, se enfatizará la necesidad de contar con habilidades relacionales de interacción y vínculo.

• *El hombre autorrealizado*

La organización y dinámica del trabajo sería la dimensión posibilitadora o inhibidora del despliegue de las potencialidades de realización de los sujetos y también de las organizaciones. Es decir, el valor es la realización y el crecimiento, la actualización de las potencialidades, acorde con el ciclo vital en que se encuentran.

Así, el profesional tenderá a implementar acciones posibilitadoras de ese despliegue, aplicando el concepto que Jaques acuñara de "organizaciones requeridas y antirrequeridas". El psicólogo trabajará sobre los indicadores que halla en la organización en la que opera a fin de afirmar —con la mayor asertividad posible— las tendencias a la realización y el desarrollo (por ejemplo, al sugerir implementar sistemas de estímulo y desarrollo de carrera para los empleados), y minimizar los factores de riesgo que pudieran frustrar estas tendencias (por ejemplo, prevenir riesgos de trabajo, liderazgos coercitivos, etc.).

Cuando un psicólogo debe realizar evaluaciones de desempeño, resulta importante la consideración del valor o la importancia

que esta concepción o modelo mental —que imprime una cierta dirección a las conductas actuales y futuras— tiene para el sujeto evaluado, la organización laboral e incluso el mismo profesional. Así, será muy diferente si este último debe referirse a alguien que posee un alto interés por desarrollarse y crecer, para quien el desafío de encarar nuevas tareas constituye un aliciente, o si trabaja en una organización que encara cambios con visión de futuro a mediano y largo plazo, que si se trata de un trabajador con baja expectativa de despliegue y crecimiento personal, que además trabaja en una organización cuyas metas son preservar lo adquirido e innovar poco.

Es decir, al psicólogo laboral que realiza el análisis le va a interesar poner en diálogo las visiones de los distintos actores.

Importa el grado de correspondencia o separación que existen en la concepción del sujeto sobre el trabajo y la que posee la organización.

• *El hombre complejo*

Desde esta concepción se considera al trabajo como un entramado donde aparecen las concepciones anteriores, pero apunta a una síntesis integradora de cambio y transformación, a partir de la incorporación de aprendizajes múltiples y diversos.

No se trata de una visión simple del mundo del trabajo, sino sistémica y articulada, con distintas dimensiones en interacción constante. Corresponde al paradigma sistémico constructivista de la complejidad.

Se prioriza como valor la *capacidad de construir totalidades significativas*.

El hombre, el grupo, la organización y la sociedad interactúan recíprocamente en red.

El psicólogo laboral trabaja en forma interdisciplinaria con profesionales de distintas áreas, con el fin de lograr la visión de la complejidad y la interdependencia de factores.

Las situaciones de crisis, las dificultades y los errores son visualizados como ocasión de nuevos aprendizajes y adaptaciones más ricas que el equilibrio anterior logrado.

Las habilidades relativas a la creatividad, la flexibilidad, la

imaginación y la asertividad serán valoradas en las evaluaciones psicolaborales, pues se trata de atributos que posibilitan niveles de integración más complejos.

Asimismo, en esta concepción se busca la presencia tanto de habilidades cognitivas como relacionales, integradas hacia los objetivos definidos en consonancia y conexión entre las metas individuales y las colectivas.

En los últimos tiempos se han multiplicado los pedidos de evaluación psicolaboral que procuran identificar líderes creativos para encarar nuevos proyectos de desarrollo y aprendizaje organizacional. El perfil de competencias requerido identifica conductas referidas a las siguientes condiciones: flexibilidad, asertividad, manejo de la frustración, equilibrio emocional, resolución de situaciones conflictivas, adaptación y creatividad, competencias cognitivas y relacionales, imprescindibles para un líder en el complejo, incierto y cambiante mundo actual.

La evaluación psicolaboral acompañó el desarrollo de las diversas concepciones del mundo del trabajo, tanto a la hora de abordar las temáticas preferenciales a ser diagnosticadas, como en relación con las técnicas seleccionadas y su fundamento teórico, y también en los objetivos mismos de la tarea de evaluación.

Así, para la inicial Psicología Laboral —denominada Industrial—, la evaluación radicaba en hallar las piezas que mejor encajaran en el engranaje del sistema hombre-máquina, a fin de que rindiera las utilidades deseadas. Nos referimos a las décadas de 1920 a 1940.

A continuación la Psicología del Personal estudió aspectos individuales del sujeto, tales como habilidades, necesidades, niveles de desempeño, con el objetivo de seleccionar, formar y mejorar el nivel de los trabajadores. Se trata de la más antigua y tradicional tarea de la Psicología Organizacional: selección, formación y evaluación.

Luego se advierte la necesidad de evaluar las capacidades de "adaptación" de los empleados al espíritu de la empresa; también sus necesidades socio-afectivas y de autorrealización. Se pasa a considerar la evaluación en el contexto de una visión del hombre complejo: el trabajador y la empresa forman un sistema dinámico y cambiante, interactivo e interdependiente, donde las fuerzas de

los distintos actores interjuegan, siendo todas ellas necesarias para lograr crecimiento y desarrollo.

De este modo, la conducta o comportamiento organizacional pasa a ser un área más reciente de estudio, que incluye temas como competencias laborales, conducta de rol, tipo de comunicación, tipo de liderazgo, los cuales son entendidos como emergentes de la estructura y la dinámica de la interacción de los sistemas sociales caracterizados por su complejidad. Para poder captar dicha complejidad se hizo imprescindible formar equipos de trabajo interdisciplinarios en los que cada disciplina, desde su mirada particular, se integra con las otras miradas hacia el encuentro de horizontes compartidos de objetivos organizacionales.

6. El sentido del trabajo y la evaluación psicolaboral

La pregunta por el sentido que las diversas experiencias laborales tienen para el individuo, el grupo, la organización y la comunidad, descubre la importancia de encontrar una orientación constructiva en ellas. Como evaluadores psicolaborales nos encontramos con situaciones vividas en que predomina el significado de bien-estar, el hallazgo de sentido constructivo, el desarrollo de valores. Pero también escuchamos voces que hablan de sufrimiento bio-psico-socio-existencial, que significan el mundo laboral con un predominio de mal-estar y pérdida de un sentido constructivo. Podemos visualizar lo primero en el afianzamiento de equipos solidarios de trabajo, la concreción de liderazgos creativos sustentables en el tiempo, que evidencian indicadores de competencias tanto cognitivas como relacionales y una coherencia entre el decir y el hacer.²

2. En la obra *Del dicho al hecho*, Horacio Bolaños (2007) plantea que la mirada de los Recursos Humanos en el mundo de las organizaciones enfatiza la importancia de la congruencia entre el *decir* y el *hacer*. Pueden implementarse estrategias de comunicación tendientes a generar compromiso e identificación con la organización, pero si sus líderes no muestran coherencia entre los valores declarados en su misión y las actitudes y comportamientos observables en lo cotidiano, poca utilidad y resultado tendrán esas estrategias ya que representan algo aparente, ficticio.

Situaciones significadas como sin-sentido serían, por ejemplo, el *mobbing* o acoso laboral, síndrome de estrés laboral y *burn-out*, grupos de trabajo inmaduros en los que la ansiedad de tipo paranoide (desconfianza, susceptibilidad, hostilidad) dificulta la concentración en la tarea y la distribución de los puestos y retribuciones percibida como justa y adecuada a las competencias, perfiles y roles de las personas y grupos.

A menudo las empresas y organizaciones de distinto tipo solicitan evaluaciones psicolaborales sobre temas como "clima laboral", "tensiones y conflictos sin resolución en las relaciones interpersonales", comportamientos fundados en fantasías y "radio pasillo", "poco compromiso y responsabilidad", etc. Muchas veces hallamos que en estas situaciones predomina la vivencia de sinsentido, escasa autorrealización y desmotivación; estos problemas se desprenden de razones estructurales y dinámicas que debemos identificar a través de técnicas adecuadas, lo que dará lugar a posteriori a propuestas de abordaje y mejora tanto a nivel individual como organizacional.

Si bien las consideraciones siguientes no pretenden ser exhaustivas ni completas, destacaremos algunas temáticas y conceptos que actualmente están vigentes en la Psicología Laboral y Organizacional, probablemente a causa de las necesidades humanas de inclusión e integración en las comunidades laborales —forma hasta ahora más válida de construir una identidad social valorada— y las necesidades organizacionales de estar liderados por personas comprometidas e identificadas con los valores, la visión y la misión de la organización.

Es decir, destacamos los conceptos y temas vinculados con una perspectiva antropológico-humanística, que prioriza acciones profesionales en que se dé la búsqueda de espacios de interacción, comunicación e integración entre la persona y el mundo, satisfaciendo suficientemente las necesidades de la persona y la organización. Y ello porque el sujeto necesita para desarrollarse laboralmente de organizaciones que lo incluyan y estimulen, y a su vez las organizaciones necesitan de sujetos que se comprometan e identifiquen con sus objetivos.

2. PARADIGMAS Y NIVELES DE ANÁLISIS. TEMÁTICAS ACTUALES DE INTERÉS

1. Paradigmas

Los avances en las ciencias en general, y de la Psicología Laboral y Organizacional en particular, dependen de la consistencia y legitimación de los métodos empleados en la exploración y evaluación de las situaciones y fenómenos que surgen como “problemas”, “inquietudes” y “necesidades” para el hombre y el mundo en las cuestiones existenciales centrales acerca de lo laboral, para poder brindar respuestas valiosas en sus abordajes.

La *perspectiva epistemológica de la complejidad* sostiene que la Psicología constituye un campo de reformulación epistemológico privilegiado por su carácter autorreferencial, su capacidad de reflexionar acerca de sí misma, sobre los modos de tener conciencia de los fenómenos que investiga. Las ciencias –la Psicología en este caso– evolucionan al ritmo de los movimientos signados por los cambios y problemas que el hombre plantea como necesidades y urgencias.

El epistemólogo Gregorio Klimovsky (1994) sostuvo que las teorías científicas cambian según los problemas básicos de la vida cotidiana; es decir, hay una vinculación estrecha entre los problemas que se suscitan y las teorías. Ahora bien, ¿cuáles serán las cuestiones que el psicólogo laboral encuentra como problemas básicos de la vida cotidiana en el mundo del trabajo, a los que deberá brindar su aporte mediante el diagnóstico y clarificación a fin de promover procesos de mejora y afianzamiento de lo saludable y constructivo para las comunidades?

¿Será su escucha lo suficientemente comprensiva y empática de lo que los trabajadores vivencian y significan desde el bien-estar o el mal-estar? Y, simultáneamente a este compromiso personal y vivencial, ¿logrará ser objetivo en el proceso de evaluación? ¿Qué grados de objetividad comprometida construirá en el proceso de evaluación psicolaboral? ¿Trabjará con sus presupuestos y prejuicios para poner su potencial influencia distorsionante bajo control, como procedimiento de validación de sus saberes?

El proceso de concientización y elaboración de las propias ansiedades surgidas en sus abordajes aparece como una tarea que enriquece su accionar, objetivo que resulta clarificador y enriquecedor de su rol. En tal sentido, más adelante desarrollaremos el concepto de "actitud fenomenológica" (véase pág. 69) en las prácticas concretas de inclusión profesional.

La Psicología Laboral en general, y la evaluación psicolaboral en particular, se hallan en la actualidad fuertemente influenciadas en sus conceptualizaciones y matrices de comprensión e interpretación de las técnicas por el paradigma sistémico-constructivista (véase pág. 32)

2. Niveles de análisis

Este paradigma enfoca sus análisis en las experiencias cotidianas del mundo laboral, enfatizando un análisis interactivo e integrativo de los distintos niveles participantes: individual, grupal, organizacional.

Partimos de la base de que la Psicología Laboral aborda el campo con distintos niveles de amplitud de enfoque, denominados ámbitos: Psicosocial (individual), Sociodinámico (grupal), Organizacional/Institucional y Social. En cada intervención que se concrete, se focaliza en alguno de ellos, pero sin dejar de considerar que coexisten los otros niveles.

En cuanto a la división del ámbito, según la extensión o amplitud con la cual se estudia un fenómeno, Bleger (1976) los define como:

- I) *Psicosocial*: es aquel que incluye un solo individuo, que es estudiado en sí mismo, autónomamente; se analizan todos sus vínculos o relaciones interpersonales (enfoque centrado en el individuo).
- II) *Sociodinámico*: el estudio está centrado sobre el grupo, tomado como unidad, y no sobre cada uno de los individuos que lo integran.
- III) *Institucional*: la relación de los grupos entre sí y las instituciones que los rigen constituyen en este caso el eje de la indagación.

A los que nosotros agregamos dos niveles más:

- IV) *Social*: se centra en el conjunto de la sociedad.
- V) *Existencial o espiritual*: referido a la búsqueda de sentido en la vida, en este caso la laboral, con presencia de valores de autorrealización y trascendencia (que sus efectos deseables no solo favorezcan al individuo, sino simultáneamente a la comunidad).

El mundo laboral es uno, pero simultáneamente aparecen en él diversas formas y modalidades de encuentro e interacción entre sus términos, existiendo diferentes ámbitos de análisis; como forma un conjunto y sistema relacional, sus niveles se conectan e influyen entre sí.

Una de las barreras más comunes que tenemos que enfrentar y resolver es la concepción dicotómica que lleva a plantear oposiciones: individuo-sociedad, individuo-empresa, mente-cuerpo, ser-tener. Dichos conceptos son articulaciones provenientes de la lógica binaria y a través de ellos se expresa la dimensión ideológica, por lo que trataremos de tomar siempre en consideración los distintos ámbitos coexistentes y de ampliar nuestro marco referencial a fin de poder comprender este complejo campo de acción profesional que es el área de vida laboral (Adam, 1994).

En la actualidad hay tres conceptos importantes cuando llevamos a cabo evaluaciones psicolaborales:

- Competencia
- Capacidad
- Habilidad

- Por *competencia* entendemos (OIT, 1997) la “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”. El énfasis que ha tenido este concepto desde hace algunos años dio lugar a un enfoque centrado en la evaluación y desarrollo de *competencias*.
- *Capacidad* comprende (OIT, 1997) las “habilidades cognitivas complejas que posibilitan la articulación de saberes (conceptos, información, técnicas, métodos, valores) para actuar e interactuar en situaciones determinadas en diversos contextos.
- El concepto de *habilidad* alude a adquisiciones de prácticas suficientes vinculadas a una tarea o área *laboral*. Está referido más a una adquisición práctica y experimentada de una función que está presente en sus capacidades y competencias.

Jaques (2000) vincula ciertos factores de la personalidad, observados en las evaluaciones psicolaborales (como flexibilidad o rigidez, estabilidad, dinamismo o pasividad, integridad, iniciativa), con las “competencias” que se tienen en cuenta en las técnicas aplicadas en procesos de selección y desarrollo profesional. Se trataría de los factores que, en su conjunto, componen la capacidad de trabajo de un individuo.

Para este autor, existen tres competencias humanas básicas:

- Capacidad potencial: capacidad potencial natural, innata, que va madurando en sus diferentes ciclos vitales.
- Valores y compromiso: medida en que valoramos una función determinada y en que nos comprometemos con ella. Influirá en el nivel y la modalidad en que la persona aplicará su potencial al desempeño concreto de dicha función.
- Habilidad cognoscitiva: grado de conocimientos necesarios para llevar a cabo la tarea implicada en un rol.

Queremos señalar la existencia, además de lo ya señalado, de otro grupo de competencias: las *competencias relacionales*, altamente influenciadas por factores emocionales y afectivos.

El complejo y cambiante contexto laboral ha creado determinadas condiciones que han hecho resaltar la importancia de

poseer flexibilidad, apertura al cambio y la innovación, creatividad, asertividad. Los cargos de liderazgo actualmente se enfocan desde esta perspectiva, no solo teniendo en cuenta aquello que el jefe o directivo tiene que *saber hacer*, sino también que posea la suficiente capacidad de comunicación interpersonal como para generar *comunidades de práctica, equipos de trabajo* con visiones compartidas.

Estas características aluden no solo a los aspectos cognitivos de la personalidad, sino *también* a las *competencias relacionales*, también llamadas *vinculares e interactivas*.

Incluirían las siguientes variables: capacidad de contacto, empatía, asertividad, cercanía-distancia óptimas, proactividad, claridad en la comunicación, entusiasmo y compromiso hacia objetivos personales, grupales y organizacionales. Su evaluación es compleja, ya que requiere demostración "en-vivo", instancias en que puedan observarse las actitudes y modos de comunicación interpersonal, verbal y no-verbal.

La comunicación efectiva incluye la capacidad de adaptarse creativamente. Esto implica, desde el punto de vista de la evaluación psicolaboral, considerar la autopercepción del líder, la percepción del grupo con el que trabaja, de directivos y subordinados, así como también la percepción del observador experto en diagnóstico. Las habilidades de comunicación, por tanto, han pasado a ser un componente de la evaluación por tratarse de una competencia esencial de toda interacción laboral.

Una comunicación interpersonal efectiva, la adaptación de las competencias relacionales a los distintos escenarios en que se concreta la dimensión laboral resultan una variable difícil de medir, ya que la interacción moviliza emociones tanto en la persona evaluada como en el mismo evaluador. Las sutilezas de una comunicación efectiva en la que el factor afectivo tiene un lugar destacado, el pensar las competencias relacionales desde la capacidad de adaptación creativa a diferentes estilos comunicacionales, no son instancias simples de medir. Por otra parte, hay que superar el prejuicio que algunos evaluadores impregnados aún del paradigma positivista tienen respecto de la no fiabilidad de lo subjetivo, la sospecha de que incluir como material de análisis sus propias emociones y afectos resulta algo puramente subjetivo, incapaz de ser validado científicamente.

Esta nueva postura obedece al paradigma de la complejidad, a una forma de considerar la ciencia y su objeto de estudio, lo cual determina luego acciones concretas en los estilos y técnicas de evaluación adoptados.

Esta perspectiva, entonces, implica un giro sustancial en la actitud del evaluador, así como también en las técnicas que implementa, ya que influye en la decisión sobre cuáles adoptar y cuáles no, y desde qué postura y cómo se va a evaluar al trabajador y/o su organización.

La visión del hombre y el mundo laboral desde la complejidad e interconectividad de distintos niveles de análisis, integrando lo racional y lo afectivo, plantea el desafío de hallar nuevas formas de encarar y evaluar la conducta del trabajador y su organización.

El tema de la *comunicación* ocupa un lugar central tanto en desarrollos teóricos como técnicos del quehacer psicológico, con la inclusión del área de RR.HH. en propuestas de capacitación y formación, por ejemplo, *comunicación eficaz, técnicas de comunicación*, u otros tópicos similares. Ello significa que ha comenzado a despertar interés el concepto de *habilidades relacionales*, sobre todo para los cargos laborales que implican de modo relevante el trato con personas y tareas de servicio, o para profesiones de ayuda, asistencia, que supongan orientación a usuarios y destinatarios. Se visualiza asimismo su importancia en las figuras de liderazgo, que tienen un significativo poder de influencia sobre los demás. Pero sin duda, su instalación como área insoslayable de estudio desde una metodología científica, de amplios y fecundos alcances, tiene aún un camino por recorrer.

Cuando se realizan evaluaciones psicolaborales, es importante la consideración de indicadores de presencia o carencia de estas competencias relacionales que operan en redes comunicacionales intercomunicadas. Sin duda su significación variará según el perfil del puesto, el tener por ejemplo que interactuar frecuentemente con otros, conformando equipos de trabajo, en contraste con puestos en que existe mayor aislamiento y distancia interpersonal.

Dos problemas que en la actualidad merecen ser investigados —en los que precisamente la variable interpersonal se pone en juego— son el *síndrome de burn-out* y el *acoso y maltrato laboral*,

figuras ambas que remiten al detrimento de las competencias relacionales surgido de ciertas condiciones adversas. Se trata de figuras que llaman al debate y reflexión (véase pág. 54).

En cuanto a las *técnicas de evaluación en general, y psicolaborales en particular*, podemos determinar las siguientes características:

- ✓ están dirigidas a explorar e investigar la dimensión psicológica vinculada al mundo laboral.
- ✓ constituyen el equipamiento instrumental del método empleado.
- ✓ están influenciadas por el ámbito de aplicación que constituye el objeto de estudio; en nuestro caso, los fenómenos psicológicos significativos de la dimensión laboral.
- ✓ obedecen a los objetivos planteados por el profesional atendiendo a la demanda realizada; a su vez, de sus hallazgos pueden surgir nuevos objetivos de evaluación.
- ✓ son los medios que permiten el descubrimiento y verificación empíricos de las hipótesis planteadas.
- ✓ pueden ser cuali y/o cuantitativas, dependiendo su elección de diversos factores: características de la organización y de los trabajadores, objetivos y demanda, límites temporales y económicos, etc.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, podemos resumir nuestra concepción de la evaluación psicolaboral (Adam, 2003) como:

- el proceso de construcción de una apreciación, estimación, ponderación, respecto de una situación, dimensión o realidad estudiada.
- en el sentido específico de *evaluación psicolaboral*, nos referimos al abordaje sistemático, planificado, con bases de sustentabilidad científica en cuanto a criterios observados de validez y confiabilidad.
- la evaluación se estructura como un proceso de comparación y toma de decisión constantes al concretar diferentes fases articuladas entre sí, en las que se implementan técnicas específicas que permitirán lograr expectativas de validación intra/intertests.

- llevada a cabo por psicólogos con la formación teórica y técnica necesaria para seleccionarlás; se administran e interpretan las distintas técnicas de exploración según las necesidades identificadas, y se da la información de sus resultados de modo claro y fundamentado, respetando la ética de no invasión del territorio privado de las personas.
- se trata de una instancia que supone la utilización de técnicas cuanti y/o cualitativas seleccionadas desde un diseño del proceso de evaluación, acorde con fines y objetivos planteados.
- contempla las diversas y cambiantes realidades laborales interactuando con lo singular y múltiple.
- opera desde una visión sistémica que articula distintos niveles de análisis en la construcción de la situación o problema: evaluación de individuos, grupos, organizaciones, contexto.
- orientada a lograr una integración de objetivos de esos diversos niveles.
- respeta criterios éticos y de respeto hacia la tarea de investigación, la identidad de rol del evaluador, y los destinatarios de su trabajo de evaluación (individuos, grupos, empresas, etc.).
- la identidad de rol del psicólogo evaluador está orientada a la prevención y promoción de la salud y el bienestar, así como al desarrollo de individuos, grupos y organizaciones.
- si bien el objetivo directo al que se orienta la evaluación es práctico, la finalidad última que dirige este proceso es lograr un adecuado nivel de satisfacción recíproca en el trabajo, que propenda al crecimiento compartido del hombre y la organización contribuyendo así a una mejor calidad de vida laboral.
- su adecuada realización requiere el cumplimiento de ciertas condiciones de participación en los distintos actores (individuos, directivos, otros profesionales, psicólogo especializado).
- puede estar relacionada con otras intervenciones de RR.HH., se nutriría de ellas enriqueciéndolas desde sus nuevas miradas, por ejemplo, programas de capacitación.

3. Focos de interés

La evaluación psicolaboral halla en el contexto social, cultural y científico un lugar significativo dada la importancia que el trabajo tiene en la construcción psicosocial de las subjetividades.

El conocer los procesos intervinientes en la construcción de las identidades de los distintos actores sociales (individuos, grupos, organizaciones) contribuye a responder a las cuestiones que sobre el diálogo persona-mundo van configurando las experiencias laborales.

Por tanto, la evaluación psicolaboral se ve llamada a atender las necesidades del contexto actual, en el que hallamos factores como la diversidad de competencias y culturas, las particularidades de las organizaciones laborales pequeñas, medias y grandes, la presencia de tecnologías de la información crecientemente interconectadas, los vertiginosos cambios políticos, económicos y sociales, las nuevas formas de trabajo impensadas tiempo atrás y que exigen a los psicólogos un esfuerzo de imaginación, creatividad y adaptación a esas nuevas realidades.

Se han realizado en nuestro país desarrollos conceptuales, investigaciones y construcción de técnicas de evaluación que han contribuido al esclarecimiento de determinados problemas ligados al campo organizacional-laboral. Agregaremos algunos de ellos, que se suman a los autores argentinos que ya hemos mencionado anteriormente.

Como señala Etel Kacero (2011), no hay otro modo de pensar la subjetividad sino es en su atravesamiento sociocultural. En esta dirección, Liliana Ferrari y Graciela Filippi (2009) estudian las construcciones identitarias, las transformaciones del auto-concepto laboral en términos de los significados y prácticas que el trabajo otorga, en un contexto latinoamericano contemporáneo en el que se prioriza políticamente al trabajo digno. Se evalúa el impacto de la crisis de 2001, identificando las tendencias que perfilan grupos en riesgo. Describen en estos las condiciones de baja inclusión laboral, la escasa oportunidad de integración y las dificultades de identificación dadas las actuales prácticas de trabajo o la ausencia del mismo.

Asimismo, en nuestro país, se ha profundizado en las vicisitudes emergentes de crisis contextuales; se encaró el estudio de

empresas recuperadas por sus trabajadores. Margarita Robertazzi, Liliana Ferrari, Lidia Pertierra y Hebe Bancalari (2007) analizaron las amenazas y peligros emergentes en dichos procesos de transformaciones sociales, históricas y políticas, aplicando un análisis psicosocial. La evaluación psicolaboral es entendida en esta obra desde este sentido social, como una praxis atravesada por el contexto, que privilegia ciertas necesidades y áreas de significativa importancia para atender desde lo específico de nuestra función.

Cayssials (2010) subraya la importancia de examinar cuidadosamente a priori el tipo y grado de solidaridad entre la teoría y la técnica a fin de lograr conjunción y congruencia. Es importante que el psicólogo evaluador analice esta convergencia entre la teoría y la técnica, así como la búsqueda de anclaje y correspondencia con el contexto en el que se aplican los instrumentos de evaluación. Estas lecturas deberían asegurar que se apoyen en enfoques amplios, adaptados a estos contextos diversos y cambiantes que atraviesan y dan sentidos particulares a las experiencias actuales del mundo laboral. Ello se vincula con una necesidad perentoria: el evaluador debe replantearse la utilización de técnicas que no se hallen convenientemente adaptadas a nuestro medio.

Renata Frank de Verthelyi (2000) ha señalado que en el contexto del año 2000 (podríamos afirmar que su observación sigue vigente) se observan dos tendencias disímiles: la actualización y ampliación de los tests tradicionales *versus* el énfasis en la integración inter-test, jerarquizando subtests pertenecientes a pruebas diversas.

Asimismo identifica debido a la creciente demanda de evaluación multicultural, dos movimientos: la traducción y adaptación de tests existentes *versus* la creación de nuevas técnicas de índole no verbal que saltan de alguna manera las barreras idiomáticas, ya que se han considerado estas técnicas no verbales más libres de sesgo cultural. Sugiere que una evaluación sensible hacia lo cultural requiere no solo el uso de las técnicas más apropiadas, sino asimismo atender a características singulares del evaluado y al riesgo de la mirada sesgada del evaluador.

Es decir, de estas necesidades de atender a las diversidades culturales y comprender los datos de la evaluación de modo

objetivo, surgen desafíos a ser encarados creativamente. En tal sentido consideramos relevante la construcción de técnicas aplicables al contexto en el cual fueron creadas, evitando así riesgos de extrapolaciones arbitrarias o erróneas.

A modo de referencia, mencionaremos aquí algunas técnicas que en los últimos años se construyeron en nuestro país, con aplicación –no exclusiva– en el área laboral: *Test de Apercepción de Valores (TAV)*,¹ *Test del Paisaje*,² *Escala de Metas de Aprendizaje, Población Militar (EMA-M)*, *Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID)*, *Cuestionario de Valores Contextualizados (VAL)*.³

Mencionaremos brevemente algunas técnicas de origen extranjero, adaptadas en nuestro país, de aplicación en Psicología Laboral: *Cuestionario de Personalidad Eysenck (EPQ-R)*, en su adaptación realizada por María Martina Casullo, *Maslach Burnout Inventory (MBI)* en su adaptación por María del Carmen Neira, *MIPS (Inventario Millon de Estilos de Personalidad)* y sus aplicaciones en nuestro medio por María Martina Casullo, Alejandro Castro Solano y Marcelo Pérez.

Sería interesante poder integrar en una perspectiva de evaluación psicolaboral latinoamericana los grandes temas del trabajo vinculados a la salud, el desarrollo y el bienestar, rastreando los aspectos comunes que pueden identificarse en la región, sin soslayar su diversidad. Por un lado, habría que observar las necesidades sociales, históricas y políticas latinoamericanas, y como emergente de esta observación, apuntalar construcciones científicas y técnicas que respondan al objetivo de evaluar, conocer, comprender e interpretar la dimensión laboral en aspectos relevantes para la región.⁴

1. Bonoli Cipolletti, H. et al. (2005), *Test de Apercepción de Valores (TAV). Fenomenología de la conciencia: valores y disvalores*, Buenos Aires, Biblos.

2. Boffa, O. y Guberman, M. (2010), *Test del Paisaje. Aplicaciones clínicas, laborales y forenses*, Buenos Aires, Lugar.

3. Castro Solano, A. (2005), *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares. Motivación, valores y liderazgo*, Buenos Aires, Paidós.

4. Damos a continuación los títulos convocantes de Congresos de Evaluación Psicológica organizados por instituciones prestigiosas argentinas en los últimos cinco años. Desde ADEIP (Asociación de Evaluación e Investigación en Psicodiagnóstico): "Psicodiagnóstico: Demandas actuales y prevención"; "Cul-

Considerar los ejes centrales de congresos científicos de la especialidad de evaluación psicológica nos brinda una orientación sobre los temas y problemáticas psicológicas en general, y psicolaborales en particular, que surgieron en los últimos años como focos de interés a investigar en estos países en vías de desarrollo.⁵

La evaluación psicolaboral debería ser un instrumento de esclarecimiento válido y fundamentado que aborde aquellos interrogantes y problemas surgidos en las comunidades reales. Su función es enlazar —de modo comprometido con lo social y lo científico— las técnicas de diagnóstico con las necesidades e intereses del contexto laboral presente. La evaluación psicolaboral así entendida cuestiona los diagnósticos que no hayan sido trabajados a partir de la adaptación de las técnicas al medio en que se aplican, o que no integren el nivel de lo sociocultural e histórico en la interpretación de los datos relevados.

tura y evaluación, diferencias y semejanzas”; “Devolución, trascendencia y responsabilidad”; “Demandas, ética y límites”; “Contextos y diversidades culturales”. Por otra parte, en AIDEP (Asociación Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación. Psicológica) se presentaron y discutieron trabajos sobre “Contribuciones de la Etnopsicología: medidas válidas, confiables y culturalmente sensibles”; “Capacidades de liderazgo y habilidades multiculturales”; “Evaluación y abordaje de problemáticas socioculturales en nuestro medio”; “Evaluación psicológica en un mundo en cambio, presente y futuro”.

5. A modo de referencia, en el Congreso Nacional de Gestión Humana, organizado por ADRHA (Asociación de Recursos Humanos de la República Argentina) en Buenos Aires, en junio de 2011, bajo el lema “Trato/Contrato. Sobre acuerdos inclusivos en las organizaciones”, se trabajaron, entre varias temáticas: El contrato de las organizaciones con su comunidad; La ciudadanía corporativa; Relaciones empresa-sindicato; La PyME en crecimiento: el contrato cambiante de RH con la estrategia empresarial; Contrato psicológico: ¿Hay algo nuevo por decir?; Diferencias en organizaciones. Empresas globales, culturas locales; Iniciativa de empresas comprometidas en respuesta al VIH/Sida. Como trabajos de investigación desde el marco universitario se presentaron, entre otros: Conocimiento y aprendizaje en las organizaciones. Un análisis desde las comunidades de práctica en la gestión universitaria; Liderazgo creativo sustentable en el tiempo. Análisis actitudinal en el mundo de vida cotidiano organizacional; Aspectos ocultos detrás de un éxito aparente: un caso de reingeniería de procesos; Trabajo infantil rural en la zafra de la yerba mate; Mujeres que trabajan la yuca.

Es decir, deberíamos considerar una doble tarea. Por un lado, adaptar y actualizar las técnicas al contexto en que se aplican, siempre que ello sea posible –ya que no siempre se pueden mantener en su totalidad debido a desfases de tiempo y lugar–, y por el otro, construir instrumentos de evaluación en el contexto de aplicación, tarea que demanda considerables esfuerzos de investigación y desarrollo de *know-how*, que exigen a su vez para su realización de decisiones políticas y económicas que las posibiliten.

Ahora bien, del rastreo bibliográfico realizado en revistas y congresos de la especialidad, se ha hallado un énfasis en la necesidad de identificar claves de comprensión e interpretación de la variable psicosocial, lo que confirma el objetivo de alcanzar una perspectiva totalizante, sistémica, integradora de las diversidades, multiplicidades y especificidades socioculturales. Esto es, evaluar la dinámica y construcción de tramas vinculares en el medio laboral atendiendo al valor del desarrollo y el bienestar de las personas y las organizaciones, de un modo realista y empírico.⁶

Es decir, se hace necesario, por un lado, contemplar las diversidades culturales, y simultáneamente considerar en las praxis

6. Entre las publicaciones se destacan: 1. González Trijueque, D.; Delgado Marino, S., "Informe pericial: Un caso de acoso laboral", *Revista Psicológica Trabajo Organizacional* (1999), 24 (1): 113-124, 2008. El psicólogo aparece como perito en jurisdicción sociolaboral, preventivo, enlazando la psicología laboral y forense. 2. Barros, M. E. et al., "As articulações saúde e trabalho: relato de experiência em um hospital público, Vitória, Espírito Santo", *Cad. Saúde colet.* (Rio J); 14 (3): 451-468, jul-set 2006. 3. Jackson, M.; Ashley, D., "Physical and psychological violence in Jamaica's health sector", *Revista Panamericana Salud Pública. Panam. Public. Health*; 18(2):114-121, agosto 2005. Este trabajo vincula la violencia y el estrés como impacto en la salud del trabajador. 4. Mingote Adán, José; Galvez Herrera, M. et al., "El paciente que padece un trastorno depresivo en el trabajo", *Medicina, seguridad, trabajo*; 55 (214): 41-63, enero-marzo 2009. Plantea la necesidad de evaluar diferencialmente la tristeza normal, el desgaste profesional y el trastorno depresivo propiamente dicho. 5. Pérez Jáuregui, I., "Abuso de poder y violencia laboral", *ADEIP Boletín Informativo n° 64*, año XXIII, set. 2011. Describe fenomenológicamente escenarios laborales significados desde el abuso de poder y sus manifestaciones individuales, grupales y organizacionales. 6. Pérez Jáuregui, I.; Adam, G.; Arrue, L. et al., "Maltrato laboral: su evaluación", *Revista Calidad de Vida UFLO* (agosto 2011).

de evaluación psicolaboral las manifestaciones particulares, procurando el despliegue de potencialidades de salud, bienestar, formación de redes generadoras de interacción confiable y recíproca (Berger y Luckmann, 1996).

La Psicología Laboral y Organizacional, contemplando estas necesidades de desarrollo en los individuos, grupos y organizaciones, ha trabajado ciertos conceptos que desarrollaremos a continuación. En las evaluaciones psicolaborales, el psicólogo se basará en los fundamentos teóricos que dieron origen a estos conceptos, en sus definiciones conceptuales y operacionales, y en los indicadores establecidos. El lector podrá obtener mayores desarrollos con la lectura de las obras sugeridas.

4. Temáticas actuales

- a. *Personalidad normal laboral* (Schlemenson, 1990): rasgos relevantes en la personalidad para lograr una adaptación creativa en el trabajo.
- b. *Personalidad laboral* (Albajari y Mames, 2005): variable que incluye la mayoría de las características de personalidad que pueden hallarse en las personas, vinculadas exclusivamente a sus trabajos, fundamentalmente en sus aspectos adaptativos —lo que se tiene, se sabe hacer—.
- c. *Organización requerida y antrirrequerida* (Jaques, 2000): factores vinculados con estructuras y dinámicas organizacionales saludables y patológicas.
- d. *Proyectos de vida laborales auténticos e inauténticos* (Pérez Jáuregui, 1997): construcciones individuales y organizacionales de mayor o menor capacidad de integración y mutua adaptación del sistema relacional trabajador-grupo-organización-comunidad.
- e. Relativos a la *función de liderazgo* (en el particular contexto histórico, social, político y económico actual se le confiere gran importancia, quizás a partir de la necesidad social de poder confiar en la legitimidad de sus líderes formales): aparecieron, entre otros, conceptos como:
 - *liderazgos auténticos* (Pérez Jáuregui, 1997): los que ejercen un carácter honorable y de ejercicio de ciertas

reglas y principios del poder orientados a un carácter compartido).

- *liderazgos creativos sustentables en el tiempo*.⁷
- *liderazgos centrados en principios y valores* (Covey, 1996).

f. *Contrato psicológico* (Schein, 1972).

g. *Estrés laboral y síndrome de burn-out*.

h. *Acoso u hostigamiento laboral (mobbing)*.

a. Por **personalidad normal laboral**, Schlemenson (1990) entiende las siguientes características:

- *Poder cognitivo y capacidad*

Comprende la existencia de criterio, juicio, responsabilidad, toma de decisiones en el sujeto. Determina su "potencial", su capacidad para trabajar. Delimita su horizonte de posibilidades de desempeño exitoso y, de acuerdo a este referente, la posibilidad de despertar un monto de ansiedad importante si no se respeta este nivel de poder cognitivo.⁸

- *Autorrealización*

Es una necesidad de las personas sanas, vinculada a las motivaciones.

Dice Maslow (1973) que cuando se han satisfecho suficientemente las necesidades básicas, las personas se sienten motivadas hacia su autorrealización, logro creciente de las habilidades, competencias, talentos, vocación, que integren distintos aspectos de su personalidad y actualicen sus potencialidades.

7. Isabel Pérez Jáuregui dirige desde 2011 una investigación en el marco de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, Dpto. de Investigaciones, sobre evaluación de indicadores de liderazgos creativos sustentables.

8. Jaques, E. (2000) estableció una clasificación de los niveles de poder cognitivo de un individuo en una teoría de los sistemas estratificados (TSE), correlacionando: a. Bandas de maduración individual, b. Niveles de complejidad de la tarea, c. Estratos organizativos.

Podemos agregar que esta característica de estar motivados a la autorrealización se completaría con la necesidad de trascender en nuestras actividades hacia un bien común. Es decir, que la autorrealización vaya de la mano del desarrollo y autorrealización de otras personas, acorde con las características individuales y de contexto de cada sujeto.

También podemos pensar esta tendencia partir de la existencia concreta de las organizaciones. Estas también tienden desde su nacimiento —a través de sus ciclos vitales— a la realización, despliegue y crecimiento. La misión y visión dan cuenta de este aspecto.

Una organización es saludable en la medida que crece y estimula al crecimiento de las personas que trabajan en ella.

• *Dependencia / Independencia*

Existe una dependencia e independencias sanas. Pero también existe lo contrario. Por dependencia sana se entiende la capacidad de aceptar y salir enriquecidos ante situaciones de dependencia por delegación.

Todo trabajo implica una red de líneas de dependencia hacia otros trabajadores (superiores, pares o subordinados). Se trata de una dependencia funcional para que un sistema se halle orientado hacia objetivos que centralizan sus acciones de modo congruente y dinámico. Estas líneas de dependencia tienen capacidad de transitoriedad y cambio. También depende de los poderes cognitivos de sus miembros el autonomizarse de un rol o lugar y aspirar a mejoras de desarrollo. Y de otros elementos de carácter individual (como rasgos de personalidad) y de contexto (ley de oferta y demanda que rigidiza o flexibiliza la característica dependiente).

La dependencia patológica remite a sometimiento y sufrimiento. Alude a una posición laboral de desvalorización, inhibición de la capacidad de iniciativa y reacción, extrema pasividad.

Y la independencia puede también asumir características de salud o enfermedad. Es sana cuando alude a la capacidad de criterio propio, de crítica constructiva, de iniciativa y capacidad de decisión. Los líderes organizacionales ejercen influencia en sus equipos pues poseen esa capacidad de encarnar las necesidades del grupo, de buscar caminos de realización de los proyectos valiosos. La independencia es patológica cuando el individuo

tiene significativas dificultades de integración, adaptación y respeto por las normas centrales que coordinan las acciones en toda organización. Se expresa como desacato o bien como acciones individuales que no logran plasmarse en las líneas de interacción y comunicación de la organización.

También debemos señalar que la autonomía está altamente condicionada al nivel de desarrollo laboral que el sujeto ha tenido. Es decir, una alta capacitación en un tema genera una mayor autonomía en el trabajo, y viceversa.

Hay entonces una íntima conexión entre los distintos factores que definen la personalidad normal laboral.

• *Sentimientos de equidad y justicia*

El aceptar y cumplir las normas, leyes, reglamentos de una organización percibida como justa es una conducta saludable y de adecuado desarrollo moral. Las personas sanas tienen la percepción de lo justo y merecido legítimamente, y lo que no lo es, y desde allí orientan sus conductas.

Al existir la percepción de lo indebido, es esperable la tendencia a rectificar ese camino desviado de la ley social, a realizar las correcciones necesarias para realizar aprendizajes. Aquí se entiende no una obediencia ciega a las normas, sino a una actitud reflexiva, responsable y madura, que buscará trabajar activa y solidariamente con la organización, para mejorar las situaciones en que este sentimiento de equidad y justicia se ha visto vulnerado.

Ejemplos de este factor los podemos encontrar cuando realizamos evaluaciones en que se indaga acerca de los juicios que le merecen a la persona las retribuciones económicas u otros incentivos que ha recibido él en comparación con otros empleados, si estima que han sido apropiados, merecidos o injustos, y ponderar esa respuesta en función de lo que estiman sus pares, superiores y subordinados.

Una de las necesidades que se percibe como importante en términos de justicia y equidad es la de reconocimiento y valoración. Observamos que en ocasiones los jefes no dan un explícito reconocimiento a una tarea que logró metas buscadas, por temor a que esto represente un pedido de aumento salarial, o bien por pensar que el trabajador entonces se sentirá demasiado seguro y confia-

do, sin esforzarse en el futuro como se espera que siga haciendo. En las evaluaciones psicolaborales pueden observarse las consecuencias negativas que tienen estos comportamientos, en cuanto al compromiso, identificación y sentimiento de pertenencia a la organización. Ello puede ser generador de desmotivación, ausentismo, deserción, irritabilidad y otras conductas que varían según ciertas variables en juego (nivel educacional, económico, estructura familiar, edad, personalidad, entre otras). Para el psicólogo que interviene organizacionalmente, este dato resulta de sumo interés a la hora de realizar los abordajes pertinentes de resolución.

• *Identidad / conciencia de sí mismo*

La estructuración de la identidad se da en forma continua y dinámica a partir de la intersubjetividad. Cuando la persona obtiene de esta interacción una colaboración que lo ha retroalimentado positivamente en la autoestima y autovaloración, decimos que ha logrado una participación en el sistema relacional. Se siente y forma parte de un conjunto en el que él ocupa un lugar reconocido y, a su vez, reconoce a los demás como significativos y valiosos para su desarrollo. En estos casos se robustece el compromiso, la pertenencia y la motivación.

El concepto o imagen de sí mismo y del mundo laboral son construcciones dinámicas, van cambiando según sea el entramado individuo/contexto. Ambos términos se necesitan, pues ha de haber cierta confluencia y encuentro a fin de que la persona y la organización sean portadoras de valores de realización y desarrollo. Es decir, una identidad laboral autoestimada no solo proviene en su construcción de contar con el desarrollo y afianzamiento de capacidades cognitivas sino también de contextos o escenarios en que se estimule y posibilite ese despliegue. Estamos hablando de una personalidad y organización en los que existe un impulso vital que genera dinamismo y apertura, buscando lograr la satisfacción de las necesidades individuales y transitivas. El sentimiento que acompañaría esta dinámica relacional es de predominio de confianza recíproca; las dudas y/o temores se vehiculizan por los canales de comunicación institucionalizados; los mensajes buscan ser claros y congruentes, lo más libres posible de confusiones y ambigüedades.

b. Por *personalidad laboral*, Albajari y Mames (2005) señalan las siguientes variables, entre otras: autonomía, capacidad de liderazgo, control impulsivo, tolerancia a la frustración, capacidad de adaptación, capacidad de trabajar en equipo, vinculadas especialmente con los recursos adaptativos (lo que el individuo sabe hacer).⁹ Han sido definidas de la siguiente manera por los autores:

- *Autonomía*: capacidad para trabajar en forma independiente, seguir las pautas sin precisar asistencia y ayuda de sus superiores. Iniciativa propia.
- *Capacidad de liderazgo*: capacidad para tener personal a cargo, motivarlo y dirigirlo hacia un objetivo determinado. Capacidad de mando y estilos para lograrlo.
- *Control impulsivo*: capacidad para manejar las emociones y separarlas, a fin de resolver los problemas. Habilidad para tomar decisiones racionales, basadas en criterios objetivos.
- *Adaptación*: capacidad de movilización de los propios recursos en la búsqueda de realización de objetivos organizacionales, logrando respuestas adecuadas al contexto, independientemente de las condiciones externas. Plasticidad.
- *Tolerancia a la frustración*: capacidad para aceptar fallas en el desempeño y encontrar salidas a los problemas generados por las debilidades propias. Vinculada a capacidad de autocrítica y a los recursos propios.
- *Trabajo en equipo*: capacidad para compartir con otras personas el ámbito de trabajo y sus responsabilidades, de integrar su trabajo a los de los demás, de integrarse. Interesa el concepto interno de equipo y grupo de trabajo y los roles predominantes que el sujeto evaluado tiende a ocupar.

9. Cf. Albajari, V. y Mames, S. (2005). Los autores diferencian entre variables cognitivas o de rendimiento intelectual y variables de personalidad laboral, a la cual nos referimos aquí. Y dentro de estas últimas realizan un inventario de 15 variables, de las que hemos extraído las primeras. Se sugiere la lectura del texto original para conocer la presentación completa.

c. Por **organización requerida y antirrequerida**,¹⁰ Jaques (2000) considera los siguientes factores diferenciales entre un tipo de organización generadora de confianza mutua (filogénica), a la que denominó *requerida* (o sea que responde a necesidades de personas y de organización), frente a la organización generadora de paranoia (paranoigénica), llamada *antirrequerida* (lo contrario a *requerida*).

La organización *requerida* presenta las siguientes características:

- *Plena utilización de capacidad*. Plena ocupación. Sistema de evaluación de desempeño. Posibilidad de carrera.
- *Sistema de autoridad, respaldo por méritos*. Líneas de dependencia claras. Distancia mínima.
- *Estratificación ejecutiva correcta*. Distancia óptima entre roles. Niveles ejecutivos acotados. Niveles de autonomía bien delimitados.
- *Apelación*. Posibilidad de reconsideración de medidas.
- *Retribución equitativa*. Acorde con diferenciales de responsabilidad y capacidad.
- *Trabajo en equipo*. Reuniones para intercambios.
- *Participación*. Consejos de trabajo. Sistemas de representación y negociación gremial. Paritarias. Discusión conjunta de políticas y objetivos de condiciones de trabajo.
- *Comunicación*. Comunicaciones abiertas, francas, directas. Canales oficiales. Reuniones de comando ampliado. Sistemas de red de comunicación.
- *Autoridad y organización filogénica*.

10. Jaques, E. (2000: 391). "Organización requerida es un esquema de conexiones entre los roles que deberían darse para que el sistema opere con eficiencia y según lo requiere la naturaleza humana y el aumento de la confianza mutua". Este autor define la confianza como "la capacidad de confiar en que las demás personas son veraces y sinceras, y obran de acuerdo a sus palabras, y de atenerse a las normas, procedimientos, costumbres y prácticas establecidos"(pág. 385).

d. Proyectos de vida laborales auténticos e inauténticos, son conceptos acuñados por Pérez Jáuregui (1997).¹¹

El profesional describe y analiza las diversas modalidades de configuración que se dan en las interacciones entre las personas y el mundo laboral. Se trata de una visión holística donde el foco se pone en *describir* e *identificar* las significaciones que adquiere el espacio construido en forma conjunta por el individuo, el grupo y la organización, posibilitador o no de un *encuentro* e *integración* de los objetivos de todos.

Las condiciones laborales construidas en esa interacción pueden dar lugar a un despliegue o inhibición de las posibilidades de desarrollo y realización laboral en y desde ambos términos, la concreción o deficiente realización de valores ligados al trabajo (cumplimentación de tareas y objetivos individuales y organizacionales, interacciones humanas en las que predomine respeto, consideración y buen trato, compromiso y responsabilidad desde el rol y función que le compete a cada uno). Se trata de una descripción de los escenarios y subjetividades implicadas en la necesidad de *búsqueda de sentido* en las existencias concretas y cotidianas. Escenarios de los que las personas nos hablan e informan como bienestar/estímulo/desarrollo y realización de potencialidades o bien lo contrario: malestar/sufrimiento/desmotivación/parálisis o regresiones.

Hablaremos en todo momento de la forma o configuración predominante, si bien siempre va a aparecer la dialécticamente opuesta, pero menos presente, por lo menos, en determinado momento o etapa laboral evaluada.

Nos fundamentamos en una perspectiva constructivista sistémica existencial, en la que el concepto central referido a la dimensión laboral es el *sistema relacional persona-organización* en sus modos de significarse la experiencia de mundo vivido.

La descripción fenomenológica (véase capítulo 4) colabora a que

11. Pérez Jáuregui, I. (1997): *La construcción auténtica e inauténtica del proyecto de vida laboral* (Tesis de Doctorado - Universidad del Salvador). Disponible en <http://www.biblioteca.salvador.edu.ar>. De este trabajo presentaremos aquí una síntesis. Puede verse su desarrollo en la página citada y en el texto *Proyectos de vida. La pregunta por el sentido en nuestra experiencia cotidiana*, Buenos Aires, Psicoteca, 2009.

el psicólogo integre su subjetividad, su propio proyecto profesional auténtico, a la perspectiva objetiva sobre la persona evaluada, su proyecto de vida laboral. En cuanto a los proyectos de vida laborales, habría algo en común entre las personas: la necesidad de encontrarle un sentido constructivo al mundo del trabajo, pero esta necesidad puede hallar diversas manifestaciones y formas de entenderse según factores individuales y de contexto en juego.

De los intercambios y formas comunicacionales establecidos de forma dinámica y cambiante, surgen las categorías de análisis: mundos laborales *auténticos* e *inauténticos*. En toda evaluación de esta temática, vamos a hablar de predominios de lo auténtico o de lo inauténtico, referido a un diálogo y correspondencia recíproca entre la persona y el mundo laboral, en una situación personal y en un contexto particular, siempre susceptible de cambio y transformación. La diferencia entre ellos está establecida por el logro o no, en el *sistema relacional*, de una *integración* tanto en la propia subjetividad del individuo, como con la organización laboral, y desde esta hacia los individuos.

Autenticidad en lo laboral se refiere a un proceso donde se constituye lo propio y singular diferenciado de los demás, por definiciones y decisiones en que el sujeto encarna sus propias motivaciones y aspiraciones. También ha sido denominado como *proyecto adaptativo-creativo*, por su doble capacidad de integrarse en las condiciones y posibilidades organizacionales de manera innovadora y transformadora, apuntando a la salud, el crecimiento y el desarrollo. Por ejemplo, se puede visualizar este logro en lo relacionado con los aspectos vocacionales de cada uno. Si bien en la construcción de ellos ciertamente existieron modelos de identificación y diversas influencias en las que el contexto interviene, de esa trama surge la posibilidad de elegir, entre distintas alternativas, aquella que más responde al Sí Mismo. Lo asimilado es transformado y actualizado a través de una elaboración personal. Asimismo, esto implica el logro de una comunicación suficiente con el mundo de las organizaciones en el sentido de plasmar en acciones concretas ese camino de desarrollo laboral.

Por último, para despejar una acepción que en ocasiones se le da al término *auténtico* como sinónimo de un rasgo poco racional, impulsivo, que no contempla al otro, aquí queremos destacar que no es este el sentido de nuestro desarrollo. Por el contrario, un

proyecto de vida laboral *auténtico* implica la consideración tanto de lo propio y singular, como de lo común y universal, en cuanto reconocimiento de los otros desde sus propias y auténticas necesidades. La libertad de elegir se relaciona con la capacidad de ser responsable ante sí mismo y ante los otros. Implica ser adaptativo-creativo en la vinculación laboral. Sintetiza la orientación existencial inclusiva de la persona y de otros, en espacios laborales compartidos donde identificamos capacidad de trabajo en equipo y vínculos de reciprocidad con los otros.

Cuando hablamos de *proyectos de vida laboral* nos referimos tanto a los proyectos personales de tipo laboral, como a los organizacionales. Se trata de construcciones interactivas, dinámicas y cambiantes, en que se manifiestan –y pueden por lo tanto ser evaluados– los niveles de autenticidad o inautenticidad de estos proyectos.

El proyecto para configurarse como auténtico requiere varias condiciones.

A *nivel individual*, se precisa una personalidad lo suficientemente madura, integrada en su constitución y vinculación con el mundo. Las motivaciones para el trabajo son sobre todo esenciales, respondiendo a intereses personales y también sociales, transitivos. Existe una síntesis integrada entre lo pasado, lo presente y lo futuro en la historia vital laboral de la persona. Esta tiende predominantemente a descubrir y desarrollar valores en el trabajo, hallando un sentido constructivo en su dimensión laboral. En la relación con el trabajo manifiesta una adaptación creativa.

A *nivel organizacional* se requiere que esta sea sobre todo del tipo “organización requerida”, anteriormente definida. La organización tiene una estructura y dinámica que permitirían y estimularían el desarrollo y crecimiento de sus trabajadores, lo que, por otra parte, significaría *también* su propio crecimiento.

La *autenticidad* resume la libertad de elección (aun condicionada y limitada por distintas circunstancias) y la responsabilidad de asumir conductas congruentes y respetuosas de los valores y objetivos personales y organizacionales. La *adaptación creativa* –que corresponde a una autoría, autoridad y poderes legítimos, es decir, con autenticidad– es de doble entrada, del hombre al trabajo y organización y viceversa, ya que se parte de la noción de *hombre complejo*.

Lo contrario fue denominado por nosotros como *proyectos de vida laborales inauténticos*, pudiendo asumir dos modalidades: *inadaptación o sobreadaptación*, lo que cursa como malestar, enfermedad, diferentes trastornos de la adaptación laboral.

La *inadaptación*, también denominada *ensimismamiento enajenante* (individuo y organización encerrados en sí mismos, con dificultades para conectarse y dialogar con el otro término del sistema relacional), puede observarse a través de los indicadores que señalan deficiente integración en el mundo laboral, por ejemplo marginación y exclusión laboral, situaciones de maltrato y acoso laboral.

La *sobreadaptación*, también denominada *enrolamiento enajenante*, se produce cuando el rol, la máscara social, crece desmedidamente anulando la intimidad e interioridad del sujeto. Está correlacionado con un papel preponderante de la organización sobre el individuo. Se consideran sobre todo las motivaciones e intereses de esta, mientras que los del sujeto son poco tenidos en cuenta. El trabajador debe ajustarse a la organización, y no recíprocamente.

e. Conceptos sobre liderazgo (liderazgo auténtico, adaptativo-creativo sustentable en el tiempo, y centrado en principios).

Jaques (2000) define el liderazgo como “la responsabilidad¹² que poseen algunos roles –aunque no todos– de influir en una o más personas (los seguidores) para que acepten *voluntariamente* los objetivos y finalidades propuestos por el líder, de modo tal que todos avancen en la dirección fijada por este, infundiendo autoridad a las prácticas de liderazgo propias de dicho rol”. Podríamos establecer cierta correspondencia de significaciones entre las denominaciones de: (a) *liderazgo auténtico*, (b) *adaptativo-creativo sustentable en el tiempo*, y (c) *centrado en principios*.

12. Jaques (2000: 394) define la responsabilidad general como “la instrucción que se aplica hasta tanto sea enmendada, que especifica en qué condiciones una persona debe tomar decisiones o realizar elecciones”. A su vez, define responsabilidad (*accountability*) como “la condición según la cual un individuo puede ser llamado a rendir cuentas de sus actos por otro individuo o conjunto de individuos autorizados para ello y para otorgar algún reconocimiento a aquel por dichos actos”.

- George *et al.* (2007) acuñaron el término *liderazgo auténtico* para referirse a las personas que demuestran pasión por sus causas, colocan los valores en práctica constantemente y lideran con sus corazones además de sus mentes. Estos valores, a su criterio, serían derivados de sus creencias y convicciones.

Toman conciencia de cuáles son sus reales valores cuando son puestos a prueba en situaciones de cambio y crisis. Sus liderados los consideran personas éticas. La principal cualidad producida por un liderazgo auténtico es la confianza que despierta. Comparten información, encaran comunicaciones abiertas y son fieles a sus ideales.

- Pérez Jáuregui, I. (2011)¹³ acuña el término *liderazgo adaptativo-creativo sustentable en el tiempo* para referirse a las construcciones de liderazgos situados en una trama constituida por el predominio de lo auténtico en el sujeto que desempeña la función de líder, los liderados y la organización en la cual trabajan, y con posibilidades de sustentarse en el tiempo a través de la adaptación a las variaciones situacionales.

La investigación iniciada en 2011 trabaja simultáneamente en tres niveles: individual (desde la variable *proyecto de vida laboral*), grupal (con las variables *grupos de trabajo* y *equipos de trabajo*) y organizacional (desde la variable *cultura y organización requerida*). Esta surge del siguiente interrogante: ¿cuáles son las condiciones para que las acciones de liderazgos sean adaptativo-creativas y sustentables en el tiempo, con predominio de valores que posibiliten el desarrollo de los trabajadores y las organizaciones? Para verificar la hipótesis del trabajo –“los comportamientos de liderazgos auténticos (adaptativo-creativos) se correlacionan positivamente con la conformación de equipos de trabajo y culturas vigorosas en organizaciones requeridas”–, se ha encarado en la investigación operacionalizar estas variables conceptuales a través de establecer sus indicadores.

Para la primera variable se utilizan los indicadores utilizados

13. El proceso de investigación citado anteriormente fue presentado en sus avances en el Congreso de ADEIP (Asociación de Estudio y Evaluación en Psicodiagnóstico) en Tucumán, setiembre de 2011.

en la investigación iniciada en 2011 (véase pág. 41) sobre proyecto de vida laboral (motivación, vocación, intereses, aspiraciones, competencias, valores, equilibrio mundo personal/laboral) y las pautas establecidas para que la técnica de la entrevista sea un instrumento válido de evaluación del proyecto.

Para la segunda variable se utilizan los indicadores resultantes de las conceptualizaciones sobre el tema (Lewin, 1952; Bion, 1961; Likert, 1969): clima, participación, comprensión de los objetivos, tipos de comunicación, confrontación, opiniones, posibilidad de disenso, modos de resolución de conflictos, liderazgo, tomas de decisión, evaluación del desempeño, división del trabajo, vigilancia de los procesos, que permiten evaluar las dimensiones centrales para caracterizar a un grupo: (a) inclusión, (b) control, y (c) apertura (Schutz, 1994).

Para la tercera variable se definen conceptual y operacionalmente los principales elementos que conforman la cultura organizacional: comportamientos y artefactos, creencias y valores, supuestos fundamentales.¹⁴

La técnica de evaluación que se está implementando es la entrevista semiestructurada en profundidad, considerando los indicadores señalados.

• Stephen Covey (1996) denominó *liderazgo centrado en principios* al tipo de liderazgo que ejerce un carácter honorable y de ejercicio de ciertas reglas y principios del poder. Se identifica como motivos de su liderazgo la tendencia a creer en ciertas personas, en sus acciones y propósitos. Son generadoras de confianza y respeto. No se trata de un liderazgo que ejerce poder coercitivo, que obliga a una obediencia ciega. Al contrario, según este autor, es generador de un compromiso consciente y libre en aquellos que los siguen.

Se trata, por lo tanto, de un poder centrado en principios, no

14. Para estudiarlas operacionalmente se utilizan los siete factores identificados por Schein (1972) de la cultura organizacional: 1. Relación de organización con su ambiente, 2. Naturaleza de la actividad humana, 3. Naturaleza de la realidad y la verdad, 4. Naturaleza del tiempo, 5. Naturaleza de la raza humana, 6. Naturaleza de las relaciones humanas, 7. Homogeneidad *versus* diversidad.

es por temor o por mera utilidad, sino por estar orientado a una ética situacional, que contempla los intereses comunes.

Su influencia es proactiva, estimulante del desarrollo y el aprendizaje.

Se origina cuando los valores de los seguidores y el líder coinciden. Podemos relacionarlo con el logro del contrato psicológico en cuanto se establecen expectativas congruentes y compatibles entre el individuo y la organización, que se explicitan y formalizan claramente. No es muy frecuente hallar este tipo de liderazgo, se trata de una situación a ser alcanzada en la medida de lo posible según los diversos factores en juego, pero que requiere del concurso de las voluntades de sus integrantes —personas, grupos, organización, contexto—, meta a ser construida desde los distintos niveles interactuantes.

f. Contrato psicológico (Schein, 1972):

Es el conjunto de expectativas, implícitas, no escritas en ninguna parte, que operan entre los miembros de la organización. Se vinculan con las expectativas de rol organizacional, y son fuente potencial de acuerdos y desacuerdos entre las personas.

Muchos problemas (descontento laboral, desertión, desmotivación) nacen de incumplimientos del contrato psicológico. Por otra parte, este cambia con el tiempo, a medida que cambian las necesidades y los objetivos de las personas y de las organizaciones. Es decir, desde el paradigma sistémico, interesa que exista una coordinación y congruencia entre el individuo/grupo y la organización en sus expectativas recíprocas, tan cambiantes como inestable es el contexto laboral de hoy. Lo que en un determinado ciclo vital de la persona y/o de la organización hallaba acuerdo de expectativas mutuas, ante el cambio de uno de los términos, el contrato sufre modificaciones.

El *contrato psicológico debe permanentemente renegociarse*, y cuanta mayor explicitación y claridad encuentre en la comunicación entre las partes, mayores probabilidades habrá de ajustes y convergencias de compromiso recíproco.

Los psicólogos laborales nos encontramos con los emergentes de estos desacuerdos y debemos evaluar los factores en juego para abordar los cambios necesarios que generen niveles de interacción más saludables. Para evaluar los distintos subsistemas

del sistema organizacional, que es abierto y complejo, podemos recurrir a diversas técnicas.

Las más utilizadas son: a. en el plano individual, las entrevistas a profundidad, y b. en el plano grupal, la implementación de *focus group* o cuestionarios (por ejemplo, el Cuestionario de Motivaciones de Fernando Toro). Se ampliará este tema en el cap. 10.

Recabar esta información de modo válido y confiable, asegurando a las partes el objetivo de resolver conflictos de manera constructiva para que todos salgan beneficiados en sus expectativas, es una condición básica para asegurar una intervención profesional adecuada e idónea.

g. Estrés laboral y síndrome de burn-out

Las actuales condiciones de vida laboral suelen ser factores estresores que pueden implicar riesgos de diversa magnitud sobre la salud, los vínculos, el hallazgo de sentido al trabajo, al punto de definirse el estrés laboral como una de las enfermedades capitales de nuestro tiempo y ubicarse como potencial riesgo laboral.

El “estrés laboral” se define sintéticamente como un trastorno de adaptación entre los recursos del sujeto para responder a demandas del trabajo, que se significan como carga excesiva, experimentándose un paulatino agotamiento en los diferentes sistemas de ajuste al mismo hasta llegar a la extenuación si no median cambios personales y/u organizacionales.

Y el *síndrome de burn-out* (“quemarse por y en el trabajo”) alude a un tipo específico de *estrés laboral*, característico de las profesiones en que el trato interpersonal es esencial, por ejemplo, profesiones de asistencia, ayuda, educación, orientación.¹⁵

Los rasgos principales del mismo son:

15. Pérez Jáuregui, I. (2005), *Sufrimiento y sinsentido en el trabajo. Burn-out y estrés laboral. Estrategias para afrontarlos*, Buenos Aires, Psicoteca. En este libro se presenta una propuesta de intervención psicolaboral de capacitación en estrategias de afrontamiento saludables al síndrome de *burn-out* a partir de la evaluación del mismo. Se proponen varias técnicas de evaluación a ser aplicadas desde la adaptación a la situación y necesidades particulares del problema a encarar.

- Cansancio emocional y fatiga.
- Despersonalización (irritabilidad, susceptibilidad, hastío, cinismo, agresividad, indiferencia).
- Sentimiento de inadecuación e incompetencia personal.

En el capítulo anterior hemos mencionado que la técnica de evaluación de *burn-out* de mayor difusión y aceptación es el MBI (Maslach Burnout Inventory), que evalúa la presencia de estos indicadores a través de un cuestionario del que ha habido una adaptación en nuestro país realizada por M. C. Neira (2004).¹⁶ Y al LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization).¹⁷

La entrevista en profundidad es una técnica sumamente rica para evaluar esta competencia, ya que permite, además, integrar en su análisis la observación participante que el entrevistador realiza, identificando las vivencias surgidas en el contacto interpersonal con el entrevistado (véase cap. 4).

Gil-Monte (2005) plantea que el síndrome de *burn-out* es considerado un riesgo psicosocial emergente en España, que surge como respuesta al estrés laboral crónico y al acoso psicosocial en el trabajo. Señala asimismo la paradoja de su existencia en una sociedad llamada del "bienestar".

A modo de referencia empírica mencionaremos una experiencia de evaluación psicolaboral y capacitación en el desarrollo de recursos actitudinales preventivos del estrés laboral y del síndrome de *burn-out* llevada a cabo en el año 2008, en el marco de las Jornadas de Enfermería organizada por la Asociación de Hospitales de Colectividades, en Buenos Aires, Argentina.¹⁸

16. Neira, María del Carmen (2004): *Cuando se enferman los que curan*, Córdoba, Gambacop.

17. Leymann, H. y Gustafson, A.: "Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders", *Rev. European Journal of Work and Organizational Psychology*, n° 2, 1996.

18. La Jornada se tituló "La crisis de enfermería: oportunidad para el cambio", estuvo organizada en Buenos Aires, Argentina, por la Asociación de Hospitales de Colectividades, el 17 y 18 de noviembre de 2008. Los interesados en su desarrollo pueden consultar la publicación "Estrés laboral y síndrome de *burn-out*. Exigencia de sentido: abordaje desde la perspectiva fenomenológico-

Se trató de un taller denominado "Afirmando los valores del cuidado", siendo sus destinatarios enfermeros y técnicos en instrumentación quirúrgica, desde una fundamentación y metodología de trabajo fenomenológico-existencial.

Se llevó a cabo primero una evaluación psicolaboral individual y grupal, con cuestionarios contruidos ad hoc, y sobre la base de los resultados obtenidos, se trabajó en la formación de recursos actitudinales preventivos del problema, que afirmaran los *valores* del cuidado en los protagonistas del encuentro.

El estrés laboral y síndrome de *burn-out* en el DSM-IV aparecen como Trastornos de Adaptación.

h. Acoso u hostigamiento laboral (*mobbing*)

Esta es una problemática cada vez más visualizada y significativa que debe ser encarada, pues genera pedidos de asesoramiento y evaluación, sobre todo a partir de iniciativas individuales del trabajador. Se trata de un ejemplo claro del solapamiento entre especialidades y ámbitos de la evaluación psicológica, ya que a menudo implica la participación de lo laboral y de lo legal, al encararse por parte del particular demandas a las organizaciones y acciones por acoso laboral.

La especialista Marie France Hirigoyen (2001)¹⁹ aclara que por *acoso laboral* hay que entender cualquier manifestación

existencial" de Isabel Pérez Jáuregui y Victoria Rosso (Instituto Universitario Hospital Italiano), efectuada en la *Encyclopaideia. Revista di fenomenologia pedagogia formazione*, año XV, n° 31, septiembre-diciembre 2011, Bologna Univ. Press, 59/75.

La actividad de taller propuesta se denominó *Afirmando los valores del cuidado*. Dicho título apunta a valorar el *cuidado en y desde* el profesional del cuidado, comenzando con su propia persona como acción cotidiana preventiva del estrés laboral en general y el síndrome de *burn-out* en particular.

19. En 1999, Marie France Hirigoyen acuñó el concepto "acoso moral", y lo define como toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando su ambiente de trabajo. Es la violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que es muy destructiva. Dicho ataque, tomado por separado, no es realmente grave; es el efecto acumulativo de microtraumatismos frecuentes y repetidos lo que constituye la agresión.

repetitiva en el tiempo, dirigida a una persona, de una conducta abusiva, especialmente los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que pueden:

- atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo,
- poner en peligro su empleo,
- o degradar el clima de trabajo.

Se trata de un *abuso de poder*, de mayor impacto si proviene de un superior a un subordinado en la estructura formal de la organización.

Asociado a este concepto, aparece el de “psicópata organizacional”, término acuñado por Iñaki Piñuel Zabala (2004), en el que se identifican manipulaciones perversas presentes en la necesidad de aplastar a los demás con el fin de destacarse, destrozando a un individuo al que elige como chivo expiatorio. Se producen microtraumatismos frecuentes y repetidos, y esto significa violencia destructiva. Piñuel ha caracterizado las siguientes estrategias habituales de acoso laboral:

- Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas,
- asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo,
- sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo,
- amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla,
- quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar.

Esta temática alude a la necesidad social de establecer en el ámbito laboral vínculos respetuosos entre las personas, consistentes y confiables, no abusivos ni prescindentes de un poder legítimo habilitante del logro de objetivos individuales y organizacionales. Se ha descubierto la íntima relación que existe entre el *acoso* y el *estrés laboral*. Uno y otro se influyen mutuamente y

son condición para la existencia del otro. Vimos que un indicador de *síndrome de burn-out* es la despersonalización (trato agresivo, irritable, cínico, hostil o indiferente hacia los demás). A su vez, el *acoso laboral* genera *estrés*.

Actualmente se analiza la posibilidad de que, en nuestras evaluaciones psicolaborales, encontremos puntos de correlación significativa entre algunos de los conceptos sobresalientes que surgen de las necesidades de la sociedad, en tanto indicadores de bien-estar o sufrimiento laboral:

1. estrés laboral y síndrome de *burn-out*,
2. acoso laboral,
3. organizaciones requeridas y antirrequeridas,
4. proyectos de vida laborales auténticos e inauténticos,
5. liderazgos orientados a valores,
6. contrato psicológico.

Su consideración y estudio psicolaboral orientarían nuestras acciones y perfilarían aspectos y competencias a desarrollar en nuestro rol.

Elías Canetti (2002) señala como dato diagnóstico significativo de presencia de indicadores de *violencia laboral*, el predominio de formas comunicacionales en las que las informaciones claves no circulan ni se democratizan. Asimismo, la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud reconocen a la *violencia* como un obstáculo para el desarrollo de las naciones y una amenaza para la salud pública. La consideran una epidemia soslayada, siendo necesario emprender acciones de conceptualización, medición y análisis de las conductas violentas, sus causas y factores asociados, para prevenir, promover y atender a víctimas y agresores.

Entre otras investigaciones emprendidas en nuestro país en que la variable psicosocial fue eje de indagaciones, mencionaremos la que estamos realizando²⁰ sobre el *maltrato laboral* y su

20. Pérez Jáuregui *et al.*, Proyecto de Investigación: "Maltrato laboral: su evaluación", en el marco de la Secretaría de Investigaciones, Universidad de Flores. Su inicio fue en el año 2011 y continúa en la actualidad. Se trata de un

evaluación en nuestro contexto, vinculando las variables *maltrato, estrés y ejercicio del poder (uso, abuso, ausencia)*. Correlaciona maltrato laboral con abuso de poder, ausencia de empoderamiento, disvalores y antivalores, proyectos de vida inauténticos, liderazgos no creíbles ni sustentables, ansiedad intensa, descompensación de los sistemas de ajuste y adaptación.

5. Descripción de un proceso de evaluación-intervención

A modo ilustrativo presentaremos una experiencia en la que puede observarse la articulación entre los distintos momentos de la práctica psico-laboral y la integración de fundamentos y prácticas.

La demanda provino de la segunda línea de sucesión en una empresa mediana de tipo familiar. Nietos del fundador, jóvenes profesionales todos, solicitaron desde el área de recursos humanos, una evaluación de clima laboral, ya que advertían en el personal cierta desmotivación, falta de compromiso hacia la tarea y hostilidad en las interacciones. Contaban con el apoyo de sus padres para realizar esta solicitud de asesoramiento y el consentimiento del fundador, que aún dirigía la empresa.

Con el fin de lograr una perspectiva lo más comprehensiva y compleja del sistema relacional que abarca los distintos actores involucrados en la construcción del clima laboral, seleccionamos primeramente la técnica de la entrevista en profundidad, con el fundador, con la primera y segunda línea de sucesores y con los gerentes de línea.

Fueron los objetivos de estas entrevistas la obtención de datos acerca de los conceptos de proyectos de vida laboral, las concepciones sobre el mundo del trabajo, la personalidad normal laboral, la organización requerida, el contrato psicológico y el liderazgo.

estudio de tipo descriptivo, integrando técnicas cuanti y cualitativas en distintas etapas del proyecto. Las técnicas utilizadas son: encuesta (primer etapa) y entrevista semidirigida (segunda etapa). Se aplica la metodología fenomenológica de análisis de texto, identificando las unidades de significado relativas a las dimensiones a analizar: *maltrato, estrés, ejercicio del poder (uso, abuso, ausencia)*.

De esta técnica obtuvimos los siguientes datos claves para evaluar las diversas miradas sobre el tema:

- choque y conflicto intergeneracional entre distintas concepciones sobre el trabajo y su valor en la vida,
- proyectos de vida laboral sobreadaptados y contruidos desde motivaciones inauténticas en algunos de ellos,
- personalidades con conflictos de dependencia-independencia y frustración en la autorrealización,
- presencia de indicadores de organización de tipo antirrequerida (no utilización plena de las capacidades, un sistema de autoridad no fundamentado en méritos y capacidades laborales, sino en vínculos afectivos de origen familiar),
- contratos psicológicos poco vinculados o contradictorios con las reales expectativas de unos respecto a los otros,
- comunicaciones ambiguas y en ocasiones contradictorias,
- liderazgos con ciertas incongruencias significativas entre el decir y el hacer, de tipo inauténtico.

Administramos una Encuesta de Clima Laboral construida ad-hoc a todo el personal, diferenciando por área, edad, escolaridad, tiempo de antigüedad. El objetivo era obtener datos acerca de la percepción y la valoración de las condiciones organizacionales de trabajo (remuneraciones, horarios, tecnología necesaria, licencias); los sistemas de premios, estímulos e incentivos; la naturaleza de la tarea y el reconocimiento hacia la misma por parte de sus directivos; la relación con su líder como referente, mentor, estímulo, modelo, con pares y subalternos; y la claridad y suficiencia en la comunicación.

Los resultados de la encuesta revelaron satisfacción suficiente respecto de las condiciones organizacionales como salarios, licencias, etc. aunque cierta percepción de inequidad por influir lo familiar en lo laboral, incongruencias y confusiones en los mensajes comunicacionales, liderazgos en algunos casos no auténticos ni asertivos, contradicciones entre el decir y el hacer. Los resultados finales advertían sobre la baja satisfacción en las relaciones interpersonales y la percepción en los empleados de conflictos y choques intergeneracionales de los directivos, fuentes del mal clima laboral percibido.

Se explicitaron estas conclusiones diagnósticas a los directivos y se diseñó el plan de intervención en sus distintos niveles: individual con los directivos, grupal por áreas jerárquicas, y organizacional con directivos y gerentes.

El análisis se centró en clarificar los modos en que los distintos actores otorgaban significado a las conductas laborales propias y ajenas, así como las formas de afrontar los problemas. Se buscó que se adquiriera una mayor objetivización en las posiciones, clarificando y resolviendo los choques generacionales y culturales que obstaculizaban el logro de mensajes congruentes de sus directivos. Se afirmaron rasgos de autenticidad en los proyectos de vida laborales y en la función de liderazgo, propiciando una comunicación coherente y amplia.

Finalmente se evaluó el proceso encarado desde una encuesta de satisfacción a fin de poder diagnosticar avances y puntos aún por resolver, sugiriéndose planes de mejoras de los mismos.

El equipo de psicólogos actuante, externo a la empresa, colaboró interdisciplinariamente con el área de recursos humanos, afirmando mejoras para una mayor profesionalización de los mismos, compatible con el rol estratégico de demostrar el impacto de la mejora en los indicadores de funcionamiento organizacional (Cortese, 2011).

Se buscó afirmar en los psicólogos intervinientes una actitud de apertura cognoscitiva, registrando y elaborando la emergencia de sus prejuicios y presupuestos, ya que podrían ser obstáculos en el logro de la objetividad y compromiso inherentes al rol profesional deseado. Destacamos el lugar dado a la creatividad y estilo personal en los abordajes emprendidos, ya que enriquecen la praxis científica y le infunden energía y dinamismo.

3. PERFILES DE ROL DEL PSICÓLOGO EVALUADOR LABORAL-ORGANIZACIONAL

1. Construcción de la identidad profesional

Dada la textura cambiante y compleja del mundo laboral actual, se hace necesario que el profesional evalúe de modo sistémico e integrado, tanto al sujeto, grupo y organización estudiada, como a sí mismo. También habrá de seleccionar las técnicas que utilizará en sus abordajes psicolaborales.

Los instrumentos de evaluación requieren un proceso de selección que debe contemplar cuáles son las necesidades y objetivos que se plantean, la cultura de la organización, la idiosincrasia de las partes involucradas, y en este último aspecto, su formación y conocimiento acerca de ellas.

En este campo observable, su propia persona y su rol profesional forman parte del mismo, y deben ser puestos a consideración y análisis. Es una variable que no puede dejarse fuera del diseño de evaluación, como sostiene la perspectiva constructivista fenomenológica, que se fundamentará en el capítulo 4.

Su propia subjetividad construye la realidad sobre la que opera y, a su vez, es impactada por esta. Se expresa durante todo el proceso de evaluación e intervención (entrevista, administración de técnicas, interpretación, evaluación y en la elaboración y presentación del informe (Freytes, 2011).

Es de suma importancia que el psicólogo desarrolle en la construcción de su rol una percepción y análisis lo más abarcativos posible del sistema en el que opera, de sus diversos niveles de análisis e interjuego entre los subsistemas. Esa mirada sistémica es imprescindible cuando se trabaja en organizaciones, no exclu-

ye la mirada sobre la individualidad del sujeto, sino que la considera e integra en su relación con el conjunto. Va de la totalidad a sus distintos aspectos, para volver a la totalidad, integrándose él mismo como variable que juega en esa realidad que se construye desde sus distintos actores.

2. Aspectos esenciales del rol

Schlemenson (1988) señala que hay cuatro aspectos esenciales que caracterizan el rol del analista organizacional:

- *Independencia y autonomía*, ya que no forma parte del “sistema de autoridad” de la organización. Tiene libertad y autonomía para operar dentro de los límites demarcados por su rol, sus objetivos, los objetivos organizacionales, los acuerdos que se establecerán entre ambos.
- *Carácter analítico de la función*, consistente en escuchar los principios y conceptos que están detrás de las palabras, para crear las condiciones hacia nuevas conceptualizaciones.
- *Relación de colaboración*. Encontramos un carácter compartido del compromiso contraído entre organización y profesional evaluador hacia la búsqueda de mayores grados de salud y crecimiento de las personas y la organización. Se genera confiabilidad sobre la base de asegurar confidencialidad y reserva.
- *Neutralidad con respecto a los intereses en juego y las luchas de poder* que existen en las organizaciones, para poder representar los intereses del conjunto, no únicamente de un sector sobre otros, generando a partir de esta actitud la inspiración de confianza en el psicólogo.

3. Competencias del psicólogo laboral-organizacional

Respecto a los roles del psicólogo que trabaja en empresas, Arestizábal (2011)¹ realizó una investigación de la que extraemos las conclusiones que siguen.

Las *competencias* que los mismos psicólogos consideran centrales para adquirir en su perfil conductual son:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Capacidad para trabajar de modo interdisciplinario
- Adaptación al cambio
- Tolerancia a la frustración
- Orientación a resultados
- Visión del negocio
- Escucha
- Planificación y organización
- Orientación al cliente

Los psicólogos consideran que su aporte diferencial respecto de otros profesionales que trabajan también en áreas de RR.HH. consiste en:

- Recordar siempre que el trabajador es una persona, expresa singularidades, factores de personalidad que influyen en los comportamientos laborales.
- Una mirada organizacional que pondera el factor salud, esto es, que procura la creación de espacios de salud, ubicando a las personas en el lugar indicado por sus capacidades y características organizacionales.

1. Arestizábal, Carolina (2011), Mesa Redonda: "El rol del psicólogo en las empresas de hoy", XV Congreso Nacional de Evaluación e Investigación Psicológica, Tucumán. Estudio de caso de carácter cualitativo. Se diseñó un cuestionario semi-estructurado y con preguntas abiertas. La muestra estuvo conformada por profesionales graduados de Psicología, que estén o hayan estado trabajando dentro de empresas en el área de Recursos Humanos, de la ciudad de Córdoba.

- El aporte de la mirada clínica integrada a la laboral, identificando posibles crisis y conflictos en las personas y organizaciones, desde una mirada holística y sistémica.
- Ayuda en los trastornos de comunicación y luchas de poder que se dan en las organizaciones.
- Actitud de escucha y mediación en los conflictos interpersonales.

Asimismo, hay aspectos de la tarea del psicólogo que pueden ser considerados como debilidades, y que ameritan encarar una mejora:

- Considerar excesivamente lo individual, sin integrar lo psicológico a una visión general y macro.
- Priorizar lo teórico sobre lo práctico en las intervenciones.

Las tareas que efectivamente realizan los psicólogos en forma habitual son:

- Evaluaciones psicotécnicas para selección
- Evaluaciones de potencial
- Evaluaciones de desempeño
- Evaluación por competencias
- Evaluación de clima

Los psicólogos observan que las empresas les piden:

- Comunicación clara. Más diálogo interdisciplinario. No utilizar términos técnicos.
- Comunicación acorde con la cultura de la organización.
- Flexibilidad, practicidad, pragmatismo.
- Mayor formación específica laboral y organizacional.
- Tener cuidado con las interpretaciones y el modo de comunicarlas.
- Tener una visión del negocio y de las necesidades de la empresa.
- Resultados rápidos, aportes creativos, precisión en los informes.

4. Integración en equipos multidisciplinarios

Estas consideraciones coinciden con observaciones empíricas de nuestra experiencia profesional. Asimismo destacamos la necesidad de ampliar la capacitación continua en las *competencias cognitivas* (en conocimientos teóricos y técnicos específicos, además de contenidos en administración, economía, legislación laboral, etc., imprescindibles para establecer interdisciplinariedad de modo consistente) y *competencias relacionales*, en modos de comunicación adecuados, fundamentales en el ejercicio idóneo de nuestro rol. Estimamos que pueden establecerse puntos de contacto entre distintos profesionales del área de RR.HH., dada la ineludible y valiosa necesidad de trabajar en equipo, así como también hay aspectos diferenciales que marcarían territorios y dominios particulares de cada rol.

En síntesis, subrayamos la importancia de que el rol de psicólogo evaluador posea las siguientes competencias:

- Adopte una perspectiva sistémica, integrativa de análisis multidimensional, que promueva salud, bienestar y desarrollo.
- Posibilite diálogos interdisciplinarios claros y fecundos.
- Adapte el diseño del proceso de evaluación y los informes resultantes a las necesidades de individuos, grupos y la organización misma.
- Tenga en cuenta los límites espacio-temporales organizacionales.
- Fundamente las acciones sobre bases científicas y operativas de modo sustentable y ético.
- Esté abierto a una formación continua adaptada a las necesidades del contexto.
- Desarrolle en lo posible proyectos de vida profesionales adaptativo-creativos, tanto en la persona del psicólogo como en los destinatarios de sus acciones (trabajadores, organizaciones).
- Esté atento a la influencia dada por el interjuego de condiciones individuales, organizacionales y contextuales que alentarán, o no, las posibilidades de sustentación a nuestras acciones de evaluación psicolaboral, a sabiendas de lo dinámico, cambiante y complejo de dicho interjuego.

- Integre el diseño e implementación de la evaluación psicolaboral a la evaluación del mismo proceso de evaluación desde las perspectivas de los distintos actores involucrados. Un suficiente logro de satisfacción de todos ellos sería la señal del logro de sus objetivos.
- Implemente técnicas de evaluación psicolaboral, lo que requiere no solamente un profundo conocimiento de su fundamentación teórica y las normas de aplicación e interpretación, sino también una sólida formación científica y ética en la Psicología en sus distintos dominios, y específicamente en lo Laboral y Organizacional.

4. APOORTE DE LA “ACTITUD FENOMENOLÓGICA” EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN PSICOLABORAL

1. Contribución de la perspectiva fenomenológico-existencial

Hemos ya señalado algunos rasgos de nuestro mundo actual, su incertidumbre, complejidad; las crecientes transformaciones de las pautas culturales de interpretación del mundo y sus interacciones (Pérez Jáuregui, 2009). Estos cambios impactan de modo notable en las acciones profesionales de evaluación psicológica; es más, las constituyen en su trama y textura actual.

Las dimensiones de análisis ya no constituyen un ámbito ordenado de orientación vital, sino que aparecen como contextos a descubrir en sus significaciones y sentidos. El pluralismo actual ofrece posibilidades y limitaciones. Posibilidades ya que aparece lo diverso y lo complejo, donde el pensamiento dialéctico halla la ocasión de poner en diálogo dimensiones que anteriormente aparecían como disociadas y fragmentadas. Pero, al mismo tiempo, se presenta el desafío de descubrir nuevas claves de comprensión e interpretación de la conducta humana. Es allí donde la metodología de investigación fenomenológica halla un terreno privilegiado para operar los principios y rasgos que la caracterizan en la evaluación psicolaboral, cuando trabaja reflexionando sobre el “mundo de vida” o “mundo vivido” (*Lebenswelt* para Husserl), y *ser-en-el-mundo* para Heidegger.

La Fenomenología Existencial ha contribuido a desarrollar la Psicología Laboral y Organizacional por su mirada constructivista, por el énfasis puesto en trabajar con los procesos de investigación de la realidad a fin de darles mayor sustento científico,

por integrar en este objetivo a la persona del investigador como factor importante a considerar en sus vivencias y actitudes.

La Fenomenología es la investigación sistemática de las formas de intencionar la conciencia del mundo, esto es, atribuir categorías de sentido/sinsentido al mundo desde el horizonte de importancias, significaciones, valores, en la persona tanto del evaluador como la del evaluado. Aborda sus modos de significar la experiencia de mundo que poseen, ya que forman parte de una totalidad que incluye e integra desde cierta comunicación e interdependencia a la persona y al mundo.

Es así como se busca reflexionar acerca de la *actitud* del investigador, transformándola de algo natural, espontáneo, no reflexivo, en un accionar reflexivo sobre sus maneras de operar y construir el proceso de conocimiento de la realidad investigada. La metodología de investigación propuesta por Husserl aportó un singular enfoque, que enriquece y sienta bases sistemáticas para el profesional que encara un trabajo de evaluación.

2. Construcción de la "actitud fenomenológica" en la evaluación psicológica

Este pasaje de una actitud no-reflexiva a una reflexiva da lugar a la *actitud fenomenológica*, que trabaja sobre la identificación de la presencia de presupuestos, prejuicios condicionantes de las percepciones, emociones e ideas en el investigador para, una vez identificados, maximizar las condiciones de este de integrarse en el proceso de evaluación, uniendo objetividad y subjetividad.

Se trata de poder diferenciar qué aspectos y dimensiones de lo percibido, sentido, pensado, acerca de la persona, grupo u organización evaluados, objetivamente le corresponde al destinatario o qué puede ser una proyección de la persona que emprende la investigación de una realidad. Poder discriminar lo *esencial* (lo propio, fundamental) del otro evaluado, de lo *accesorio* (lo secundario o no fundamental en el otro, también lo que es producto de lo ajeno, es decir, de hechos o significaciones de la persona del evaluador que no pertenecen al sujeto investigado) es un proceso que involucra a *toda* la persona del psicólogo,

comprometiéndolo a ser objetivo en sus afirmaciones y conclusiones diagnósticas.

Esto alude a un trabajo sistemático sobre sí mismo, que requerirá una capacidad desarrollada de autoconciencia y conocimiento, y a la alternativa de solicitar una mirada de supervisión con el propósito de afinar este procedimiento.

3. Papel de los obstáculos epistemológicos

Trabajar sobre los *obstáculos epistemológicos*, sostiene Bachelard (1979), es necesario para que la ciencia progrese a través de la superación de ellos. Es importante admitir que todo conocimiento es aproximado y corre en dirección contraria al conocimiento anterior, destruyendo conocimientos mal adquiridos o superando aquello que, en el espíritu mismo, obstaculiza la evolución del pensamiento. El error se transforma en motivo de aprendizaje y enriquecimiento al abrir otras alternativas de reflexión y conceptualización, pero primeramente hay que poder admitir la posibilidad del error, y la frustración concomitante de aspectos narcisísticos de nuestra personalidad. En tal sentido, la identificación de obstáculos, presupuestos, prejuicios, en la mente del evaluador, abriría posibilidades de ponerlos entre paréntesis, reducirlos en su poder de error y condicionamiento obnubilador de una percepción y razonamiento válidos.

Nuestro propósito al adoptar la *actitud fenomenológica* es conocer los contextos de significación que obedecen a las intencionalidades (modos de apertura y comunicación de la conciencia de mundo) de los distintos actores implicados en la situación que está siendo evaluada, pudiendo diferenciar lo singular y diverso de cada uno, y lo múltiple en que se pueden integrar lo propio y lo ajeno.

4. La técnica de la observación participante y la entrevista en profundidad

La técnica de investigación cualitativa llamada *observación participante* es una aplicación de esta evolución actitudinal en

el proceso de evaluación. Si la aplicamos, corroboraremos que es una de las técnicas más poderosas y consistentes para la evaluación psicológica en general, y psicolaboral en particular.

Trabajar reduciendo la influencia “cegadora” de los prejuicios y preconceptos en la mente del entrevistador, identificando del modo más preciso posible los *obstáculos epistemológicos* presentes en todo proceso cognitivo, desde la concientización e identificación de su presencia y determinismo, abre en este mayores posibilidades de captación, comprensión y evaluación objetiva acerca de lo que le sucede al entrevistado.

Este trabajo de reflexión y conciencia acerca de las características –posibilidades y limitaciones actitudinales– de nuestra perspectiva como investigadores, es decir, identificar y elaborar las cuestiones de nuestra subjetividad implicada en la relación con el otro (individuo, grupo u organización), enriquecerá la posibilidad de ser objetivos en nuestros diagnósticos.

Es por esto que se sostiene que el afianzamiento de la actitud fenomenológica resulta en una integración y síntesis de subjetividad y objetividad comprometidas en las acciones profesionales. Sus protagonistas despliegan así competencias de rol profesional, integrando en mayor medida aspectos cognitivos, afectivos y comportamentales de su persona y su identidad profesional.¹

Cuando el evaluador psicolaboral se pregunta por los hechos vivenciados desde su significación y sentido, necesita adoptar una visión comprehensiva e integradora de los distintos aspectos y niveles interactuantes.

Una escucha comprometida implica la unión de competencias cognitivas y afectivas en el psicólogo. Leer adecuadamente en los textos que se irán recogiendo a través de las técnicas utilizadas implica poder empatizar, ponerse en el lugar del otro, comprender e interpretar los datos obtenidos, conocer las teorías que forman el marco conceptual que guían y orientan en

1. Para ampliar el tema, sugerimos la lectura de *El método fenomenológico aplicado a la Psicología y Psicopatología* (Pérez Jáuregui, 1992) y *Proyectos de vida* (Pérez Jáuregui, 2009). Asimismo resulta de interés la investigación dirigida por la autora en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) sobre pautas para la elaboración de la entrevista como instrumento de evaluación del proyecto de vida laboral.

tal lectura, lograr develar los sentidos que se manifiestan en los enunciados.

La implementación de la actitud fenomenológica provee a la evaluación psicolaboral de un basamento de información sometida a verificación. Trabajar con los prejuicios y presupuestos en su propia persona pone un mayor control sobre los riesgos de falsabilidad y distorsión del proceso diagnóstico. Es decir, se evalúa el proceso mismo de evaluación. Además, estas informaciones obtenidas abren distintas líneas teóricas de comprensión e interpretación del material obtenido.

La entrevista en profundidad es una de las técnicas más implementadas en la evaluación de distintas temáticas psicolaborales, y un terreno privilegiado para considerar la complejidad e interdependencia de distintos niveles de análisis en la construcción de la experiencia de vida laboral.

5. ÉTICA Y VALORES EN LAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN

1. Vinculación entre ciencia/técnica y ética

Pensamos que uno de los objetivos relevantes de la evaluación psicolaboral es la legitimación de su actividad y sus procedimientos, tanto desde el punto de vista de su efectividad como de la formulación de planteamientos éticos que pasaremos a considerar en algunos de sus aspectos esenciales.

Existe en algunos profesionales la tendencia a suponer cierta complicidad entre el psicólogo laboral y la empresa que requiere sus servicios, lo que iría –de ser cierta esta idea– en detrimento del sujeto evaluado, de su derecho a la privacidad y a ser tratado respetuosamente, con una sobrevaloración de objetivos solo de tipo redituable y económico a expensas del orden humano, y el sometimiento del psicólogo a los intereses de la empresa que le paga sus servicios.

Estimamos que esta postura –reñida con los aspectos éticos y de idoneidad profesional– no es privativa de la especialidad laboral, sino que se debe tanto a variables individuales como organizacionales que pueden ser cómplices en la transgresión de los códigos normativos y axiológicos profesionales.

Esta presunción –en ciertos casos real, como también sucede en otras especialidades– puede derivar en adjudicar a la Psicología Laboral y Organizacional un estatuto de menor valor que otros ámbitos de la Psicología, especialmente el área clínica.

No hemos de tratar aquí las razones que podrían estar en la base de estos prejuicios, sino que deseamos simplemente señalar esta situación en nuestro país, y afirmar que el rigor científico y

la postura ética deben estar presentes en todo profesional, cualquiera sea su ámbito de trabajo o especialidad, perteneciente o no a las ciencias humanas y sociales. Y en estas últimas, debe subrayarse, al definirse su identidad profesional, al compromiso con la promoción de la salud y sentido de realización existencial de los destinatarios de sus prácticas profesionales.

2. Dependencia-independencia entre evaluador y evaluado

Ahora bien, la persona que va a ser evaluada psicolaboralmente se encuentra en una posición de dependencia respecto del evaluador. Quien asiste a un proceso de selección de personal depende de algún modo de lo que se desprenda del informe psicolaboral. Su futuro inmediato se decidirá en cuanto al ingreso o no al puesto aspirado, es decir, dependerá en gran medida de esta instancia evaluadora.

Es tarea del psicólogo sentar las bases en la relación profesional con las distintas partes intervinientes en el proceso de evaluación, para que pueda darse entre ellas una *independencia* y *dependencia* saludables. Cada uno debe asumir el rol que le corresponde, ambos se necesitan para cumplir con sus objetivos laborales, pero mantienen cierta distancia y autonomía con libertad para pensar y actuar de modo adaptativo a la situación. Este punto se halla vinculado con lo desarrollado por Schlemenson con respecto a personalidad normal (véase pág. 41).

3. Protección y promoción de los derechos. Códigos de ética

En tal sentido, el evaluador debe garantizar la protección y promoción de los derechos de las personas y de las organizaciones destinatarias de su praxis profesional, además de tener las competencias generales y específicas para desempeñar la tarea de evaluación y diagnóstico y poseer una relativa autonomía e independencia en sus acciones.

En la Argentina, ADEIP (Asociación Argentina de Estudio e

Investigación en Psicodiagnóstico) editó en el año 1999 el “Código de Ética del Psicodiagnosticador” y en el año 2000, las “Pautas internacionales para el uso de los tests”, versión argentina. Es importante articular dicho Código con los códigos y pautas establecidas a nivel internacional.

La ética se encuentra esencialmente en el compromiso con los derechos, deberes y responsabilidades que competen a la persona del evaluador para con los destinatarios de sus acciones profesionales. Abarca desde el nivel individual hasta el comunitario, ya que sus orientaciones y conclusiones diagnósticas tienen impacto en distintos órdenes de las familias del trabajador, las organizaciones implicadas, la comunidad toda. En tal sentido, nos interesa recalcar la profunda vinculación entre las prácticas de evaluación psicolaboral con los fundamentos antropológicos que les dan su razón esencial de ser: *colaborar en la construcción de condiciones saludables y favorables para el desarrollo laboral de personas, grupos y organizaciones.*

La dimensión ética es entendida (Bolaños, 2007) como la importancia atribuida a los *valores* en la dimensión laboral, tanto en las acciones respecto de:

1. las personas (respeto),
2. el producto (excelencia operativa),
3. la organización (compromiso, responsabilidad, motivación), ya que su presencia o ausencia implican diferencias significativas en la experiencia de sentido o sinsentido existencial.

Bolaños propone revisar críticamente *todas* las prácticas de gestión de personas para cotejar su nivel de consistencia conceptual en relación con el logro de las condiciones de salud organización de lo que Jaques (2000) denomina “organización requerida”. Para ello aplicó matrices de control de coherencia entre el decir y el hacer.¹ De

1. El libro *Del dicho al hecho*, de Horacio Bolaños, desarrolla este concepto de “matrices de control” en que se identifican los comportamientos esperados en relación con los valores, que pueden resultar pautas útiles a tener en cuenta en un proceso de evaluación psicolaboral de esta dimensión.

los resultados obtenidos no solo estaríamos practicando un diagnóstico, sino hallando claves que fundamentarían acciones de mejoras dentro de una *gestión basada en valores*.

Se parte de la premisa de que el mundo del trabajo puede ser un factor significativo de la educación y formación de los ciudadanos.

La meta consistiría en construir, de modo compartido, organizaciones que sean:

- Eficaces por la capacidad para lograr sus objetivos en tiempo y forma.
- Eficientes por la habilidad para alcanzar dichos objetivos mediante la optimización de los recursos.
- Efectivas por el valor agregado que aportan.
- Éticas por la calidad de sus decisiones responsables, tomadas mediante procesos reflexivos serios que consideren los intereses de todos los afectados.

Consideramos que estas metas alcanzan a cualquier actividad laboral, inclusive a las prácticas de evaluación psicolaboral.

Adela Leibovich de Duarte (2000) afirma que la dimensión ética está presente en los distintos momentos de la evaluación psicológica, considerando aspectos como el cuidado y respeto por los participantes, el consentimiento informado, el engaño u omisión, el daño físico y/o psíquico, la invasión de la privacidad, la confidencialidad, plagio, fabricación de datos o falsificación de resultados. La especialista sostiene que la investigación en Psicología, dada la naturaleza de su objeto de estudio, no es —ni puede ser— una acción valorativamente neutra, han de respetarse criterios específicos de ética profesional y los derechos humanos.

4. Valores, disvalores y antivalores

Víctor Frankl (1991), el creador de la Logoterapia (terapia orientada hacia la búsqueda del sentido existencial), ha establecido una clasificación de valores, que a los fines de este capítulo resulta sumamente interesante, dada su posible aplicación a nuestra área de evaluación. Según el autor, el accionar humano

expresa tendencias valorativas, jerarquías e importancia que les asignamos y atribuimos a los hechos, lo que orienta conductas y comportamientos. La presencia ante el propio sujeto y ante el otro de esos valores posibilita el hallazgo de sentido a la existencia.

Frankl distinguió los siguientes tipos de *valores*:

- *Creativos*: se refieren a rasgos de laboriosidad, compromiso, productividad, capacidad de innovación y cambio. Frankl privilegió al contexto laboral como lugar de pertenencia de estos valores.
- *Vivenciales*: comprenden la sensibilidad, afectividad, tendencia a la contemplación y al descubrimiento. Destacó como lugar de manifestación principal al contexto privado de las relaciones afectivas, el mundo personal e íntimo. En el mundo del trabajo se vincularían con competencias relacionales, afectivas y emocionales que facilitan la interacción humana, la tendencia a trabajar en equipo, la presencia de empatía y democratización en el modo de asumir el liderazgo.
- *Actitudinales*: se vinculan con la capacidad de resistir, superar y crecer aprendiendo del afrontamiento de situaciones límites, irremediables, resignificándolas de modo constructivo y saludable para la persona y los otros. Podrían correlacionarse con el concepto de *resiliencia* que está siendo investigado por especialistas e interesados en los temas de afrontamiento y significación saludable ante situaciones de sufrimiento psíquico. En el mundo laboral lo veríamos en la capacidad de adoptar estrategias de afrontamiento saludables y creativas frente a situaciones problemáticas y críticas; la tendencia a ver en la dificultad la ocasión para aprender y mejorar; la capacidad de mantener un rumbo axial dado por los objetivos esenciales, aun en condiciones adversas. Los liderazgos sustentables en el tiempo, creíbles, confiables, que son modelo y estímulo para los seguidores en momentos de crisis, permiten visualizar a qué escenarios nos referimos.

Ahora bien, al vincular esta clasificación con los conceptos de *valor*, *disvalor* y *antivalor*, podríamos establecer como categorías de análisis y evaluación psicolaboral, diversos niveles de realización y despliegue de cada tipo de valor, que se observan en las experiencias cotidianas en el mundo del trabajo y las organizaciones, así como sus desvíos de lo esperable.² Se espera lograr definir tipos de configuraciones valorativas en base a los avances de la investigación, que enriquecería el proceso de evaluación psicolaboral, integrando al diagnóstico de competencias el perfil valorativo y las vinculaciones entre ambos.

Estimamos que la dimensión de los *valores* –ya sea su presencia o ausencia– es de suma importancia, ya que alude a un nivel de análisis psicológico transdisciplinario.

Furnham (2001) señala que cuando un valor se internaliza, se convierte en un criterio estándar, consciente o inconsciente, que guía las acciones y permite desarrollar y mantener actitudes hacia objetos y situaciones relevantes, justificar los actos y las actitudes propias y de los demás, juzgarse moralmente a sí mismo y a los otros, y compararse con los demás.

En los procesos de evaluación psicolaboral (Pérez Jáuregui y De Ortúzar, 2006) el problema de los comportamientos valorativos es sumamente importante no solo como visión actual del modo de funcionamiento de un individuo, un grupo, una organización, sino también por la posibilidad de realizar predicciones sobre un futuro en cuanto a lo que se esperaría de ellos.

Mostraremos a continuación una situación de evaluación psicolaboral en que pudo identificarse esta importancia.

En una empresa xxx se procedió a seleccionar, entre varios postulantes, para el cargo de gerente en tareas técnico-creativas, con equipos de trabajo a cargo. La selección consideró tres variables fundamentales:

2. Actualmente y como parte del Proyecto de Investigación *Evaluación de indicadores de liderazgos creativos sustentables*, en el marco del Dpto. de Investigaciones de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, se está desarrollando la construcción de un instrumento de evaluación que articule las variables de Liderazgo y Valores, y que contemple las posibilidades de distorsión desde la “deseabilidad social” a la que anteriormente hicimos referencia, para obtener niveles suficientes de control sobre la validez de la evaluación.

1. Los conocimientos específicos –competencias cognitivas de la función a desempeñar, lo técnico-creativo–, esto es, los *valores creativos* según Frankl.
2. Las competencias vinculares, relacionales, compatibles y esperables para que un líder las ejerza con su equipo de trabajo, por ejemplo, la asertividad, participación, empatía, flexibilidad, delegación, compromiso, escucha y estímulo; *los valores vivenciales* según Frankl.
3. La capacidad de adoptar actitudes de resistencia ante situaciones problemáticas, de mantener el rumbo hacia los objetivos centrales, de transformar el problema en ocasión de aprendizaje y crecimiento para todos los implicados en la situación, es decir, los *valores actitudinales* según Frankl, ya que se advertía un contexto inestable y de alta competitividad con otras empresas del rubro.

Atendiendo a esos objetivos de búsqueda, se sugirieron aquellos candidatos que de modo consistente y fiable manifestaban resultados afirmativos y congruentes en las tres variables estudiadas.

Una ética cuidadosa de las interacciones entre las personas y el mundo laboral implica tener en cuenta *valores* de realización, desarrollo, excelencia en la tarea y producto, compromiso y confiabilidad. Adherimos a la conceptualización de Berger y Luckman (1996) acerca de que la plausibilidad y la estabilidad del mundo definido socialmente dependen de la intensidad y continuidad de las relaciones significativas en las que puede llevarse a cabo de un modo continuo la conversación sobre este mundo entre sujetos diversos.

Apoyándonos en los desarrollos de Berger y Luckman, se ha enfatizado la importancia de la construcción de diálogos, encuentros sostenidos significativos, valiosos, entre las distintas personas, como fuente de generación de mundos en los que puedan surgir creencias, confiabilidad, continuidad, organizaciones sociales que crezcan y se desarrollen.

En tal sentido, ciencia, técnica y ética integradas tendrían por objetivo dar respuestas consistentes a la pregunta sobre cuáles serían las condiciones para que *predomine* un contexto laboral que suponga *buen o mal trato* a las personas, cuidado o descuido

de la *calidad de vida* de su gente, afirmación de *valores* del trabajo, logro de una integración de los objetivos particulares con los sociales.

La tarea de evaluación psicolaboral sería una de las acciones orientadas en tal sentido constructivo, que no tiene por qué estar reñido con las metas de ganancia y rédito en las empresas, es decir, pensamos el rol del psicólogo en tanto orientado a la salud de los trabajadores, y también como aliado en las metas de tipo económico tanto para las personas como para las organizaciones. La orientación valorativa fundamentaría intervenciones organizacionales que promuevan experiencias laborales en las que el *poder* se vincule a la *legitimidad de autoridad* y la *capacidad relacional* de integrar a los distintos actores pertenecientes a ese contexto organizacional. Este objetivo requiere una cierta continuidad y duración del trabajo interactivo, un proceso en el que se creen un espacio y un tiempo de compartir, respetar y expresar con otros los conocimientos, saberes, competencias y capacidades laborales.

Jaques señala que utiliza la palabra *valores* en el sentido más amplio posible, referido a lo que las personas quieren, priorizan, las cosas que los atraen o por las que trabajarían o lucharían, las que marcan un rumbo o determinan cuánto quiere la persona invertir en algo. Los valores son vectores: expresan una fuerza aplicada en una determinada dirección y, de alguna manera, tienen una capacidad predictora de las conductas; en tal sentido, su *evaluación* integrada al *perfil psicolaboral* resulta sumamente interesante para anticipar los comportamientos más esperables frente a ciertas cuestiones que estimulan la capacidad valorativa de las personas.

Los valores ocupan un lugar destacado en el concepto de proyecto de vida laboral auténtico (Pérez Jáuregui, 1997), referidos tanto a las personas como a las organizaciones. Son la fuerza impulsora hacia la acción motivada. Es necesario aclarar que no estamos hablando de *valores* en un sentido idealizado, difícilmente identificado en las realidades laborales. Tratamos, por el contrario, de mantener una delimitación contextualizada de los *valores* como tendencias complejas, en las que intervienen diversos factores, no exentos de ciertas contradicciones y variación de la norma esperable.

Hemos visto cómo las figuras de liderazgo requieren, para ser

legitimadas por los otros, el logro de consistencia y coherencia, sustentabilidad desde el pensar, sentir y actuar de modo coordinado.

Hablaremos en la *evaluación psicolaboral* de predomios de valores, disvalores y antivalores, según sea la proximidad o distancia en frecuencia e intensidad respecto del valor esperable. Podemos distinguir las siguientes relaciones entre el individuo y la organización como sistema de pautas y normas regladas socialmente:

1. Se preserva y desarrolla el individuo y la organización laboral. Aparece entonces un *valor* respetado. La persona comprende, comparte y actúa según las normas axiales organizacionales y la organización recíprocamente respecto al individuo. Por un lado, la persona ocupa el rol acorde a sus competencias y expectativas, produce y crece, y por el otro, la organización gana, crece y se desarrolla. Y este es el resultado de operar en forma conjunta y mancomunada (organización requerida, según Jaques).
2. Un primer desvío respecto de lo planteado en el ítem 1 es la presencia de inhibiciones en tal desarrollo, apareciendo *disvalores*; el valor se infringe, no se lo respeta, el sistema se empobrece. Por ejemplo, la persona se compromete a medias con su tarea y con la organización, no sostiene dedicación ni esfuerzo a pesar de tener las competencias cognitivas suficientes, se la advierte poco motivada y algo incomunicada, tendiendo a cierta pasividad conductual. Y asimismo la organización se ocupa poco de su gente, no hay políticas sostenidas de estímulo ni incentivos para incrementar la participación y el compromiso.
3. Un segundo desvío respecto del ítem 1 es la presencia de una subversión valorativa: se actúa lo opuesto a la conservación y el desarrollo, aparece la antilei, es decir, la cara opuesta al valor. Son los *antivalores*, que degradan y destruyen el normal y saludable funcionamiento del individuo y la organización, se altera el orden instituido y los mecanismos racionales y dialógicos de resolución de conflictos desaparecen. Puede reflejarse en conductas individuales y/o grupales de violencia y destrucción, sea con la tarea, objetos y mobiliario, interpersonal, etc. Y la organización

fomenta ansiedad de tipo paranoide, desconfianza, hostilidad, escepticismo, desorganización y confusión (organización antirrequerida, según Jaques).

En cuanto al comportamiento del sujeto respecto a la norma aparece:

- en el *valor*: el respeto. La persona comprende, comparte y cumple con la ley social.
- en el *disvalor*: la infracción. Se conoce la ley pero no se la cumple. El comportamiento se desvía de lo esperable institucionalmente, pero hay conciencia de ello.
- en el *antivalor*: la transgresión. Se crea una ley que atenta contra los intereses transitorios. Se altera el orden instituido y los mecanismos racionales de búsqueda de acuerdo y consenso.

La cuestión de los valores también nos pone frente a varios otros dilemas profesionales.

Por un lado, ¿cómo evitar caer en el peligro de diagnosticar presencia de valores, disvalores o antivalores sin caer en prejuicios o juicios de valor que imposibilitan una praxis científica y ética? Por el otro, ¿cómo obtener diagnósticos de valores que tengan validez y confiabilidad científica, y no sean producto del intento de seducir al evaluador, dando una falsa imagen?

La Psicología ha acuñado el término *deseabilidad social* para referirse a aquellos comportamientos motivados por la necesidad de aceptación del otro, conformando de modo inauténtico ciertas respuestas en el proceso de evaluación, que no serán confirmadas en actitudes futuras.

Existen técnicas de evaluación psicológica para medir el grado en que este factor se encuentra presente en un individuo. Por ejemplo, en una evaluación psicológica realizada para diagnosticar estrés, administramos el Cuestionario de Personalidad Eysenck (EPQ-R), en la adaptación realizada por María Martina Casullo,³ pues era necesario discriminar la verosimilitud o fal-

3. Cuestionario de personalidad Eysenck (EPQ-R). Esta técnica permite evaluar dimensiones o aspectos de la personalidad como Neuroticismo (emocio-

sabilidad de las afirmaciones del sujeto presuntamente afectado por estrés. Resulta de especial valía que los instrumentos de evaluación incluyan modos de detectar la deseabilidad social.

5. Riesgos del compromiso ético en las prácticas profesionales

Ahora bien, continuando con la necesidad de pensar las cuestiones éticas y los valores en los contextos reales de las prácticas de evaluación, señalaremos algunas situaciones en que aparecen problemas de esta índole, que pueden comprometer la identidad de rol profesional. Así, se han identificado en estas prácticas (Lunazzi, 2007) los siguientes problemas éticos:

1. Ser presionado el selector para cambiar los resultados de la evaluación, convirtiéndola en favorable (lo que hemos podido verificar también según nuestra experiencia) o en desfavorable, por razones ajenas a los objetivos de una evaluación objetiva y neutral.
2. Intentar manipular al selector en el informe psicotécnico cuando redacta sus resultados, a fin de eliminar (o favorecer) a un postulante determinado en una búsqueda de personal. También se observan intentos de manipulación a fin de evitar (o favorecer) la promoción de una persona, sin criterios sustentables científicamente.
3. Tratar de divulgar y utilizar información confidencial, de carácter personal, acerca de las personas evaluadas.

Estos son algunos de los riesgos de tipo ético que amenazan la tarea de psicoevaluador laboral. Conocerlos e identificarlos posibilita disponer de las estrategias necesarias y las fortalezas para

nabilidad), Extraversión (sociabilidad), Psicoticismo (dureza, falta de respuesta emocional) y Deseabilidad (adaptabilidad al ambiente), estableciéndose un patrón esperable de respuestas, considerado normal o promedio, y desviaciones de dicho promedio. Cuanto mayor es el desvío del término medio, más significativo es el hallazgo como indicador de trastorno en la dimensión evaluada.

no sucumbir a tales maniobras extorsivas y manipuladoras lesionantes del respeto por el sujeto evaluado, y de nuestra identidad profesional.

6. Gestión de Recursos Humanos orientada a valores

Hemos ya mencionado el *tipo de gestión de los recursos humanos orientada a valores*, también denominada *centrada en principios*, que se perfila en nuestro contexto laboral como una interesante alternativa que debe ser considerada frente a los fenómenos evidenciados de mal-estar laboral, desmotivación y falta de compromiso, incongruencia entre la misión y los valores declarados y las conductas asumidas, debilidad en el sentimiento de pertenencia e identificación con la organización, abulia. La lista de *síntomas* de esta falta de integración entre los sujetos y las organizaciones, cuando el *contrato psicológico* entre ambos tiene fisuras y desencuentros de importancia, podría continuarse en una larga enumeración.

Estamos considerando cuestiones estructurales y de dinámica organizacional que hablan de *cómo* pueden disociarse las motivaciones y necesidades de los individuos y de las organizaciones. Este es un problema de alcances técnicos pero también éticos, y como tal debe ser encarado de un modo responsable en las acciones de los especialistas, particularmente en el campo de la evaluación psicolaboral.

La pregunta, entonces, por el sentido valorativo que le atribuimos a la evaluación psicolaboral de dichas prácticas no sería desde este enfoque algo secundario o accesorio, sino que estaría en el corazón mismo de la identidad del rol del evaluador psicolaboral, su responsabilidad en el conocer y hacer de modo que beneficie a *todos* los actores y protagonistas de sus intervenciones.

Por último, Schlemenson (2002) afirma que "la ética es la contrapartida de la corrupción, puesto que se ocupa de reformular valores que atañen a la esencia humana de la conducta y que refuerzan las cualidades de una buena organización y una mejor calidad de vida en la interacción social".

Víctor Frankl (2008) ha afirmado que el trabajo puede representar el espacio en el que la peculiaridad del individuo se enlaza

con la comunidad, cobrando con ello su sentido y su valor desde los logros personales y sociales. En tal sentido, las técnicas de evaluación psicolaboral en sus praxis concretas pueden dar cuenta de esta vinculación entre ciencia y ética.

II

PRÁCTICAS

6. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LA EVALUACIÓN PSICOLABORAL RESPECTO DE OTRAS EVALUACIONES PSICOLÓGICAS

1. Aplicaciones de la evaluación psicolaboral

El proceso de la evaluación psicolaboral implica, como ya se planteó en el capítulo 1, un encuentro interpersonal que se despliega en diferentes fases en las que interactúan múltiples variables; se trata de un conjunto de procedimientos que se articulan y que van permitiendo la elaboración de un perfil psicolaboral del sujeto (con sus competencias, potencialidades, motivaciones laborales, etc.) a través de una situación dinámica e interactiva con el profesional evaluador, y la participación de colaboradores de la empresa (Adam, 2003).

El proceso tiene como características el ser integral y científico y el hecho de que se lleva a cabo a partir de un encuadre teórico complejo —que integra aportes de diferentes líneas teóricas psicológicas y de otras disciplinas—. Además, se aplican técnicas específicas derivadas de dicho marco conceptual.

La evaluación se realiza para responder a los fines prácticos de las distintas intervenciones de la especialidad Laboral-Organizacional (selección, desarrollo de carrera, motivación, anticipación de riesgos, etc.). En cada una de ellas se persiguen objetivos específicos, por lo que las evaluaciones psicolaborales que aplicamos se diferencian entre sí, al responder a un abordaje y prácticas distintos, con algunas técnicas comunes y otras específicas. Por otra parte, las evaluaciones presentan similitudes, al compartir condiciones contextuales y la finalidad última de Recursos Humanos. Esta consiste en optimizar la calidad de vida y promover la salud de los diferentes niveles que conforman

la organización, anticipando riesgos de enfermar. El psicólogo que se encarga de la evaluación psicolaboral se está desempeñando dentro de la especialidad de la Psicología Laboral-Organizacional. El marco conceptual referencial requerido para comprender y operar en este campo es complejo e interdisciplinario; debe implementarse la metodología específica según cada tipo de intervención, con multiplicidad de técnicas ajustadas a la dimensión laboral. El ejercicio del rol del psicólogo en esta especialidad requiere de la construcción de una específica identidad profesional (Adam, 2002a). La especialidad atiende la dimensión de la acción humana ligada a la producción, por lo que el campo en el que instaura su praxis el psicólogo es el de la modificación de la naturaleza por el trabajo. Abarca la actividad *trabajo* en sus diferentes formas: como hecho social-histórico, como organización laboral u otro tipo de organizaciones (cooperativas, fundaciones, etc.), como emprendimientos personales. Se trata de un campo de actividad que comprende una serie de dimensiones o ejes que van desde el asesoramiento en la elaboración de planes de carrera hasta, por ejemplo, la evaluación para selección de personal. Constituye, por lo tanto, un amplio orden de tareas que incluyen lo psicológico en el nivel del diagnóstico, la investigación, la prevención, la integración, el crecimiento y satisfacción laboral, la promoción de la salud, la educación, la orientación vocacional y ocupacional y la solución de los problemas personales-grupales e institucionales, abordándolos con distintos niveles de amplitud de enfoque. El profesional lleva a cabo las diferentes tareas analizándolas en forma integral, a fin de cumplir con distintas finalidades prácticas de intervención: comprensión y explicación (diagnóstico e investigación), modificación (solución de situaciones problemáticas) y anticipación de riesgos (prevención).

En la compleja realidad argentina actual, es importante abordar tanto la situación de desempleo como los cambios en las condiciones del medio ambiente del trabajo, la repercusión en la salud personal, familiar y social de las diferentes tipos de actividades laborales, y también los cambios en el perfil de RR.HH. requeridos en los nuevos escenarios. Desde nuestra participación profesional es imprescindible reconocer estos temas como esenciales para la calidad de vida de la población (Adam, 2001c).

En cuanto al trabajo en el ámbito de las instituciones se puede requerir la participación en áreas de prevención y de asistencia secundaria y terciaria. En cada ámbito se deben articular las respuestas que se consideren más efectivas, teniendo como premisa fundamental la búsqueda de coherencia con los objetivos globales de una política de desarrollo para los distintos niveles intervinientes.

Este enfoque se basa en la interrelación de salud y vida cotidiana desarrollado por E. Pichon Riviére (1975): "Toda mi teoría de la salud y la enfermedad se centra en el estudio del vínculo como estructura de adaptación activa a la realidad; criterio básico de salud que será evaluado sobre la base de la operatividad de las técnicas del yo".

Identifica así los conceptos de adaptación activa y aprendizaje como dialéctica de transformación social de la realidad. La modalidad con que implementemos las diferentes intervenciones profesionales es esencial para definir si serán de carácter preventivo y de promoción de la salud o contribuirán al sufrimiento psíquico que puede generarse en la situación laboral.

Asimismo, es importante la función del psicólogo laboral-organizacional de facilitar la comprensión de los determinantes sociales, institucionales e individuales a nivel consciente e inconsciente de las prácticas laborales; y de contribuir a la "memoria social" a partir de un enfoque histórico de dichas variables que permitan articular los factores objetivos y subjetivos del trabajo. Al hacer conscientes estas condiciones y propiciar la participación activa de los diferentes interesados, se intenta mejorar la calidad de vida y prevenir riesgos ocupacionales, que en estos momentos alcanzan a un alto porcentaje de la población del país.

En nuestra práctica profesional tendremos especial cuidado en el vínculo con quienes trabajamos: la empresa, el equipo, las personas, procurando evitar la violencia que se puede ejercer por la asimetría en la relación, si el profesional se instala en el lugar del supuesto saber; tanto por lo que este formula, como por lo que omite en sus supuestos teóricos; así como también cuando el profesional procura el protagonismo casi exclusivo.

A partir del análisis psicológico y mediante la implementación de la estrategia clínica, con tácticas y técnicas adecuadas ante cada situación específica, se tiende al desarrollo de las posibi-

lidades del ser humano y su madurez individual (Bohoslawsky, 1999). Asimismo se promueve la reciprocidad de satisfacción de expectativas y necesidades mutuas entre los distintos miembros y la institución en sí. De esta forma se facilita el funcionamiento de las defensas psicológicas, el crecimiento y el manejo de la realidad externa, configurando una relación significativa con la salud mental de los integrantes y el funcionamiento efectivo de la organización (Pichon Riviére, 1975).

La premisa fundamental que se sostiene es que si una institución laboral proyecta cumplir su tarea primaria, instalarse o expandirse en el mercado o aun sostenerse en él, debe concretarlo junto con las personas y grupos que la conforman.

En el vínculo triangular que establece el profesional con la empresa y la persona, propulsa el establecimiento de un *adecuado contrato psicológico social* que facilite el crecimiento compartido y una mejor calidad de vida para todos.

Siguiendo con el planteo de José Bleger (1990), un fenómeno es siempre muy complejo para ser estudiado en su totalidad y nos vemos obligados a limitarlo o circunscribirlo; si partimos de la premisa de que *"todo tiene relación con todo"*, resultan múltiples las relaciones que tendríamos que captar unitariamente. Por lo que, al estudiar un fenómeno se toma un "sector" de sus relaciones y se lo enfoca sistemáticamente en función de las variables que en él quedan incluidas. De esta manera, en el encuadre de estudio se colocan en primer lugar ciertas categorías del pensamiento, que son reflejos de determinadas vinculaciones reales de los fenómenos que se estudian. "Las distintas corrientes o escuelas psicológicas se ubican en encuadres unilaterales que ellas mismas aportan; tiene su ventaja y al mismo tiempo su defecto: utiliza un escaso número de variables (relaciones) y supone constantes las variables (relaciones) excluidas. Estos artificios no pueden aún ser superados y exigen una cuidadosa valoración de los resultados en la reubicación del fenómeno en su totalidad originaria y en la realidad" (Bleger, 1990).

La concepción epistemológica convergente posibilita reconstruir la historia desde los planos subjetivos y objetivos en forma conjunta, anudando lo individual a lo colectivo.

Concebimos el marco conceptual como un constante interjuego de la teoría y la práctica, que aunado a aspectos éticos, ideo-

lógicos y características personales del profesional, promueve la construcción de un esquema referencial que permite operar de manera eficiente en la intervención profesional.

Es conveniente recordar que el *esquema referencial* es definido por Pichon Rivière (1975) como:

- a. El conjunto de conocimientos, de actitudes que cada uno de nosotros tiene en su mente y con el cual trabaja en relación con el mundo y consigo mismo. Es decir que puede ser en cierta medida nucleado y conocido. Lo importante es que el profesional conozca, más o menos conscientemente, los elementos con los cuales opera. Porque la situación del psicólogo es particular, ya que no solo tiene que conocer, sino que debe también devolver ese conocimiento y modificar la estructura del campo y del objeto.
- b. El conjunto de experiencias, ideas, actitudes, emociones y conocimientos con los que el individuo piensa y hace; que adquiere unidad a través del trabajo en grupo, promoviendo a su vez en ese grupo o comunidad, un esquema referencial operativo sustentado en el común denominador de los esquemas previos.
- c. Una cristalización organizada y estructurada en la persona de un gran conjunto de experiencias, que refleja una cierta estructura del mundo externo y con el cual el sujeto piensa y actúa sobre su mundo.

Lo importante no es solo el esquema referencial consciente, sino todos los componentes inconscientes o disociados que entran en juego y que, desconocidos, distorsionan o bloquean el trabajo. La indagación y puesta a prueba en una realidad más amplia del esquema referencial personal implica salir de los límites de la estereotipia y el narcisismo. Supone darse la posibilidad de la permanente revisión del esquema en función de las experiencias de cada situación. En tal sentido se plantea como finalidad la actitud fenomenológica descrita en el capítulo 4.

Asimismo, el esquema referencial es siempre una parte integrante de las ideologías y estas entran indefectiblemente en la tarea. Se opera con la ideología, se la somete a prueba y verificación. Incluyendo ideologías de todo tipo: políticas, científicas,

sociales, económicas, religiosas, etc. El esquema referencial constituye una cierta integración unitaria del mundo y del cuerpo, y con él se controlan tensiones y se impide la irrupción traumática de situaciones o hechos nuevos.

La comprensión del hombre en su cotidianeidad, en su realidad cultural y en su área laboral exige la superación de falsas dualidades; resulta imprescindible abordar la noción de trabajo con factores objetivos (ecológicos, económicos, tecnológicos, organización de la empresa, etc.) y factores subjetivos (conscientes e inconscientes), enfocando estos factores desde una perspectiva histórica e integradora de los niveles antes planteados.

Por lo tanto, para operar en esta compleja área de la vida, es imprescindible recurrir al instrumental conceptual de diferentes líneas teóricas desde la Psicología y otras disciplinas. Hemos de precisar, entonces, a continuación el marco conceptual que concebimos para nuestra tarea.

Nos basamos en la teoría psicoanalítica para comprender el nivel de los procesos humanos en la organización a partir de las determinaciones psicológicas en sus aspectos inconscientes. Además, para comprender más integralmente a las personas incorporamos conceptos de la Fenomenología Existencial, de la teoría Humanística-Holística y de Valores, así como también de la Logoterapia.

Además, integramos en el esquema conceptual aportes de otras teorías psicológicas, que permiten el abordaje de los distintos aspectos manifiestos de las relaciones sociales de producción implicados en la organización laboral, el grupo, la persona y la tarea que los nuclea: Psicología Social, Institucional o de Organizaciones, Preventiva, Sistémica, Comunicacional, Situacional, de Desarrollo y de Contingencia. En cuanto a la evolución científica del estudio del trabajo, se fueron incorporando distintas líneas: Salud Ocupacional, Psicología Industrial, Epidemiología, Ergonomía, Psicopatología del Trabajo y Psicodinámica del Trabajo.

También integramos conceptos de otras disciplinas como la Sociología del Trabajo, de la Organización, de Administración de Empresas y de Personal, de Higiene y Seguridad, entre otros.

Tenemos muy presente que no se debe promover extrapolaciones ni en el nivel conceptual ni técnico; así como los diferentes aportes no deben "mezclarse", sino permitir la comprensión

desde distintos ángulos de la misma realidad o acerca de sus diferentes aspectos.

Las distintas intervenciones de la Psicología Laboral pueden desarrollarse según el método clínico, en tres tiempos:

- *Ver* (observación e investigación).
- *Pensar* (diagnóstico y tratamiento).
- *Actuar* (consejo, asesoramiento).

En el ejercicio del rol profesional se siguen los cuatro momentos de cualquier operación:

- ✓ *Logística*: El psicólogo evalúa la propia potencialidad en relación con la de los demás participantes; se prepara para estar en condiciones de modo que la experiencia sea mínimamente satisfactoria.
- ✓ *Estrategia*: Efectúa el planteo de la acción y genera un diseño al articular la logística con la información, configurándose el plan de acción.
- ✓ *Táctica*: Se externaliza la estrategia; se determina la manera de aplicarla.
- ✓ *Técnica*: Se determina el instrumento con el cual se opera.

La metodología a implementar es específica según cada tipo de intervención, existiendo multiplicidad de técnicas en cada una de ellas, surgidas del esquema conceptual referencial planteado. Es imprescindible contextualizarnos en el ámbito laboral, para evitar:

- ✓ extrapolaciones de otros ámbitos (fundamentalmente del terapéutico),
- ✓ las respuestas rígidas y parcializantes por no lograr ampliar nuestro enfoque profesional, no comprender la complejidad del campo y la de nuestro desempeño profesional,
- ✓ las respuestas demasiado "laxas", que generalmente procuran evitar situaciones que no se pueden comprender y abordar operativamente.

Es fundamental la reflexión sobre la identidad profesional puesta en juego, plantearnos cuál es la valoración que hacemos

de la especialidad laboral y de la evaluación psicolaboral que concretamos; cuestionarnos acerca de los alcances y las limitaciones del rol; repensar los prejuicios que sostenemos; esclarecer la finalidad directa y última de la intervención (Adam, 2001a). Un aspecto importante que atañe al desarrollo de la identidad profesional es la imagen valorativa y el reconocimiento por parte de los colegas. Por lo tanto es importante reflexionar acerca del proceso de cambio que vivimos como psicólogos laborales-organizacionales, a lo largo de la historia en nuestro país: desde una primera época en la que “no éramos psicólogos”, por no ejercer solo la especialidad terapéutica; o éramos descalificados por ser supuestamente “adaptacionistas”; o “herejes” por no considerar como única línea la psicoanalítica, o “testistas” porque evaluábamos a través de la utilización de instrumentos de evaluación. Épocas en que era muy bajo el porcentaje de psicólogos que se dedicaban a esta especialidad, y en la que mayormente nos encargábamos de la evaluación psicolaboral, con escasa incidencia en el proceso de selección y en otras intervenciones. Luego cada vez más fue ganando espacio y prestigio esta especialidad, junto con una mayor amplitud de enfoque conceptual y de funciones, pasando el profesional a desempeñarse como personal dentro de una empresa o como consultor externo.

En el momento actual, ante los cambios del contexto, cada vez es mayor la necesidad de ampliar nuestro enfoque como psicólogos laborales y como evaluadores del perfil psicolaboral, lo que implica enriquecer el marco conceptual, explorar nuevas metodologías y técnicas que nos permitan abordar efectivamente esta compleja y fundamental área de la vida. Se trata de un exigente momento de la historia, que nos demanda formación generalista y especialista a la vez, avances y alternativas, crisis y creatividad (Adam, 2001a).

2. Intervenciones específicas en Recursos Humanos y sus formas de clasificación

En el cuadro siguiente se mencionan algunas de las actividades en las que puede desempeñarse el psicólogo laboral-organizacional.

El psicólogo laboral puede desempeñarse en:

- ☐ Planificación estratégica de los Recursos Humanos de una empresa.
- ☐ Organización de la estructura de colaboradores en organizaciones sin fines de lucro o cooperativas.
- ☐ Diseño de gestión de RR.HH.
- ☐ Asesoramiento en cuestiones organizacionales.
- ☐ Asesoramiento y concreción de procesos de cambio organizacional.
- ☐ Participar en los procesos de transformación cultural
- ☐ Definición de normas y políticas de personal.
- ☐ Elaboración de procedimientos para la incorporación de personal.
- ☐ Organización y seguimiento de los procesos y circuitos de las funciones de administración de personal (control de presentismo, armado de legajos, entre otras).
- ☐ Selección de personal para ingresos, ascensos, traslados.
- ☐ Detección de competencias y potencial de los colaboradores.
- ☐ Organización y administración del sistema de trainees/pasantes/tutorías y su selección.
- ☐ Participación en planes de reconversión de personal.
- ☐ Elaboración/asesoramiento de programas de inducción/adaptación a la empresa.
- ☐ Detección de necesidades de capacitación.
- ☐ Diseño y concreción de actividades de capacitación del personal.
- ☐ Coordinación de actividades de capacitación/actualización de conocimientos.
- ☐ Evaluación de dichas actividades y su impacto en la empresa.
- ☐ Elaboración, concreción y seguimiento de programas de formación de cuadros de reemplazo.
- ☐ Diseño, concreción y seguimiento de planes de carrera del personal.
- ☐ Realización de procesos de *coaching* (acompañamiento, reflexión y organización de actividades para superar limitaciones del colaborador) o supervisión de los mismos a cargo de otros.
- ☐ Elaboración y seguimiento de programas de becas de estudio.
- ☐ Desarrollo/asesoramiento de programas/actividades de integración del personal.
- ☐ Evaluación del sistema motivacional de los colaboradores.
- ☐ Asesoramiento en temas de motivación e incentivos al personal.
- ☐ Elaboración de un sistema motivacional de la organización.
- ☐ Realización del diagnóstico de clima laboral y realización de propuestas de mejora.
- ☐ Elaboración de plan de prevención de la salud y calidad de vida.

- ☐ Concreción de actividades organizacionales a fin de minimizar los riesgos de enfermedades o accidentes.
 - ☐ Realizar la evaluación de situaciones de accidente o enfermedad laboral a fin de hacer un diagnóstico de los distintos niveles.
 - ☐ Evaluación del perfil psicolaboral para detectar proclividad a enfermar en el ingreso, ascenso, traslado o desarrollo de carrera.
 - ☐ Seguimiento de enfermedades psicológicas en el ámbito laboral.
 - ☐ Organización y seguimiento de los tratamientos de recuperación de las personas que se han accidentado o enfermado.
 - ☐ Asesoramiento acerca de la reubicación de las personas que se han accidentado o enfermado.
 - ☐ Organización y concreción de planes de atención laboral para cuando quedan secuelas.
 - ☐ Participación en la mediación o resolución de conflictos.
 - ☐ Colaboración o concreción de desvinculaciones de personal.
 - ☐ Asesoramiento a las personas en desvinculaciones por causas de la organización.
 - ☐ Diagnóstico de situaciones conflictivas, con evaluación de los distintos niveles.
 - ☐ Elaboración del sistema de evaluación y gestión del desempeño.
 - ☐ Diseño de las técnicas de evaluación.
 - ☐ Preparación de los evaluadores de desempeño.
 - ☐ Procesamiento, análisis y seguimiento de las evaluaciones realizadas por los evaluadores.
 - ☐ Atención a los evaluados y sus reclamos.
 - ☐ Organización de equipos de trabajo efectivos a partir de la evaluación de los integrantes y su líder.
 - ☐ Asesoramiento, capacitación y realización de *coaching* con el equipo y con el líder para optimizar su funcionamiento.
 - ☐ Asesoramiento, elaboración y concreción de funciones vinculadas con optimizar la comunicación con los colaboradores.
 - ☐ Asesoramiento, elaboración y concreción de funciones relacionadas con la imagen externa y la comunicación con distintas personas, organismos e instituciones del país y del extranjero.
-

Es fundamental sostener un enfoque complementario entre las diferentes intervenciones, considerando que si bien se focaliza en ciertas variables para poder operar, otros aspectos institucionales, grupales e individuales existen y condicionan nuestro actuar; así como también son condicionados por nuestra inter-

vención en forma directa o indirecta. Por esto es imprescindible que nuestro enfoque sea integrador.

La empresa definida como sistema abierto nos permite comprender que, cuando concretamos una intervención –según cómo la llevemos a cabo–, esta repercutirá en todos los niveles de la institución e incidirá en otras intervenciones.

Las diferentes intervenciones surgen a partir de determinada necesidad, expectativa o interés por resolver una situación, que se plantea la organización o las personas. A partir de estos requerimientos se realiza un diagnóstico y se determinan los objetivos específicos a lograr, desde un marco teórico referencial que resulte operativo en cada caso, con aportes generales y otros específicos, con técnicas comunes a diferentes intervenciones y otras más propias de esa actividad (Adam, 2001c).

El ámbito de aplicación de la evaluación psicolaboral se puede contextualizar en base al encuadre y los motivos de la misma (Albajari y Mames, 2005). La definición que hacen estos autores sobre evaluación psicolaboral nos acerca a la determinación de sus motivos: “Es el proceso mediante el cual el psicólogo valora las capacidades laborales de un empleado actual o futuro, en relación con un puesto de trabajo y con la cultura de la organización” (Albajari y Mames, 2005: 19).

Los dos factores que plantean son:

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| • empleados actuales | • futuros empleados |
| • consultoría externa | • evaluación interna |

Con la combinación de ambos factores se determinan los motivos de la evaluación. A continuación se detallan 4 combinatorias posibles:

- a) La evaluación de *empleados actuales* se utiliza para:
- las evaluaciones de potencial, a fin de detectar las habilidades que un empleado podría llegar a tener para ocupar puestos de mayor responsabilidad;
 - los “cuadros de reemplazo”, que se utilizan para decidir “los sucesores” en cada puesto;
 - los ascensos;
 - los traslados o pases horizontales;
 - el plan de desarrollo de los empleados.

Se recomienda que esta evaluación la realicen psicólogos externos a la organización, pues ello garantiza una mayor objetividad.

b) La evaluación de *futuros empleados* se utiliza fundamentalmente en los procesos de selección para incorporar personal.

Estas evaluaciones o el proceso completo pueden ser concretados por los profesionales *staff* (incorporados en la empresa) o puede ser tercerizado (consultores externos o consultoras). Es frecuente que para los puestos más altos sea solicitada la intervención de un psicólogo externo, mientras que cuanto más operativos sean los puestos y más masivas las evaluaciones, se las encomienden a los profesionales *staff*.

c) *Consultoría externa*: se debe tener en cuenta la objetividad en la evaluación, porque pueden existir algunos aspectos que influyan negativamente en el encuadre de trabajo y lo modifiquen; sea que el consultor sobrevalore al candidato que presenta, sea que busque en forma rápida la recompensa económica; sea que se precipite en la evaluación de los candidatos; u otros motivos.

A veces, es más conveniente que el profesional que realiza la evaluación psicolaboral final no sea el mismo que concretó la búsqueda y selección de candidatos.

d) *Evaluación interna*: también puede ser que sienta la presión de parte de los otros miembros de la empresa para que termine la búsqueda y el evaluador tienda a "beneficiar" al candidato; o bien puede adoptar la postura contraria y ser muy exigente con los evaluados por pertenecer él a la empresa y poder ser cuestionado por algún error.

Podemos agregar que el hecho de pertenecer o no a la empresa incide en el conocimiento de las variables organizacionales; el profesional perteneciente al *staff* cuenta con mayor información, porque integra esa institución pero —por eso mismo— puede hallarse más condicionado en su actuación.

Otra forma de clasificar las evaluaciones psicolaborales es teniendo en cuenta las decisiones que se toman en relación con las personas (Richino, 2000): 1) la incorporación y/o los procesos de selección, 2) los procesos de reubicación, 3) la promoción o programas de desarrollo.

En cada una de estas intervenciones es diferente el grado de libertad de acción del evaluado y del profesional:

- a) En el *proceso de selección* se cuenta con mayor grado de apertura, ya que la tarea consiste en elegir entre muchos candidatos a los que mejor se adecuan al puesto. El selector opera con mayor libertad y los candidatos pueden participar en diferentes búsquedas al mismo tiempo.
- b) La *reubicación de personal* puede ser motivada por distintas condiciones (por ejemplo, la desaparición del puesto, o a la culminación de los estudios por parte del colaborador). Consiste en orientar sobre la decisión de ubicación laboral en otros puestos de una persona que ya integra el plantel de la organización. La población está restringida, por lo que tiene un menor grado de libertad.
- c) La *promoción interna* implica evaluar a los candidatos posibles; con frecuencia es un solo candidato propuesto por el jefe o por el área de RR.HH. Es una tarea acotada, que tiene menor grado de libertad.

Los *programas de desarrollo del personal* procuran evaluar el potencial de los colaboradores, con un enfoque más generalista y con miras a realizar cambios a concretarse en un futuro. En algunas empresas se trata de generar un "semillero" de profesionales jóvenes con potencial, para llegar a cubrir posiciones de mayor responsabilidad. En otras empresas, se determinan posibles planes de desarrollos de carrera, en base a las familias de puestos, con el fin de preparar cuadros de reemplazos para cuando los actuales ocupantes de las posiciones las dejen vacantes (sea por jubilación, ascensos, etc.).

El *foco en la variable tiempo*, sostiene Susana Richino (2000), es distinto para cada tipo: en selección, es en el presente (se necesita cubrir una vacante hoy); en la reubicación, el acento está puesto en el pasado, sea porque se quiere aprovechar las condi-

ciones positivas desplegadas por el sujeto en la actividad laboral o sea porque conviene un traslado para que la persona se desempeñe mejor. En el desarrollo, el acento está puesto en el futuro.

Hay dos tipos de enfoques predominantes en las intervenciones de la especialidad laboral-organizacional.

a) Las que se enfocan en el puesto de trabajo y en el perfil específico requerido para su adecuado desempeño, sea para concretarlo en el presente, sea para prepararse para su futura realización. Se trata pues de una comparación entre el perfil psicolaboral del sujeto con el requerido por el puesto, para ver su grado de adecuación y tomar decisiones en relación con la cobertura de esas posiciones. Por otra parte, en cada una de ellas se articula la información obtenida de la evaluación psicolaboral con la de otras técnicas y se implementan diferentes tipos de acciones según el objetivo a lograr. Algunas de estas evaluaciones son implementadas en:

- Selección para el ingreso, ascenso, traslados de personal.
- Desarrollo de carrera de los colaboradores o asesoramiento y concreción de procesos de cambio organizacional (por ejemplo, para detectar el potencial de los RR.HH. con el que se cuenta, determinar las brechas o *gaps* entre el perfil actual y el requerido; para reconversión del personal).
- Orientación laboral en desvinculación de personal por causas de la organización.
- Sistema de pasantías, tutorías, *trainées*.

b) Las que profundizan en alguna temática en particular. Se evalúa el perfil psicolaboral del/los sujeto/s, pero el foco no está puesto en la adecuación a un puesto o puestos sino en aportar información valiosa para concretar programas organizacionales o para resolver cuestiones problemáticas.

Por ejemplo:

- Elaboración y concreción del sistema de motivación del personal.
- Anticipación de riesgos de enfermar; diagnóstico de situa-

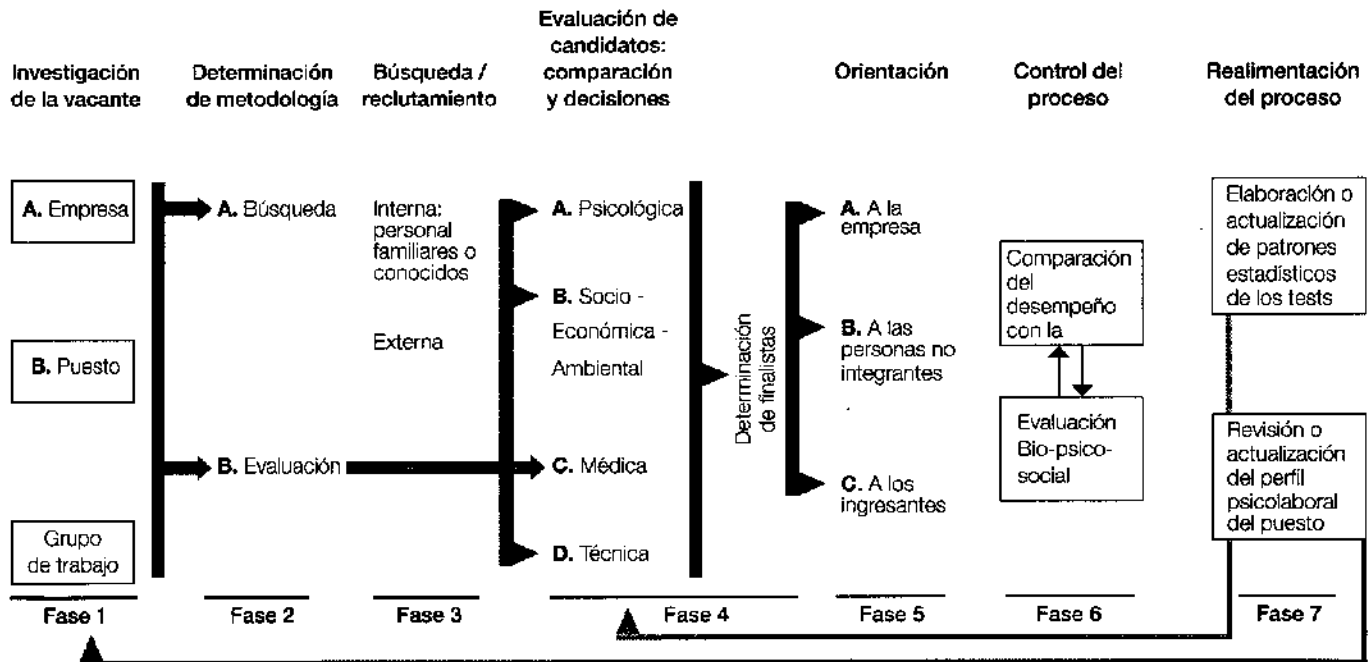
- ciones de accidentes, enfermedades; tratamiento y seguimiento de personas.
- Detección de necesidades de capacitación, diseño y concreción de actividades; evaluación del impacto de la actividad en las funciones.
- Realización de procesos de *coaching* personales o grupales.
- Organización de equipos efectivos y optimización del liderazgo.
- Situaciones conflictivas o problemáticas.

3. Desarrollo de algunas de las intervenciones planteadas

1. El proceso de evaluación psicolaboral para cualquier movimiento de personal

El proceso de selección de personal se aplica en forma similar para las distintas etapas de vinculación de la persona con la empresa: incorporación, ascensos, pases horizontales, desarrollo de carrera, desvinculación, rotaciones, reconversión de personal, sistemas de pasantías/*trainees* (Adam, 2007).

- a. Los pasos de un *proceso de selección de personal para la incorporación* se pueden esquematizar como se muestra en la página siguiente.
El proceso de búsqueda y selección de personal puede realizarse desde el enfoque psicológico tradicional o desde el de competencias (véanse caps. 7 y 8).
- b. Cuando se plantea *un movimiento ascendente u horizontal*, se requiere un proceso que implica los mismos pasos que el de incorporación, en cuanto al conocimiento de las variables del contexto, las institucionales, las grupales y de los puestos y la evaluación de las personas. En un proceso de comparación, en general, de una persona en relación con un puesto. Se modifica la etapa de las fuentes de búsqueda, porque se evalúa a la persona o personas propuestas y se incorporan otras evaluaciones de los empleados vinculadas con su historia en la institución.



- c. Con relación a la *evaluación, planificación y desarrollo de los RR.HH.*, se concreta cuando la empresa decide mejorar las capacidades en las personas que ya colaboran en ella; la organización se constituye como espacio facilitador de los integrantes. Cuenta con cuatro etapas:
1. Diagnóstico de los perfiles requeridos por la empresa.
 2. Evaluación del perfil de los colaboradores, en relación con los requeridos.
 3. Determinación de las estrategias a implementar para minimizar la brecha entre perfiles y para planificar coberturas de vacantes presentes y futuras.
 4. Determinación del plan de desarrollo de carrera para cada persona y área.

En la evaluación psicolaboral se compara a las distintas personas con diferentes perfiles de puestos (suelen ser de la misma familia de puestos) o bien se evalúa el potencial en base a un perfil general que le interesa a esa empresa, o en relación con los puestos más disponibles (Adam, 2007).

- d. Cuando se lleva a cabo el *asesoramiento para una mejor desvinculación de personal*, se trata de facilitar la etapa de despegue de la empresa y la elaboración de un nuevo proyecto de vida ocupacional; puede darse ante la situación de jubilación o ante la desvinculación por razones operativas de la organización. En ambos casos, se plantea un proceso que se inicia con la reflexión sobre el vínculo con la empresa, el momento de desprendimiento y la elaboración del duelo consecuente; la condición de la etapa vital y su vinculación con la actividad ocupacional.

La empresa puede recibir asesoramiento profesional para enfrentar adecuadamente estos cambios y proveer las mejores condiciones para su concreción, planteándose diferentes alternativas para modificar la relación con estas personas (por ejemplo: tercerizar funciones, efectuar contratos, etc.) y para desarrollar actividades complementarias que pueden mejorar la condición de vida de los desvinculados y también de los que continúan trabajando en la empresa (Adam, 2000).

- e. *Los sistemas de pasantías y jóvenes profesionales* son modalidades de incorporación de estudiantes universitarios y graduados recientes en carácter de *trainees*, pasantes, o integrantes de programas específicos, modalidad implementada en forma creciente por empresas en el país.

Los Programas de Jóvenes Profesionales (hasta 28 años) se orientan cada vez más hacia la búsqueda de gente que tenga: (a) la preparación específica y a la vez sea capaz de asumir distintas funciones; (b) buen desempeño académico; (c) especialización universitaria en algún campo; (d) buen nivel en informática e inglés, conveniente portugués y francés; (e) disponibilidad para viajar y trasladarse, y (f) perfil psicolaboral complejo, acorde al solicitado en las nuevas formas de gestión.

II. El proceso de evaluación psicolaboral en otras temáticas particulares

a. Motivación laboral

Se trata de evaluar los tres ejes que conforman el sistema motivacional de las personas: (1) *motivos internos*: económicos, de seguridad, sociales (de pertenencia a una institución, de interacción en un grupo, de poder), de autoestima (de complejidad de la tarea, de prestigio por su actuación, obtención de logros) y de autorrealización (trabajar en lo que se vincula con la vocación y el deseo personal), contextualizado en un determinado momento histórico-social; (2) *motivos externos* que pueden darle satisfacción: características del líder, del equipo de trabajo, incentivos, condiciones del puesto de trabajo, ascensos, etc.; (3) *relación entre motivos internos y externos*, dada por la forma en que los sujetos creen que pueden satisfacer sus necesidades en la empresa: aceptación de pautas, alineamiento con la autoridad, cumplimiento con los tareas, quedando a la expectativa de que lo reconozcan o solicitando activamente que lo satisfagan.

Algunas técnicas de evaluación del sistema motivacional (Adam, 2010b) son: entrevistas profundas, encuestas a los distintos niveles de la empresa, dinámicas grupales, administración de

baterías de tests, incluyendo instrumentos psicométricos específicos que evalúen motivos laborales y otros de personalidad, que brindan información acerca de la motivación personal. Se complementan con algunas técnicas proyectivas gráficas, verbales, de láminas y de construcción. Posteriormente, se compara el sistema motivacional del sujeto, con el requerido por el puesto o familias de puestos de la empresa, a fin de determinar la posibilidad de lograr un ajuste a las expectativas recíprocas.

Por otra parte, si se quiere optimizar el sistema motivacional de la empresa para ajustarlo a un cambio institucional, se analiza cuál es el que la organización viene sosteniendo para con sus RR.HH. y se determina la "idea de hombre" subyacente. A partir de allí, en base a la visión que tengan de la institución, la misión, los objetivos y las metas que se propongan para el futuro, se define el tipo de gestión más adecuado para concretarlo, con la idea de hombre correspondiente, y se considera el sistema motivacional más acorde con ellos.

Se compararán los dos sistemas motivacionales (el actual y el requerido para que los RR.HH. colaboren con el cambio) y se analizarán las diferencias entre ellos, definiendo algunas alternativas de acción para promover su transformación. Una parte importante de este cambio es conocer cuál es el perfil motivacional de las personas que ya pertenecen a la organización, para ver cómo se pueden articular y satisfacer las necesidades e intereses de la empresa y de las personas. Finalmente, se asesora a la organización sobre las alternativas de mejora, pudiendo concretarse diferentes tareas operativas. En el cap. 10 se plantean técnicas para su evaluación.

b. Anticipación y minimización de riesgos laborales

Esta intervención abarca tanto el diagnóstico —con la evaluación del sujeto y la proclividad a enfermar o accidentarse, la evaluación de los puestos y procesos de trabajo que pueden propiciar la ocurrencia de enfermedades o accidentes— como la adopción de medidas concretas de prevención en cuanto al ambiente, a las máquinas, o al uso de elementos para las personas. Además, el profesional puede ocuparse de la acción recuperadora y de rehabilitación una vez que se ha producido el accidente o enfermedad ocupacional.

Se evalúan los riesgos de enfermedades ocupacionales, accidentes, adicciones, estrés crónico, acoso, a partir del diagnóstico de las condiciones de la empresa y del puesto específico.

Puede evaluarse a las personas ingresantes o las que integran la institución laboral utilizando: entrevistas, batería de tests para ponderar específicamente las condiciones personales que aumentan la proclividad al accidente (por ejemplo, impulsividad, tendencia a la fatiga, fallas en la atención, características depresivas, hetero o autoagresividad; entre otras), técnicas para evaluar estrés personal y ocupacional y estrategias de afrontamiento (Adam, 2001b). También se pueden agregar dinámicas grupales, el sistema de *Assessment Centre*, evaluación técnica de conocimientos, examen médico, antecedentes laborales y de salud.

La determinación de una batería puede realizarse eligiendo las técnicas que mejor nos permitan conocer al sujeto en la situación particular, algunas psicométricas específicas para evaluar estrés. Además es conveniente agregar algún cuestionario de personalidad laboral (Millon, NEO-PI, Big Five, CPS, Minnesota laboral, etc.), un test psicométrico que evalúe condiciones cognitivas (WAIS, escala sobre tipos de inteligencia de Armstrong, etc.) y algunas técnicas proyectivas (gráfico de Persona bajo la Lluvia, Desiderativo, Rorschach, Test de frustración de Rosenzweig, etc.), comparando el perfil personal y el demandado por el puesto para detectar el grado de adecuación y la necesidad de implementar acciones para su mejoramiento.

Después se realiza el diagnóstico de la política empresaria en relación con la anticipación de riesgos y salud ocupacional, se asesora sobre la implementación de distintos sistemas de prevención y resolución de situaciones que potencialmente aumentan la proclividad al accidente. Además se puede participar directamente en tareas de capacitación, investigación de accidentes acontecidos, cambios de las condiciones, etc. En el capítulo 10, se ampliarán las referencias acerca de las técnicas para evaluar estrés personal y organizacional.

Las áreas de actividad centradas en la persona en el entorno del accidente de trabajo o enfermedad ocupacional se desarrollan en tres niveles:

- *Acción preventiva:* Las actividades más relevantes planteadas por José María Sánchez Muñoz (citado en Adam, 2004b) son: 1. *Análisis y descripción de puestos de trabajo:* se estudia el puesto con el fin de detectar los riesgos a que está sometida la persona que lo desempeña, tanto desde el plano técnico y del proceso, como desde el plano del análisis de las situaciones de presión del propio puesto de trabajo o de circunstancias afines o del exterior. 2. *Evaluación psicolaboral.* 3. *Formación y sensibilización para la prevención.*
- *Acción recuperadora:* El proceso de rehabilitación generalmente se concreta cuando hay una hospitalización por consecuencias físicas del accidente o enfermedad y por lo tanto la posibilidad de diferentes alteraciones psicológicas. O bien en otros casos en los que la repercusión se da fundamentalmente en el plano psicológico. El sujeto no está en condiciones de reincorporarse a su puesto de trabajo por las consecuencias del accidente o la enfermedad, que pudieron haber causado incapacidades. Hace falta evaluar el perfil actual y luego realizar un asesoramiento o *coaching*.
- *Acción de readaptación profesional:* incluye la orientación, el asesoramiento y la concreción de cursos afines al perfil de cada persona, para que pueda concretar su readaptación de acuerdo con sus condiciones actuales. Las metas son: 1. Valoración de aptitudes y capacidades del sujeto de cara a conocer sus potencialidades, determinar las áreas de formación en las que el resultado puede ser más satisfactorio, el interés por la formación y su capacidad de aprendizaje, motivos e intereses profesionales, evaluando su perfil actual. 2. Orientación profesional sobre las posibilidades concretas laborales y las oportunidades de empleo, comparando el perfil propio con el requerido por las ocupaciones.

c. *Capacitación empresarial*

Es una actividad programada y planificada que lleva a cabo la empresa con el fin de mejorar las condiciones del personal, ya sea para desempeñar funciones concretas actuales o futuras, enfrentar un cambio, o mejorar actitudes y aptitudes. Se parte del diagnóstico de necesidades de capacitación en relación con

los objetivos organizacionales en general y con el nivel y tipo de calificación requerida por cada puesto específico (Adam, 1998). Se determina el nivel de calificación con el que cuentan las personas en relación con lo requerido, a través de exámenes técnicos, entrevistas, simulación de situaciones, dinámicas grupales, *Assessment Centre*, evaluación de desempeño, antecedentes laborales, de formación, personales y de pertenencia a instituciones.

A partir de la comparación entre el saber hacer y las competencias logradas personales y las condiciones requeridas por el puesto y la empresa, se detecta la brecha existente y se determinan las necesidades de capacitación del sujeto y del grupo de colaboradores. Teniendo en cuenta dicha información, se define la modalidad de capacitación a implementar (presencial, a distancia; capacitadores internos o externos) y los recursos a utilizar; se elaboran los programas y sus unidades de aprendizaje; se eligen las técnicas para una capacitación eficiente; se concreta el dictado del curso y se evalúa el desarrollo de la actividad y su impacto en la vida laboral, tanto en la concreción de las tareas, como en la interacción en la empresa.

Para conformar los grupos podemos implementar: entrevistas, batería de tests (psicométricos: WAIS –subtest Información–, DAT. Tests de Aptitudes Diferenciales, de Bennett y Seashore, MIPS, de Millon, e instrumentos proyectivos: Wartegg, Rorschach, entre otros), así como también técnicas grupales.

d. Resolución de conflictos y negociación:

Existen diferentes modalidades de conflicto en la empresa: gremial, institucional, interáreas, intraárea, grupal, individual. Nuestra intervención siempre debe considerar los distintos niveles de integración de la empresa, aun en los casos en que se manifiesta como un conflicto individual (Adam, 2004c), implementando ciertas técnicas de evaluación: entrevistas, batería de tests (psicométricos que evalúen personalidad: Inventario de Personalidad –Millon, NEO-PI, Big Five, CPS, Minnesota laboral, etc.–, o que evalúe condiciones cognitivas –WAIS subtests Cubos, Historietas, Comprensión; Escala sobre tipos de inteligencia de Armstrong, etc.–. Algunas técnicas proyectivas (Persona bajo la Lluvia, Desiderativo, Rorschach, Test de frustración de Rosenz-

weig, Nego de negociación comercial, entre otros). Se agregan técnicas de simulación y *Assessment Centre*, se analizan antecedentes en la empresa y en otras instituciones, estudio socioambiental y vecinal, etc. Si se aborda el nivel grupal, se incluyen dinámicas específicas. Luego planteamos estrategias de resolución a nivel personal, grupal y/o institucional, pudiendo también concretar entrevistas de esclarecimiento y reflexión; además de asesoramiento y seguimiento de un plan de acción para resolver la situación problemática planteada.

e. Formación de líderes y equipos de trabajo efectivos:

En base a un enfoque situacional, contingente y de desarrollo (Schein, 1999) se analizan las características de la empresa, la situación específica del área, el tipo de tarea y la madurez del equipo de trabajo; a partir de este diagnóstico, se determina el tipo de liderazgo más adecuado para coordinarlo. Luego se compara este perfil ideal de líder con el de la persona que desempeña el rol; se determinan las fortalezas y debilidades y se organiza un plan de desarrollo de las competencias para el ejercicio del liderazgo (coordinación de equipo, planificación, ascendencia, empatía, etc.). Las actividades de desarrollo pueden ser: *coaching*, capacitación, actividades de integración social, rotación, entre otras. Asimismo, se evalúa las condiciones que se requieren del equipo para que pueda resultar efectivo y se las compara con las características del grupo; se analizan las brechas existentes y se realiza un plan de desarrollo.

Las evaluaciones abarcan el nivel individual, las que se realizan con las técnicas habituales: entrevistas, batería con tests psicométricos (Inventarios IPV; MBTI; MIPS; Big Five; Cattell; cuatro escalas planteadas por A. Castro Solano –Estilos de Liderazgo (CELID), Conductas del Líder (CONLID), Liderazgo Camino-Meta (CAMIN) y Motivación para Liderar (POTENLID)–. Asimismo se incluyen técnicas proyectivas: TRO, Rorschach; Zulliger; Desiderativo; gráfico de Dos personas trabajando o Un jefe y un empleado; entre otros. Se agregan antecedentes laborales en la empresa y en otras en las que trabajó, y estudios complementarios (socioambiental, vecinal y de pertenencia a otras instituciones). Además, se incluyen especialmente dinámicas

lúdicas y de simulación para explorar las condiciones relacionales del sujeto y del grupo en sí (Adam, 2002c).

4. Características diferenciales respecto de otras evaluaciones psicológicas

Es imprescindible tener en cuenta las características específicas de la evaluación psicolaboral en relación con las otras áreas de la vida de la persona, a fin de operar de manera confiable y contextualizada. La evaluación psicolaboral tiene similitudes y diferencias respecto de la evaluación realizada en otras especialidades. En este apartado la compararemos con la evaluación terapéutica y la forense a través de las siguientes variables:

- a. Objetivo por el que viene la persona y el condicionamiento en su conducta.
- b. El margen de determinación personal de concurrir.
- c. El tipo de información que se requiere obtener y la utilización de la misma.
- d. Aspectos técnicos a considerar en la evaluación psicológica.
- e. Las técnicas a implementar.
- f. La información que se transmite.
- g. Los profesionales o interesados con que se concreta.

a. En cuanto al objetivo por el que viene la persona y el condicionamiento en su conducta

- ✓ En la *consulta terapéutica*, si el sujeto viene por propia decisión, espera encontrar alivio, sostén o que lo ayuden a resolver los problemas. Suele hacer foco en las condiciones personales, familiares, institucionales o sociales que le generan insatisfacción y malestar; sus síntomas e incapacidades son remarcados, mientras que suele incluir en menor medida los aspectos que le resultan gratificantes. En el caso de que sea derivado por un profesional médico o impulsado por otras personas, la conciencia de enfermedad o de conflictos psicosociales no se halla desarrollada y puede no responder de la manera antes

expuesta; suele tender a negar los síntomas de esta índole y a remarcar sus condiciones somáticas o proyectar los problemas en otras personas.

- ✓ En la *especialidad forense*, la evaluación forma parte de una demanda judicial a través de la cual la persona pretende algún tipo de resarcimiento, castigo hacia el otro, venganza, justicia, asesoramiento conveniente para sus intereses, entre otros. Por ejemplo, en la evaluación pericial cuando aduce daño psíquico promovido por un accidente, el sujeto tiende a remarcar las consecuencias negativas del hecho padecido, señalando un antes y un después del mismo. En el momento anterior, se niega cualquier problemática o se la minimiza, mientras que se acentúan los síntomas reactivos a la situación. Por otra parte, el sujeto que es evaluado en una pericia llega a la evaluación tras haber enfrentado diferentes situaciones, como declaraciones en Tribunales, reuniones con el abogado y con la otra parte litigante, lo que condiciona también su comportamiento. En especial, los abogados suelen tratar de prepararlos acerca de la conveniencia o no de ciertas actitudes o comentarios y hasta de síntomas que tendrían que manifestar.
- ✓ En el caso de la *evaluación psicolaboral*, la persona quiere acceder a una empresa o ascender en la misma, o planificar un futuro dentro de ella; su autoestima está en juego, junto con la posibilidad de satisfacer, quizás, necesidades de supervivencia. Por lo tanto, tratará de convencernos de que es la persona ideal para ocupar la posición que le interesa.

En las evaluaciones terapéuticas y en las forenses, el evaluado tiende a remarcar los aspectos negativos o problemáticos; mientras que cuando se trata de participar en una búsqueda para ingresar o lograr un ascenso, la persona intenta transmitir "la mejor imagen posible" que considera espera el profesional. Desde la deseabilidad social, tiende a ocultar o disimular aquellos aspectos que cree negativos para cumplir con su meta, y a resaltar los que cree adecuados. La preparación y el sostenimiento de esta imagen les resulta más fácil a personas que se desempeñan en puestos relacionados con la influencia sobre otros (vendedores, abogados, especialistas en RR.HH., etc.).

Además, los postulantes pueden tratar de obtener información de cómo conducirse mediante la lectura de publicaciones

impresas, o bien buscar en Internet evaluaciones similares; además pueden asistir a instituciones o profesionales, para recibir “formación o adiestramiento” a fin de prepararse para la evaluación, intentando manejar la entrevista o burlar los resultados de los tests.

También pueden haber logrado cierto “entrenamiento” a través de la experiencia adquirida por las presentaciones en diferentes búsquedas, lo que suele suceder especialmente en puestos con alto nivel de rotación por las condiciones de trabajo (puestos de hotelería, secretarías, etc.); posiciones vinculadas con IT (informática); o puestos comerciales o niveles gerenciales.

Ante las condiciones planteadas, tenemos que desarrollar estrategias específicas para profundizar en la entrevista y determinar la batería de tests a implementar siguiendo ciertas premisas (por ejemplo, no incluir técnicas cuyos resultados figuren en Internet).

Además, en contextos sociales de crisis es frecuente que las personas presenten un estado de ánimo con características depresivas y/o un alto nivel de ansiedad, conductas reactivas a la situación de desempleo o frente a inadecuadas condiciones de trabajo, lo que promueve sufrimiento psíquico y estrés ocupacional. En ese caso, el nivel de estrés que cualquier evaluación genera puede verse incrementado (Adam, 2002c).

b. En cuanto al margen de determinación personal de concurrir

- ✓ Cuando la persona realiza un tratamiento psicológico, aunque puede evidenciar resistencias a hacerlo o a proseguirlo, tiene cierto margen de libertad de elección. Decide realizarlo porque considera que es necesario para vivir mejor y puede elegir la modalidad de tratamiento, la orientación, el profesional con quien concretarlo, entre otras cuestiones. Existe demanda por parte del sujeto.
- ✓ En el *sistema judicial*, si quiere lograr su objetivo, se ve obligada a concretar la evaluación con el profesional oficial o de oficio designado por el Juzgado; solo tiene cierto grado de libertad de elección del profesional letrado que la represente,

y quizás del perito de parte o consultor técnico que proponga para que realice también su evaluación, o sea veedor del proceso y lo asesore. No hay demanda por parte de la persona, sino que otro judicial concreta la solicitud (sea un juez, un abogado).

- ✓ En la *evaluación psicolaboral*, la persona debe aceptar la modalidad que le propongan, para poder participar en el proceso de selección o para mejorar su situación en la empresa. Solo puede rechazar la participación en evaluaciones realizadas por la organización a la que pertenezca, si las considera discriminatorias, que invaden su privacidad, o que lesionan su integridad o valoración personal

Los postulantes que pueden manifestar mayores dificultades para aceptar ser evaluados, aun en procesos de búsqueda de personal son: los que consideran que su trayectoria laboral y logros resultan suficientes para que conozcan su perfil (por ejemplo, puestos gerenciales o personas adultas con cierto recorrido laboral); los que consideran que su perfil es muy solicitado en el mercado y tienen probabilidades de ser incorporados por diferentes empresas (por ejemplo, vendedores con perfil agresivo, que abren mercados; vendedores técnicos que aúnan el perfil comercial con un conocimiento específico, como venta de productos químicos; analistas de sistemas que manejan determinados programas, entre otros). No obstante, el rechazo abierto a ser evaluado alcanza un porcentaje muy exiguo del total de postulantes (Adam, 2007).

c. En cuanto al tipo de información que se requiere obtener y la utilización de la misma

La evaluación psicológica, en cuanto al enfoque y la información a obtener, depende de los objetivos de la especialidad e intervención, pero –además– está condicionada por el marco teórico del evaluador y las técnicas consecuentes que se utilizan.

- ✓ En cuanto a la *evaluación terapéutica*, se detallan tres abordajes posibles:

- Desde el *enfoque psicoanalítico*, G. Celener (2004) plantea que el objetivo de la información obtenida en la evaluación terapéutica es “la construcción de hipótesis metapsicológicas como el significado latente del síntoma –si lo hay– o de la problemática que manifiesta, la relación con su historia personal y con personas significativas, las fuerzas entre las que se establece el conflicto, los modelos de relaciones interpersonales, las fantasías inconscientes, las ansiedades y los mecanismos de defensa”. A partir de un proceso de evaluación en base a las diferentes técnicas administradas, se arriba a un conocimiento más amplio de la persona que permite elaborar hipótesis acerca de la estructura psíquica, la dinámica de personalidad, el grado de salud y enfermedad, entre otras cuestiones. En función de las inferencias que realiza el profesional, llega a un diagnóstico presuntivo, con determinación de pronóstico y recomendaciones más adecuadas para esta persona.
- Desde el *enfoque fenomenológico-existencial*, el hombre es abordado como una totalidad bio-psico-social y espiritual, tal como lo expresa Pérez Jáuregui (2009) desde una mirada integradora y haciendo hincapié en la recuperación de valores y sentido. A fin de evaluar al sujeto se trata de comprender la conexión persona-mundo que se realiza a través del darse cuenta, de la conciencia, que siempre se halla dirigida a algo que la excede. Los hechos psíquicos, siguiendo a Pérez Jáuregui (1995), se dan siempre en una situación que cuenta con determinadas condiciones, por lo que es necesario, al seguir el hilo conductor del análisis de la intencionalidad, describir ese hecho en su contexto. En la evaluación se trata de conocer la configuración específica o modo de ser que adquiere esa estructura yo-mundo para esta persona en particular; cuál es su perspectiva única y personal. Esta se investiga fenomenológicamente a partir del conjunto de relaciones con los demás y con las cosas.
- Desde *las categorías de DSM-IV*. En ocasiones, si se trabaja en obras sociales o se reciben derivaciones de algunos psiquiatras o instituciones consultantes, se solicita que se efectúe la evaluación en base a las categorías diagnósticas del Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (*DSM*) de la Asociación Americana de Psiquiatría.

En todas las evaluaciones terapéuticas se trata de conocer a la persona, de manera más o menos sistemática, con el fin práctico de transmitir información a otros profesionales o para sí mismos, de plantear alternativas terapéuticas que impliquen tipo de tratamiento, frecuencia, extensión tentativa, necesidad de internación o no, conveniencia de la realización de otros estudios (médicos, por ejemplo).

- ✓ En el *ámbito forense* el psicólogo es un nexo entre la Psicología y el Derecho, por lo que, como plantean Battafarano y Baratta (en Celener, 2004), tiene que responder desde su ciencia a una demanda jurídica, de la manera más objetiva, clara y precisa posible. La tarea de evaluación en este ámbito en muchos aspectos no difiere considerablemente de la realizada en el ámbito terapéutico. Pero se diferencia porque es una práctica relacionada con determinada legalidad que regula el ejercicio del rol (la forma de respuesta, los tiempos procesales, entre otros) y también supone condicionamientos por cuestiones institucionales, cuando el profesional se desempeña dentro una organización. Pugliese (2010) señala que el psicólogo forense procura proveer información a través de informes y testimonios acerca de las características y funcionamiento psíquico de las personas evaluadas, que le permitan dar sus opiniones y recomendaciones en relación con el tema legal que lo convoca. El psicodiagnóstico pericial –siguiendo a Greco (2010)– no tiene que emitir datos que no sean pertinentes a los puntos de pericia pedidos; expresa una “opinión fundamentada” por el experto, que se basa en su ciencia y en su postura personal. Es un estudio clínico, que integra herramientas clínicas con técnicas de exploración, las que deben ser articuladas por el mismo profesional que las administra; además el psicólogo integra los indicadores que releva de la situación judicial.
- ✓ En la *evaluación psicolaboral*, en intervenciones de movimientos de personal, siempre se evalúa a la persona en relación con el perfil requerido (incluye cualificación, talento y talante) para concretar las actividades laborales de determinados puestos, familias de puestos y múltiples funciones, en general. El evaluador tiene que conocer en profundidad al evaluado y entender cuál es su perfil laboral, para compararlo con el

perfil ideal del puesto y determinar su grado de adecuación al mismo, indicando si se adecua, se adecua con limitaciones o no se adecua. Se señalan las fortalezas, debilidades y características del sujeto y se efectúan las recomendaciones a las autoridades de la empresa.

En los otros tipos de evaluaciones psicolaborales –por ejemplo, para resolver situaciones problemáticas– si bien el objetivo específico es diferente, sigue siendo central la estimación del eventual desempeño en puestos de la compañía y de adaptación al equipo, líder y vida organizacional, para finalmente, efectuar recomendaciones prácticas.

En cuanto a los aspectos compartidos de la evaluación en general, podemos señalar que: (1) Se utiliza variedad de técnicas que conforman una batería, ajustada a los requerimientos específicos de la evaluación y que son interpretadas dentro de la metodología clínica, a la que se subordinan. Los métodos clínicos brindan una muestra de conducta amplia, pero no sistemática; mientras que los tests permiten obtener una muestra estrecha pero sistemática, es decir que son complementarios; para una buena práctica clínica es necesario utilizar ambos. (2) En cualquier evaluación en Psicología hace falta un patrón de comparación; como plantean Albajari y Mames (2005), es necesario saber con qué se la va a contrastar. En una evaluación terapéutica “siempre subyacen a la evaluación conceptos de salud y enfermedad que permiten discriminar en mayor o menor medida lo normal de lo patológico. En el ámbito laboral esto funciona de la misma manera (...) Para determinar este patrón de comparación, una de las principales herramientas es lo que comúnmente se conoce como el perfil del puesto (...) también debe disponer de un segundo elemento, que es el perfil de la empresa” (Albajari y Mames, 2005: 15).

d. En cuanto a los aspectos técnicos a considerar en la evaluación psicológica

En todas las evaluaciones psicológicas existen algunos aspectos técnicos que son comunes, aunque difieran en el modo de establecerse:

- *Transferencia y contratransferencia*: el entrevistado actualiza sentimientos, actitudes y conductas inconscientes que corresponden a pautas establecidas durante su desarrollo, en especial en su relación interpersonal; así le asigna roles al evaluador y se comporta en función de ellos. La contratransferencia es la respuesta emocional específica en el psicólogo a los estímulos de la persona evaluada. Es fundamental que siempre seamos conscientes de nuestra contratransferencia para conocer mejor a la persona y para no “actuar” el rol que nos asignaron, dificultando el proceso. Por ello resulta imprescindible la realización del propio tratamiento psicoterapéutico.
 - ✓ En la *evaluación terapéutica* la transferencia que se realice puede movilizar en el profesional aspectos personales vinculados con la salud y enfermedad propia y de personas allegadas, con determinados vínculos, ansiedades y temores vivenciados por él, entre otros aspectos.
 - ✓ En la *evaluación forense*, es común que —especialmente— al principio de la evaluación detectemos aspectos transferenciales hostiles por parte del evaluado, vinculados a la ausencia de demanda por parte del sujeto y el temor a verse perjudicado por la evaluación. Además es importante reflexionar sobre la repercusión en el profesional del tema a tratar.
 - ✓ En la *evaluación psicolaboral*, el profesional puede verse movilizado por sus características de personalidad y de acuerdo con sus propias experiencias personales y familiares, además de tener mucha incidencia su concepción del trabajo y las creencias acerca de la finalidad de su ejercicio profesional.
- *Disociación instrumental*: es el mecanismo por el cual el entrevistador puede establecer una distancia óptima con el evaluado; en parte se identifica proyectivamente con él y en parte se disocia para permanecer fuera de esta identificación, con el objetivo de observar de manera más objetiva lo que va ocurriendo. Se pone en juego en toda evaluación psicológica.

- *Observables de las distintas áreas de conducta*: el psicólogo tiene que evaluar las tres áreas de manifestación de la conducta, tal como plantea Bleger (2007).
- *Encuadre de trabajo*: se trata de definir y mantener estables las variables de espacio, tiempo, objetivos y roles en el proceso. Luego, el manejo que haga la persona de estas condiciones nos dará información valiosa sobre su comportamiento, su aceptación de las normas y pautas, vínculos interpersonales, afrontamiento de situaciones, entre otros.
 - ✓ En las *evaluaciones terapéuticas*, la persona, si es derivada por otros, ya tiene algunas creencias acerca del motivo del estudio, en base a lo que le ha explicitado el otro profesional; pero igualmente le aclararemos los objetivos, modalidad y pasos existentes. En el caso de que realicemos la evaluación en forma directa, la persona tiene su versión acerca de por qué consulta, pero le aclararemos la utilidad de la realización de un psicodiagnóstico.
 - ✓ En las *evaluaciones forenses*, es función del psicólogo esclarecer al entrevistado de qué se trata el proceso, para que diferencie la entrevista psicológica de otras que realizó, en las que tenía que “declarar” acerca de la situación que promueve el juicio, de manera más impersonal. En cambio, aquí se le pide que se implique más emocionalmente.
 - ✓ En las *evaluaciones psicolaborales* también se establece un encuadre de trabajo y se comienza explicitando los motivos del encuentro, definiéndose claramente los roles de evaluador-evaluado y si hace falta, se aclara el compromiso de secreto profesional que hace que no se revele información ajena a la actividad laboral.
- *Espacio*:
 - ✓ Las *evaluaciones terapéuticas* pueden realizarse en la sede de alguna institución dedicada a la salud o en el consultorio del profesional.
 - ✓ En el caso de las *evaluaciones forenses*, el espacio es variado, depende de dónde está el sujeto a evaluar; si está alojado en alguna institución (institutos de menores, Servicio Penitenciario Federal), el psicólogo debe concurrir a ella, ajus-

tándose a sus horarios y condiciones. De no estar recluido, el proceso de evaluación se puede realizar en el lugar que el profesional elija.

- ✓ En cuanto a la *evaluación psicolaboral*, se puede realizar en la empresa solicitante, en una clínica que realiza estudios pre-ocupacionales, en una consultora o en el espacio que el profesional determine.
 - *Tiempo*: se maneja de modo diferente en cada especialidad y situación particular.
 - ✓ En la *evaluación terapéutica*, si se realiza en forma privada, el tiempo para dar una respuesta depende del estado del sujeto y de la urgencia para actuar que requiera el caso en sí; depende también de en qué medida el estudio efectúa recomendaciones y orienta al tratamiento. En general, y de no existir una crisis o situación límite que abordar, el profesional puede establecer los tiempos necesarios para realizar el trabajo, pudiendo incluso desarrollar la evaluación de manera prolongada.
 - ✓ En la *evaluación forense* también se crea una situación particular, como sostienen Battafarano y Baratta (en Celestner, 2004), debido a que el lapso en que se debe entregar el informe pericial es de 15 días aproximadamente; por lo que se tienen que administrar las técnicas y mantener las entrevistas en forma más intensiva. Así, los encuentros son más frecuentes o extensos para en pocos días reunir la información necesaria.
 - ✓ En la *evaluación psicolaboral*, no existe un plazo general estipulado y depende mayormente de las características y condiciones de la empresa, pero se puede hablar de ciertas expectativas frecuentes. Cuando la organización nos envía algún candidato para que informemos sobre su perfil, el plazo de 48 horas o a lo sumo 72 horas es considerado en nuestro medio como esperable, para la realización y presentación del informe. Mientras que de acuerdo a la urgencia que tenga la empresa en recibir información, pueden solicitarnos una devolución verbal al día siguiente de realizada la administración de las técnicas.
- Por otra parte, la *cantidad de tiempo que utilizemos para administrar las técnicas a la persona* en general no está

estipulada por otros, sino definida por el evaluador. Algunos autores, como Susana Richino (2000), plantean que la duración del estudio psicolaboral tiene que ser aproximadamente de dos horas, ya que la utilización de más tiempo aumentaría el nivel de estrés del evaluado. Consideramos que es necesario un tiempo mayor de evaluación si se implementa una entrevista profunda y una batería de tests que permita evaluar el perfil; pero –además– creemos que no es conveniente determinar la misma extensión en todas las evaluaciones; ya que esta dependerá de la complejidad del puesto y de cada caso en particular. En ocasiones poco frecuentes, pueden existir ciertos condicionamientos por parte de la empresa para reducir la extensión de la administración de técnicas (por ejemplo, porque les preocupa complicar la relación con postulantes que consideran claves, como algunos puestos de sistemas). Otras veces, algunos candidatos ya están trabajando o no cuentan con el tiempo suficiente para el estudio. En cada caso, hacemos un análisis exhaustivo de la situación para ver hasta qué punto podemos flexibilizar el enfoque y adaptarnos a las condiciones que se plantean sin perjudicar la objetividad y confiabilidad de la evaluación.

- *Alianza de trabajo*: en el establecimiento de este aspecto técnico se presentan considerables diferencias según las especialidades y motivos del estudio. La alianza de trabajo es la relación racional que se establece entre el profesional y la persona a evaluar; esta facilita la cooperación intencional del evaluado durante el encuentro. Celener (2004), basándose en conceptos de Sandler, plantea que la alianza de trabajo consiste en la adhesión consciente e inconsciente al objetivo del trabajo y a los métodos que el psicólogo propone para efectuarlo. Cuando la alianza de trabajo no se ha establecido adecuadamente, el proceso psicodiagnóstico no se concreta o presenta dificultades para su realización (oposiciones, interrupciones, etc.). El profesional, la persona a evaluar y el encuadre establecido inciden en la formación de esta alianza.
- ✓ En la *evaluación terapéutica* se ve favorecida o no de acuerdo a la capacidad de la persona de trabajar con un fin determinado en una situación específica; a las personas con

déficit severo en las funciones cognitivas les costará establecer esta alianza. También a aquel sujeto que no tiene conciencia de enfermedad, y que concurre por la derivación de un médico, puede costarle establecer una alianza productiva.

- ✓ En base a lo planteado, está más facilitado el establecimiento de esta alianza en la intervención terapéutica que en las *evaluaciones forenses* (por ejemplo, cuando se quiere evaluar el daño psíquico por el que solicita resarcimiento el damnificado). Una buena alianza de trabajo en la evaluación forense permite cumplir con los objetivos en el tiempo requerido, pero no resulta tan fácil establecerla. El evaluado, antes de encontrarse con el profesional, ha tenido numerosas entrevistas con otros profesionales del sistema judicial y suele evidenciar —especialmente al comienzo de la relación— actitudes de tensión, hostilidad y/o temor.
- ✓ Del mismo modo, presenta algunas dificultades cuando se trata de ser evaluado a *nivel psicolaboral*; en este caso, si bien puede haber un compromiso manifiesto por trabajar y “lucirse”, la persona intenta no ser conocida o “descubierta” por el profesional.

e. En cuanto a las técnicas a implementar

Arias Galicia (1991) postula la necesidad de fundamentar las decisiones en técnicas estructuradas de modo lógico, a través de procedimientos científicos, de modo que el psicólogo cumpla con la responsabilidad profesional y humana que le compete.

- ✓ En la *evaluación terapéutica*, en general es el profesional evaluador quien determina las técnicas a utilizar. En algunos casos, cuando es derivado por otro psicólogo o por un médico con conocimientos en instrumentos de evaluación, puede convenirse en incluir determinados instrumentos. Del mismo modo, si se desempeña en una institución, puede tener estipulado el proceso y su metodología.¹

1. Algunas de las técnicas más frecuentes en la evaluación de adultos son:
(a) Tests psicométricos (cognitivos o aptitudes intelectuales): WAIS-III, CISC-IV,

- ✓ En la *evaluación pericial*, Pugliese (2010) plantea la importancia del uso apropiado de los instrumentos psicológicos: “el psicólogo forense debe tener en cuenta que realiza el psicodiagnóstico en un contexto diferente al psicodiagnóstico clínico, por lo que deberá considerar las limitaciones de los instrumentos tradicionalmente empleados en el contexto clínico”. Los tests más utilizados son: Rorschach, Bender y tests gráficos, entre otros.
- ✓ En la *evaluación psicolaboral* resulta imprescindible la implementación de una serie de técnicas que permitan evaluar las aptitudes, características, competencias y potencialidades requeridas por el perfil psicolaboral. Estas aportan información que es correlacionada a través de los principios de la evaluación psicológica, determinando convergencias y recurrencias; a partir de la confirmación e integración de datos, se elabora el perfil del candidato en relación con el perfil ideal (Adam, 2001c). Asimismo en la evaluación psicolaboral se utilizan técnicas específicas previas a la evaluación de la persona, que se refieren a las variables organizacionales (identidad, cultura, motivación, gestión de cambio) y al puesto de trabajo (descripción del puesto), a fin de elaborar la técnica denominada *perfil ideal del puesto* o *profesiografía*. Ello permitirá luego determinar los instrumentos a utilizar para evaluar las condiciones requeridas en el perfil.

Raven (Escala General y Avanzada), DAT (Tests de Aptitudes Diferenciales, de G. K. Bennett y otros). (b) Tests psicométricos de Personalidad e Intereses: MMPI-2 (Minnesota de personalidad), CIP-R (Evaluación de los intereses académicos y ocupacionales), IAMI (Autopercepción de habilidades en diferentes áreas). (c) De desarrollo: Guestáltico Visomotor de L. Bender. (d) Proyectivos Gráficos: El test del árbol; Árbol, casa y persona (HTP); Dibujo de una persona y la del sexo complementario; Una familia haciendo algo; Persona bajo la lluvia; Un animal; entre otros. (e) Verbales: Desiderativo; Frases Incompletas; entre otros. (f) Láminas: Rorschach; TAT (Test de Apercepción Temática, de Murray); TRO (Relaciones Objetuales, de Phillipson); PFT (Test de Frustración de Rosenzweig); entre otros. (g) Evaluación neuropsicológica en adultos: sistema de Débora Burin, Marina Drake y Paula Harris; El test del reloj.

La selección de las técnicas de evaluación de las personas corresponde a los psicólogos evaluadores y depende de la intervención a la que aporten su información y de sus objetivos específicos; en el caso de la selección se tendrá en cuenta el perfil del puesto y de la empresa; en otras intervenciones se agregan otras condiciones, según las características particulares de la situación en la que se aplican.

En algunos casos, cuando la evaluación la realiza personal *staff* de la empresa, tiene que responder a lo estipulado en los manuales de procedimientos o a lo que considera adecuado la línea de supervisión. En otros casos, cuando la evaluación está a cargo de un consultor externo, puede que le soliciten determinada técnica o cierta extensión en la administración de la batería, en la medida que el área de RR.HH. esté habituada a utilizar determinados tests o esté conformada por psicólogos. En esos casos, el selector externo puede consensuar acerca de las técnicas a incorporar; a excepción de aquella solicitud que el profesional entienda que puede ser contraproducente o poco ética, porque invade la privacidad, o no la considere válida y confiable. En otras evaluaciones, como cuando se requiere el Apto psicológico para portar armar o para conducir vehículos, el proceso está regulado por Comisiones Nacionales y se requiere la implementación de determinadas técnicas; aunque no hay un acuerdo general acerca de cuáles solicitar, las más utilizadas son: Test de Raven, Test de Atención de Toulouse Pieron, Persona bajo la Lluvia, HTP, Rorschach, Desiderativo.

En función de las condiciones específicas con las que asiste la persona a ser evaluada (con la tendencia a dar "la mejor imagen" para acceder a un puesto o carrera o mejorar su situación en la empresa) y con los objetivos específicos de la evaluación (centrados en conocer el perfil laboral para el desempeño y adaptación psicosocial a la empresa), las técnicas de evaluación psicolaboral tienen que contar con determinadas condiciones, que las diferencian de las de otras especialidades.

Es conveniente administrar una amplia batería de tests de acuerdo con el perfil requerido, que integre técnicas cuantitativas (psicométricas) y cualitativas (proyectivas), ajustadas a nuestra población, que no sean vivenciadas como intrusivas de la intimidad de la persona y que no sean de fácil adquisición en el mercado. Asimismo que sean complementadas con entrevistas

profundas y específicas que permitan “ir más allá de la imagen preparada”, pero sin incursionar en temáticas que no estén relacionadas con la actividad laboral (sexualidad, religión, ideología política), incluyéndose la posibilidad de incorporar la evaluación grafológica y –según el puesto y la empresa– técnicas de simulación, dinámicas grupales, *Assessment Centre*, evaluaciones complementarias, etc. (Adam, 2007).

Si comparamos la utilización de las *técnicas en las distintas especialidades*, existen similitudes y diferencias en su modo de abordaje y evaluación.

En la *entrevista* se abordan algunas temáticas en todas las evaluaciones, pero otras no se incluyen, como las ya mencionadas en la evaluación psicolaboral. El tipo de entrevista generalmente utilizado en los distintos ámbitos es la definida como entrevista semidirigida; aunque en la evaluación terapéutica puede usarse también la entrevista libre o abierta. En algunas entrevistas psicolaborales organizadas desde el enfoque de competencias, pueden sistematizarse tanto los ejes de las preguntas que termine resultando una entrevista dirigida.

Con relación a los *tipos de intervenciones* del entrevistador, hay técnicas tradicionales que son comunes a todas las entrevistas. Por ejemplo, realizar preguntas amplias y abiertas para que el entrevistado las configure; demostrar con gestos o palabras que comprende lo que le transmite el evaluado; llenar lagunas, preguntando sobre aspectos que la persona no menciona espontáneamente; señalar incongruencias en el material para pedirle que aclare los conceptos, entre otras. Por otra parte, la realización de señalamientos que traten de indicar algún tipo de explicación acerca de lo que vivencia el sujeto, sobre la base de contenidos no conscientes, se realiza en la *evaluación terapéutica*, no en las otras.

Además, existen otras técnicas de entrevista que son específicas del *ámbito laboral* y que se desprenden del enfoque de gestión por competencias; las que se basan en el pedido de situaciones concretas vividas por el entrevistado.

Asimismo, en las *entrevistas terapéuticas* se suele utilizar la consigna: “*Hábleme de lo que quiera*”, ya que con frecuencia se realizan varias entrevistas. Mientras que en las *de evaluación psicolaboral*, no se suele plantear esa consigna tan abierta, ya que se procura realizar solo una o dos entrevistas de evaluación.

Ejes a abordar	Terapéutica	Laboral
Datos de filiación: Nombre y apellido. Fecha de nacimiento. Lugar de nacimiento.	La edad permite formular hipótesis con relación a la existencia de características o conflictos inherentes a las etapas vitales.	Se incluye.
Relaciones familiares actuales (pareja, hijos). Configuración de la familia y descripción de los distintos integrantes de la misma.	Se trata de discriminar si existe similitud entre la familia actual y la de origen; conocer los roles asignados a cada uno de los miembros, si son rígidos o flexibles. Se infiere dependencia o independencia de la familia, los tipos de vínculos predominantes que se establecen y los sentimientos que se generan entre ellos. Para conocer causas o comprender al paciente, se exploran los distintos aspectos que conciernen a la interacción y se profundiza en los conflictos que aparezcan.	Se incluye para ver identificaciones y patrones de comportamiento; conflictos que pueden interferir en el desempeño laboral. No se profundiza en aspectos que no influyan en lo laboral. Se abordan con mayor detenimiento si las condiciones de trabajo inciden en la vida familiar (por ejemplo, turnos rotativos, trabajo nocturno, viajes constantes, etc.).
Relaciones familiares de origen, datos significativos de la infancia. Descripción de los integrantes de la familia de origen (incluye hasta abuelos) y modos de vinculación. Situaciones traumáticas.	Se infieren datos sobre la constitución de la identidad, las identificaciones y sus características, así como los modelos vinculares. La indagación acerca de situaciones traumáticas vividas por el grupo familiar (enfermedades, muertes) permite detectar la incidencia en la evolución del grupo familiar y en el sujeto, así como la posibilidad de adaptarse a los cambios.	En las entrevistas laborales no se indaga directamente en las distintas situaciones traumáticas, y especialmente no se profundizan. Si se puede preguntar acerca de algunas situaciones de cambio (mudanzas, por ejemplo) para ver técnicas de afrontamiento y aprendizaje. Además generalmente no se indaga acerca de la familia extensa; si puede preguntarse sobre personas significativas para el sujeto, familiares o no.
Relaciones interpersonales (amigos, compañeros de trabajo, de estudio).	Se evalúa la capacidad para establecer relaciones exogámicas; para mantener vínculos duraderos y gratificantes.	Se incluye.

Sexualidad. Características y modalidad con que asume el rol sexual.	Permite inferir la existencia de posibles perturbaciones en la sexualidad adulta.	No se incluye.
Estudios (pasados y actuales). Nivel alcanzado, características del proceso educativo, expectativas del sujeto y la familia en relación con este aspecto.	Se puede efectuar la relación entre la elección vocacional y la identidad, además de la significación individual y familiar de la elección.	Se incluye para ver relación con motivación ocupacional y con toma de decisiones. Además del interés por formarse y capacidad de aprendizaje. Las condiciones familiares acerca de la instrucción formal de cada miembro y del valor otorgado a la misma interesa para evaluar posibles modelos de identificación e importancia conferida al aprendizaje.
Trabajo que desarrolla y continuidad en el mismo (características, tipo de tarea).	Se puede inferir si el sujeto presenta labilidad o estabilidad en su inserción laboral, el tipo de relaciones sociales que establece; el vínculo con la tarea, con sus pares y superiores. El nivel de satisfacción. La relación entre el nivel de aspiración y su rendimiento real. La consistencia entre los intereses vocacionales, los estudios realizados y el área laboral.	Se incluye. Además, se evalúan experiencias, conocimientos adquiridos, competencias desarrolladas a través de los desafíos enfrentados.
Utilización del tiempo libre e intereses personales, qué tipo de actividades desarrolla y con quién.	Se puede inferir la capacidad de goce en el tiempo de ocio, actividades compartidas e individuales. Si el tiempo libre es utilizado en forma compensatoria frente a frustraciones en otras áreas.	Se incluye. Además de lo planteado, se evalúan las competencias desarrolladas a través de su pertenencia a instituciones o actividades concretadas. También se trata de investigar el posible conflicto entre el área laboral y la recreativa, según la organización del tiempo que le requiera el trabajo.

En la entrevista de *evaluación psicolaboral* es fundamental tener siempre presente el perfil requerido y organizarla en base a las competencias y condiciones del mismo, teniendo como eje central la actividad laboral y evitando profundizar en las temáticas privadas, como conflictos familiares, problemas personales o de pareja, en la medida que no interfieran en la vida laboral.

Nora Rosenfeld Haydeé Avrutín (Celener, 2004) realiza una síntesis del trabajo elaborado por Frank de Verthelyi, Braude, Celener, Sandleris y Vecchia sobre los aspectos a abordar en la entrevista terapéutica. Nos basaremos en esos ejes para efectuar en el cuadro de págs. 129-130, la comparación con la entrevista de evaluación psicolaboral.

A estos ejes podrían agregarse los ítems *Salud*, *Intereses personales* y *Proyecto de vida*. Sería conveniente incluir los tres en los dos tipos de entrevista.²

Téngase en cuenta que la selección de las técnicas corresponde a los psicólogos evaluadores de cualquier especialidad y dependen del objetivo específico de la evaluación, del contexto en el que se concreta y del sujeto a evaluar, influyendo el marco teórico del evaluador y su “enamoramamiento” de determinadas técnicas, que se vinculan con su estilo personal y profesional.

f. En cuanto a la información que se transmite

En cuanto al informe psicológico de la especialidad que fuere, se trata de una comunicación que se establece con otra u otras personas que se hallan implicadas en la intervención profesional, a través del cual se trata de responder al motivo de pedido

2. En el ítem *Salud*, se procura averiguar las distintas enfermedades o accidentes que haya padecido la persona, el tipo de patología, su modo de afrontamiento, su tratamiento y estado actual, con los condicionamientos que puede promover en las distintas áreas de la vida. El ítem *Intereses personales* provee información acerca de los valores, motivos y expectativas que movilizan al sujeto y orientan su accionar. El ítem *Proyecto de vida* permite evaluar la integración pasado, presente y futuro; las metas hacia las que se dirige y la forma de vida a la que tiende, evaluando su carácter de auténtico o inauténtico.

del psicodiagnóstico, aclarando dudas y ampliando conocimientos. En los informes de las especialidades existen diferencias en cuanto al contenido, explicitación de las técnicas administradas, modalidad de presentación y forma de transmisión de los conceptos. En los caps. 12 a 14, Roxana Boso desarrolla el tema de los informes psicolaborales.

g. En cuanto a los profesionales o interesados con que se concreta

Hemos planteado que la tarea de evaluación de personas involucra a diferentes profesionales o interesados, de acuerdo a la especialidad y tipo de intervención. Podría ser una excepción el caso en que el profesional quiera realizar un psicodiagnóstico a un paciente particular o una evaluación psicolaboral a una persona con la que está concretando una orientación profesional o un *coaching* que personalmente ha solicitado.

En los otros tipos de intervenciones se hallan incluidas más personas en el proceso de evaluación. El vínculo que se establece puede requerir poner en juego distintos tipos y grados de competencias relacionales; en algunos casos se trata de conectarse para obtener información y luego transmitirla, en otros se necesita trabajar en equipo y elaborar propuestas conjuntas.

- ✓ En cuanto a la *evaluación terapéutica*, el trabajo puede implicar al profesional médico, psicólogo, psicopedagogo, fonoaudiólogo, asistente social, etc., o a la institución escolar o a docentes solicitantes.
- ✓ Con relación a la *evaluación forense*, también depende del tipo de práctica en que se participe. Por ejemplo, en la evaluación en juicios de familias, Abelleira, Delucca y Pitteri (2010)³

3. Cf. H. Abelleira, N. Delucca y R. Pitteri (2010) "*La práctica interdisciplinaria con familias en juicio*". Ponencia en Simposio: "La psicología forense como práctica interdisciplinaria", XIV Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XXI Jornadas Nacionales de ADEIP. Sostienen que la adecuada tarea interdisciplinaria implica una serie de condiciones que podemos pensar que son aplicables a todas las especialidades: una sólida formación teórico-clínica en el

plantean la importancia de las intervenciones conjuntas de Psicología y Derecho, dadas las nuevas realidades de la práctica actual.

- ✓ En cuanto a la *evaluación psicolaboral*, en el capítulo 1 Pérez Jáuregui introdujo la definición de Evaluación Psicolaboral, en la que se postula como condición para la adecuada realización de este proceso la participación de los colaboradores de la empresa, de otros profesionales y del psicólogo especializado (Adam, 2003).

propio campo; el reconocimiento y respeto de las singularidades propias y de la otra persona; el desarrollo de las funciones de cada uno en forma discriminada y clara, en base a las incumbencias; la aceptación de los alcances y limitaciones de la propia disciplina; el reconocimiento de las diferencias de cada campo; la renuncia al ejercicio de un saber hegemónico; la convicción de que el aporte de cada saber favorece la co-construcción de algo nuevo y singular que permite un abordaje complejo e integral para la comprensión de la situación.

Además, puntualizan estos autores algunos fundamentos éticos que también son generalizables: 1. Conocer el contexto institucional que atraviesa la evaluación. 2. Profundizar, ampliar y actualizar permanentemente nuestros saberes específicos, para lograr aceptación y respeto. Además de comprender que para abordar las nuevas realidades, es necesario hacer ampliaciones y transformaciones en las intervenciones, sin desvirtuar la función específica. 3. Generar y sostener espacios de discusión e intercambio: intradisciplinarios (para consensuar los cambios ante las nuevas demandas), e interdisciplinarios (para esclarecer las respectivas incumbencias, alcances y límites de nuestros aportes); además de los espacios de colaboración y producción conjunta.

7. LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA EVALUACIÓN DE PERSONAL

El tema de las competencias laborales ha despertado gran interés en muchos países, en representaciones gremiales y laborales, en Ministerios de Educación y de Trabajo, en organizaciones internacionales, universidades y empresas. Ello se debe a que su aplicación brinda numerosos beneficios en los distintos contextos y ámbitos, tanto para optimizar la atención de los internos (colaboradores, asociados, etc.), como la de los clientes externos (usuarios, estudiantes, etc.). En las organizaciones laborales actuales, en constante cambio, el modelo de competencias forma parte de la visión estratégica, ya que es clave para el logro de ventajas competitivas dentro de un mercado en el que cada vez las empresas se diferencian más por el conocimiento acumulado y por el talento de su gente, lo que les permite brindar un servicio o producto mejor que el de las otras compañías.

1. Acerca de la definición de competencia

T. Parsons elabora en 1949 un esquema conceptual que permite estructurar las situaciones sociales en base a una serie de variables dicotómicas. Una de ellas es el concepto de Logros *vs.* Atributos, que consiste en valorar al sujeto por los resultados concretos que obtiene, en vez de hacerlo por las cualidades que se le atribuyen. Atkinson (1958) demuestra la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejora la producción, en la medida que esté vinculado a resultados específicos, por lo que plantea una nueva variable: Desempeño / Calidad, que se refiere

a la necesidad de logro –en cuanto resultados cuantitativos– y la calidad en el trabajo –resultados cualitativos–. McClelland, en base a los aportes antedichos, investiga las relaciones entre este tipo de necesidades y el éxito profesional. La aplicación práctica de esta teoría fue concretada por este autor en la India (1964), donde desplegó un conjunto de acciones formativas; luego de dos años se comprobó que las dos terceras partes de los participantes habían desarrollado características innovadoras que beneficiaban a sus negocios y –por ende– a la localidad en la que residían. A partir de estos resultados, se extendieron los estudios en el ámbito laboral. En 1973, McClelland demuestra que los títulos académicos y los tests de inteligencia por sí solos no pueden predecir con fiabilidad la adaptación y resolución de los problemas de la vida cotidiana, y por ende el éxito profesional. Lo que lo llevó a buscar nuevas variables: así surgió así el concepto de *competencias* como aquellas condiciones que permiten predecir mejor el rendimiento laboral. Para su estudio más efectivo es necesario evaluar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son marcadamente exitosos, con las de los que tienen solamente un rendimiento promedio. Así, las competencias son vinculadas a una forma de evaluar lo que *realmente causa un rendimiento superior en el trabajo* y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1973, citado por M. Escobar Valencia, 2005).

Aplicaciones del concepto de competencia laboral en distintos ámbitos y contextos

El interés en torno a la elaboración, formación y certificación con base en competencias laborales tuvo un desarrollo a nivel social y educacional anterior a la aplicación de las competencias a nivel empresarial. Antes de la implementación del modelo de competencia laboral se promovían proyectos regionales sobre la certificación ocupacional, orientados hacia el reconocimiento formal de las capacidades laborales, independientemente de la forma como se adquirieron.

El concepto de competencias laborales tiene diferentes dimensiones que se suceden unas a otras y que sintéticamente podemos definir:

- *Identificación de competencias*: Se definen las competencias requeridas para desempeñar una actividad laboral.
- *Normalización de competencias*: Luego de ser identificada la competencia, una institución, por ejemplo, la fija como norma, describiéndola detalladamente con un procedimiento común.
- *Formación de competencias*: Se desarrolla un plan de actividades de enseñanza en base a las competencias estandarizadas.
- *Certificación de competencias*: Se reconocen formalmente las competencias que se han evaluado, sin tomar en consideración su instrucción formal, sino su actuación concreta.
- *Normas y evaluación de la competencia laboral*: La definición de la competencia y sus comportamientos son el elemento de referencia y de comparación para evaluar lo que la persona puede hacer. Abarca criterios claros de desempeño: cantidad de producción, objetivos a cumplir, tiempos a ocupar, cantidad de materiales de desperdicio, entre otros.
- *Evaluación de competencias*: Se refiere a la comparación entre las evidencias de desempeño y el estándar definido en la norma.

Desde el punto de vista social, un sistema de educación por competencia laboral le permite al trabajador acceder a un sistema de capacitación focalizado en un hacer efectivo, a un nivel similar o superior al que se obtiene a través de la educación formal. Este enfoque puede ser criticado porque propicia el desarrollo humano en forma parcializada; no obstante, es un enfoque práctico que aumenta la empleabilidad de personas que de otra manera, quizás, no podrían desarrollarse.

El certificado de competencia laboral es un documento que reconoce la idoneidad profesional y es prueba de que se “sabe hacer” efectivamente una actividad laboral (Lira y Ramírez, 2005). El concepto de competencia laboral se utilizó primero en los países industrializados. En los países en desarrollo, su apli-

cación se asocia al mejoramiento de los sistemas de formación, a fin de obtener un mejor equilibrio entre las necesidades individuales, organizacionales y sociales (Escobar Valencia, 2005). La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido y en los diferentes países se implementó de distintas maneras. En México, a través de la política impulsada por el gobierno central para generar competitividad en todos los sectores de la economía (1996). En Colombia y Argentina, estos sistemas fueron promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Brasil, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos. En la Argentina, muchas empresas, dado el interés por exportar o tener una buena imagen, están trabajando para certificar las Normas ISO. Al percibir que resulta imprescindible la transformación institucional, pueden detectar la convergencia de sus políticas con la certificación de la competencia laboral y su implementación en los procesos de selección y mejoramiento del capital humano. Las normas de calidad por sí solas no garantizan la mejora de la gestión; se requiere de un marco organizacional que impulse al compromiso y concrete el cambio orientado hacia ellas.

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, ya que se refieren a en qué y cómo se debe formar a los trabajadores para prepararlos a fin de que logren los desempeños que deben alcanzar en el espacio laboral. "El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo" (Mertens, 2000). Desde el punto de vista de la evaluación de personal, se llega al concepto de competencias desde una necesidad diferente, pero tiene un elemento en común con la capacitación: el hecho de que convergen en el puesto de trabajo. Se centra en dos cuestiones:

(1) El concepto de habilidad o destreza aplicada al trabajo —a través de la energía y recursos de la persona— y (2) su aplicación para resolver los problemas inherentes al puesto de trabajo. Son aspectos que coinciden en el modelo de educación específico que permite mejorar las condiciones de las personas para competir, confrontar y medir sus resultados con otros. En base al enfoque de competencias se hacen esfuerzos en la capacitación y mejoramien-

to de las condiciones de los trabajadores, se procura optimizar la selección y determinar los reconocimientos económicos, ligando competencias con objetivos cumplidos y remuneración.

En la década de 1990, las compañías multinacionales comenzaron a incorporar el concepto de competencia, especialmente vinculado con las compensaciones al personal, diferenciando cualitativa y cuantitativamente la composición salarial de una posición y también la de la persona que la desempeña. El concepto de *competencia* aparece ligado, así, en esta etapa, a factores claves para el desempeño del puesto y el éxito del negocio; alude a comportamientos y resultados (Richino, 2000).

Diferentes acepciones del término

McClelland se propone identificar variables que predicen el rendimiento laboral, reemplazando el enfoque tradicional de evaluación de las personas centrado en el análisis de aptitudes. Propone efectuar el estudio de las competencias a partir de conocer: las dificultades de una persona cuando tiene que alcanzar las metas que se propuso, la imagen que tiene la persona sobre sí misma, la manera en que afronta la realidad en su vida diaria, las estrategias que utiliza para identificar y solucionar problemas, la modalidad de relación interpersonal (Rodríguez Trujillo, 2003). Existe una amplia variedad de definiciones de competencia.¹

1. Puede consultarse: 1. OIT (1979): Es la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada (según esta fuente es el concepto generalmente más aceptado). 2. Cintefor-OIT (2001): Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. 3. Boyatzis (1982): Son conjuntos de patrones de conducta que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones. 4. Spencer y Spencer (1993): Es una característica subyacente en un individuo relacionada en forma causal con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. 5. Rodríguez y Feliú (1996): Son conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona y que le posibilitan la realización exitosa de una actividad. 6. Ansorena Cao (1996):

Del análisis de las diversas definiciones se puede concluir que las competencias:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Se evalúan a partir de la observación de conductas concretas, por lo que se las tiene que definir con claridad.

Existen distintas acepciones, algunas discrepancias y ciertas confusiones en el concepto de competencias; lo que puede vincularse con:

- Son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. Es más, las competencias combinan en sí: lo *cognoscitivo* (conocimientos y habilidades), lo *afectivo* (actitudes, rasgos de personalidad), lo *psicomotriz o conductual* (hábitos, destrezas) y lo *psicofísico o psicofisiológico* (por ejemplo, visión de colores). Mientras que los constructos psicológicos tienden a separarlos, aun sabiendo que es artificial dicha separación.

Es una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. 7. Guion (citado en Spencer y Spencer): Son características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo. 8. Woodruffe (1993): Son una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente. 9. Levy Leboyer (1996): Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, que las hace eficaces en una situación dada.

- Los constructos psicológicos tradicionales asumen que los atributos o rasgos son permanentes o inherentes al individuo; mientras que las competencias están contextualizadas, por lo que para ser observadas es necesario que en sujeto esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.
- La psicología tradicional trata de generar variables unidimensionales para lograr homogeneidad conceptual y métrica para cada una, como base para realizar predicciones de criterios complejos. Las competencias se plantean como multidimensionales en sí (conocimientos para hacer el trabajo, motivación para hacerlo y condiciones para desempeñarlo) y contextuadas (Gil Flores, 2007) .

Existe un considerable número de listas de competencias publicadas por los distintos autores,² que en función de su extensión, no especificaremos en este momento.

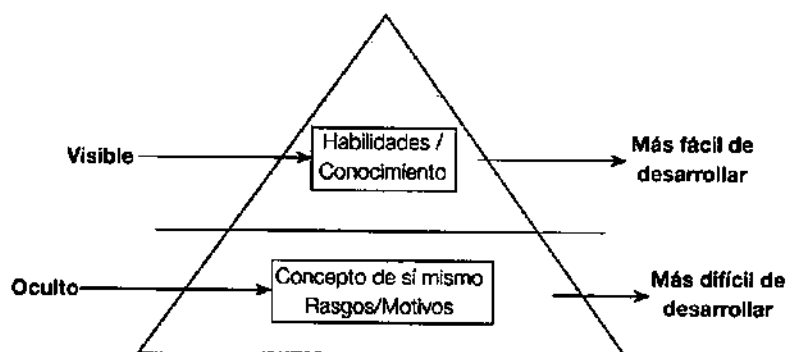
Composición de las competencias

La misma concepción sobre las competencias, por su carácter multidimensional, hace que sean complejas. Spencer y Spencer (1993) consideran que están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (*skills*) y destrezas mentales o cognitivas. Boyatzis plantea que puede ser “una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo” (Gil Flores, 2007).

Podemos decir que el enfoque de competencias visto como rasgos individuales se relaciona a lo largo de la historia con cualidades, características y disposiciones personales, también con procesos cognitivos. Los componentes suelen abordarse a través del símbolo de iceberg o del árbol. La figura primera propuesta por Spencer y Spencer (1993) es “el *modelo del iceberg*”, donde la

2. Para un mayor desarrollo del tema, puede el lector consultar el texto de Lira Ramírez (2005).

zona superior alude a competencias fácilmente observables en la realidad cotidiana y susceptibles a ser desarrolladas, mientras que la zona inferior alude a aspectos más centrales y profundos del individuo.



Por ello, se suele clasificar como competencias *blandas* a las técnicas (por ejemplo, manejo de PC), y *duras* a las competencias actitudinales (pensemos en un empleado con características de alta dependencia y que se pretende transformar en autopropulsado), según la facilidad para ser modificadas por efecto del aprendizaje en la empresa.

Existen muchas definiciones posibles acerca de los *componentes de las competencias*. A continuación definiremos algunos de esos componentes y otros que son planteados por diferentes autores:

- **Conocimientos:** se refieren a la información que la persona tiene acerca de determinadas áreas o contenido específico. Por ejemplo: para hacer liquidación de sueldos, se tiene que estar actualizado en las reglamentaciones vigentes. Una definición más actual agrega, como elemento del conocimiento, su puesta en práctica. Thomas Davenport y Lawrence Prusak señalan que es una mezcla de experiencias, valores, información y un "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, siendo útil para la acción (Lira y Ramírez, 2005).

- *Habilidades*: las habilidades pueden definirse como “capacidades prácticas que hacen referencia a formas de abreviar procesos intelectuales o mentales” (OIT, 2001). Se refiere a una demostración en la que no es necesario un dominio teórico, solo la aplicación de criterios prácticos. Se trata de un saber hacer, adquirir una práctica en metodologías y técnicas que son específicas de una actividad laboral. El desarrollo de habilidades se convierte en cualidad y tiene la posibilidad de transferirse a diferentes situaciones; es una forma de respuesta aplicable a otras circunstancias que compartan la misma naturaleza. Por eso es que se entiende que las habilidades desarrolladas configuran una forma particular de esa persona de resolver problemas en determinadas áreas de actividad.

La habilidad, en cualquiera de sus grados de desarrollo, se manifiesta en la ejecución del tipo de desempeño a los que se refiere.

- *Destreza (skill)*: algunos autores la utilizan como sinónimo de habilidad, pero puede considerarse por separado. Existen diferentes maneras de definirla: algunos la vinculan con la habilidad motriz, con la captación a través de los órganos de los sentidos. Hace alusión a una pericia material, un saber hacer concreto, una actividad específica contextualizada. Se puede plantear que son capacidades prácticas relacionadas con tareas concretas que requieren buenas condiciones perceptivas (Lira y Ramírez, 2005; Albajari y Mames, 2005).

Otros autores, como Moreno (1998) consideran que la *habilidad* evoluciona alcanzando diversos grados de desarrollo, pudiendo hasta llegar al nivel de la *destreza*. Las destrezas son consideradas, en este enfoque, como aquellas habilidades que la persona ha desarrollado con un alto nivel de eficiencia y no como la actuación de carácter técnico o de coordinación neuromuscular.

Levy Leboyer (1996) diferencia el concepto de *competencia* del de *habilidades y destrezas*, planteando que la competencia es la “soltura” o “maña” con la que la persona controla sus propias cuestiones, afronta sus problemas cotidianos, se relaciona y actúa en su entorno operativamente.

Mientras que las habilidades y destrezas son la “pericia” que le permite concretar efectivamente un quehacer.

- **Capacidad:** pertenece al escenario industrial propio de los años 90; supone un compuesto de conocimiento teórico y práctico (saber y saber hacer), sin considerar los valores (saber ser y saber compartir). Existen otras definiciones que plantean que sí incluyen los valores (OIT, 1997).
- **Aptitudes:** Disposición innata, característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico. Es como un potencial natural que tiene la persona y que puede ser puesto en juego. Es una facilidad, disposición natural, para adquirir ciertos aprendizajes, para realizar alguna actividad o compuesto de actividades y su evaluación es inferencial. Es la “materia prima” a partir de la cual se pueden desarrollar habilidades, *destrezas* (conocimientos aplicados) y las *actitudes* (disposición positiva de ánimo). (Richino, 2000).
- **Autocomprensión o autoconcepto:** “Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma”. Es la imagen que la persona percibe de sí misma y que se refleja en su comportamiento. Por ejemplo, la confianza en sí le permite a la persona orientarse hacia desafíos, porque cree que va a poder alcanzar los objetivos en el tiempo establecido y con la calidad estipulada.
- **Actitudes y valores:** representan un nivel de mayor profundidad en la personalidad y se refieren a los posicionamientos frente a la vida, las creencias, los valores y el orden de importancia que le confieren a las diferentes demandas. Le otorgan sentido a su actividad y refuerzan su identificación con el puesto, el grupo y la empresa (Lira y Ramírez, 2005). También se vinculan con la disposición para invertir energía en un proyecto, aprender y desarrollar habilidades. Las actitudes se expresan como disposiciones de ánimo frente a un pedido o exigencia. No se aprecian a simple vista. Suelen ser una muy valiosa fuente de realimentación que las personas pongan en juego mucho de sí mismas en la tarea que realizan. Las actitudes y los valores se relacionan con el significado personal del trabajo. En este nivel encontramos las actitudes que una persona tiene con respecto a sí misma, su autoestima, en qué se basa, cómo se realimen-

ta y cómo es afectada. La actitud implica el posicionamiento de la persona en base a tres elementos: idea, emoción y acción que actúan de manera congruente frente a un objeto; si se disocian estos componentes, la conducta resulta incongruente.

- *Motivaciones*: se trata de las necesidades, intereses, expectativas y deseos que hacen que la persona se oriente a la acción. Se relacionan con la misión que la persona considera que tiene en su vida y en qué medida la actividad laboral le permite satisfacerse. La teoría de la motivación humana según David McClelland (1987), define tres sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano: el logro; el poder y la afiliación (Adam, 2010b).
- *Rasgos de personalidad*: son características centrales de las personas, que se vinculan con su forma de ser y con la posibilidad de dar respuestas con determinado estilo personal. Por ejemplo: la tolerancia a la frustración. Los rasgos constituyen aspectos poco modificables del carácter, que pueden generar condiciones favorables para el éxito de una gestión (Richino, 2000). Junto con los motivos, son de mayor profundidad; representan lo más propio del sujeto; son de difícil acceso y menos influenciables a las acciones que puede implementar la empresa.

Levy Leboyer (1996) plantea que una persona aprende cuando puede cambiar una conducta de manera permanente en el tiempo; las competencias son permanentes, de lo contrario se trata de habilidades. Para que se implanten, las competencias requieren de mayor cantidad de tiempo, pero luego perduran. Así, las competencias son repertorios de comportamiento que algunos individuos manejan mejor que otros y los hacen eficaces en una situación dada. Estos comportamientos son observables y medibles en la realidad diaria del trabajo y pueden ser evaluados en situación de prueba.

No tenemos que confundir competencia con *desempeño o logro de metas*, ya que además de contar con las condiciones necesarias para el desempeño del puesto, hace falta la voluntad, interés, impulso, etc. Para cada puesto o categorías de puestos de trabajo se determinan competencias claves (en términos de comporta-

mientos, habilidades y conocimientos), así se tendrá un inventario de herramientas que colocan a una persona en mejores condiciones de desempeñar las tareas.

Es importante tener en consideración que el concepto de competencia constituye un intento de ampliar la concepción del potencial humano; en tal sentido no es una suma de aspectos, sino una visión diferente, más global, en la que se aúnan cualidades personales y profesionales del sujeto.

M. García Saiz (en Lira y Ramírez, 2005) estructura cinco elementos fundamentales: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer, poder hacer.

2. Perspectivas conceptuales sobre la competencia laboral y su análisis

Las diferentes perspectivas con las que se aborda el concepto pueden ser planteadas sobre la base de tres tendencias (véase Gonzzi, en Vargas, Casanova y Montanaro, 2001):

- ✓ se las concibe como una lista de tareas desempeñadas en el puesto;
- ✓ se las concibe como conjunto de atributos personales;
- ✓ se adopta un enfoque integrado u “holístico”.

La competencia a través de las tareas desempeñadas

El desempeño competente es el que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas especificadas; estas describen acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el trabajador. La definición de competencias desde este enfoque implica la descripción de las grandes tareas independientes que tiene que concretar el trabajador en el puesto, además de la suma de pequeñas tareas llamadas subcompetencias. La totalidad de ellas es la descripción de las tareas de un puesto. Por ejemplo, para conocerlas se pueden realizar preguntas *flash back*, de modo de identificar los puntos sobresalientes de la experiencia de la persona que ocupa el puesto (se le solicita

que comente situaciones importantes del pasado). Ha recibido como críticas que al prestar atención a cada una de las tareas por separado, se pierde la concepción global de la ocupación y la interacción entre las tareas; tampoco permite abordar los desempeños de la interacción con otros, ni la toma de decisiones, ni el juicio para resolver problemas. Pero es un enfoque muy utilizado en capacitación, porque se puede fácilmente asociar el currículo o programa con cada una de las tareas definidas, que se transforman así en objetivos de aprendizaje.³

La competencia en términos de atributos personales

Este enfoque se relaciona con las investigaciones de McClelland y Spencer (1993) y se atiene a los aspectos más característicos de las personas y de carácter genérico para su aplicación al trabajo. Se definen atributos subyacentes que permiten un desempeño laboral exitoso. Así, la competencia laboral está definida en relación con lo que la persona sabe, puede y quiere hacer. Por ejemplo, en el caso de liderazgo, se entiende como la capacidad de dirigir a un equipo de trabajo, que implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad.

Este modelo de competencia especifica cada uno de los grandes atributos en diferentes grados de exigencia o niveles asociados al desempeño.

3. Este enfoque ha mejorado mucho en los últimos años con el aporte de diferentes autores, en especial de Mertens (2000) y Norton (2000), que ampliaron la metodología de análisis de trabajo agregando a las listas de tareas elementos de la ocupación y competencias claves asociadas con atributos para la solución de problemas y situaciones de trabajo. Incluyen además de preguntas *flash back* para identificar los puntos sobresalientes de la experiencia del sujeto, el adoptar una actitud relajada para transmitir el mensaje de disponibilidad y el captar los mensajes no verbales.

El enfoque integrado (holístico) de competencia

Se trata de la combinación de los dos enfoques anteriores, en un intento de lograr una visión más amplia y holística. Este enfoque abarca: las tareas desempeñadas, los atributos de la persona que le permiten un desempeño exitoso, el contexto en el cual se trabaja, la ética y los valores. Desde este enfoque, la descripción y evaluación de una competencia resulta una tarea más compleja. Por ejemplo, si se trata de evaluar las competencias para el técnico que tiene que desarrollar las tareas de mantenimiento de redes eléctricas, además de todas las vinculadas con las maniobras técnicas, se considera la competencia sobre normas de seguridad en el trabajo y el cumplimiento con las reglamentaciones dispuestas por la ART y la Secretaría de Gobierno. Incluye el interés por el contexto laboral y no solo por un puesto de trabajo en particular.

El modelo inglés representa este enfoque, en el que se contempla también la integración al ambiente institucional, las relaciones interpersonales y el afrontamiento de hechos inesperados.

3. Relevamiento y análisis de las competencias

Existen diferentes metodologías para el relevamiento y análisis de competencias, que dependen del enfoque que se sostiene hacia el aprendizaje del personal y la ubicación de la persona en la estructura de la organización. Mertens (2000) plantea tres clases de relevamiento: conductista, funcionalista y constructivista, que pueden coexistir a la vez en una organización.

Análisis conductista

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias. Parten de la persona que hace bien su trabajo y logra alcanzar los resultados esperados; así, definen el puesto sobre la base de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior. Por ejemplo, se consideran los atributos de los gerentes exitosos, y se realizan entrevistas sobre el comportamiento que tuvieron en determina-

dos momentos. Se les solicita que identifiquen situaciones claves y que transmitan qué hicieron en esas circunstancias. Boyatzis (1982) estableció un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirección de subordinados, enfoque a otras personas y conocimiento específico. Los desempeños que la persona tiene que mostrar no se relacionan con los procesos de la organización, sino con el análisis de las capacidades de las personas que se han destacado en las organizaciones. (Por ejemplo, capacidades a demostrar en la negociación comercial pueden ser: 1. Flexibilidad para adaptarse a distintos clientes; 2. Contar con diferentes tipos de estrategias para convencer al otro; 3. Confiar en sus propias condiciones; 4. Contar con visión comercial).

Análisis funcional

Se acercan a las competencias a través de un método deductivo en el que se analizan las funciones que componen el puesto y se determinan los desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. Describe productos, no los procesos a llevar a cabo, porque le importan solo los resultados. Se basan en las evidencias: de producto; de los resultados de las observaciones de cómo realizan la operación; y los conocimientos implicados. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos, considerándose cuatro aspectos: Resultados de las tareas; Gestión y organización de las tareas; Gestión de situaciones imprevistas, y Ambiente y condiciones de trabajo. La crítica mayor que se realiza a esta metodología es que verifica qué se ha logrado pero no identifica cómo se ha hecho.

Análisis constructivista

Construye la competencia teniendo en cuenta a las personas, inclusive a las de bajo nivel educativo (diferenciándose del enfoque conductista). Un autor que sobresale en este enfoque es Bertrand Schwartz, quien plantea la importancia de la participación de los

trabajadores en la definición de los contenidos. La definición del grado de competencia requerido y en la que tendrán que capacitar a los empleados se define en la práctica misma. Se apoya en el principio de que para promover transformaciones hay que modificar las condiciones y las relaciones de trabajo, ya que realizar la capacitación sin estos cambios es desmotivante. La capacitación y la definición de competencias, entonces, permiten generar un ambiente de motivación fundamental para el aprendizaje. (Por ejemplo, en una organización se detecta que no están claras las consignas acerca de cómo responder a los clientes sobre determinado tema; en la medida que se van definiendo las respuestas para darles a los clientes, se van desarrollando las competencias de los empleados que participan en el proceso). Desde este enfoque las competencias surgen en el proceso de mejora.

Análisis holístico

Se trata de la combinación de los enfoques anteriores para lograr una visión más amplia. Abarca: las tareas desempeñadas, los atributos de la persona, el contexto, la ética y los valores.

En síntesis, al conceptualizar el término "competencia", podemos ver que las diferentes definiciones y categorizaciones se vinculan con distintas necesidades de los usuarios que quieren implantar el enfoque. Cada enfoque puede ser más operativo según sea la situación en la que se lo implemente. Algunos autores consideran que el *enfoque funcionalista* puede ser más adecuado para el entrenamiento o formación de competencias; el *enfoque conductista* para el desarrollo de competencias, mientras que el *enfoque holístico* de la competencia para el entrenamiento y desarrollo de estas (Sánchez Rodríguez y otros, 2004).

4. Principales corrientes en la gestión de competencias

En este apartado seguiremos la sistematización elaborada por Escobar Valencia (2005). McClelland plantea que los enfoques de competencias que existen en la actualidad comparten una serie

de puntos: 1. Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa (por ejemplo: autoconfianza, búsqueda de información, flexibilidad). 2. Cada competencia tiene un determinado número de niveles (entre 4 y 5) que reflejan conductas observables y que no se refieren a juicios de valor. 3. Todas las competencias se pueden desarrollar (o sea, pasar de un nivel menor a otro mayor). El desarrollo requiere experiencia práctica. 4. Todos los puestos requieren un perfil de competencias, esto es, un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una.

A continuación se presentan dos de las corrientes diferenciadas en la gestión por competencias.

Enfoque anglosajón

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Para establecer las relaciones buscadas se tiene que definir una serie de indicadores observables para evaluar si causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales). Este enfoque se orienta hacia las competencias genéricas y universales, teniendo como premisa que existen algunas competencias necesarias en todos los países, ya que se orientan a aumentar el rendimiento y esto es imprescindible para lograr la supervivencia de las organizaciones. No obstante, también reconocen la existencia de competencias específicas. Este paradigma ha ido evolucionando desde la década de 1980, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la que tiene que estar sostenida por un sistema cultural satisfactorio. Por lo tanto las competencias entran a jugar a través de la gestión estratégica de los recursos humanos. Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R. E. Boyatzis, G. Hammel y C. K. Prahalad.

Enfoque francés

Se centra más en la persona y su finalidad es evaluar la relación entre la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la

organización por atender a sus colaboradores en condiciones de “empleabilidad”. Considera las competencias como una combinación de conocimientos y experiencias laborales en una empresa específica (aúna: competencias, experiencias, conocimientos y rasgos de personalidad). Se apoya en ellas de modo de capacitar a las personas para que ejerzan de la mejor manera posible sus funciones, considerando la autoimagen y la autoestima como motores de aprendizaje en los sujetos. Este enfoque enfatiza las competencias específicas, se focaliza en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los tests de aptitudes y de inteligencia general son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Claude Levy Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente.

En síntesis:

	Enfoque anglosajón	Enfoque francés
Las competencias se centran en:	los contenidos del puesto de trabajo.	las personas que lo ocupan.
Está más orientado a las competencias de tipo:	genéricas.	específicas.
En cuanto al valor predictivo de los tests en el éxito profesional:	su utilización por sí solos carece de este valor.	les confiere a los tests un gran valor predictivo.

Estamos de acuerdo con lo planteado por M. Escobar Valencia (2005) en que los responsables de RR.HH. o los consultores de Psicología Laboral-Organizacional tenemos que tener un rol más proactivo; ocuparnos de definir –si tenemos esa responsabilidad como personal *staff*– o asesorar de la mejor manera posible acerca de cuál es el modelo más conveniente; también conocer a fondo los puestos de la empresa, con sus competencias requeridas.

5. Tipologías de competencias

Las competencias han sido clasificadas de muy diversas maneras, presentando semejanzas y diferencias entre sí. A con-

tinuación comentaremos muy resumidamente solo algunas de ellas. Nos basaremos en el aporte de distintos autores: Lira y Ramírez (2005); Mertens (1997); Gil Flores (2007), Ruiz Silva y Chaux Torres (2005); Sánchez Rodríguez y otros (2004) y Escobar Valencia (2005).

Competencias básicas, ciudadanas y laborales

Competencias básicas

Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico-matemático y las habilidades comunicativas. Representan la base para el aprendizaje continuo y para realizar diferentes actividades, así como para el desarrollo de competencias ciudadanas y laborales.

La competencia comunicativa se refiere al “uso del lenguaje para comprender y producir diferentes tipos de textos, entender las instrucciones escritas y verbales, interpretar información registrada en cuadros y gráficos, analizar problemas y sus posibles soluciones, comprender y comunicar diferentes sentidos a otras personas”. Se orientan hacia la capacidad de utilizar el conocimiento científico para la resolución de problemas de la vida cotidiana, y de aprender a aprender, de modo de poder enfrentar el ritmo con que se producen nuevos conocimientos, informaciones, tecnologías y técnicas.

Competencias ciudadanas

Las competencias ciudadanas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y se oriente al bienestar común, en forma ajustada a la situación y a los otros, respetando normas, pautas y procedimientos, siendo reflexivo ante los problemas, resolviendo conflictos, siendo honesto en su accionar, cumpliendo compromisos, participando activamente y desarrollando un sentido de pertenencia con la empresa.

Competencias laborales

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos o exitosos porque contribuyen al logro de los objetivos institucionales o de la actividad laboral.

Esta competencia le permite al sujeto desempeñar una función productiva usando diferentes recursos para garantizar la calidad en el cumplimiento de los objetivos.

Competencias laborales genéricas y específicas

Javier Gil Flores (2007) plantea que puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro.⁴

Competencias laborales genéricas

Las competencias genéricas se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción. No están ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero les permiten a las personas ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, promueven la empleabilidad de las personas; es decir que le facilitan al sujeto el conseguir un trabajo y aprender luego acerca de los elementos específicos propios de esta actividad. Estas competencias son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en

4. Mertens (1997) clasifica las competencias en: competencia genérica, competencia específica y competencia básica. En relación con las competencias interpersonales, las considera genéricas; mientras que otros autores las clasifican como transversales por su valor en el acto mismo de trabajar, independientemente del ámbito disciplinar en que se realice la actividad. Al no concentrarse en un foco reducido de aplicación, por ejemplo en un puesto, permiten una mayor adaptabilidad a distintos contextos.

un empleo o en una iniciativa propia (transversales); se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización (transferibles); generan el desarrollo continuo de capacidades (generativas) y se las puede evaluar y certificar porque son observables (medibles). Varios estudios de diferentes países han permitido identificar algunas competencias laborales generales que el sector productivo considera importantes para que las personas puedan incorporarse y adaptarse a ese ambiente, relacionarse con otros y con los otros recursos que se le brinden, pudiendo aprender sobre su trabajo.⁵

Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas/intratégicas, en base al modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (citado por Escobar Valencia 2005). Las *competencias directivas estratégicas* son necesarias para obtener buenos resultados económicos. Por ejemplo: la visión comercial, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas. En cambio, las *competencias directivas intratégicas* son necesarias para el desarrollo de los colaboradores y el incremento de su compromiso con la empresa. Se trata de la capacidad ejecutiva y de liderazgo que abarca la comunicación, la comprensión del otro, la delegación, el proceso de *coaching* y el trabajo en equipo.

Competencias laborales específicas

Las competencias laborales específicas se vinculan con las actividades laborales necesarias para lograr los resultados espe-

5. Han sido identificadas: *Intelectuales*: atención, memoria, solución de problemas, adopción de decisiones sobre la base de criterio personal y la creatividad. *Personales*: actuar asertivo en una organización laboral, inteligencia emocional, ética, adaptación al cambio. *Interpersonales*: adaptabilidad, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones. *Organizacionales*: capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de las experiencias de otros. *Tecnológicas*: competencias informáticas y capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías. *Empresariales o para la generación de una empresa*: identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

cíficos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área. Le permiten al sujeto desempeñar satisfactoriamente una ocupación o un grupo de ocupaciones. No son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Las competencias específicas facilitan la identificación y resolución de las causas de los problemas presentes en una situación laboral, por tratarse de los elementos propios de una ocupación.

Competencias core, específicas, particulares por área o familia de puestos y distintivas de un puesto

- *Las competencias institucionales, genéricas o core competence.* Son las competencias que permiten a la organización concretar los procesos más relevantes que diferencian a la empresa de las demás. Todos los colaboradores deben poseer estas competencias.
- *Las competencias específicas por nivel.* Son las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura. Comparten competencias por revestir el mismo nivel en la estructura de la empresa.
- *Las competencias particulares por área o familia de puestos.* Permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa. Por ejemplo: Administración, Ventas, RR.HH. Son compartidas por todos los miembros de esa área o familia de puestos (puestos similares aunque estén en otras áreas, por ejemplo: secretarías de las distintas gerencias).
- *Las competencias distintivas de un puesto.* Permiten identificar cuáles son las condiciones distintivas que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo, además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). Se requiere indagar de manera profunda en las características de ese puesto y su proceso de trabajo. Las competencias genéricas son comunes a todos los miem-

bros de la empresa, pero los descriptores de conductas esperables son diferentes según el nivel que ocupen (nivel operativo, profesional, conductivo o directivo). Son diferentes los comportamientos observables de planificación requeridos a un nivel operativo de la organización que los requeridos a un gerente.

Del mismo modo, en las competencias específicas por nivel jerárquico, van a ser diferentes los descriptores según la posición; no se requieren los mismos comportamientos en coordinación de equipos, para un capataz que para un subgerente.

Competencias laborales: intelectuales – básicas – técnicas – comportamentales

Gallart y Jacinto (citado por Novick y otros, 1998) desarrollan el tema de las competencias laborales en su articulación educación-trabajo y han organizado las siguientes categorías: competencias intelectuales, competencias básicas, competencias técnicas, comportamentales.

En una investigación muy interesante que realizaron en cuatro empresas autopartistas argentinas, a fin de evaluar los nuevos sistemas productivos y transformación del proceso de trabajo, con la identificación de los saberes requeridos, los investigadores elaboraron una grilla en base a la tipología de competencias de Gallart y Jacinto, antes comentada.⁶

6. Esta grilla, conformada por los cuatro grupos y un amplio conjunto de ítems, les sirvió como herramienta metodológica para observar los puestos de trabajo (Novick y otros, 1998): I. *Competencias intelectuales*: resolución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas, autonomía y responsabilidad. II. *Competencias básicas*: referidas a capacidades de lectoescritura, uso e interpretación de símbolos y fórmulas matemáticas. III. *Competencias técnicas*: referidas al conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo. IV. *Competencias comportamentales*: referidas a la capacidad de expresarse en forma verbal e interacción.

***Competencias laborales: metahabilidades –
betahabilidades – habilidades operativas –
habilidades interpersonales – habilidades directivas***

Ansorena Cao (1996)⁷ propone una clasificación basada en los niveles de adquisición de las distintas habilidades, en el proceso de evolución profesional de las personas en una organización; dado que resulta práctico para concretar procesos de evaluación del potencial y diseñar planes de desarrollo individuales o colectivos para ciertas profesiones.

Otras categorizaciones de competencia

Para ver modelos alternativos a las categorizaciones expuestas, se sugiere consultar a Saravia Gallardo (2008), ya que aborda el tema de una manera crítica y propone un modelo estructural interesante, que sería muy extenso volcar en esta obra.

7. Ansorena Cao (1996) determina cinco tipos o categorías de competencias conductuales: *Metahabilidades*: son elementales, generales, básicas; de su desarrollo se ocupan los procesos culturales y la instrucción formal básica. Resultan preparatorias para el desarrollo profesional. Por ejemplo: adaptabilidad, energía, independencia, sensibilidad interpersonal. *Betahabilidades*: son imprescindibles para la adaptación de la persona a la vida de la organización y para desarrollar una carrera dentro de ella. Permite que sus capacidades potenciales se pongan en juego y que se potencie el desarrollo posterior de habilidades más específicas. Por ejemplo: ambición profesional, orientación al logro, conocimiento del entorno, creatividad. *Habilidades operativas*: se relacionan con el desempeño eficaz del puesto de trabajo, en base a la actuación personal en él. Son habilidades relacionadas con la eficacia y eficiencia en la realización de una tarea o proyecto individual. Por ejemplo: atención al detalle, análisis numérico, comunicación oral y escrita, sentido de la urgencia. *Habilidades interpersonales*: se relacionan con las tareas que implican contacto interpersonal para el desempeño del puesto; son propias de las posiciones de contacto social. Por ejemplo: atención al cliente, persuasión, trabajo en equipo, escucha activa. *Habilidades directivas*: se refiere a la capacidad de dirigir a otras personas dentro de la organización, a fin de orientar su desempeño laboral; implica distintos niveles de supervisión y diferentes grados de responsabilidad. Por ejemplo: delegación, liderazgo de grupos, visión, control directivo.

6. Repercusiones del concepto de competencia en el ámbito de la empresa

La teoría de competencias evolucionó y se aplicó a las instituciones en sí, tratando de descubrir cuáles eran las “core competences” (competencias principales, claves) de la empresa, entendidas como una ventaja para lograr una mejor competitividad en el mercado. Se trata de aquellas capacidades de las organizaciones que resultan relativamente estables e imprescindibles para el negocio. Entendida así, la competencia puede ser para producir, distribuir, o vender a los clientes. En este caso no estamos hablando de personas, ni de puestos, sino de organizaciones; la capacidad para producir y distribuir no es algo que generalmente las personas concreten como individuos, sino que es una acción que llevan a cabo las organizaciones. Así, el concepto de competencia puede tener las siguientes repercusiones en el ámbito de la empresa (Adam, 2000):

- Identificación de las capacidades y recursos de la organización.
- Modificación de la forma de entender la institución. La empresa como cartera de competencias.
- Reconocimiento de las capacidades individuales.

Identificación de las capacidades y recursos de la organización

Las fortalezas de la institución se refieren a todo aquello con que cuenta la empresa: la información, los conocimientos, la marca, los atributos de la firma, etc. A partir de la consideración de todos los activos podemos concretar una diferenciación entre recursos y capacidades, entre ellas las organizativas. Se llama *recursos* a todos los factores que conforman potenciales servicios, que pueden constituir un “valor”. Mientras que el concepto de *capacidad organizativa* se refiere a lo que la empresa puede hacer con esos recursos. Por ejemplo, un centro de atención es un recurso; mientras que la gestión en el centro de atención es una capacidad organizativa. El concepto de competencia integra tanto las capacidades como los recursos.

La empresa tiene que saber qué recursos tiene y cómo utilizarlos a fin de tener ventajas competitivas. Cada día más compañías estructuran su modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias. Ello implica la definición de un grupo de competencias claves para la organización que constituyen el referente para las diversas intervenciones de la gestión (selección, capacitación, desarrollo, remuneración).

La empresa como cartera de competencias

Se piensa la organización en relación con su capacidad para operar con sus recursos; ello promueve un cambio en el tipo de preguntas que se hacen las empresas. Se pasa de *¿cuáles son nuestras fortalezas?* a *¿qué sabemos hacer mejor que los demás?* Esto se vincula con lo que propone también Peter Drucker (2002) acerca de cambiar el “sabemos”, al “preguntémonos”, interrogándonos *¿quién es el cliente y quién no?, ¿qué valoran?, ¿para qué pagan?, ¿qué hacen los exitosos que nosotros no hacemos?, ¿qué no hacen ellos y qué nosotros sabemos que es esencial brindar?* Cuando se cambian las preguntas, cambian los criterios para definir la estrategia organizacional. El énfasis de las competencias en las organizaciones se reconoce como un valor agregado porque:

- Favorece la adaptabilidad de la organización al medio.
- Alinea objetivos empresariales con objetivos personales.
- Brinda la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad.
- Predice el desempeño individual y organizacional presente y futuro.
- Promueve el desarrollo de equipos que cuenten con las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Selecciona, guarda, modela y difunde el conocimiento acumulado de tipo organizativo y personal, permitiendo desarrollar el capital intelectual de la empresa.
- Ubica a las personas en el centro de todas las operaciones y estimula su desarrollo profesional continuo.
- Permite la toma de decisiones administrativas sobre los empleados basándose en datos confiables; asimismo brinda

información objetiva para la evaluación del desempeño.

- Facilita la identificación de los puntos débiles, lo que permite intervenir para promover la mejora y garantizar la obtención de resultados.
- Fomenta la concientización de las personas y los equipos para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo.
- Se desarrolla un proceso organizacional del tipo de ganar-ganar, porque las expectativas de todos son atendidas, reforzándose un adecuado contrato psicológico-social.

Siguiendo lo planteado por Cinterfor/OIT (2001),⁸ es fundamental que la empresa pueda determinar cuáles son las *competencias claves*. Estas definen cierta identidad corporativa, los valores y las habilidades de negocios con los cuales se genera una ventaja competitiva para la empresa; le permiten destacarse y diferenciarse en el mercado. Por ejemplo, en innovación en productos, alianzas perdurables, conocimientos acumulados, alta motivación en el personal, entre otros. A partir de la definición de un marco de competencias generalizado a la organización, también se puede ir logrando un mayor acercamiento a una conducta competitiva. Además de enunciar las competencias claves, tenemos que describir los *elementos de la competencia*; nos referimos a la descripción detallada de acciones que tienen que ser concretadas por la persona en el desempeño del puesto.⁹

8. En Cinterfor/ OIT (2001) se plantean pautas para la transmisión escrita: tiene que explicitarse lo que es necesario lograr para que la empresa se adapte, crezca y se sostenga; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva que se desarrolla. La expresión escrita debe ser lo más concreta posible; usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra enunciando una condición relacionada con la función descrita.

9. Otros aspectos que hay que explicitar junto con los elementos de competencia son: campo de aplicación (se describen las condiciones de trabajo, ambiente, insumos, máquinas e instrumentos con los que se concreta el desempeño); evidencias de desempeño (se describen las variables o condiciones que permiten inferir que el desempeño fue satisfactorio: las evidencias directas se obtienen a partir de la observación); evidencias de conocimiento (se explicitan el conocimiento y la comprensión necesarios –ya sea conocimientos teóricos/científicos o habilidades cognitivas– para alcanzar el desempeño competente).

A fin de que se establezca un lenguaje común y todos los integrantes de la empresa y prestadores de servicio entiendan a qué se está refiriendo cada competencia, es necesaria la elaboración de un diccionario de competencias de esa empresa.

Las capacidades individuales

En la evaluación de la persona nos focalizamos en cada variable que puede ser medida; luego, con sus resultados, procuramos llegar al perfil global del sujeto. A partir de esta instancia el profesional puede tomar decisiones o informar a otras personas para que adopten decisiones (por ejemplo, cuando la empresa nos envía a un sujeto para que realicemos una evaluación psicolaboral, o en la decisión final de un proceso de selección).

En cuanto a las competencias más solicitadas, existe una amplia variedad, dependiendo del tipo de puesto, área de la organización, empresa, contexto. No obstante, podemos plantear algunas de las condiciones más frecuentemente evaluadas en el campo psicolaboral:

Competencias cognitivas	Competencias de personalidad	Competencias de valores y motivos
- aprendizaje - atención - atención al detalle - comunicación escrita - comunicación oral - creatividad - inteligencia general - memoria - tipo de pensamiento - velocidad y precisión - visión estratégica - criterio - enfoque global	- atención al cliente - autonomía - autocontrol - cooperación - decisión - energía - escucha activa - espíritu emprendedor - flexibilidad / adaptabilidad - liderazgo de personas - negociación - organización - persuasión - planificación - resolución de problemas - tenacidad - tolerancia al estrés - tolerancia a la frustración - toma de riesgos - trabajo en equipo	- confidencialidad - ética - honestidad - lealtad - orientación al logro - orientación al cliente - identificación con la empresa

• *Ejemplo de competencia centrada en el puesto*

La estructura de una competencia incluye (Cinterfor/OIT, 2001): el nombre, la definición, las acciones claves y las actividades específicas.

Nombre: Habilidad para persuadir y vender.

Definición: Mediante el uso de estilos interpersonales y métodos de comunicación adecuados y efectivos logra que los clientes potenciales acepten una idea, un plan, una actividad o un producto.

Acciones claves

Entrar en rápido contacto con las personas que circulan en el espacio comercial.

Captar las necesidades del cliente.

Analizar sus criterios para adoptar decisiones.

Determinar el método más apropiado para incidir en él.

Mostrar cómo el producto o servicio cumple con las necesidades o gustos del cliente.

Captar el tipo de objeciones que plantea y responder de manera acertada.

Comprender las preocupaciones del cliente y dar manifestaciones de que se ubica en el lugar de él.

Dar respuestas que disminuyan sus temores y aumenten su intención de compra.

Obtener el compromiso del cliente para que se concrete la venta.

Actividades específicas del puesto

Identificar las necesidades comerciales de clientes potenciales en *shoppings*, supermercados, vía pública. El universo incluye personas de clase media, entre 25 y 35 años.

• *Ejemplos de competencia centrada en la persona*

Competencia	Definición	Descriptor de comportamientos
Orientación al cliente	Conoce y satisface con un alto nivel de calidad las necesidades y expectativas del cliente.	- Le interesa el trato con los clientes y adopta una actitud atenta, empática y de servicio en la interacción. - Realiza aportes para desarrollar una cultura del cliente en la empresa. - Conoce las necesidades y expectativas de los clientes potenciales y propone medidas para captarlos. - Conoce los intereses y problemas de los clientes actuales y trata de anticiparse a sus requerimientos. - Busca mejorar continuamente el producto o servicio que ofrece. - En sus acciones, se orienta hacia la efectividad, siendo eficiente en el manejo de los recursos y eficaz en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. - Su accionar se orienta a darle más de lo que espera el cliente, a fin de deleitarlo y lograr que regrese.

Competencia	Definición	Descriptor de comportamientos
Trabajo en equipo	Colabora y coopera con los miembros del equipo, comprometiendo sus competencias para concretar los objetivos del equipo.	- Tiene claros los objetivos del equipo y se compromete en la realización de las tareas. - Mantiene relaciones armoniosas, de respeto y de cooperación con sus pares. - Estimula la participación de los miembros para la concreción de las funciones. - Recibe y transmite opiniones e información. - Promueve un buen clima en el equipo, procurando solucionar los problemas que surjan en la interacción.

• *Definición de competencia y nivel de posesión*

Título	Trabajo en equipo
Definición	Capacidad para trabajar con otras personas del equipo de manera cooperativa, a fin de alcanzar los resultados previstos.

Nivel de posesión 1	Nivel de posesión 2	Nivel de posesión 3	Nivel de posesión 4
Imprime un adecuado ritmo de trabajo a sus tareas y no delega en otros sus responsabilidades.	Tiene un ritmo rápido de trabajo y trata de ayudar a los compañeros de equipo en algunas tareas, si se lo solicitan.	Tiene un ritmo rápido de trabajo y colabora con los otros, si los ve sobrecargados.	Tiene un ritmo rápido de trabajo y está dispuesto a colaborar con los compañeros, aun cuando no los vea sobrecargados.
Colabora con otros en las actividades conjuntas en que participa.	Brinda informaciones prácticas y desarrolla las actividades conjuntas en forma comprometida.	Brinda e intercambia valiosa información. Desarrolla las actividades transmitiendo que está siempre disponible para trabajar en conjunto.	Brinda e intercambia valiosa y amplia información, conveniente para el trabajo. Se responsabiliza por los resultados del equipo. Da muestras claras de estar siempre dispuesto a colaborar.
Hace comentarios que pueden servir de estímulo a sus compañeros.	Hace comentarios elogiosos hacia los compañeros.	Enfoca las situaciones de manera solidaria y efectúa comentarios que refuerzan el valor de la integración.	Efectúa comentarios con los que anima a los demás; los hace sentirse valiosos como personas y como integrantes del grupo.
Es receptivo a las ideas y propuestas de los otros.	Da muestras de valoración hacia los aportes de los demás.	Estimula a los demás a transmitir sus ideas.	Solicita activamente la participación de los demás y la expresión de ideas. Refuerza el espíritu de grupo.

Nivel de posesión 1	Nivel de posesión 2	Nivel de posesión 3	Nivel de posesión 4
Su modo de comunicación con los compañeros es fluido y procura evitar conflictos interpersonales.	Se comunica fluidamente con las otras personas; procurando ser claro y confiable en sus apreciaciones. Favorece un clima cordial.	Se comunica en forma fluida y confiable; procura resolver los problemas interpersonales. Promueve un clima cordial.	Genera la creación de espacios de comunicación y elabora símbolos de identidad en el grupo. Propicia activamente un clima óptimo de cordialidad.
Colabora concretando las soluciones a los problemas que enfrenta el grupo.	Hace aportes para encontrar alternativas de solución de las circunstancias problemáticas	Estimula a los demás para hallar juntos alternativas de solución de las circunstancias problemáticas.	Promueve la activa participación de los otros para elaborar alternativas de solución, producidas por el equipo.

7. Diferencias entre la gestión por competencias y el enfoque tradicional

El planteamiento básico del enfoque tradicional es que se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para desempeñarse adecuadamente en un puesto determinado.

En 1973 McClelland elaboró el concepto de competencia, por considerar poco satisfactorio el enfoque de apoyarse en los constructos psicológicos –abstractos– para predecir las conductas concretas en un puesto de trabajo; hacía falta un concepto que relacionara más directamente las características del sujeto con su comportamiento en la concreción de trabajos y en la adaptación a los cambios (Rodríguez Trujillo, 2003). Tampoco le resultaba confiable la utilización de las técnicas de evaluación tradicional para predecir el rendimiento en el trabajo. Por ello, elaboró el concepto de competencia laboral y para su evaluación consideró necesario estudiar directamente a la persona en el trabajo.

El *modelo tradicional* tiene entonces como supuestos:

1. El mejor predictor del comportamiento futuro es la personalidad del postulante, por lo que pone un mayor énfasis en la evaluación de ciertos rasgos de personalidad, y se utilizan como metodología central los tests psicológicos.
2. El centro de estudio es el cargo y no la persona y su desempeño laboral previo. El análisis que se realiza del currículum vitae del postulante se enfoca en la adecuación al puesto de trabajo y en la entrevista se exploran algunos rasgos de personalidad y el nivel de ajuste del perfil del sujeto en relación con el conjunto de tareas, actividades y responsabilidades del cargo. La descripción del puesto suele ser muy detallada en las enumeraciones de tareas y con límites rígidos en cuanto a las funciones. Algunas técnicas encaradas de esta manera pueden resultar poco flexibles; más aún en las condiciones laborales actuales, que exigen constante cambio y adaptación.

En el *modelo de gestión por competencias* se focaliza en las personas y su desempeño, en los logros y resultados; sostiene una perspectiva más global, que integra el desarrollo de los colaboradores, las estrategias del negocio y las necesidades de los clientes. En este modelo se estudian los comportamientos observables de las personas en el trabajo que desempeñan con eficacia y se define el puesto en función de ellos. Al centrarse en comportamientos observables, se facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización, por lo que resulta más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos. Esto permite la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas de manera más práctica y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables. Asimismo, permite emplear pruebas de evaluación diversas basadas en la observación conductual, que resultan más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito de este.

Los supuestos del modelo son:

1. El mejor predictor del comportamiento laboral futuro del postulante es su comportamiento y desempeño pasado. Se centra en conductas concretas respecto de su historia profesional, educacional y personal previa, es decir, en lo que concretamente hizo.
2. Está orientado a los resultados; es un buen predictor del comportamiento futuro de las personas y es más comprensible para todos los implicados en el proceso de evaluación; así como también para todos los empleados.

La introducción del concepto de competencias significó para la psicología laboral-organizacional una revisión de la manera en que se comprenden las variables, sus formas de evaluación particular, la modalidad de evaluación psicolaboral y de gestión de Recursos Humanos consecuentes. Este concepto y su estrecha relación con el trabajo permite operar efectivamente en la situación actual del mundo laboral, con alto nivel de fluidez y cambio, en un marco de exigencias cada vez mayores a las condiciones individuales, las que se prevé se seguirán incrementando en el futuro.

La gestión por competencias impulsa a la organización a focalizarse en sus propias competencias claves para ser más competitiva, y a desarrollar una política de Recursos Humanos que le permita contar con los colaboradores requeridos para enfrentar los desafíos actuales que le genera el contexto. Este modelo favorece la mejor alineación con la misión y estrategias corporativas; al tiempo que permite integrar prácticas con las distintas áreas o subsistemas de la empresa. Le facilita la incorporación de personal ajustado a sus verdaderas necesidades y expectativas; organizarse para ser más objetiva y equitativa en todos los movimientos de personal; y configurarse en un espacio de desarrollo de las personas que la integran.

En cuanto a la persona, favorece un estilo de autogestión, con asunción de mayor responsabilidad por parte del trabajador acerca de su carrera y de su posibilidad de aprender para aumentar su empleabilidad; además, al evaluarlo más allá de su adecuación a un puesto, promueve el desarrollo de la polifuncio-

nalidad. No obstante, consideramos que para que se generen las potencialidades y se desarrollen las competencias, hace falta que existan determinadas capacidades, aptitudes, destrezas, características de personalidad y motivaciones de base con las que cuente el sujeto.

Además, algunas de las críticas realizadas por McClelland hacia las variables tradicionales se basaron en una argumentación sesgada, ya que él planteaba que en la evaluación tradicional se consideran todas las características de la persona, lo que no es del todo así, ya que se utiliza también un perfil con las condiciones requeridas (rasgos de personalidad, capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos), si bien es cierto que fundamentalmente se las considera en un nivel conceptual.

Por otra parte, los tests tradicionales son eficientes en la predicción del rendimiento laboral; lo que otros autores de competencias reconocen (por ejemplo: Levy-Leboyer, Spencer y Spencer) y el mismo McClelland aceptó parcialmente en 1993.

En base a lo antedicho, consideramos que, en la actualidad, es imprescindible la utilización del enfoque de competencias para poder comprender y operar de manera más efectiva en la realidad argentina. Pero, las variables en su definición tradicional siguen siendo necesarias y útiles, lo mismo que las técnicas que se utilizan para evaluarlas. Por lo que, para lograr una adecuada evaluación psicolaboral del sujeto, es necesario también el aporte de otras líneas teóricas. Así, resulta operativo un enfoque integral que articule esta nueva forma de gestión con los aportes del enfoque tradicional y sus técnicas; ello permitirá un abordaje profesional más rico en el complejo ámbito laboral.

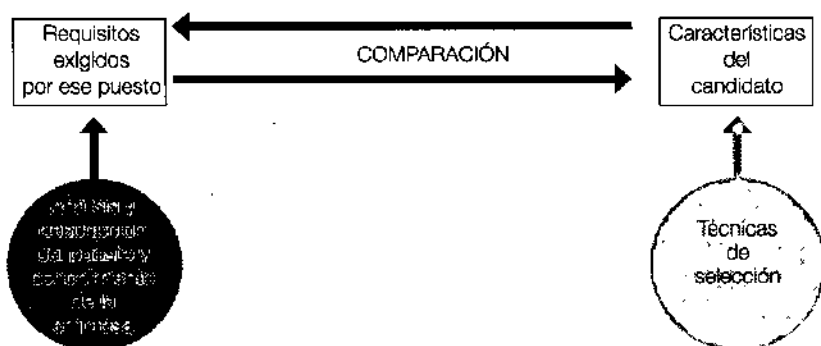
8. LAS FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN PSICOLABORAL

1. Características del proceso de evaluación

Nos focalizaremos en la evaluación de selección de personal, sea para la incorporación de recursos humanos o para las diferentes modalidades que asumen los movimientos internos de los colaboradores.

En el proceso se produce una comparación constante:

- I. Entre cada sujeto evaluado y el perfil de la persona ideal para el puesto.
- II. Entre los distintos candidatos entre sí.



Si se trata de seleccionar personal, el psicólogo analiza cuáles son las personas que están en condiciones de desempeñar el puesto. Luego pasa a comparar entre sí a los candidatos que resultaron con un grado de ajuste adecuado, para, por último, determinar los candidatos finalistas (generalmente una terna) que se recomiendan ante los responsables de la organización.

Si se trata de conocer y planificar los recursos humanos con los que cuenta la empresa, se evalúa el perfil psicolaboral de los colaboradores con las competencias actuales y el potencial que poseen, y se lo compara con el perfil ideal requerido para cumplir con los objetivos de la organización actuales y futuros, en los distintos puestos de la estructura. Así la empresa puede tomar distintas decisiones: incorpora los RR.HH. que necesita (selección para el ingreso); terceriza funciones (*outsourcing*), o desarrolla aspectos de los colaboradores (desarrollo de RR.HH.).

El proceso de evaluación implica planificar una serie de fases concatenadas en las cuales se toman distintas decisiones a partir de la implementación de metodología específica. Las técnicas por sí mismas no son efectivas: es necesario que las administren y evalúen profesionales especialmente capacitados para ello. La metodología elaborada por diversas disciplinas humanístico-sociales (Psicología, Sociología, Trabajo Social, Relaciones Industriales, Medicina, entre otros) permite realizar con precisión y de la manera más objetiva posible la evaluación de personal. En la medida en que el equipo es interdisciplinario, se enriquece el trabajo, integrándose los distintos representantes de la empresa de acuerdo a sus incumbencias profesionales específicas.

A continuación se detallan las fases del proceso de evaluación psicolaboral más habitualmente utilizados (Adam, 2003).

2. Fases del proceso de evaluación

1. Conocimiento del contexto y su incidencia en el proceso de evaluación.
2. Conocimiento de la empresa.
3. Descripción y análisis del puesto si es un proceso de selección; o de la familia de puestos y/o de diferentes posiciones en la empresa si es de desarrollo de RR.HH.

4. Perfil psicolaboral del "hombre ideal" para *ese* puesto en *esa* empresa.
5. Evaluación de las personas a partir del perfil elaborado.
6. Comparación entre las distintas personas.
7. Elaboración de informes y transmisión de información; selección de aproximadamente 3 candidatos para el puesto a fin de que la empresa tome la decisión.
8. Retroalimentación de información: seguimiento para conocer cómo el sujeto se adapta a la empresa y desempeña el puesto.

En relación con la serie de decisiones que se toman en el proceso, algunas son realizadas por el equipo profesional, otras corresponden a los responsables de la empresa, por ejemplo la decisión de quién o quiénes ascienden o ingresan. Este proceso puede concretarse desde el enfoque tradicional o el de competencias (Adam, 2007).

FASE 1: INVESTIGACIÓN DE LA VACANTE
--

a. Conocimiento del contexto

Se evalúa la incidencia del contexto en la empresa, en los candidatos y en el proceso de búsqueda y evaluación. Entre las variables contextuales a considerar, téngase en cuenta: globalización, regionalización, tecnificación, rubro, situación del mercado actual, entre otros.

b. Conocimiento de la empresa

Se consideran los aspectos centrales de la organización: identidad, cultura, cambios, tipo de gestión (estructura de poder y liderazgo), sistema motivacional, idea de hombre, clima organizacional, comunicación, planes de capacitación y desarrollo, etc., a los que la persona tendría que adaptarse. Estos datos se relevan en la observación directa del espacio físico, el comportamiento de las personas y los grupos, el análisis del material impreso, y las entrevistas y/o encuestas en distintos niveles de personal.

c. Conocimiento del cargo y perfil del puesto

- Descripción del puesto

Su análisis es un aspecto esencial en el proceso de selección ya que permitirá luego determinar las condiciones necesarias para un adecuado desempeño. Comprende la descripción de las funciones y tareas; además se discriminan distintos factores como esfuerzo, presión de trabajo, riesgo, posición del puesto dentro del grupo, la modalidad de supervisión, la interacción de ese grupo de trabajo y el ambiente en el que se “enclava” el puesto.

- Perfil psicolaboral o perfil de competencias

A partir del análisis del puesto y de las condiciones de la empresa, contextualizados en el marco social, implementamos distintas técnicas para evaluar qué condiciones personales debería reunir el “hombre ideal” para dicho puesto. En el enfoque tradicional se contempla:

- exigencias generales (edad, sexo, entre otras)
- condiciones de formación, capacitación, entrenamiento
- exigencias de experiencia (tipo y tiempo)
- características psicofisiológicas (discriminación visual, destreza manual, etc.)
- características psico-sociales: área intelectual, afectivo-social y personalidad

Desde el enfoque de competencias se explicitan las diferentes cualidades requeridas para este puesto, tanto genéricas como específicas, y su nivel de exigencia; además de la motivación exigida. El perfil así elaborado configura el “hombre ideal” para el desempeño del puesto; por lo que se pasa a planificar las técnicas de evaluación específicas. Su representación gráfica se denomina *profesiografía*. En la evaluación comparamos los candidatos con este perfil, sabiendo que se trata de un ideal inalcanzable.

Es importante utilizar este esquema del perfil ideal para orientarse en los ejes a investigar, pero tenemos que mantener siempre una visión general y dinámica tanto del puesto como de la persona evaluada.

FASE 2:**DETERMINACIÓN DE LAS MODALIDADES
DE RECLUTAMIENTO Y DE EVALUACIÓN DE PERSONAS****a. Fuentes de búsqueda de candidatos**

Las fuentes a las que puede recurrir el profesional para buscar candidatos son:

- Fuentes internas

Se consulta el inventario de Recursos Humanos con los que ya cuenta la empresa.

La posibilidad de selección interna disminuye el período de entrenamiento y adaptación psico-social necesario; además contribuye a aumentar la motivación del personal.

- Fuentes externas

Permite elegir los mejores candidatos disponibles en el mercado de trabajo; pueden utilizarse avisos en periódicos, carteles en sitios estratégicos, búsqueda en consultoras, en instituciones intermedias, gubernamentales, casas de altos estudios, búsquedas por Internet, entre otros.

- Fuentes mixtas

Es la modalidad que incluye las dos anteriores: comúnmente se comienza con la interna y si no se logran perfiles que se adecuen al requerido, se abre la búsqueda al medio más amplio.

Cada una de estas fuentes presentan ventajas y desventajas; dependiendo del tipo de reclutamiento propio de la cultura de la institución y del momento evolutivo de la organización.

b. Determinación de la estrategia a utilizar

El profesional recomienda a la empresa los pasos para el proceso de evaluación y el tipo de técnicas a utilizar. En esta fase se acuerdan, en las entrevistas con los responsables, de qué instancias de evaluación se encarga el psicólogo y cuáles concretará la empresa u otra institución, por ejemplo los médico-ocupacionales.

FASE 3: **BÚSQUEDA DE CANDIDATOS Y PRESELECCIÓN**

Se suele pedir que los candidatos envíen su CV, una foto y la remuneración pretendida. El análisis de un curriculum vitae permite aproximarnos a la historia laboral del sujeto, su formación y características personales.

La remuneración pretendida indica el nivel mínimo de reconocimiento económico con el que la persona puede sentirse satisfecha. A estas técnicas puede agregarse una entrevista inicial.

FASE 4: **EVALUACIÓN DE CANDIDATOS**

El psicólogo debe tener en cuenta en la evaluación las siguientes consideraciones:

- Plantear un adecuado encuadre con claridad, para disminuir ansiedades.
- Favorecer un buen *rapport* con el sujeto.
- Determinar la utilización de técnicas ajustadas a la situación específica.
- Conocer las diferentes técnicas de evaluación (entrevistas, baterías de tests laborales, técnicas grupales o Assessment Centre, otras técnicas de evaluación en selección).

✓ Entrevistas

Es una técnica esencial para la evaluación de las personas. Para llevarla a cabo, es necesaria una adecuada formación profesional, con adiestramiento específico, de modo de poder mantener la objetividad en la evaluación. Se pueden implementar distintos tipos de entrevistas.

- a) Según el momento del proceso y el objetivo (entrevista preliminar, breve, inicial, focalizada; profunda o de selección propiamente dicha; integradora o de cierre).

- b) Según la modalidad de entrevista (de shock; incidentes críticos; estructurada; combinada; con enfoque tradicional o por competencias).
- c) Según la cantidad de participantes (grupal, individual, por panel).

La determinación de cuáles se implementan en cada proceso dependerá del perfil ideal buscado, de las características de la empresa y de la preferencia del profesional interviniente.

El análisis se realiza a partir de la información obtenida por los distintos canales de comunicación: *verbal, gestual, postural, interaccional*.

✓ **Batería de tests laborales**

Se trata de pruebas psicológicas *válidas* porque evalúan lo que pretenden medir, y *confiables* porque, evaluadas las respuestas por distintos profesionales, dan la misma información. Además, son “creadas para” o “adaptadas especialmente para” el ámbito laboral; exploran y ponderan con alto grado de precisión una amplísima gama de:

- a. Destrezas, habilidades y aptitudes intelectuales.
- b. Aptitudes psicomotrices y Maduración motriz.
- c. Intereses y expectativas.
- d. Características personales.
- e. Características de interacción social.
- f. Competencias.

Recomendamos la inclusión de técnicas psicométricas y proyectivas. Cabe destacar que en todos los puestos es necesario implementar una batería completa con distintas técnicas, que permitan evaluar las condiciones del perfil. Nunca debería incluirse una sola técnica sino crear una batería ad-hoc para el caso.

✓ **Técnicas grupales o Assessment Centre (AC)**

Las técnicas grupales que se pueden incluir para conocer a los candidatos son de dos grandes tipos: las *lúdicas*, que proponen actividades lo más alejadas posibles de la situación laboral (por ejemplo, la técnica de fundar un pueblo) y las de *simulación*, que

se refieren a un método de acción: son pruebas situacionales que recrean las condiciones del ambiente laboral y proponen tareas semejantes a las que el sujeto concretaría en el puesto en cuestión.

El sistema de *Assessment Centre* (AC) debe cumplir con ciertas condiciones: (1) han de utilizarse distintas técnicas de simulación, las que se pueden complementar con técnicas lúdicas, entrevistas y tests. (2) Se observan los comportamientos y se evalúan de acuerdo a los indicadores de las competencias (conductas criterio), los que han sido definidos con anterioridad, para cada uno de los niveles de exigencia. En la evaluación se incluye el potencial de desarrollo y no solo la capacidad actual. 3. Tiene que participar la línea y algún otro representante de la empresa en calidad de observadores-evaluadores de los candidatos. Se propone la intervención de la línea de mando que participa en la evaluación, a partir de observar y registrar dichos comportamientos prefijados con los profesionales a cargo de la coordinación. Si no se cumple con la condición última, se trata de un proceso con técnicas grupales, que puede ser enriquecedor y en muchos casos ser más aconsejable que el sistema de AC, pero no se debería categorizar como tal.

✓ Otras técnicas de evaluación

- Estudio socio-económico, ambiental, institucionales, de antecedentes

Se trata de distintos tipos de investigaciones que procuran información sobre las condiciones de vida, la actividad socio-familiar, las conductas habituales, los antecedentes del sujeto. También pueden ofrecer información sobre las competencias desarrolladas.

Los estudios de antecedentes evalúan la trayectoria del sujeto en diferentes ámbitos: laboral, comercial, judicial, policial. También transmiten las posibles fortalezas y puntos débiles del sujeto.

- Examen médico pre-ocupacional

En relación con el cargo específico, permite evaluar si por su naturaleza y condiciones físicas, el sujeto cuenta con los requisitos necesarios. Lo realizan las clínicas especializadas en medicina pre-ocupacional o los profesionales médicos de la empresa, en el caso de que cuenten con un centro médico propio.

– **Pruebas de trabajo / Evaluación técnica**

Se busca comprobar si la persona tiene los conocimientos y experiencia laboral requerida.

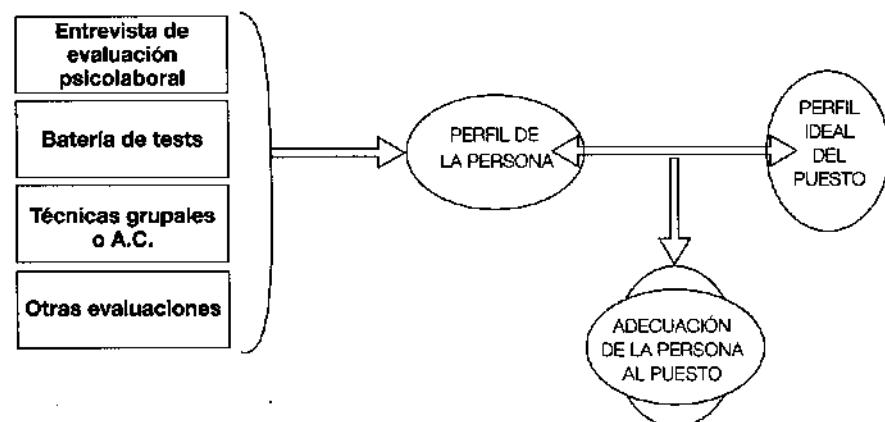
– **Otras técnicas propuestas**

Se incluyen otras técnicas, por ejemplo:

- Escalas, Cuestionarios o Listas que no alcanzan el estatus de tests.
- Estudios de valoraciones: autoevaluaciones, balances de competencias, evaluación 360°.
- Técnicas de observación de comportamientos habituales.

Según la envergadura y complejidad del puesto variará sustancialmente la profundidad y duración del proceso de selección.

A partir de las evaluaciones efectuadas, se realiza el análisis de la adecuación de la persona al puesto y se determinan los finalistas para presentar a la empresa.



Aspectos a ser considerados en la evaluación de las técnicas

La evaluación de las diferentes técnicas que utilizamos tiene que realizarse en base a las *reglas de interpretación general*,

que abarcan el nivel manifiesto y latente de la producción obtenida:

1. Existe más riqueza en la conclusión cuando hay mayor cantidad de conductas distintas.
2. Es importante considerar la totalidad de los datos.
3. Es importante centrarnos en lo esencial.
4. Ha de tomarse en consideración las secuencias dinámicas (del orden de las respuestas y de los tests).
5. Deben analizarse las recurrencias y convergencias observadas en el material:

– *Recurrencia*: es la reiteración de un mismo indicador en la misma técnica o en otra; puede ser tanto de indicadores formales como de contenido. Se trata de determinar su significación y establecer si la reiteración es adecuada y habla de un rasgo esencial para la estabilidad, o es excesiva e indica rigidez.

– *Convergencia*: se trata de diferentes indicadores o conductas que se relacionan con un mismo significado o característica. Por lo que implica la reiteración de una secuencia dinámica que se expresa a través de indicadores diferentes y –a veces– opuestos. Las convergencias permiten ir conformando *gestalt* de pautas, a partir de las cuales se confirman y complejizan las hipótesis. Se pueden dar dentro de una misma técnica o entre varias; ha de observarse la correlación de pautas significativas intra e inter-tests; entre los tests y la conducta durante la administración, y entre esta producción y la entrevista u otro tipo de técnica que se implemente.

Las hipótesis que se van generando tendrán diferentes niveles de profundidad y confianza según las reglas planteadas, además de la validez de las técnicas que se implementen y la relación que tengan las hipótesis con otras variables de la vida del candidato (historia, momento evolutivo, ubicación social, entre otros).

A través de la actividad clínica, el psicólogo logra una descripción psicológica amplia y bien integrada de la persona. Cuando se trata de una evaluación psicolaboral, se requiere que además esta se traduzca en conductas concretas a desplegar en la organización y en la tarea propiamente dicha.

**FASE 5:
ORIENTACIÓN****✓ En relación con la empresa**

Se elaboran informes y se mantienen entrevistas con los responsables de la empresa. Asimismo, se provee información para alimentar los otros sistemas de administración de Recursos Humanos de esa empresa y para el banco de candidatos que posiblemente sean considerados en las próximas vacantes. Por otra parte, también se puede mantener una entrevista con el jefe directo de la persona a fin de favorecer el vínculo interpersonal entre ellos, facilitando su integración a la institución.

✓ La devolución a los candidatos

En cuanto a la devolución de información a las personas, es poco común que la organización esté en condiciones o con interés de brindar este asesoramiento, más aún tratándose de aquellos candidatos que no resultaron elegidos. Entre los colegas mismos existen algunas discrepancias en relación con la necesidad y posibilidad de concreción de esta devolución en el caso de procesos de selección de personal, por lo que es imprescindible adoptar una postura personal acerca del tema. Desde el Código de Ética profesional, no se considera obligatoria su realización; ha de explicitárselo a la persona desde un comienzo. Por otra parte, en general el sujeto no eligió ser evaluado porque le interese conocerse a sí mismo o resolver alguna problemática personal, por lo que no se tornaría imprescindible una devolución.

**FASE 6:
CONTROL DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

Se trata de evaluar el grado de predicción alcanzado por la evaluación del sujeto; si se detecta alguna situación problemática o condición poco satisfactoria, se puede intervenir para facilitar su resolución. Una técnica muy utilizada es la comparación

entre la evaluación psicolaboral con la ponderación del desempeño, realizada tanto por la jefatura y un nivel jerárquico superior, como por la misma persona. Se utiliza el *feedback* para optimizar los pasos del proceso.

3. Enfoque integral en la evaluación psicolaboral

El enfoque que planteamos es integral, ya que abarca los distintos niveles de amplitud de enfoque. Pero además, implica integrar el aporte del abordaje tradicional con el de competencias. Coincidimos con Levy Leboyer (1997) en que para que se desarrollen las competencias y se generen las potencialidades, tiene que haber previas condiciones, que son dadas por las capacidades, aptitudes, destrezas y rasgos de personalidad, tan estudiados en el enfoque tradicional.

Tomamos en consideración que el objetivo es lograr un sistema de selección eficiente, que tiene que cumplir con los siguientes aspectos, de acuerdo al Hay Group (Lira y Ramírez, 2005):

- Identificar adecuadamente las personas que, entre todos los solicitantes, mejor se adaptan al puesto y ofrecen la capacidad de desempeño que la empresa requiere para alcanzar sus objetivos.
- Lograr dicha evaluación sin caer en ningún tipo de sesgo, pasible de ser incluido por el evaluador (sexo, raza, defectos físicos, etc.).
- El sistema de selección tiene una buena relación costo/eficacia; el tiempo y el dinero dedicado a su diseño e implementación queda justificado por la calidad de las personas seleccionadas.

Estas tres condiciones se pueden conseguir más fácilmente mediante el sistema de selección centrado en competencias, con aportes del enfoque tradicional. Al basarse la evaluación en las competencias necesarias para obtener un desempeño superior en el puesto, se focaliza en el tipo de condiciones que permiten obtener buenos resultados cuando se desarrollan las funciones. Esto disminuye la probabilidad de que se produzcan sesgos; así como

también permite seleccionar personas que efectivamente logren las metas deseadas: ello hace que los beneficios promovidos por su incorporación superen los costos. Por otra parte, si se conoce de manera más profunda y precisa las capacidades y cualidades personales de base necesarias para generar potencialidades y poner en juego las competencias, se trabaja con mayor certeza acerca del perfil de la persona, la estabilidad de su comportamiento actual y sus posibilidades de desarrollo futuro.

9. LA ENTREVISTA PSICOLABORAL PARA LA EVALUACIÓN DE LAS PERSONAS

La entrevista de evaluación psicolaboral es una técnica imprescindible para conocer el perfil de las personas en cualquier ámbito de intervención. Para su utilización en esta área, los psicólogos tenemos que atender a dos cuestiones fundamentales:

- Amplificar el enfoque de evaluación, teniendo como centro los aspectos más saludables y adaptativos del sujeto, aquellos que le permiten vincularse con el trabajo, las personas y la institución.
- Desarrollar estrategias específicas que nos permitan ir más allá de lo que la persona puede traer preparado o pensado.

1. Definición, características generales, objetivos

La entrevista de evaluación psicolaboral puede definirse como un proceso comunicacional que se genera entre las personas que interactúan —evaluador y evaluado/s— en un tipo de relación particular, que supone roles asimétricos, en interdependencia. Este proceso se despliega dentro del marco institucional que los atraviesa y en un contexto social que los condiciona. Ese encuentro particular se desarrolla sobre la base de determinado encuadre, en el que se definen los roles, el objetivo del encuentro, el espacio y el tiempo. Estas condiciones establecidas ayudan a disminuir la ansiedad, y también brindan información acerca del comportamiento del sujeto.

En líneas generales los candidatos tratan de ajustar sus res-

puestas teniendo en cuenta lo que se conoce como *deseabilidad social* –esto es, el perfil que se considera apreciado socialmente–, por lo que el entrevistador –observador participante– tiene que implementar diferentes técnicas y tomar en cuenta la pluralidad de la conducta en sus diversas áreas de manifestación, con el fin de ir más allá de la imagen que la persona quiere transmitir.

La entrevista se organiza en base al perfil específico del puesto con el que se va a comparar al sujeto; si bien se obtiene información general, se hace foco en las condiciones centrales requeridas para el puesto en esa empresa (Adam, 2006).

En toda entrevista se concretan los siguientes pasos:

- Pre-entrevista (estudio de la descripción del puesto, del perfil psicolaboral, del CV de la persona y de otro material previo que permite organizar la entrevista y conectarse con el sujeto).
- Apertura de la entrevista (dar información básica, facilitar el *rapport* con la persona).
- Desarrollo (o fase de dirección).
- Cierre (apertura a las opiniones del evaluado e información sobre pasos posteriores).
- Post-entrevista (registro y evaluación de la información recabada).

Los objetivos centrales de la entrevista psicolaboral de evaluación son:

1. Dar información sobre la modalidad del proceso de evaluación, los datos centrales de la empresa y del puesto, con el fin de disminuir ansiedades y confirmar si la persona está dispuesta a participar en el proceso de selección o desarrollo.
2. Conocer las capacidades, rasgos, habilidades, competencias e intereses actuales y potenciales del candidato con el fin de determinar el grado de adecuación a un puesto o puestos en una empresa.

Recordemos que en el capítulo 4 la Dra. I. Pérez Jáuregui abordó la entrevista teniendo en cuenta la actitud fenomenológica a

desplegar y la técnica de observación participante. Luego, en el capítulo 6 hemos comparado la entrevista psicolaboral con la de las especialidades terapéutica y forense; en el capítulo 8 hemos comentado los distintos tipos de entrevistas del ámbito laboral.

2. Áreas que se abordan y temáticas contraindicadas

– En la entrevista *se exploran las diferentes áreas de la vida de la persona, teniendo como foco el puesto de trabajo a cubrir y la vida organizacional a la que debe adaptarse:*

- Historia profesional y experiencia
- Intereses extralaborales
- Tiempo libre
- Actividades sociales
- Capacidades intelectuales
- Autoevaluación
- Disponibilidad de tiempo y posibilidades de movilidad a otros puntos geográficos
- Historia educativa
- Situación económica
- Características de personalidad
- Competencias conductuales
- Expectativas sobre el ingreso a institución y puesto
- Historia personal y familiar
- Salud y hábitos de vida de la persona y la familia
- Zonas de conflicto y resolución
- Motivaciones, intereses y preferencias: Expectativas de desarrollo. Satisfacción en el trabajo. Sistema motivacional completo de la persona
- Organización de la vida personal en relación con el trabajo

– En líneas generales *no se interroga al sujeto acerca de aquellas temáticas que no incidan en la vida laboral, que pertenezcan al ámbito privado y que puedan ser utilizadas discriminatoriamente. Existen diferentes posturas profesionales según los países; en la Argentina no se abordan la vida sexual, los motivos de conflictos familiares íntimos (por ejemplo, las causas por las que el sujeto se separó de su pareja), la ideología política y la religión.*

Acerca de estos dos últimos puntos, solo se los trataría en el caso de que figuren como atributos centrales de la identidad de la empresa u organización.

3. Consideraciones para el desarrollo de la entrevista desde el enfoque tradicional

A continuación se consignan algunas prácticas que debe tener en cuenta el profesional a la hora de realizar la entrevista:

- ▶ El evaluador es un observador participante; tiene que establecer el encuadre y mantener la guía y el control de la entrevista. Deja que el entrevistado organice el campo de la interacción, a partir de sus respuestas a las preguntas y consignas que se le plantean.
- ▶ Efectúa preguntas abiertas, dando la posibilidad que la persona se exprese y comunique de la forma más amplia. (“Cuénteme sobre sus experiencias laborales”).
- ▶ Realiza el planteo de situaciones hipotéticas ante las que el entrevistado tiene que responder (“Si se encuentra en esta situación ¿cómo la resolvería?”).
- ▶ Solicita perfiles o condiciones ideales: (“¿Cómo es un jefe ideal para usted?”).
- ▶ Interviene también para facilitar la comunicación, señalar incongruencias y contradicciones.
- ▶ Estimula a hablar a partir de un buen *rapport* y una actitud receptiva.
- ▶ Participa para resolver bloqueos, para completar lagunas, dilucidar ambigüedades, etc.
- ▶ No da por sentado ningún dato; si hace falta explícita lo que él entendió, para confirmarlo o no.
- ▶ No expresa valoración personal, ni induce reacciones.
- ▶ Promueve ansiedad cuando no la detecta (“¿Qué es lo que más rechaza de los grupos de trabajo?”; “¿Nunca se siente frustrado?”)
- ▶ Hace comentarios sobre lo conversado con el entrevistado, a fin de evaluar la capacidad de recepción de este.
- ▶ “Legaliza” determinados sentimientos o acciones para evaluar si la persona puede flexibilizar su postura. (Entrevistado: “Yo nunca tuve que enfrentar problemas”. Entrevistador: “Siempre tenemos que enfrentar dificultades o situaciones complicadas... Trate de acordarse de alguna.”)
- ▶ Pide realizar definiciones (características positivas y negativas, de sí mismo o de otros) y/o elegir entre opciones. (“Si

tuviera que elegir entre la siguiente lista de atributos para definirse a usted mismo, ¿cuáles tres elegiría?"; "cuénteme los tres aspectos suyos que considere más favorables y los tres menos favorables").

- ▶ Plantea al entrevistado posibles contradicciones de su discurso, o entre su discurso y su comportamiento no verbal ("En un momento de la entrevista usted dijo que prefiere trabajar en un lugar en el que le den margen de libertad de acción, luego me dijo que necesita contar con un ambiente estructurado. Por favor, ¿me quiere explicar un poco más esto?")
- ▶ Pregunta cómo es su visión hacia el futuro ("¿Cómo se ve a usted mismo dentro de 3 años?")
- ▶ Procede con tacto cuando explora cuestiones que pueden ser sensibles, pudiendo comenzar la pregunta con alguna frase como: "Si no le molesta, quiere aclararme...?" o bien explicitar que hablarán de temas que, por secreto profesional, no serán transmitidos, si no inciden en el desempeño laboral.
- ▶ No ha de formularse preguntas dando por supuesto que la persona debe conocer con exactitud la respuesta (si se pregunta a un ejecutivo de cuentas "¿cuál es el volumen de ventas de su área?", puede creer que se espera una cifra exacta. Es mejor comenzar la pregunta con: "Aproximadamente..." "En términos generales...").
- ▶ Incluye comentarios positivos sobre algún aspecto real del candidato, para luego hacer una pregunta ("Su trayectoria es rica en experiencias..., ¿como cree que se sentiría en un puesto...?")
- ▶ Identifica los distintos tipos de silencios en base al comportamiento no verbal y actúa en consecuencia:
 1. El silencio operativo, en el que la persona está "buscando" en sus recuerdos o resolviendo cómo organizar la respuesta (se toma el mentón, pone gesto de estar concentrado, etc. En este caso conviene darle tiempo);
 2. El silencio del que entró en confusión (da muestras de estar "en blanco", puede manifestar angustia y buscar apoyo o quedar paralizado y evitar el contacto);
 3. El silencio del que se siente inseguro y busca el apoyo para retomar;
 4. El que se siente perseguido y retacea la información (mira de reojo, se sienta en el borde de la silla). En general, es conveniente dejar pasar unos segundos (alrededor de 5 o 10) y si no responden por sí

mismos, podemos decir: "Usted me estaba comentando...", para que le permita reconectarse con las ideas; o bien, si notamos que duda entre contar algo o no, podemos preguntar: "¿Quiere comentarme algo más de ese tema?". En caso de ser necesario, si el silencio está vinculado con la desconfianza, podemos aclarar la existencia del secreto profesional respecto de aquella información que no sea estrictamente laboral.

- Puede transmitir gestos de buen humor; si no atentan contra el encuadre ayudan a distender al candidato y a estar más dispuesto a mostrarse.
- Utiliza otras técnicas de sondeo: si se necesita ampliar los datos, se pueden formular preguntas neutrales ("Por favor, ¿puede explicarme más lo que quiere decir?"); pedido de ampliación, apoyándose en información previa ("En esa situación que me comenta, ¿a qué se refiere con la palabra....?"); pedido de aclaración ("¿Qué entiende usted por *autopropulsado* en este caso?"); utiliza el silencio para estimular a hablar, no habla pero observa al entrevistado (Madux, 1991).
- Utiliza preguntas directivas y no directivas según el momento y la finalidad de la intervención: con predominio de las no directivas. ("¿Por qué cree que lo ascendieron?" –no directiva–; "¿Cuántas veces ascendió en su último trabajo?" –directiva–).

4. Consideraciones para el desarrollo de la entrevista desde el enfoque de competencias

Las consignas planteadas deben explicitar claramente al candidato lo que uno espera de su respuesta. Han de contener una pregunta o propuesta breve, clara, específica y si refieren al tiempo pasado, deben formularse de manera que lo orienten hacia lo que realmente hizo. Las respuestas solicitadas tienen que reunir determinadas condiciones para que sean codificables de acuerdo a determinado grado de exigencia del diccionario de competencias. Por lo que se dan las consignas con una serie de condiciones:

- Solicitar respuestas concretas y traducibles en conductas; se le pide al entrevistado ejemplos que transmitan experiencias

pasadas (*flash back*). (“¿Puede recordar alguna situación muy tensa que haya tenido que resolver? Cuando tiene presiones intensas, ¿qué hace para enfrentarlas?, ¿cómo se descarga? Cuénteme algún hecho reciente?” Estas preguntas exploran tolerancia al estrés).

- ▶ Explicitar claramente al candidato lo que uno espera de su respuesta (“Me interesa conocer alguna situación real que haya vivido en su trabajo, acerca de... Le pido que la cuente con detalle y que especifique qué hizo usted, qué pensó y qué sintió en ese momento”).
- ▶ Efectuar una propuesta breve, específica y en tiempo pasado (“¿Tuvo que enfrentar en el colegio alguna crítica que consideró inmerecida?”)
- ▶ Formular preguntas que lo orienten hacia lo que realmente hizo (“¿Cómo actuó usted? ¿Por qué pensó que era la mejor solución?”).
- ▶ Especificar que el relato es en primera persona; no en plural (“Necesito saber cuál fue *su* actitud”).
- ▶ Pedir, si nos va a contar lo que otra persona le contestó, que lo haga en forma de diálogo (“Por favor, cuénteme qué le dijo usted a él, que le contestó él, reproduciendo así el diálogo que tuvieron”).
- ▶ Remarcar las respuestas que se ajusten a lo solicitado (“Me quedó muy claro lo que me transmitió de esta manera”).
- ▶ Indagar acerca de las conductas específicas y dejar de lado los comentarios generalizadores, filosóficos, hipotéticos (por ejemplo: “Como todo el mundo...”; “la gente lo vive así...”). Si hace falta, aclarar qué es lo que esperamos que nos transmita.
- ▶ Estimular a recordar, si la persona manifiesta no acordarse exactamente de las palabras (“Trate de hacer memoria sobre el contenido en general de la situación”).
- ▶ El profesional tiene que trazar la “Estrella” conductual.

El entrevistado puede tratar de elaborar una escena “conveniente” o mejorarla; por eso no se trata de escuchar lo que proponga sino más bien de lograr un conocimiento más acabado de la situación que plantea a través de preguntas aclaratorias. La técnica que se utiliza para ello es la denominada STAR (estrella), que procura explorar los siguientes ítems en cada situación transmitida (De Ansorena Cao, 1996).

Situación	¿Qué ocurrió? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Con quién? ¿Qué hechos lo llevaron a eso?
Tarea:	¿Cuál era su papel? ¿Qué objetivos tenía? ¿Qué debía hacer?; ¿Qué se esperaba de usted?
Acción:	¿Qué hizo y cómo lo hizo? ¿Qué ocurrió y por qué? ¿Qué hicieron las otras personas?
Resultado	¿Qué fue lo que pasó después? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo?

A las que se pueden agregar otras preguntas enriquecedoras:

- ¿Qué lo hizo pensar que esa era la mejor solución? ¿Qué pensaba usted acerca de lo que hizo la otra persona?
- ¿Qué sintió ante ese hecho? ¿Cómo se sintió después de esa respuesta?
- ¿Qué lo impulsó a actuar de esa manera? ¿Qué quería que pasara?
- ¿Qué habilidades puso en juego para resolverlo? ¿con qué condiciones no contó como para resolverlo?

A continuación se consignan los pasos que ha de seguir una entrevista de acuerdo al enfoque de competencias:

-
1. Preparación de la entrevista.
 2. Introducción.
 3. Desarrollo.
 4. Final de la entrevista.
 5. Evaluación de las respuestas y codificación.
 6. Comparación con el perfil ideal.
 7. Comparación entre candidatos y determinación de los finalistas.

PASO 1: PREPARACIÓN ANTERIOR A LA ENTREVISTA

- Revisar el perfil del puesto por competencias y contexto.
- Rever el perfil de competencias requeridas a la persona para que sea exitosa en el desempeño en el puesto y los indicadores conductuales que se han determinado.
- Analizar el currículo vital del postulante y otros antecedentes.
- Planifi-

car la entrevista, elaborar preguntas y determinar los modos de codificar la información. La estructura de la entrevista suele definirse con actividades, objetivos y tiempos a cumplir.

PASO 2: INTRODUCCIÓN

• Transmitir información al entrevistado sobre los aspectos generales de la entrevista, del proceso de evaluación y del puesto en la empresa. • Comentar al candidato el plan de la entrevista, sus pasos y forma de respuesta que se espera. • Si se quiere registrar la entrevista de alguna manera, se le solicita permiso al entrevistado.

PASO 3: DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Existen distintas modalidades:

- I. Comprende las responsabilidades y el contexto actual, la experiencia que tuvo en los últimos dos años, eventos exitosos y no exitosos, el balance entre ambos. Si no se logró recabar la información codificable necesaria, el evaluador puede realizar preguntas focalizadas en determinadas competencias, para permitir que el entrevistado brinde información codificable. Este proceso lleva entre 60 y 90 minutos.
- II. Otra modalidad es la entrevista focalizada (BEI), de Spencer y Spencer (1993): Incluye una introducción y exploración sobre la experiencia y formación de la persona, las responsabilidades en el trabajo actual, la descripción de eventos conductuales (el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de baja actuación), sus necesidades en referencia al trabajo, y sus conclusiones sobre la entrevista.
- III. De Ansorena Cao propone la siguiente planificación (1996): Se plantea el objetivo del proceso de evaluación, luego se pasa al desarrollo de la entrevista con la revisión del CV, de la historia educativa, la historia familiar, la exploración de las 5 competencias conductuales más importantes del puesto, con pedido de *flash back* para cada una de ellas, el análisis del área motivacional, su disponibilidad para incorporarse a la empresa, movilidad, viajes, el proceso de evaluación. Propone desarrollar este plan en 75 minutos.

PASO 4: FINAL DE LA ENTREVISTA

Se procura promover la posibilidad de que el entrevistado pregunte lo que quiera; el profesional explicita como continúa el proceso, agradeciendo el

tiempo y el aporte efectuado. Es importante observar el comportamiento del evaluado ya que suele mostrarse más espontáneo al estar finalizando la entrevista.

PASO 5: EVALUACIÓN DE LAS RESPUESTAS Y CODIFICACIÓN

Se identifican las competencias en base a los comportamientos que puedan ser codificables y se las categoriza en los distintos niveles de exigencia que figuran en el diccionario de competencias.

PASO 6: COMPARACIÓN CON EL PERFIL IDEAL

Este paso puede realizarse de diferentes maneras, dependiendo del modelo que se utilice. Pero finalmente lo que se logra es la comparación del perfil del sujeto con el del puesto, determinando fortalezas y puntos débiles de la persona.

PASO 7: COMPARACIÓN ENTRE CANDIDATOS Y DETERMINACIÓN DE FINALISTAS

Se realiza si se trata de un proceso de selección de personal. Se compara el perfil de cada persona y se determinan los finalistas que serán presentados.

La modalidad de entrevista que proponemos es la integral, en la que se evalúan las diferentes áreas de la vida del sujeto con las técnicas tradicionales. También se incluye la evaluación de las competencias claves en base a la modalidad de relevamiento de información correspondiente a ese enfoque.

Consideramos muy enriquecedores los aportes que realiza la Dra. I. Perez Jáuregui (2011) a partir de la investigación que está dirigiendo desde el año 2008, en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), relacionadas con las pautas de elaboración de la entrevista para la evaluación del proyecto de vida laboral, su articulación con los perfiles de competencias específicas para los profesionales de RR.HH., los roles de liderazgo y las actitudes de tipo adaptativo, sustentables en el tiempo.

5. Ejes para evaluar las entrevistas

- En la evaluación de las conductas de las personas, nos basamos en las diferentes áreas de manifestación planteadas por José Bleger (2007); analizamos asimismo su grado de coherencia o contradicción a fin de detectar la sinceridad en las respuestas o las posibles áreas de conflicto personal, en la medida que existan discrepancias entre las conductas expresadas. Bleger propone que el estudio de la conducta se haga en función de la personalidad y del inseparable contexto social, del cual el ser humano es siempre integrante; además la conducta es estudiada como un proceso y no como "cosa", con un enfoque dinámico.

La conducta es una sola, pero se manifiesta en tres áreas diferentes:

- Área 1. *Mente*: Se categorizan manifestaciones que no se dan como acciones materiales y concretas sino de manera simbólica. Apunta al contenido de lo que se habla.
- Área 2. *Cuerpo*: Se categoriza como conducta el enrojecimiento o palidez de la cara, la transpiración de las manos, los gestos, las posturas, el tono de voz, etc.
- Área 3. *Mundo externo*: Se categoriza el modo de acomodar sus papeles sobre el escritorio, el trato que le confiere al entrevistador, etc.

Cuando en la entrevista aparecen contradicciones entre las diferentes áreas de manifestación, tendemos a creer más en lo manifestado en las áreas 2 y 3, antes que en la 1, que resulta más controlable. En ese caso, tendremos que ver si se trata de que la persona se halla en conflicto con la temática, o que está tratando de simular comportamientos que no le son propios. Es conveniente profundizar en el tema en que apareció la contradicción, a fin de dilucidar las dudas suscitadas.

El campo de conducta tiene subestructuras o subunidades:

- Campo ambiental o geográfico: conjunto de elementos, condiciones y sucesos –incluye el o los individuos–, tal como pueden ser comprendidos objetivamente en su estructura.

- Campo psicológico: comprende la configuración o estructura particular que para el sujeto o el grupo tiene, en un momento dado, el campo ambiental. El campo psicológico aparece implicado en la conducta misma. Si en la oficina en la que se desarrolla la entrevista laboral (campo ambiental), la persona se comporta como si estuviese en su casa, este es el campo psicológico que aparece implicado en la conducta y para la persona está superpuesto o predominando sobre el campo ambiental.

Dentro del campo psicológico, y formando parte de él, podemos describir el campo de la conciencia. Es el conjunto de experiencias que aparecen conscientemente y que se relaciona con el Área de conducta 1 (Mente o simbólica), mientras que el campo psicológico general se relaciona con las áreas 2 y 3 (Cuerpo y Mundo externo, respectivamente).

Cuando el contexto psicológico de esos fenómenos (campo psicológico) coincide con el campo ambiental, se plantea que el individuo o grupo actúan con sentido de realidad, porque coinciden los tres campos y el sujeto o grupo se comportan en forma adaptada a la realidad.

Si en el campo ambiental (por ejemplo, la entrevista laboral), un postulante piensa en el baile al que va a concurrir y adopta una actitud corporal acorde a estos pensamientos, su campo psicológico ya no coincide con el ambiental. Decimos que hay una disociación entre ambos campos. En esta disociación se ve perjudicado el sentido de realidad en ese momento, la conducta no tiene concordancia con el campo ambiental.

Otro tipo de disociación se produce cuando la persona responde a una realidad, teniendo conciencia de ella pero con conductas que no se adecuan a la misma. Por ejemplo, sabe que está en una entrevista laboral y sin embargo adopta conductas como si estuviera con un amigo. La disociación se da entre el campo psicológico y el de conciencia y el ambiental.

Un último tipo de disociación puede darse cuando la persona manifiesta conductas acordes al campo ambiental, pero su pensamiento está en otra parte: la disociación se produce entre el campo de conciencia y por otra parte el ambiental y el psicológico (Bleger, 2007).

- A continuación se consignan los parámetros que utilizamos para evaluar las entrevistas:
- ✓ *Nos basamos en un ECRO*: esquema conceptual-referencial-operativo a partir del cual generamos hipótesis y las vamos confirmando en el proceso de evaluación.
 - ✓ *Adoptamos una observación participante*, que se expresa en:
 - Observar, formular hipótesis, verificar o rectificar las hipótesis en función de lo observado.
 - Para obtener datos del comportamiento total, escuchamos, vivenciamos y observamos.
 - ✓ *Evaluamos "todo" lo que ocurre en el campo*, a través de los diferentes canales de comunicación, de su contenido y dinámica, a partir de una adecuada disociación instrumental.
 - ✓ *Detectamos la conducta de las personas a través de sus tres áreas de expresión*:
 - *Verbal tradicional*: el entrevistado tiene organizada una historia de su vida y un esquema de su presente; de esto debemos deducir lo que no está claro, a través de sus palabras y modos de comunicación: las primeras palabras que dice en la apertura, la secuencia de temas (análisis horizontal y vertical), las lagunas; los cambios de tema; las contradicciones; las ambigüedades; las omisiones. Si habla del pasado, presente y futuro. Qué cuenta y cómo lo cuenta. Zona de conflictos. Motivaciones contradictorias, etc. El modo de comunicación a través de la palabra. La organización del contenido del relato y el tipo de enfoque con el que se maneja (práctico, reflexivo, global o detallista). Los ideales que plantea. El tipo de relato y el nivel de pensamiento con el que se maneja (concreto, funcional o abstracto), entre otros.
 - *Verbal por competencias*: explicitada como codificación de las conductas del sujeto en base a los niveles expresados en el diccionario de competencias.
 - *No verbal*: modo presentación. Actitudes generales y ante ciertas preguntas. Gestos y posturas (cambio de posición, movimientos de sus miembros y posición de sus manos, etc.). Tono de voz, las inflexiones ante ciertos temas. Elocución y Ritmo. Otras manifestaciones físicas.

- ✓ *Registramos las actitudes hacia la entrevista:* conductas hacia el proceso; encuadre (si viene tarde, si no viene, si invade preguntando, etc.); actitudes hacia el entrevistador.
- ✓ *Buscamos la correlación entre las distintas áreas de expresión, convergencias y divergencias, recurrencias y contradicciones.*
- ✓ *Detectamos la curva de ansiedades* (tipo, evolución y defensas en su abordaje; vínculo).
- ✓ *Evaluamos los aspectos transferenciales y contratransferenciales.*
- ✓ *Analizamos la respuesta ante nuestras intervenciones.*
- ✓ *Evaluamos la forma de resolución de situaciones problemáticas.*

6. Errores más comunes en la entrevista psicolaboral

- *La primera impresión es la que vale:* la persona puede estar más ansiosa al comienzo y deslucirse; pudiendo demostrar otras condiciones cuando avanza la entrevista.
- *Efecto halo:* consiste en valorar todo el conjunto en función de un único rasgo favorable.
- *Estereotipos y generalizaciones:* tenemos una serie de valores culturales y personales que rigen nuestra conducta. Es importante estar atentos a los prejuicios, estereotipos e ideales porque suelen ser inconscientes; es necesario revisarlos de antemano, a fin de reflexionar cuando se presenten situaciones que pueden implicarlos.
- *Efecto "horn":* consiste en valorar negativamente todo el conjunto por algún rasgo que no gusta.
- *Efecto proyección:* sobrevalorar a los candidatos o aspectos concretos por coincidir con nuestra forma de ser o pensar.
- *Efecto contraste:* comparar un candidato con el que acaba de salir; sin hacerlo de manera clara y sistemática.
- *Efecto recencia:* dar más valor a las últimas informaciones que nos ofrece el sujeto en la entrevista.
- *Efecto "greenspon":* dar más valor a las respuestas donde el candidato ha puesto más hincapié.
- *Hacer deducciones:* sacar conclusiones precipitadas, en base a deducciones y no hechos.

- *Experiencia anterior*: el entrevistador se deja llevar por la experiencia que tiene el candidato.
- A continuación listamos una serie de comportamientos del entrevistador que dificultan una adecuada evaluación a través de la técnica de entrevista:
 - Ser impuntuales o no concretar la entrevista; excesivo tiempo de espera para los candidatos.
 - Tener interrupciones durante el desarrollo de la entrevista (teléfono, presencias, etc.)
 - Comenzar la entrevista sin haber establecido con el entrevistado el clima de *rapport* básico (con altas muestras de ansiedad, nerviosismo por parte del entrevistado).
 - No darle la información necesaria al entrevistado sobre el puesto a cubrir y el proceso de evaluación; lo que puede llevar a que desista del proceso cuando conozca alguna condición.
 - Estar en un ambiente en el que se escucha lo que hablan otros y el candidato es escuchado a su vez (por ejemplo, cuando se realizan entrevistas en boxes, uno al lado del otro).
 - Contestar las preguntas que son necesarias que el entrevistado responda.
 - No contar el entrevistador con suficiente información sobre la descripción del puesto, el perfil del puesto y el CV del entrevistado.
 - Hablar demasiado.
 - Tener una actitud demasiado distante.
 - Hacer evaluaciones ignorando los criterios de selección (por instinto, simpatía, sentimientos).
 - Confundir intuición con juicio apresurado: el entrevistador profesional puede utilizar el pensamiento intuitivo, pero tiene que corroborarlo; de otra manera puede resultar muy subjetivo.
 - Introducir aspectos personales. Autorreferencias.
 - Temer la pérdida de la conducción de la entrevista, por diversas conductas del entrevistado, por lo que el entrevistador puede rigidizarse, evitar la entrevista, no entrar en contacto con la persona, etc.

- No considerar las características de las personas y no establecer un código compartido.
- Indagar sobre áreas íntimas; favorecer que la persona se explye sobre cuestiones no laborales.
- Mal manejo del tiempo: prolongación de la entrevista, no abordaje de determinados temas porque se extendió en otros.
- Perder la disociación instrumental, actuación de la contra-transferencia ante determinadas situaciones.
- No tolerar el silencio, terminar la frase del entrevistado, no respetar el tiempo de la otra persona, por dificultades con el manejo de la propia ansiedad.
- No registrar por escrito la información clave y después confundirse con los candidatos o bien escribir todo el tiempo y no detectar el comportamiento no verbal.
- No definir bien el encuadre o tender a romperlo para calmar a la otra persona.
- Utilizar técnicas que no son recomendables: hacer preguntas que se responden por sí o por no, o que permiten respuestas clisés ("Cómo se lleva con sus compañeros?" Respuesta: "Bien, normal"); preguntas sugerentes que den por seguro la respuesta ("¿Se anotó en la facultad privada porque considera que en la pública hay más dificultades para recibirse en poco tiempo?"); planteos frontales antes de entrar en *rapport* y contar con información en la que basarse ("¿Usted se fue de ese trabajo porque no alcanzaba los resultados?"); preguntas en donde el sujeto tiene que optar entre dos opciones negativas ("Entonces, ¿se quiere quedar por la estabilidad, o irse por no poder abarcar las dos actividades?").

Por último, es imprescindible reconocer la importancia de nuestra intervención en la evaluación psicolaboral de los candidatos y nuestra responsabilidad para concretarla de la manera más objetiva y operativa posible. Por lo que tenemos que, en relación a la entrevista de evaluación, profundizar la formación de base, contextualizarla en el ámbito laboral, investigar nuevas técnicas y reflexionar sobre nuestro ejercicio profesional, teniendo en cuenta que el objetivo final es mejorar la calidad de vida de todos los participantes.

10. LOS TESTS EN LA EVALUACIÓN PSICOLABORAL

1. Características centrales de los tests

Los tests psicolaborales son técnicas de evaluación de la persona que ponderan con precisión y objetividad una amplia gama de condiciones personales: destrezas, aptitudes cognitivas, características de personalidad, modalidades interrelacionales, valores, nivel de estrés y consecuencias, aspectos motivacionales, etc. La evaluación psicolaboral que incluye estas técnicas es comúnmente conocida como *estudio psicotécnico*.

El test es una prueba definida, reproducible y estandarizada en la medida en que se usa siempre el mismo material; se da la misma consigna y se lo administra de la misma manera. A partir de esta prueba se provoca y registra un comportamiento y se lo evalúa en base a criterios estadísticos generados en exhaustivas investigaciones previas, lo que nos permite evaluar a la persona en forma más objetiva y tomando como referencia a la población.

Por lo dicho, se trata de un instrumento que permite evaluar cierta aptitud o característica personal específica con un alto grado de:

- ✓ *Objetividad*: se administra y evalúa la técnica de manera sistemática y precisa, reduciendo la subjetividad del evaluador. Los resultados son confiables.
- ✓ *Profundización*: permite “ir más allá” de lo que la persona manifiesta directamente.

- ✓ *Precisión:* evalúa exactamente el rasgo que dice evaluar. Por lo que resulta válido.

El comportamiento observado en el test tiene una relación constante y demostrada con otros comportamientos significativos. Esta vinculación puede expresarse de distintas maneras:

• ***Cuantitativa:***

Se dan dos modalidades: (1) plantea un alto grado de correlación entre el comportamiento expresado como respuesta al test y el que manifiesta la persona espontáneamente en el ámbito de trabajo. (2) el comportamiento en el test expresa el nivel que alcanza el sujeto en una determinada variable dentro de una escala. Para esta clasificación es necesario elaborar un patrón estadístico (normas o baremos) a fin de evaluar a la persona con respecto a la población en la que se encuentra, en términos de edad, género, nivel socioeconómico u otras variables. Este tipo de técnica presenta un carácter psicométrico, dado que está constituida por pruebas cuyo manejo está sometido a reglas estrictas y uniformes, que permiten una medida tan exacta como sea posible del fenómeno estudiado. Se trata de técnicas que informan sobre condiciones intelectuales y de personalidad de manera más focalizada y específica, permitiendo una comparación de niveles entre los postulantes. Además, algunos tests psicométricos se pueden administrar en forma colectiva.

Los *tests psicométricos cognitivos* nos proporcionan de un modo rápido y preciso información sobre capacidades y aptitudes.

Los *cuestionarios de personalidad* brindan interesante información, requiriéndose menor tiempo de evaluación.

Pero debemos estar atentos a las respuestas causadas por la "deseabilidad social" que pueden darse en los cuestionarios de personalidad. Algunas técnicas son más confiables que otras en la información obtenida, dado que cuentan con mejores condiciones de consistencia interna y de control de la imagen que el sujeto quiera dar (Adam, 2002b).

• **Cualitativa:**

La persona tiene la libertad para responder ante el estímulo a su manera; no existen respuestas correctas, solo comportamientos diferentes que serán analizados por el profesional en base a esquemas conceptuales previamente determinados.

Estas técnicas son denominadas *proyectivas* y exploran el conjunto de la personalidad, procuran comprender determinadas características manifiestas y latentes, con un mayor grado de riqueza y profundización de análisis; permiten recabar información menos controlada por la persona y –por ende– más fiel. Las conclusiones son expresadas a veces en forma numérica y otras veces en forma descriptiva. También tienen base estadística y constituyen obviamente el fruto de investigaciones; difieren de los instrumentos cuantitativos en la forma de categorización de las respuestas y en su evaluación, la que requiere distintos tipos de conocimientos para interpretarlos.

Por lo antedicho, las dos clases de técnicas son complementarias y es importante que incluyamos representantes de ambas en una batería, es decir, en el conjunto de tests seleccionados para evaluar a la persona. Cada técnica es evaluada por separado sobre la base de reglas de interpretación general; luego se contrasta la información obtenida con la de los otros tests de la batería, para finalmente correlacionarla con los resultados de la entrevista y de los otros medios de evaluación implementados (Adam, 2009a). Luego de realizar los diferentes pasos de análisis e interrelación, llegamos a elaborar el perfil psicolaboral de la persona, en relación con el perfil ideal para la posición o las posiciones en esa empresa.

Es importante, como se ha sostenido en el capítulo 5, que la implementación y el análisis de los tests se enmarque en lo establecido en el “Código de Ética del Psicodiagnosticador”, elaborado por ADEIP, y en las “Pautas internacionales para el uso de los tests (versión argentina)”, traducidas y adaptadas a nuestro país por la misma institución, a fin de poder trabajar de manera efectiva y ética (ADEIP, 2000).

A continuación desarrollaremos aspectos relativos a esta primera distinción, entre A. Tests Psicométricos y B. Proyectivos.

A. Tests psicométricos

1. Tests psicométricos de capacidades intelectuales: exploran inteligencia general y sus distintos tipos, además de aptitudes específicas intelectuales.

Existe una amplia variedad de técnicas que evalúan las distintas aptitudes específicas. Por ejemplo, para explorar la capacidad para prestar atención y mantenerse concentrado, una técnica muy efectiva es la de Toulouse Pieron.

En cuanto a evaluar la aptitud para comprender principios y movimientos de índole mecánica, una técnica válida y confiable es el DAT (Tests de Aptitudes Diferenciales de Bennett, test RM).

En la evaluación de las aptitudes es necesario que se tengan en cuenta otras técnicas de la batería que complementan la información que brinda el test específico. En el caso de la atención, consideramos por ejemplo también el completamiento de los datos de la solicitud de empleo, además de otras técnicas que, si bien exploran otras características personales, nos brindan información sobre esta capacidad (por ejemplo, los tests gráficos); finalmente correlacionaremos estos sondeos con lo registrado en la entrevista.

2. Tests de aptitudes psicomotrices: evalúan la coordinación visomotora, la capacidad para realizar movimientos complejos, la sincronización manual, entre otras condiciones.

Existen varias técnicas específicas, como el Test de Bender o el subtest Laberintos de PIA (Psicología Industrial Argentina), donde la persona tiene que recorrer con el lápiz el camino que queda en blanco entre distintos dibujos, sin tocar ninguna de las líneas impresas. La información específica se integra con lo detectado en los tests gráficos y el desempeño general.

3. Tests psicométricos de intereses o motivacionales: se investigan las inclinaciones, expectativas y gustos que se ponen en juego en las actividades laborales; por ejemplo intereses mecánicos, contables, científicos, sociales, etc. Si la persona presenta interés por la tarea que tiene que desempeñar y cuenta con las capacidades necesarias como para desarrollarlas, logra un ópti-

mo desempeño. Una técnica muy efectiva es el CMT (Cuestionario para el Trabajo de Toro Álvarez).

4. Tests psicométricos de personalidad: se llaman también cuestionarios o inventarios de personalidad y exploran aspectos no intelectuales de la persona (sociales, voluntarios, de estabilidad personal, etc.). Por ejemplo, un cuestionario laboral muy efectivo es el Inventario Millon de Estilos de Personalidad (MIPS), que permite conocer diferentes condiciones (motivacionales, cognitivas, de interacción social) en base a los estilos de personalidad de Jung.

Otro ejemplo de cuestionario es el Inventario del Perfil de Personalidad de Vendedores (IPV) que permite conocer la disposición para la venta, junto con otros rasgos esenciales para desempeñar tareas que impliquen influir sobre otros con el fin de que adquieran un bien o servicio.

B. Tests proyectivos

Presentan estímulos poco estructurados para que la persona los organice según sus propias características e intereses. Existe una gran variedad de pruebas proyectivas que difieren tanto por su forma material, como por los objetivos propuestos. Los más habituales son:

1. Tests gráficos: Se entregan hojas en blanco, y se da una consigna de dibujo o escritura al sujeto. Se le puede solicitar que "realice el dibujo de..." (una persona, dos personas, una casa, un árbol, etc.). Ante esta consigna se provoca una respuesta de movimiento expresivo. Otro tipo de consigna gráfica es la del Test de Wartegg, de Biedma y D'Alfonso (test de completamiento de dibujos), en el que se le entrega una planilla con 16 recuadros; cada uno contiene un arquetipo dibujado (un punto, un cuadrado, una curva, entre otros). Se le solicita a la persona que complete los dibujos que se han iniciado en cada recuadro.

2. Tests de láminas: Se presentan láminas y se pide una respuesta verbal. Pueden ser: (a) Con manchas (Rorschach, Zulliger);

(b) Con escenas (Test de Relaciones Objetales, Test de Apercepción Temática; (c) Con escenas lacunarias (Test de Rosenzweig, Nego).

3. Tests verbales: Se da la consigna en forma verbal y la respuesta debe ser del mismo tipo. Por ejemplo: Cuestionario Desiderativo, Frases Incompletas, Mis Manos, Visión Futuro.

4. Tests de clasificación: Se le da al sujeto un material y se le solicita que lo ordene. Por ejemplo: las Pirámides de Pfister, en las que tiene que elegir cuadraditos de colores para armar tres pirámides.

5. Tests de construcción: Se le plantea a la persona que escenifique situaciones o construya algo. Por ejemplo: la técnica de construcción de un pueblo o el MAPS (Make a Picture Story, de E. S. Shneidman)

2. Tests utilizados frecuentemente como batería psicolaboral

A continuación presentaremos aquellos tests que se pueden adquirir en el medio local y que consideramos válidos y confiables, por lo que son utilizados con frecuencia por los profesionales. Esta lista no pretende ser completa, dada la amplitud del tema.

A. Tests psicométricos

Actualmente se halla extendida la difusión y la transmisión de resultados de técnicas psicométricas —especialmente en el caso de los tests cognitivos— gracias a los recursos tecnológicos. Se han elaborado técnicas computarizadas —algunas se contestan y evalúan a través de un programa específico, y en otras el programa solo facilita la evaluación cuantitativa de la técnica— que disminuyen los tiempos de corrección. Esta tendencia, en crecimiento, tiene mayor raigambre en países que postulan restricciones para administrar técnicas proyectivas. (En la Argentina, por ejemplo, el Sistema de Orientación Vocacional Informatizado (SOVI-III)

es una herramienta de suma utilidad en el campo vocacional). Hay que tener en cuenta que proliferan en nuestro medio técnicas psicométricas de distinto tipo (algunas pueden resultar efectivas y otras no), pero en muchos casos no cuentan con los estudios de validez y confiabilidad imprescindibles.

Los especialistas en la evaluación psicolaboral por competencias difieren en su postura frente a las técnicas psicométricas, aunque en general gozan de cierta valoración. Hay algunos autores que plantean la necesidad de elaborar otras técnicas que permitan observar más directamente los procesos cognoscitivos e integrar en su interpretación los aspectos afectivos. Así surgen técnicas que pretenden evaluar variables más dinámicas, como la inteligencia emocional o el estilo de comportamiento gerencial.

Por su parte, McClelland (en Spencer y Spencer, 1993) plantea la necesidad de pruebas que resulten en la generación de un producto (hacer un objeto, resolver una situación); se trata de técnicas que se basan en la observación directa de las conductas. Si bien se acercan más al enfoque de competencias, se torna un tanto difícil su aplicación e interpretación.

De Ansorena Cao (1996) incluye una serie de pruebas psicológicas individuales y/o grupales para que enriquezcan el conocimiento previo de los candidatos. No obstante, el valor que le otorga es relativo, ya que solo tendrá repercusión eliminatoria del proceso si se detectan marcados estados patológicos o se perciben desviaciones de la *media* de signo negativo, que sean claramente incapacitadoras para el desempeño adecuado en la posición laboral. Suele utilizar: 16-PF de Cattell, el STAI, el Myers-Briggs o el Factor G de Cattell, las escalas del PAPI de Kostick. En el eje motivacional utiliza "el test de perfil motivacional de McClelland" (De Ansorena Cao, 1996).

Desde nuestro enfoque integral, la información psicométrica que obtenemos es una fuente de hipótesis, para nutrir y contrastar en el siguiente paso del proceso de la evaluación; tiene su valor por sí misma cuando se la integra con el resto de los datos y contribuye a la elaboración del perfil del sujeto. Ningún test por sí puede llevarnos a descartar al candidato, aun cuando haya protocolos de una técnica que puedan ser muy desajustados. Pero consideramos necesario confirmarlo con otra información. Incluso a veces el sujeto concurre con un alto nivel de ansiedad y las

primeras producciones no resultan tan satisfactorias; pero cuando va conociendo el medio y entabla un vínculo con el evaluador, puede ir mejorando su *performance*. En ese caso, dependerá del tipo de puesto y de la cultura de la empresa, si el candidato resulta aceptable o no, atendiendo a esta modalidad de adaptación que tiene el sujeto.

A.1. Tests psicométricos cognitivos

PSICOMÉTRICOS DE HABILIDADES COGNITIVAS

Test de Inteligencia para Adultos de Wechsler (WAIS-III) D. Wechsler (2010)

CARACTERÍSTICAS:

Subtests verbales: Vocabulario; Información; Aritmética; Dígitos; Comprensión

Subtests de ejecución: Completamiento de figuras; Dígitos-símbolos; Codificación; Diseño con cubos; Razonamiento con matrices; Ordenamiento de láminas

Subtests complementarios: Ordenamiento de números-letras; Búsqueda de símbolos; Rompecabezas

En general se administra algún o algunos subtest/s por separado, lo que brinda el nivel alcanzado por esa persona en determinada habilidad. Si se administra en forma completa, se obtiene información sobre: Cociente Intelectual, Verbal, de Ejecución y General.

EVALÚA:

Interpretación psicológica de los CI (cociente intelectual Verbal, de Ejecución y Total) y de cuatro índices (Comprensión Verbal, Organización Perceptiva, Memoria Operativa y Velocidad de Procesamiento) provee información para ponderar el funcionamiento intelectual de las personas, tanto normal como patológico. Aporta a la evaluación del talento; el predominio de aptitudes diferenciales; las características de personalidad; la estabilidad o deterioro de las habilidades por edad; brinda indicadores de lesión cerebral; diagnóstico del retardo mental y del deterioro neuropsicológico.

Tests de Aptitudes Diferenciales (Forma T) (DAT) G. K. Bennett, H. G. Seashore y A. G. Wesman (1992)

CARACTERÍSTICAS:

Está compuesta por ocho tests independientes; se suele administrar en forma parcial, en base a los requerimientos de aptitudes del perfil. Pero si se quiere evaluar las distintas aptitudes del sujeto para ver su reubicación o desarrollo de carrera abriéndolo a toda la empresa, se pueden incluir todos o casi todos los subtests.

Se han realizado estudios para la obtención de normas percentilares locales, los que se incluyen en el Manual.

EVALÚA:

Las aptitudes básicas y la capacidad de la persona para aprender determinados temas o destrezas; señalando los campos de actividad que pueden ser más promisorios para los evaluados: - Razonamiento Verbal - Razonamiento numérico (Cálculo) - Razonamiento Abstracto - Relaciones Espaciales - Razonamiento Mecánico - Velocidad y Precisión - Ortografía y Lenguaje.

TEST DE MATRICES PROGRESIVAS J. C. Raven, J. H. Court y J. Raven (2010)**CARACTERÍSTICAS:**

Escala General: es el primero que se creó. Es de aplicación general.

Escala Avanzada: sirve para analizar las capacidades requeridas en la banda más alta de la puntuación.

Escala Coloreada: la técnica se amplió para facilitar un análisis más completo de las capacidades requeridas en la banda más baja (niños pequeños, ancianos, personas que no comprendan el idioma, con alguna discapacidad física, alfasias, parálisis cerebral o sordera, y de sujetos disminuidos intelectualmente).

EVALÚA:

Son tests de observación y de evaluación de aptitud general de "educación de relaciones", ya que evalúan el proceso de extraer nuevas comprensiones o información partiendo de lo que es percibido o conocido. Evalúa factor g, inteligencia general, no verbal.

Escala General (MPG): es el más utilizado para evaluar capacidad intelectual. Método sistemático de razonamiento, que permite conocer la claridad mental. Aplicable a la mayoría de la población.

Escala Avanzada (MPA): evalúa la capacidad mental y la eficiencia intelectual, de sujetos con capacidad superior al promedio. Pondera la aptitud para percibir y pensar con claridad; detecta la fatiga mental y sus efectos sobre el juicio.

Escala Coloreada (MPC): No se utiliza a nivel laboral; excepto cuando se trata de reubicaciones por problemas de salud o incorporaciones de personas con capacidades diferentes.

TEST DE DOMINÓ (llamado también D48) E. Anstey (1985)**CARACTERÍSTICAS:**

Cuenta con 40 grupos de fichas. El objetivo es identificar una o más leyes que relacionen las partes superiores, inferiores o laterales de las fichas del dominó. Hay que descubrir cuál es la serie u orden que siguen.

EVALÚA:

Factor G. Inteligencia General. No verbal

TOULOUSE PIERON E. Toulouse y H. Pieron (1978)**CARACTERÍSTICAS:**

La versión original consta de una serie de renglones con cuadraditos, cada uno cuenta con una rayita que va en cierta dirección. En la zona superior de la hoja hay tres cuadrados un poco más grandes con rayitas en distintas direcciones cada uno. La persona tiene que tachar todos los cuadraditos de los renglones cuya rayita coincida con cualquiera de los tres de la zona superior. Existe una versión modificada (2 cuadraditos, en lugar de 3) de 1978 de TEA, con baremo español. Con la versión tradicional, hemos realizado un baremo actual de la Ciudad de Buenos Aires; además hicimos aportes para ampliar la evaluación (Adam, 2008).

EVALÚA:

Atención, concentración y rapidez perceptiva.

En los aportes que realizamos para el análisis de la técnica incluimos fórmulas que permiten evaluar, además del nivel de atención y concentración, el porcentaje de eficiencia con que trabaja el sujeto; y la incidencia de factores emocionales o neurológicos que interfieren la atención. Esto se complementa con el análisis cualitativo de la producción, que aporta información sobre modalidad de trabajo, compromiso voluntario, autocontrol, inhibición y facilidad de contacto.

Recomendaciones:

– El Test de Raven (Escala General) y de Dominó, son muy ricos y pueden ser utilizados para la evaluación psicolaboral, en la medida que no se utilicen en forma constante en una empresa, ya que como son de fácil acceso al público, los candidatos pueden estudiar los resultados en forma previa (con lo cual evaluaremos memoria, en vez de capacidad intelectual). Si se alterna su utilización con otra técnica, se minimiza esta complicación.

– No poner un límite de tiempo a tests que no lo tienen establecido: si la técnica no tiene estipulado un tiempo de realización, y el baremo fue realizado en base a esa condición, no es válido que se le dé un plazo al sujeto y luego se lo compare con personas que no lo tuvieron. Si se necesita acortar una prueba, hay que investigar la posibilidad de que se pueda agregar la variable tiempo. Por ejemplo, se conoce una versión del Test Toulouse Pieron que se administra en 3 minutos (en lugar de 10 como en el original): en este caso se distorsionan los resultados, ya que las personas con tendencia a la fatiga y/o a desconcentrarse, y/o las que evidencian dificultades en el control de impulsos, manifiestan en mayor grado estas condiciones con el avance de los minutos y no tanto en los primeros momentos de la administración.

– Todas las técnicas que incluyamos tienen que *estar validadas, ser adaptadas a nuestra cultura, ser comprensibles en lo que solicitan y contar con un baremo correspondiente a la población de referencia del sujeto.*

A.2. Tests psicométricos de personalidad

Existe una amplia variedad de técnicas, de las que solo incluimos algunas por razones de extensión. A partir de conocer el abanico de posibilidades que ofrecen los tests, en el armado de la batería se eligen aquellas que evalúen los rasgos más afines a los del perfil ideal del puesto.

Hemos mencionado anteriormente que algunas son ampliamente reconocidas por especialistas en el estudio de competencias, por ejemplo el 16 PF y el MBTI.

PSICOMÉTRICOS DE PERSONALIDAD**16 PF. CUESTIONARIO FACTORAL DE PERSONALIDAD R. B. Cattell (1984)**

En 1995, PF-5, última de las creaciones de Catell.

EVALÚA:

El carácter y el temperamento de la persona; relacionado con: estabilidad emocional; seguridad en sí mismo, sociabilidad, entre otros. Además de los 16 rasgos, se miden 4 dimensiones suplementarias: la ansiedad, la extroversión, la sensibilidad e independencia. En la versión 5, se evalúan los siguientes rasgos: Reservado/abierto; inteligencia alta/baja; afectado emocionalmente/estable; sumiso/dominante; sobrio/entusiasta; despreocupado/consciente; cohibido/atrevido; sensibilidad dura/blanda; confiado/suspicioso; práctico/imaginativo; espontáneo/calculador; sereno/aprehensivo; tolerante/crítico; sociable/autosuficiente; menos integrado/más; relajado/tenso; ajuste/ansiedad; introversión/extroversión; dependencia/independencia; dureza; autocontrol.

MBTI. MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR I. Myers y K. Briggs (1976)**EVALÚA:**

En base a los tipos psicológicos de Jung, evalúa función dominante, auxiliar e inferior. Describe características de personalidad en la situación laboral: extroversión/introversión; modo de captar información a partir de sensación o intuición; modo de analizar la información para la toma de decisiones a través de pensamiento/sentimiento; modo de vida preferido flexible/planificado. Efecto de las preferencias en las situaciones laborales: Relación con la realidad; características de organización y planificación de actividades, decisión; comportamiento ante situaciones laborales; estilo de liderazgo; estilo de comunicación; capacidad de respuesta; toma de decisiones y resolución de problemas. Puntos fuertes y a mejorar; aportes que puede hacer la institución; entorno preferido de trabajo; desarrollo personal.

MIPS. INVENTARIO MILLON DE ESTILOS DE PERSONALIDAD T. Millon (1997)

En el Manual hay investigaciones aplicadas en tareas específicas (selección en fuerza aérea y en policías; entrenamiento de policías; evaluación de ejecutivos, gerentes y operarios). Se cuenta con normas de Buenos Aires y de Río Cuarto (Córdoba). La evaluación puede ser manual o por software específico.

EVALÚA:

La personalidad de adultos que funcionan normalmente. Explora tres grandes áreas:

1. Metas Motivacionales: Apertura/preservación; Modificación/acomodación; Individualismo/protección. 2. Modos Cognitivos: Extroversión/introversión; Sensación/intuición; Reflexión/afectividad; Sistematización/innovación.- 3. Conductas Interpersonales: Retraimiento/comunicatividad; Vacilación/firmeza; Discrepancia/conformismo; Sometimimiento/control; Insatisfacción/concordancia. La interpretación psicológica de las escalas y su relación permite inferir el estilo de personalidad y las Conductas Interpersonales.

CUESTIONARIO BIG FIVE (BFQ) G.V. Caprara, C. Barbaranelli y L. Borgogni (2000)
Versiones que existen de la prueba: NEO-PI. Adaptación española: J. Bermúdez

EVALÚA:

Energía, Afabilidad, Tesón, Estabilidad emocional, Apertura mental. Está compuesta por dos subescalas: 1. Control de las emociones: los estados tensionales que se asocian a la experiencia emocional, y 2. Control de los impulsos: la capacidad de autocontrol del comportamiento en situaciones conflictivas, incómodas o peligrosas.

INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENDEDORES (IPV) Centre de Psychologie Appliquée (1989)

Cuenta con una adaptación de TEA Ediciones (1989). En la última edición agregaron un baremo argentino.

Hemos desarrollado un baremo de Buenos Aires y combinaciones de rasgos para ampliar la información (Adam, 2009).

EVALÚA:

Medida de la Disposición General para la Venta (DGV); Estilos de venta Receptiva, Agresiva o Mixta; y 9 rasgos de la personalidad: Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Porfía comercial, Dominancia, Seguridad, Actividad y Sociabilidad. Al perfil cuantitativo que se obtiene de las variables antedichas, proponemos complementarlo con una evaluación más dinámica a partir de la combinación de los distintos rasgos.

CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD SITUACIONAL (CPS) T. L. Fernández Seara, N. Seisdedos y M. Mielgo (2001).

EVALÚA:

Rasgos de personalidad, estilos o tendencias de comportamiento en distintos contextos de la vida: Estabilidad emocional, Ansiedad, Auto-concepto, Eficacia, Auto-confianza y seguridad en sí misma, Independencia, Dominancia, Control cognitivo, Sociabilidad, Agresividad, Ajuste social, Tolerancia, Inteligencia social, Integridad, Honestidad, Liderazgo, Sinceridad y Deseabilidad social; Control o validez de las respuestas.

INVENTARIO DE PERSONALIDAD EYSENCK FORMA B PARA ADULTOS (EPI) H. J. Eysenck y S. Eysenck (1997)

EVALÚA:

Dimensiones de la personalidad. Informa sobre: Introversión-Extroversión (Estabilidad-Inestabilidad).

INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD NEO PI-R REVISADO P. Costa y R. McCrae (2008)**EVALÚA:**

Cinco dimensiones de la personalidad, cada una de las cuales está conformada por seis facetas o subdimensiones. -Neurotismo (inestabilidad emocional; ansiedad; hostilidad; depresión; timidez; impulsividad; vulnerabilidad ante el estrés). Extraversión (calidez, cordialidad espontaneidad; gregarismo; asertividad, firmeza; actividad, placer en hacer cosas; curiosidad); Experiencias emocionales positivas (alegría, amor); Apertura a la experiencia (capacidad para fantasear, para sentir y emocionarse, sensibilidad estética, realización de acciones novedosas, ideas, curiosidad intelectual); Apertura a los valores (artísticos, políticos, religiosos); Tendencia al acuerdo (confianza en los demás, franqueza, sinceridad, altruismo, obediencia, modestia, humildad, sensibilidad social). Escrupulosidad (competencia, idoneidad, capacidad para poner orden, organizar; cumplimiento de las obligaciones; búsqueda de logros; autodisciplina; reflexión previa a la acción).

DE LIDERAZGO CAMINO-META (CAMIN) A y S. Castro Solano y M. Nader (2011)**EVALÚA:**

Estilos de liderazgo (directivo; considerado; participativo; orientado a metas).

DE MOTIVACIÓN PARA LIDERAR (POTENLID) A. Castro Solano (2011)**EVALÚA:**

Potencial para liderar, según la motivación del líder para ocupar cargos de conducción (motivación extrínseca, intrínseca y social normativa)

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA EN LOS ÁMBITOS MILITARES A. Castro Solano (2005)

Se trata de 4 técnicas de evaluación para el ámbito militar, con sus baremos correspondientes.

EVALÚA:

- La Escala de Metas de Aprendizaje para Población Militar (EMA-M): la autopercepción de la motivación para la carrera militar de los aspirantes a dicha carrera.
- El Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID): transformacional, transaccional y *laissez faire*.
- El Cuestionario VAL: los valores humanos del sujeto.
- BFI: Evaluación de rasgos (prueba que toma como modelo el Big Five Inventory).

Recomendaciones:

En cuanto a las técnicas psicométricas de personalidad, en su evaluación consideramos conveniente no hacer una lectura cuantitativa y parcial de cada atributo, dado que la mayor riqueza se encuentra en combinar los distintos rasgos para –desde un enfoque dinámico– captar a la persona en su globalidad.

Por ejemplo, en el IPV, un atributo es la porfía comercial (capacidad para mantener sus propios puntos de vista ante intereses contrapuestos). Que esta condición esté elevada no significa que necesariamente sea una fortaleza; su lectura dependerá de la combinación con otros atributos. Si son adecuadas la capacidad para comprender al otro, para adaptarse, la tolerancia a la frustración y el control emocional, esa postura de búsqueda de desafíos y de porfía comercial, puede ser muy productiva. Pero, de no ser así, es posible que el sujeto adopte una actitud rígida y que no se detenga ante nada, llegando a producir enfrentamientos poco productivos.

En una investigación sobre esta técnica, además de elaborar un baremo con participantes de procesos de selección en la ciudad de Buenos Aires, estudiamos la presencia de combinaciones de indicadores que agregan valor al análisis cuantitativo del test. Posteriormente, concretamos una investigación en la que estudiamos la relación entre los indicadores sociales del test de Wartegg y Biedma y D'Alfonso, con los del IPV; arribamos a consideraciones interesantes para su utilización como técnicas complementarias (Adam y cols., 2005).

Es importante examinar que las preguntas o planteos de las escalas y cuestionarios no aborden temáticas que puedan ser consideradas discriminatorias porque exploran explícitamente temáticas de sexualidad, religión o creencias políticas. En este sentido, consideramos que –en general– no es conveniente incluir el Cuestionario Multifacético de Personalidad de Minnesota MMPI-2 (Hataway y McKinley, 2000) en el ámbito laboral, ya que esta técnica fue creada para evaluar la estructura de personalidad y sus trastornos e incluye preguntas sobre la vida sexual.

Podemos hacer una excepción cuando realizamos evaluaciones psicolaborales vinculadas con temáticas de salud ocupacional; por ejemplo, cuando se trata de dilucidar la existencia del síndrome de estrés crónico u otras patologías vinculables con las condiciones laborales, o cuando nos tenemos que expedir sobre la reincorporación o no de personas que han pedido bajas por enfermedad psicológica. Su utilización en forma general puede promover respuestas negativas; además, contamos con una serie de cuestionarios que se focalizan en condiciones de mayor “normalidad” y que son aplicables de manera directa a la evaluación psicolaboral.

A.3. Técnicas psicométricas de motivación laboral

Existen cuestionarios específicos que evalúan la motivación laboral, como los de Maslow, McClelland y el de Toro Álvarez. De los dos primeros no se conocen baremos ajustables a nuestra población.

La técnica CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) de Toro Álvarez resulta muy interesante porque evalúa tres ejes: motivos internos que impulsan hacia el trabajo, motivos externos que puede satisfacer la empresa, y la interrelación internos/externos. Hemos elaborado el baremo de la Ciudad de Buenos Aires con participantes de procesos de selección de personal; además de evaluar su correlación con la técnica de entrevista (Adam y cols., 2010).

Los valores del sujeto —no los tenemos que confundir con los motivos— determinan la importancia y la cualidad de las condiciones, los deseos o impulsos, dando una orientación al comportamiento; por eso, también es importante evaluarlos en vinculación con esta temática. En una investigación en curso de Pérez Jáuregui (2008) sobre la técnica de entrevista de evaluación del proyecto de vida laboral, se halla en elaboración un instrumento de evaluación de valores en el trabajo (vivenciales, actitudinales y creativos), abordado desde el enfoque fenomenológico-existencial, de la logoterapia frankliana y la teoría de valores.

QUESTIONARIO DE PERFIL MOTIVACIONAL (CPT) F. Toro Álvarez (1993)

EVALÚA:

Condiciones motivacionales: 1. Internas: Logro, poder, afiliación, autorrealización, reconocimiento. 2. Externas: Supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario, promoción. 3. Relación entre ambas (medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas): dedicación a la tarea; aceptación de la autoridad; aceptación de normas y valores; requisición (solicitar directamente); expectación (actitud de espera).

QUESTIONARIO GENERAL DE INTERESES (FORMA E) F. Kuder (1980)

Es útil para el asesoramiento ocupacional; la reubicación; la reinserción; o la evaluación para las carreras en la empresa.

EVALÚA:

Intereses en campos de preferencias, general y por ranking de escalas, con ponderación de la actitud ante el cuestionario. Los intereses son: externo, mecánico, cálculo, científico, persuasivo, artístico, literario, musical, social, metódico.

SOVI-3 - Sistema de Orientación Vocacional Informatizado H. Fogliatto y E. Pérez (2004)**EVALÚA:**

Sistema integrado de exploración de las habilidades autopercibidas; se concreta con la autoevaluación de intereses y con la percepción de la autoeficacia para inteligencias múltiples. La combinación de ambos permite tener una visión global de las inclinaciones y preferencias de los entrevistados.

CUESTIONARIO DE VALORES INTERPERSONALES (SIV) L. V. Gordon (1986)**EVALÚA:**

Valores interpersonales: Soporte, Conformidad, Reconocimiento, Independencia, Benevolencia y Liderazgo.

CUESTIONARIO DE VALORES Y ANTIVALORES (VALANTI) O. A. Escobar (1999)

Se basa en el modelo de las cinco dimensiones de la personalidad (Gokak, 1992). Tiene baremo latinoamericano.

EVALÚA:

Cinco áreas de valores: 1. Área Intelectual: Verdad. 2. Área Física: Rectitud. 3. Área Emocional: Paz. 4. Área Afectiva: Amor. 5. Área Ética-Espiritual: No violencia. Por cada área se analizan los valores y antivalores. A partir de los resultados de la prueba individual, se realiza una comparación con los valores de la organización o del cargo. El programa automáticamente calcula la distancia o cercanía del sujeto a cada valor deseado por la organización.

Recomendaciones:

Sabemos que es muy importante la incidencia de la cultura en el sistema motivacional de las personas y en el de las instituciones, por lo que resulta imprescindible que la técnica esté convenientemente adaptada y cuente con baremos de poblaciones afines. Además, es necesario evaluar las dimensiones motivos internos y externos, y la relación entre ambos.

A.4. Técnicas psicométricas para evaluar estrés ocupacional

Es importante considerar que el abordaje implica distintos ejes de evaluación: persona, medio e interacción.

CUESTIONARIO DE MODOS DE AFRONTAMIENTO AL ESTRÉS (COPE) C. S. Carver, M. Scheier y J. Weintraub (1989). Adaptación al español: M. Crespo y J.A. Cruzado

Se le plantea a la persona que enuncie brevemente el evento más estresante vivido en los últimos dos meses; luego que marque los aspectos personales que se vieron afectados. Además tiene que contestar 8 preguntas sobre la situación. Luego se le solicita que piense en ese acontecimiento y en la forma en que reaccionó. Se le plantean 60 frases de conductas ante hechos estresantes y tiene que marcar la respuesta que más se ajuste a su manera de reaccionar, otorgándole un número según la frecuencia con que se manifiesta.

EVALÚA:

La reacción de la persona ante situaciones estresantes.

OSI: INVENTARIO DE ESTRÉS OCUPACIONAL S. H. Osipow y A. Spokane (1987). Adaptación: M. Schufer (1998)

EVALÚA:

Tres dimensiones: *Estrés ocupacional*: Sobrecarga ocupacional; Insuficiencia del rol (las condiciones de la persona son ajustadas a las exigencias y requerimientos de un puesto); Ambigüedad del rol; Fronteras del rol (mide el grado en que la persona percibe demandas del rol y lealtades conflictivas en su ambiente de trabajo); Responsabilidad. *Tensión Personal*: Ocasional; Psicológica (extensión de los problemas psicológicos); Interpersonal; física. *Recursos Personales*: Recreación; Autocuidado; Soporte social; Afrontamiento racional-cognitivo. Brinda un nivel para cada dominio, y se analiza en conjunto.

INVENTARIO DE VALORACIÓN Y AFRONTAMIENTO DE ANSIEDAD TOTAL (IVA) A. Cano-Vindel y J. Miguel-Tobal, 1992. Adaptación argentina: N. Leibovich de Figueroa (2002)

EVALÚA:

Valoración y afrontamiento que realizan los sujetos frente a determinado suceso. Tiene tres subescalas de valoración (amenaza, desafío e irrelevante) y seis subescalas de afrontamiento (cognitivo y conductual-motor dirigido a cambiar la situación, cognitivo y conductual-motor dirigido a reducir la emoción, pasivo y evitativo).

ESCALA DE BIENESTAR PSICOLÓGICO DE EBP J. Sánchez Cánovas (1991b)

EVALÚA:

Cuatro subescalas de bienestar: psicológico subjetivo; material; laboral; con las relaciones de pareja. Cuando se aplican todas se obtiene una valoración global (total escala bienestar psicológico).

IMPIL. INVENTARIO DE MALESTAR PERCIBIDO EN LA INESTABILIDAD LABORAL N. Leibovich de Figueroa y M. Schuler (comps.) (2006)

EVALÚA:

El estrés por inestabilidad laboral. Se analiza la percepción del malestar en muestras ocupacionales específicas –psicólogos y telemarketers–, su incidencia en la vida familiar y la diferencia entre hombres y mujeres.

MBI. INVENTARIO BURN-OUT DE MASLACH C. Maslach, E. E. Jackson y R. L. Schwab (1986)

Hay tres versiones de MBI: MBI-HSS o MBI (profesionales de la salud); MBI-ES (profesionales de la educación); y MBI-GS (aplicación general). El MBI- HSS fue modificado para su aplicación en español por B. Moreno (1989) y por A. Rivera Delgado (1997) como cuestionario breve de burn-out (CBB) (Adaptación española, 1990). Hay baremos de Argentina (M.C.Neira), Venezuela, Perú.

EVALÚA:

Las tres dimensiones del burn-out: Agotamiento emocional, despersonalización y disminución en la sensación de eficacia.

ISRA. INVENTARIO DE SITUACIONES Y RESPUESTAS DE ANSIEDAD A. R. Cano Vinde y J. J. Miguel Tobal (1998). Adaptación argentina: N. Leibovich de Figueroa y V. Schmidt (1998)

Consta de 22 situaciones y respuestas concretas; la persona tiene que evaluar la frecuencia con que en ella se manifiestan esas conductas de ansiedad ante las distintas situaciones. Tiene tres subescalas y se puede agregar una situación abierta.

EVALÚA:

Respuesta de ansiedad general y de cada tipo de ansiedad: cognitiva, fisiológica, motora. Incluyen planteos ante situaciones de: evaluación, relación Interpersonal, estímulos típicamente fóbicos, habituales o de la vida cotidiana.

El tema de estrés y sus técnicas es uno de los que está siendo más investigado en otras partes del mundo y también en la Argentina. Algunas de estos estudios son:

– **MBI:** En la Argentina se están desarrollando investigaciones interesantes, por ejemplo la de G. Zaldúa y M. T. Lodieu (2000), en la que el objetivo es relevar la incidencia del síndrome de *burn-out* en el personal asistencial de hospitales públicos de la Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y ciudad de Rosario. Para su exploración se utilizó el cuestionario sociodemográfico, entrevistas, observación de procesos de trabajo y Cuestionario Breve de *Burn-out* (CBB) (Moreno Jiménez, 1997).

– **BIEPS. Evaluación del Bienestar Psicológico:** La Dra. Casullo y el Dr. Castro Solano efectuaron el desarrollo de esta escala breve, correlacionándola con otras escalas tradicionales de bienestar: SWLS. Escala de Satisfacción de Vida (Diener *et al.*, 1985) y un listado de síntomas.

Otros autores que investigan sobre esta técnica son N. Contini de González, M. I. Figueroa, S. Cohen Imach de Parolo; C. P. Coronel de Pace y cols. “Bienestar psicológico y estrategias de afrontamiento. Un estudio comparativo con adolescentes de distintos contextos socioculturales de Tucumán, Argentina”. Implementaron el BIEPS y el ACS. Escala de Afrontamiento para Adolescentes, de Frydenberg y Lewis (1993).

– **STAXI** (Spielberger, 2011): Se han realizado interesantes investigaciones con esta técnica, que evalúa enojo. Por ejemplo, se estudio correlación entre (1) STAXI con (2) NEO (Costa y McCrae), y (3) Inventario de Estilos de Afrontamiento (Lazarus y Folkman). Se detectaron las siguientes relaciones entre ellos.

- Alto puntaje en rasgo Enojo (1), indicador de Neurotismo (2) y estilo de afrontamiento de “escape y evitación” (3).
- Alto nivel de enojo (1) – Ansiedad y pesimismo (2).
- Adecuada canalización de enojo (1) – Optimismo y expectativa de autoeficiencia (2).

Se están realizando numerosas investigaciones en la Argentina, una de ellas es la de la adaptación de la Dra. N. Leibovich de Figueroa, que elaboró un baremo de la Ciudad de Buenos Aires.

B.1. Tests proyectivos gráficos

Los tests gráficos en general aportan valiosa información, tanto sobre características intelectuales como voluntarias y afectivo-sociales. Según el perfil psicolaboral específico, se eligen aquellas técnicas gráficas que mejor nos permitan evaluar las competencias requeridas (al menos son imprescindibles dos técnicas).

Entre los instrumentos más utilizados se encuentran: Casa-Árbol-Persona; en el dibujo de personas se implementan sus adaptaciones (Dos personas haciendo algo; Dos personas trabajando; Dos personas en situación comercial; Un jefe y un empleado; Un grupo trabajando, Persona bajo la lluvia). Cuando se administra una técnica de persona en determinada situación (bajo la lluvia,

trabajando con otro, etc.), es conveniente administrar otro gráfico de persona, para poder comparar las producciones y detectar la incidencia del estímulo específico que incorporamos a través de la consigna.

Existen otros tests con menor difusión pero interesantes, como: Test del animal, de S. Levy y R. Levy; Mis Manos, de E. Antipoff; Wartegg, 8 campos y Wartegg de Biedma y D'Alfonso 16 campos; Test de los tres árboles, de Schliebe; Visión Futuro, de S. Gelvan de Vainstein, el Test del Paisaje desarrollado por O. Boffa y M. Guberman, entre otros.

A fin de lograr una adecuada evaluación utilizamos una amplia bibliografía, entre los autores más consultados para los tests gráficos encontramos: D. Anzieu; J. Bell; M. Braude; G. Celenner; K. Elkish; R. Frank de Verthelyi; M. E. García Argento; S. Gelvan de Vainstein; E. Grassano de Piccolo; E. F. Hammer; K. Machover; M. L. Siquier Ocampo; L. Schwartz, entre otros.

PROYECTIVOS GRÁFICOS

H-T-P (Casa, Árbol, Persona) J. Buck y W. Warren (1947)

Test del árbol Koch (1972)

CARACTERÍSTICAS:

Buck y Warren (1947) crean el House-Tree-Person: asocia el dibujo de la casa, con la del árbol y con el de la persona.

Karl Koch (1949) procedió a un estudio sistemático y estadístico del árbol; luego adaptado y modificado por R. Stora.

Los tres árboles: Schliebe (1934) estudia la expresión de los afectos a través de varios dibujos sucesivos (en Anzieu, 1961).

EVALÚA:

El árbol es el representante de la personalidad, con alto nivel simbólico; es la imagen más profunda de la persona. Explora: confianza y estabilidad; ubicación en el mundo; condiciones de contacto con el exterior; tipo de enfoque intelectual; organización y planificación de los medios para alcanzar los fines; tendencias sociales; necesidades básicas, entre otros. La casa explora: imagen de sí mismo; grado de fortaleza y/oica; aspectos rechazados y valorados, contactos interpersonales; relaciones familiares; tensión interna y su relación con el medio. La persona: puede motivar tres tipos de temas: 1. El autorretrato: Es el reflejo de la historia del sujeto, su síntesis vivencial, revela la imagen que el sujeto tiene de sí, su grado de integración, la armonía entre las diferentes partes de su cuerpo; el contacto interpersonal, los aspectos relativos a su identidad, su rol en el mundo, el esquema corporal, ligado con la evolución libidinal. 2. Conciencia al ideal del yo, lo que le gustaría ser. 3. La representación de una persona significativa para el sujeto en su ambiente contemporáneo o pasado, sea por una valencia positiva o negativa.

PERSONA BAJO LA LLUVIA A. Abrams o A. Amohín u otros (es probable que haya surgido en varios autores al mismo tiempo) (en Hammer, 1989)

CARACTERÍSTICAS:

Se le pide a la persona que dibuje una persona bajo la lluvia y que luego relate una historia sobre ella. Elementos: Lápiz, goma y papel. Algunos profesionales no permiten el uso de goma.

En Argentina se cuenta con libros de S. Querol y N. Chaves Paz. Existen aportes de diferentes investigaciones, por ejemplo de: G. Adam; A. Depetris; A. Freytes; M. E. Medina; L. Schwartz (2010), entre otros.

EVALÚA:

En general, los mismos aspectos que cualquier test gráfico de persona y de manera específica la forma en que le impactan al individuo ciertos factores de estrés o frustración provenientes del medio externo. Aporta información sobre: cómo vivencia la situación desfavorable; las repercusiones sobre la imagen corporal, las condiciones intelectuales y de personalidad; el despliegue de defensas habituales y latentes, y su efectividad; la tendencia reactiva ante este tipo de situaciones, la tolerancia a la frustración y al estrés; la capacidad para trabajar bajo presión, predisposición, producción, compromiso voluntario con las actividades, constancia, impulsividad, evitación, bloqueo o inhibición bajo condiciones desfavorables. A través de su relato evaluamos aspectos creativos y organización del pensamiento, entre otros.

CONSIGNA DE PERSONAS:

- Una persona. La de sexo complementario.
- Dos personas: Dos personas haciendo algo. Dos personas trabajando. Dos personas en situación comercial. Un jefe y un empleado. Un grupo trabajando.

CARACTERÍSTICAS:

Diferentes autores han investigado estos tests gráficos: M. Braude; F. Dotto; M.E. García Arceño; S. Gelvan de Vainstein; E. F. Hammer; K. Machover; M. L. Siquier Ocampo; Sami Ali; L. Schwartz; R. Verthelyi, entre otros.

EVALÚA:

A partir de analizar cada una de las dos figuras (o más) solicitadas y efectuar su comparación a nivel gráfico, se detecta el tipo de vínculo, ansiedades y defensas que se generan en el encuentro con el otro. Asimismo, se utiliza para indagar más específicamente acerca de la relación que establece en cierto tipo de condiciones o roles asumidos; la identificación con el mismo; el estilo de asunción; los apoyos o dificultades que encuentra en su desempeño; las características consideradas valiosas en la otra persona para establecer un buen vínculo complementario; las actividades y movimiento expresados; entre otros. El análisis de la expresión gráfica y verbal enriquece la información obtenida, así como el estudio de la congruencia entre ambas manifestaciones.

ANIMAL S. Levy y R. Levy (1982) (en Hammer, 1989)

CARACTERÍSTICAS:

Se le solicita al sujeto que dibuje un animal, se le pide una historia y se le puede agregar la pregunta de por qué lo eligió. Se le da lápiz, papel y goma.

Lo presenta E. F. Hammer (1989). Se cuenta con aportes actuales de V. Albajari y S. Mames (2005); G. Celener (2001), A. Freytes (2011), entre otros.

VALÚA:

Aspectos similares al dibujo de la persona, ya que permite que el sujeto proyecta en un animal el estilo de personalidad, los conflictos, temores, ansiedades, defensas, condiciones voluntarias y vinculación con el medio. También puede relacionarse con el cuestionario desiderativo, si elige un animal con el que se identifica. Otras variables psicolaborales sobre las que informa son: capacidad de argumentación, liderazgo, responsabilidad, autonomía, relaciones interpersonales, iniciativa, tolerancia a la frustración, honestidad, capacidad de organización. La evaluación se realiza en los niveles formal, simbólico y normativo.

MIS MANOS H. Antipoff (1948) (en Mira y López, 1955)

CARACTERÍSTICAS:

Tiene una consigna verbal orientada a tres tipos de respuestas: gráfica, verbal, o combinada. La consigna de la técnica verbal presentada por Antipoff es: *"Escriba una redacción durante 20 minutos sobre el tema 'Mis Manos'. Recuerde que el tema son 'Sus manos', no 'Las manos'."* Es preferible que sea escrita con lápiz, en una hoja tamaño carta y pueda borrar. La consigna complementaria gráfica es: *"Dibuje sus manos en esta hoja"*, se le recalca "sus manos". No se le permite que las apoye en el papel y las calque. En la actualidad, puede no fijarse el tiempo límite. Hay una introducción a esta técnica en Mira y López (1955) y muy pocas producciones posteriores.

VALÚA:

Diferentes aspectos: inteligencia; atención y concentración/eficiencia; fluidez verbal; estilo de comunicación; organización y método; apertura al contexto; captación de estímulos; intereses; autoestima e imagen que transmite; imagen corporal; vinculación con la realidad; control pulsional; tolerancia a la frustración; proyectos; imagen desiderativa y nivel de aspiraciones individual.

TEST DE WARTEGG

Versión 8 campos de E. Wartegg (1976) - Versión 16 campos de Wartegg, de Biedma y D'Alfonso (1960). Versión 32 campos de Wartegg, de D'Alfonso (1988)

VALÚA :

- **Test de Wartegg: 8 recuadros:** cualidades que componen la personalidad del sujeto, grado de emotividad, inteligencia, sensibilidad, fantasía, sobriedad, exactitud, voluntad, impulsividad, firmeza. Correlaciona los motivos elementales, su sentido y contenido simbólico-expresivo general, con la producción de la persona. Contiene las siguientes variables: Estructura interna, Asertividad, Flexibilidad, Capacidad de argumentación, Resistencia a las frustraciones, Impulso para la acción, Afectividad, Interés por los otros y Censo de la realidad.

A. Crissi elabora una nueva metodología con algunas categorías del Rorschach. Evalúa: contenidos y dinámicas específicas de la personalidad, clima afectivo y valoración de las distintas situaciones, con actitudes de aceptación y de rechazo, inclinaciones, preferencias o aversiones. Áreas de mayor integración; nivel de ambivalencia y conflictividad; características potenciales positivas. Incidencia de las distintas áreas. Sentimientos y valoraciones acerca del propio Yo y del encuentro con el ambiente. Niveles de la energía psíquica y capacidad de aplicarla al proceso de adaptación; capacidad de superar un obstáculo, de reaccionar ante una situación frustrante. Funciones del Yo y área del Ello.

- Test de Wartegg de Biedma y D'Alfonso: Brinda información sobre 28 atributos específicos de las áreas intelectual, voluntaria y afectivo social; además de las condiciones motivacionales y la reacción frente a 16 situaciones específicas. Estos autores proveen un sistema de evaluación a través de cuatro tablas: 1. Rendimiento, 2. Comportamiento, 3. Situación y toma de posición frente a los problemas, y 4. Reacción frente a estímulos específicos.

Aportes de G. Adam: actualización de baremos, investigación de indicadores sociales y correlación con atributos del IPV; agregado de indicadores formales, uso del tiempo, movimientos, combinación de indicadores, utilización de márgenes, orden de realización, análisis de título y pedido de asociación de cada dibujo; entre otros (Adam, 2009b).

TEST DEL PAISAJE O. Boffa y M. Guberman (2010)

CARACTERÍSTICAS:

Se solicita: *"Dibuje un paisaje que contenga como mínimo una casa, árboles, montaña, cielo y agua"*. Se utiliza lápiz negro, luego color y se pide la expresión verbal sobre el significado de los símbolos. Esta técnica es poco conocida, lo que favorece la producción más espontánea.

EVALÚA:

La relación yo-mundo, haciendo foco en la calidad de los vínculos con los distintos elementos; aspectos que no son evaluados acabadamente por otros tests. El paisaje es la representación del ser-en-el-mundo, lo que significa ocupar un espacio y un tiempo en los que se tejen los vínculos con las cosas, con los otros y con uno mismo. Además, la vivencia corporal está inserta en la representación gráfica y en el devenir del tiempo.

VISION FUTURO S. Galvan de Vainstein (1972)

CARACTERÍSTICAS:

Se le pide: *"Haga de cuenta que esa hoja en blanco es una de esas bolas mágicas de los cuentos, donde pudiera verse en una escena haciendo algo en el futuro. Una vez que tenga esa imagen dibújela en la hoja, colocando el año en el que transcurre la escena y/o la edad que Ud. tendría en esa situación futura. Después de dibujarla explique por escrito lo que significa. Tiene 15 minutos para hacer el trabajo"*.

EVALÚA:

La opinión del sujeto sobre su propia manera de ser y sobre lo que atribuye al sentido de la vida. Si se ponen de relieve situaciones conflictivas y defensivas que se necesitan elaborar, habrá un minus que compensar; en tanto producto del mismo sujeto, instrumenta su criterio personal de realidad, de sí mismo, su estilo de vida. Transfiere a la situación de futuro sus expectativas, informa la resolución de conflictos entre sí y con el área ocupacional, utilizando su potencial.

Recomendaciones:

Es fundamental administrar una serie de tests gráficos, ya que esto permite un mejor análisis y correlación de información; tomando como indicador a evaluar, por ejemplo, la *secuencia* en la producción de intertests gráficos. Por lo que, según el perfil

psicolaboral específico, se eligen aquellas técnicas que mejor nos permitan evaluar las competencias requeridas; luego se evalúa como un continuo de información, en el que el primer gráfico transmite una serie de significados, los que se correlacionan con los del segundo gráfico y se detectan las convergencias y recurrencias existentes.

Existen diferentes consignas de tests gráficos; resulta importante tener en claro qué estamos movilizando y desde allí analizar la producción. Además, como hay una amplia gama de consignas que se proponen continuamente, es necesario saber si cuentan con una investigación seria de base; en caso contrario, o la investigamos a partir de la relación con otras técnicas ya probadas, o solo le concedemos el valor de un disparador para aproximarnos a alguna característica hipotética.

B.2. Tests proyectivos de láminas

Las técnicas que se utilizan más en la especialidad laboral son: Rorschach, Zulliger y Phillipson. Mientras que existen otros tests muy interesantes que no están tan difundidos en nuestro medio: Test de Apercepción Temática (TAT); Test de Láminas de Frustración (PFT) y Negro (Negociación Comercial).

En relación con el Test de Rorschach contamos con numerosos colegas que han realizado cuantiosos aportes desde distintas modalidades de abordaje y haciendo foco en diferentes aspectos de esta importante técnica. En este libro no podemos abordarlos por razones de espacio; pero consideramos importante que se difunda la prolífera obra registrada en asociaciones profesionales, sean dedicadas a esta técnica o relacionadas con ella (como la Asociación Rorschariana Argentina y ADEIP).

En relación al Test de Zulliger, cada vez más implementado, C. Weigle y B. Benditto, con el enfoque de Odile Husai- Zubair, Escuela Suiza de Psicodiagnóstico, concretaron una investigación acerca de las diferencias entre el Rorschach y el Zulliger. Luego realizaron otra sobre el Z colectivo, sus orígenes y las diferencias entre la administración individual y colectiva, determinando ventajas y desventajas de cada una. En este enfoque el acento no está puesto solo en la clasificación sino en la escucha, como modo de profundizar en los matices. Por otra parte, G. Filli-

pi ha investigado sobre la administración colectiva y junto con M. Codarini elaboraron referencias de las respuestas populares en dicho tipo de toma (Fillippi, Codarini, y cols. 1996). Asimismo, A. M. Nuñez y equipo elaboraron en 2010 normas regionales de la Ciudad de Buenos Aires y están investigando sobre la equivalencia de la administración individual y colectiva. También, A. Passalacqua, A. Nuñez y otros, han estudiado la problemática del suicidio a través de las escalas de funciones yoicas de realidad y de Suicidio para adultos del Rorschach y el Z con el fin de intervenir en la prevención. Otro referente argentino que utiliza el método comprensivo de Exner es A. Zdunic (2003), quien elaboró parámetros normativos. Si bien tienen algunas diferencias en la administración, sobre todo en la encuesta y la evaluación con el método de la escuela suiza, coinciden con B. Benditto y C. Weigle en la clasificación de las Localizaciones y las Populares, respuestas semipopulares y habituales en el Río de la Plata.

También son importantes los aportes en el medio argentino, de E. Kacero, S. Bleichmar, L. Hornstein, L. Schwartz, S. Gelvan de Vanstein, D. Najmanovich y Beatriz Astesana entre otros autores.

PROYECTIVOS DE LÁMINAS

TEST DE RELACIONES OBJETALES (TRO) H. Phillipson (1965)

CARACTERÍSTICAS:

Son láminas con representación de escenas, poco estructuradas y que plantean situaciones de interacción social. La selección que se utiliza en evaluaciones psicolaborales implican relaciones de 1, 3 y un grupo de personas. Las láminas se organizan en tres series según el tipo de situación emocional que exploran: Serie A: pérdida, cambio, ambigüedad, indefensión. Serie B: rechazo, cuestionamiento, hostilidad, exclusión. Serie C: celos, rivalidad, competencia. Se suelen incluir: A1, A3 y AG; B1 y BG; C3 y CG. Puede agregarse la lámina en blanco. Algunos psicólogos incluyen la A1 y no la A3 y otros a la inversa.

La persona tiene que inventar una historia en cada una de ellas, contando qué pasa ahora --con más detalle--, qué pasó antes, y qué pasará después.

La edición 2011 de Edit. Paidós presenta un prólogo y apéndice a cargo de la Dra. M. R. Caride, aporta un análisis pormenorizado de cada lámina, y un estudio sobre las organizaciones psíquicas que pueden ser interpretadas a partir de este material.

Otros aportes: G. Celener; D. Anzieu; M.E. García Arzeno; E. Grassano de Piccolo; M. L. Ocampo; E. Soribas; R. Vertheilyi; L. Schwartz; M. C. Weigle, entre otros.

EVALÚA:

La respuesta a las relaciones interpersonales, ansiedades y afectos que preponderan, defensas y efectividad de las mismas, fortalezas y funciones joicas en soledad, en grupos pequeños y grandes, condiciones cognitivas y volitivas, condiciones personales y de interacción propias del ambiente laboral.

TEST DE RORSCHACH H. Rorschach (1921)**CARACTERÍSTICAS:**

Test de manchas de tinta, que consta de 10 láminas. La pregunta es "*¿qué podría ser eso?*", "*qué ve allí?*" Consta de 3 pasos: Respuesta, Encuesta, Prueba límite. Se administra completo con registro del tiempo de reacción total y por lámina.

La situación misma de entrevista en que se suministre el test puede ser interpretada como una muestra de lo que el sujeto hará cuando esté trabajando y deba enfrentarse a una situación nueva que le produzca tensión. Existen diferentes enfoques para su evaluación: línea tradicional, línea dinámica, sistema comprehensivo de Exner.

Algunos de los autores tradicionales son: H. Rorschach; B. Klopfer; D. Kelly; H. Davidson; E. Bohm; T. Alcock; A. Baer Bahia; J. Exner; J. Endara; J. Portuondo, J.; D. Anzieu.

Aportes actuales: N. Álvarez; M. Braude; S. Bleichmar; V. Campo; L. Coelho; Z. Gavilán; L. Hornstein; E. Kacero; H. Lunazzi; D. Najmanovich; A. Núñez; V. Ocampo; O. Oñativía; A. M. Passalacqua; S. Pugliese; L. Schwartz; F. Silberstein; E. Sorribas; N. Vilar; I. Weiner; B. Benditto.

EVALÚA:

Capacidades cognitivas, control intelectual, atención, memoria, percepción, discriminación, a través de funciones joicas. Tolerancia a la frustración; conjunto de afectos y descarga; tipos y grado de control sobre sus reacciones. Capacidad de contacto, constricción afectiva; sentimiento de no tener suficiente contacto. Actividad introspectiva y de la autopercepción. Modalidad de contacto con el mundo objetar; criterio de realidad, su eficacia práctica, comparándolo con lo que es convencional. Narcisismo. Intereses de la persona, tipo y amplitud. Tipo de percepción que tiene de sí mismo y de otros, realista o no, con posibilidad de empatía. Adaptación al medio y al trabajo, en equipo o en tareas independientes. Importancia de que la imagen propia sea bien recibida por los demás. Ajuste al pensar común y posibilidad de elaboraciones originales. Modalidad de organización de los estímulos, focalización en determinados temas, y modo de afrontamiento. Compromiso voluntario. Grado de motivación. Desajustes: perturbación transitoria (relacionada con cansancio u otras condiciones circunstanciales) o presencia de formas graves.

Z TEST H. Zulliger (1970)**CARACTERÍSTICAS**

Consta de 3 láminas, en cada una hay manchas de tinta. Se le pregunta al evaluado "¿qué podría ser eso?". Consta de 3 pasos: Respuesta, Encuesta, Prueba límite. La situación misma de entrevista en que se suministre el Test "Z" puede ser interpretada como una muestra de lo que el sujeto hará cuando esté trabajando y deba enfrentarse a una situación nueva que le produzca tensión.

Algunos de los autores que lo investigan son: B. Benditto, S. Bleichmar, M. Codarini, F. Fillippi, Z. Gavilán, S. Gelvan de Vanstein, L. Hornstein, E. Kacero; H. Lunazzi; D. Najmanovich; A. M. Nuñez, M. Passalacqua, A. Zdunic, M. Weigle, L. Schwartz, entre otros.

EVALÚA:

Similar al Test de Rorschach. Con algunos aportes específicos.

TEST DE APERCEPCIÓN TEMÁTICA (TAT) H. Murray (1951)**CARACTERÍSTICAS:**

Se trata de láminas con imágenes diferentes, que se administran en dos partes. Se le presentan al sujeto 10 imágenes cada vez. Hay imágenes comunes para todas las personas y otras especiales de acuerdo a edad y género. A nivel laboral se suelen seleccionar aproximadamente 10 o 12 láminas. La mayoría de las láminas representan a personas (de a una persona, de a dos, de a tres, dos mirando a un grupo; algunas son del mismo sexo y otras no); mientras que tres presentan paisajes más o menos fantásticos, sin personas, y una es blanca.

El sujeto tiene que contar una historia para cada lámina, procurando que tenga un comienzo y un final; que sean precisas sobre lo que sucede en la imagen, que evidencien los sentimientos experimentados por los personajes.

El TAT en la Argentina se utiliza con menor frecuencia, prefiriéndose el TRO. Mientras que en Europa está siendo incluido en la evaluación y en la realización de investigaciones con mucha mayor frecuencia. McClelland lo utilizó para sus investigaciones. La edición 2011 de Paidós cuenta con la introducción y el Apéndice de la Dra. Liliana E. Schwartz.

Algunos autores que lo investigan son: D. Anzleu, B. Aron, S. Bellak; C. Piotrowsky, D. Rapa-port; R. Schafer; L. Schwartz, V. Shentoub, E. Stern, E. Willis, entre otros.

EVALÚA:

Elabora tres aspectos de la personalidad: *motivaciones* (necesidad de: dominio, afiliación, proteger, sumisión; etc.); *factores internos* (instancias psíquicas del psicoanálisis); *rasgos generales* (sensaciones y estados interiores vividos por el sujeto: angustia, creatividad, persistencia del esfuerzo, emotividad, uniformidad-cambio, entre otros).

Las historias tienen un héroe con el que se identifican y al que le atribuyen sus motivaciones; los personajes que interactúan con el héroe son las fuerzas del medio familiar y social reales que presionan al sujeto. El profesional realiza: 1. análisis formal (la comprensión de la consigna, la cooperación y exactitud de percepción, la construcción de las historias, coherencia, grado de realidad, etc.) y 2. El análisis del contenido (motivaciones, factores internos y rasgos del héroe, fuerzas del medio que influyen, desarrollo y desenlace de la historia, los temas, intereses y sentimientos, etc.). En base a ello, brinda información sobre las maneras en que el yo enfrenta los conflictos y resuelve o no las tensiones.

TEST DE HABILIDADES EN LA NEGOCIACIÓN (NEGO) P. Poujoud y G. Gautier (1988)**CARACTERÍSTICAS:**

Presenta 28 diferentes situaciones gráficas lacunarias, en las que se ven a dos personas intercambiando información; una de ellas está haciendo algún planteo y el evaluado debe contestar que es lo que cree que la otra persona le contestaría. Representan 5 tipos de situaciones: rechazo de la comunicación, crítica hacia el producto, crítica del producto en relación a la competencia, crítica del precio, oposición directa y agresiva a la otra persona.

La consigna original plantea entregarle el cuadernillo con las escenas impresas y que la persona escriba su respuesta en él y luego se la lea al evaluador. Proponemos su administración en forma oral directa, como modo de poder registrar la manifestación más espontánea de la conducta.

EVALÚA:

La efectividad de la negociación comercial y los diferentes recursos que pone en juego: ascendencia sobre el otro (tipo y eficacia); sumisión; argumentos concretos; argumentos poco diferenciados, dilación en el tiempo como palanca o solo postergación; apertura al diálogo; otros recursos (humor, seducción, otros). Respuestas vulgares u originales.

TEST DEL PERFIL DE FRUSTRACIÓN DE ROSENZWEIG (PFT) Rosenzweig (1944) (en Zequelly, 1996)

En Argentina contamos con el baremo de N. Cortada de Kohan, V. Cornalba y J. Brenner (1954). Aportan información: D. Anzieu y C. Kramer (citado por D. Anzieu, 1961). El PFT es reformulado y refundamentado por L. M. Villerbu (1996).

En la Argentina, se hizo una adaptación de la técnica, procurando modernizar las tarjetas; las cuales están en etapa de investigación.

CARACTERÍSTICAS:

Se trata de 24 láminas lacunarias, en las que se representan escenas de 2 o más personas; una de ellas enuncia algo y el otro le tiene que contestar (viñeta vacía). El candidato debe responder qué es lo que la otra persona podría contestarle. También la administración tradicional era en forma escrita, pero recomendamos hacerlo en forma oral.

EVALÚA:

Grado de tolerancia ante situaciones frustrantes propias; también la responsabilidad ante la frustración que el sujeto causa a otra persona. Reacción de la persona: se queda adherida al obstáculo; se dedica a descargar agresividad; o se orienta a resolver la situación; preponderancia y frecuencia de dichas actitudes. Defensas implementadas, grado de fortaleza yoica, dinámica y adaptabilidad, posibilidad de responder de acuerdo al grupo, el control y descarga de la agresividad (autoagresión, heteroagresión, minimiza y exculpa), la tendencia a resolver por sí mismo, a delegarlo en los demás o a dejarlo librado al azar, reacción frente a horarios y su cumplimiento, a las normas, a críticas, sentimientos de exclusión, características de líder, trabajo en equipo.

La adaptación de Loick M. Villerbu permite registrar las posiciones de un sujeto con relación a la responsabilidad. Toma su sentido como test axiológico en una perspectiva psicodinámica. Identificado como Test de Integración Diferencial de los Conflictos (TIDC) por este autor, propone una doble lectura: comportamiento del sujeto en una situación de conflicto y reacciones del medio próximo frente a las conductas del sujeto. Aporta información para los diagnósticos de violencia.

Recomendaciones:

Tenemos que tener particular cuidado en no administrar en forma colectiva cualquier técnica de láminas; si fue creada para su administración individual y, más aún, si por las características del material no está adaptado a la administración colectiva, no corresponde hacerlo. Cada técnica fue creada y validada en base a cierto material, si se cambian sus condiciones es muy probable que las interpretaciones que se hagan carezcan de validez. Por ejemplo, en los tests de láminas que incluyen color, suele haber variación en los tonos del estímulo; si se los administra en forma colectiva tiene que concretarse una investigación específica para ponderar las diferencias significativas posibles.

Es el caso del test de Zulliger, en su origen fue creado para la administración grupal y luego el autor lo investigó para la toma individual (Zulliger, 1970). No obstante, en Argentina se cuenta con láminas para la aplicación individual; por lo que fue necesario realizar respectivas investigaciones para contar con parámetros adecuados para administrarlo en forma colectiva. De este modo, se han encontrado diferencias significativas en los valores estadísticos.

Téngase en cuenta —en cuanto a la utilización de los tests de láminas— que, en el marco de las normas éticas para el uso de los tests, el estímulo de la lámina o tarjeta tiene que ser el mismo con el que el autor hizo su validación. En el caso del Test de Elección de Colores de M. Luscher (1949), en la actualidad no se cumple con esta condición. Esta técnica está compuesta por una serie de tarjetas rectangulares de colores (más de 20) constituido por 4 colores principales; amarillo, rojo, azul y verde; representado cada uno por 4 matices. El sujeto va seleccionando el color que más le agrada. Se analiza la elección de los matices y entre las categorías; aporta información acerca del estado emocional, tendencias impulsivas, control de los impulsos, compromiso voluntario, tendencia a llamar la atención, sociabilidad, entre otros conceptos. Existen algunas variaciones acerca de la consigna, aunque se siguen basando en la elección de los cuadros de colores. Es una técnica que se usa con cierta frecuencia en el medio argentino; pero no recomendamos su empleo por la condición antes expuesta. Ante esta situación, han aparecido otras tarjetas que intentan

reemplazar a las editadas; pero existen muchos matices de colores, por lo que esta nueva presentación (menos formal), tampoco debiera ser utilizada, por lo menos hasta que se realice la investigación y validación correspondiente.

B.3. Tests proyectivos verbales

En este tipo de instrumentos se plantea una consigna que requiere respuestas verbales en forma oral o escrita. Algunos tests de este tipo exploran características generales de la persona y otros se focalizan en determinado rasgo o condición, como la confianza en sus propias fuerzas y la adopción de decisiones.

J. M. Pigem y J. Córdoba (1946) crearon un test de estímulo y respuesta verbal, llamado técnica desiderativa, analizada sobre la base de la teoría existencialista de E. Spranger. En 1955 J. Bell y luego J. Bernstein, en 1956, producen modificaciones en la consigna y realizan una interpretación psicoanalítica, generando el Cuestionario Desiderativo. En 1965 S. de Ocampo y Friedenthal publican el libro donde desarrollan las modificaciones que J. Bernstein proponía. Entre los aportes a partir de pruebas empíricas, son valiosos los de M. Braude y G. Celener en relación a las defensas instrumentales y su vinculación con la evaluación de las instancias psíquicas; además publicaron el Cuestionario Desiderativo para ser aplicado a nivel colectivo. Al ser una técnica verbal y no tan controlable dadas sus mismas características, consideramos que puede concretarse su administración colectiva sin que se distorsionen los resultados; aunque se pierda riqueza y se tenga que considerar en su interpretación la incidencia del cambio en la consigna. Además, se cuenta con algunas investigaciones acerca de esta forma de aplicación.

G. Celener, S. Seidmann, G. Peker y otros realizaron una investigación que tenía como objetivo identificar indicadores en el Cuestionario Desiderativo que permitan predecir conductas violentas (auto y heteroagresividad) en adolescentes entre 15 y 18 años. A la muestra le fueron administradas además del Cuestionario Desiderativo, una evaluación de redes sociales (MISS). Entre sus conclusiones, consignan que el Cuestionario puede ser utilizado para detectar y predecir conductas de riesgo agresivo en adolescentes; a partir de determinados indicadores que per-

miten identificar cualitativamente la variable "agresividad" en esta técnica. En cuanto a los indicadores para la evaluación del Cuestionario, hemos realizado una investigación a fin de obtener la frecuencia de aparición de los símbolos y racionalizaciones más comunes; las respuestas más frecuentes en relación a las defensas instrumentales y sus fallos; entre otros. La muestra está compuesta por candidatos de procesos de selección (G. Adam *et al.*, 2003). Es importante tener en cuenta la situación en que el test se aplica como factor determinante para caracterizar las respuestas.

En cuanto a las *técnicas de asociaciones de palabras*, el primer test proyectivo de Jung era de esta índole (Anzieu, 1961). Además, existen otros tipos de tests de asociación verbal que le proponen al sujeto un fragmento ambiguo de una frase a la que tienen que completar: "Completamiento de frases". Estos tests tienen gran éxito en Estados Unidos y algunas de las numerosas versiones son las de Rotter, Rhode, Hildreth y Stein. La ventaja de este tipo de pruebas es que se la puede adaptar de acuerdo a los aspectos o condiciones que se quiera evaluar. La administración colectiva facilita que se puedan realizar con mayor facilidad los baremos correspondientes.

En una investigación llevada adelante por R. Boso (2011) acerca de la motivación hacia el trabajo y su relación con las experiencias laborales de jóvenes universitarios, se aplicó un cuestionario que incluía la categoría "Actitudes hacia el trabajo" de la técnica Completamiento de Frases, adaptada por M. Casullo y Cayssials (1996).

PROYECTIVOS VERBALES

CUESTIONARIO DESIDERATIVO J. Córdoba y J. Pigem (1951). Elaboración de J. Bernstein (1960)

CARACTERÍSTICAS:

Se trata de una serie de preguntas que promueven la elección desiderativa dentro de los tres reinos; la persona elige lo que "más le gustaría ser, si no pudiera ser persona" y lo que "menos le gustaría ser, si no pudiera ser persona".

Aportes iniciales: H. Friedenthal y M. L. Siquier de Ocampo (1965).

Investigaciones y aportes posteriores: G. Adam; M. P. Allona, D. Anzieu, G. Bergara, M. Guinzbourz de Braude, G. Celener, M. E. García Arzeno, M. Guberman, E. Grassano, F. Maladesky, P. Pekar y Piccolo, N. Rosenfeld, M. C. de Schust, L. Schwartz, T. Vecchia, entre otros.

EVALÚA:

Las situaciones o aspectos más valorados y los más temidos; tipo de vínculos, ansiedades prevalentes; modos de defensa habitual; características del sistema defensivo y efectividad; grado de fortaleza yoica y sus funciones; las distintas instancias psíquicas capacidad de aprendizaje; tolerancia a la frustración y al estrés. Características de personalidad; relación predominante y modalidades de contacto interpersonal; condiciones voluntarias y cognitivas.

MIS MANOS (también puede ser expresión gráfica) A. Antipoff (1948) (en Mira y López, 1955)

CARACTERÍSTICAS:

Técnica gráfica y verbal (véase el apartado B.1. Tests proyectivos gráficos)

VISIÓN FUTURO S. Gelvan de Vainstein (1972)

CARACTERÍSTICAS:

Véase el apartado B.1. Tests proyectivos gráficos.

FRASES INCOMPLETAS D. Stein (1963) (en Anzieu 1961)

CARACTERÍSTICAS:

Contiene 50 frases y puede administrarse colectivamente. Se le pide al sujeto que lea cada frase y que la termine, escribiendo lo primero que se le ocurra. La duración de la administración puede ser libre o limitada a 25 minutos.

EVALÚA:

Temas de interés y los modos de abordarlos; sus motivaciones, sentimientos, actitudes, conflictos. Historia personal, situaciones sociales de riesgo, problemas de autoridad, actitudes hacia el porvenir. Las motivaciones se organizan en base a las parejas: acercamiento-fuga, aceptación-rechazo, cambio-dependencia, dominación-sumisión, violencia ejercida o sufrida.

COMPLETAMIENTO DE FRASES DE ROTTER (en Zequelly, 1966)

CARACTERÍSTICAS:

Es un tipo de test proyectivo semiestructurado. Cuenta con una serie de frases fijas que están sin terminar y que la persona tiene que completar. Las frases que se obtienen se comparan con frases típicas recolectadas empíricamente y que tienen un valor numérico otorgado en el manual del test.

EVALÚA:

Índice de la adaptación de la personalidad del sujeto (en base al puntaje total obtenido); el sujeto refleja en la reacción sus propios deseos, miedos y actitudes. Evalúa: adaptación; control impulsos; sociabilidad; intereses; conflictos: nivel y tipo, entre otras.

Recomendaciones:

Una crítica que se suele realizar al Cuestionario Desiderativo es que es altamente movilizante y que no tendría que utilizarse en el ámbito laboral. No acordamos con esta apreciación; si bien es real que es una de las técnicas que promueve mayor tensión

en las personas, es enfrentada y bien resuelta por la mayoría de la población a la que se la administramos. Según nuestra experiencia de aplicación en procesos de búsqueda y evaluación de RR.HH. es ínfimo el porcentaje de fallos totales o graves (no llega al 1%); lo que implica que los sujetos han podido afrontar el nivel de tensión y estrés al que se los expone y dar respuestas de acuerdo a sus condiciones y características. Esta técnica puede ser utilizada dentro de una batería, requiriéndose solo algunas modificaciones en su administración. Dada la situación específica de búsqueda del empleo, en general los candidatos suelen tratar de controlar lo que dicen y pueden ser algo más pobres las producciones; siendo necesario repreguntar o pedir aclaraciones.

En cuanto al orden dentro de la batería, tenemos que ubicar este Cuestionario hacia el final de la administración total para que no contamine la técnica siguiente. Asimismo, es conveniente elegir alguna técnica que se puede administrar a posteriori del Desiderativo para facilitar la re-estructuración y disminución de la tensión emocional, de modo de poder culminar con el encuentro. Solemos incluir alguna de estas preguntas: "*¿Quiere comentarme algún recuerdo positivo?*" "*¿Qué proyectos próximos tiene?*" u otra, que implique conectarse con los aspectos positivos de su historia personal o con su proyecto de vida. O bien, incluimos la técnica Visión Futuro en versión verbal.

En cuanto a las *técnicas de asociación de palabras*, son muchas las formas en que se presentan y en la mayoría de los casos no alcanzan el estatus de tests, por no contar con el estudio de validación necesario. Por otra parte, algunas respuestas pueden ser controladas porque la persona puede advertir lo que el evaluador pretende explorar. Por ello, en muchos casos pueden ser interesantes como disparadores para explorar determinadas cuestiones; las respuestas se analizan de manera cualitativa desde la técnica psicoanalítica de asociación libre o son comprendidas desde el enfoque fenomenológico-existencial.

B.4. Tests proyectivos de clasificación

En este tipo de test proyectivo incluiremos la técnica Pirámides de Pfister, creada por el suizo M. Pfister (1946), luego fue actualizado por dos psicólogos alemanes K. W. Heiss y J. Hiltmann (1951).

Puede calificarse como un test de clasificación de categorías, que integra el color. Es poco conocida a nivel mundial, teniendo mayor difusión en los países germánicos. D. Anzieu (1961) efectuaba críticas respecto de que no aporta con suficiente claridad el contenido de la afectividad y que se torna difícil diferenciar las predisposiciones afectivas estables, de los estados de humor cambiantes. Si bien precisa mayores investigaciones, es interesante incluirla dentro de una batería, porque permite lograr una buena apreciación del perfil general. En América lo ha investigado durante muchos años Villemor Amaral y, en la actualidad, lo continúa su hija María Elisa, en Brasil, quien ha efectuado aportes muy ricos.

Por otra parte, con menor alcance, también está siendo utilizada en Uruguay y en Argentina. Uno de los trabajos de investigación en el país fue elaborado por S. Pugliese y otros integrantes de la Asociación Argentina de Psicodiagnóstico de Rorschach (AAPRO) (1983), procurando su estandarización en Argentina, con una muestra de no pacientes; el que fue presentado en el Congreso Latinoamericano de Rorschach.

B.5. Tests proyectivos de construcción

El Test del Mundo se categoriza como de construcción y otras técnicas se derivaron de él. Desde 1937 algunos colaboradores de H. Murray, en particular E. Erikson, aplicaron una prueba a la que llamaron Test de Producciones Dramáticas. A partir de dicho test, E. S. Shneidman crea el Make a Picture Story (MAPS) 1952) y confirma su validez en 1963. El MAPS es utilizado con frecuencia en EE.UU. y en algunos países europeos, pero en Argentina no tiene amplia difusión, por el momento.

El Prof. Loick M. Villerbu sostiene que durante los últimos años los esfuerzos metodológicos y de interpretación psicológica se han focalizado en Europa sobre el Rorschach y el TAT de Murray. Mientras que considera que se dejaron de lado pruebas como el Picture Frustration Test (PFT) de S. Rosenzweig o el Make a Picture Story, de E. Shneidman (MAPS) que pueden efectuar aportes precisos e importantes para el estudio diferencial de la violencia delictiva, en un contexto a la vez diagnóstico y terapéutico. Estas dos técnicas han sido objeto de una reformulación por este autor.

PIRÁMIDES DE COLOR (FPT) M. Pfister (1946) (en Villemor Amaral, 1978)**CARACTERÍSTICAS:**

Se trata de una hoja de papel con 3 pirámides de 5 escalones, compuesta cada una de 15 cuadrados de 2,5 cm de lado. Delante de la persona se ponen los cuadrados de colores de 24 matices diferentes, que corresponden a los 10 colores fundamentales: rojo, naranja, amarillo, verde, azul, violeta, blanco, marrón, gris y negro. Cada matiz es presentado en 45 cuadrados. Se le pide a la persona que recubre la pirámide con los cuadrados de color, de manera que quede lo más linda posible. La persona debe amarrar tres pirámides sucesivas. No tiene límite de tiempo. Aportes de Villemor y de María Elisa Amaral.

EVALÚA:

La organización estructural de la personalidad del sujeto (a partir de la organización de las pirámides) y su afectividad (en base a los colores utilizados para amarrarla). En cuanto a Afectividad, se refiere a: humor, resonancia íntima, impulsividad, madurez afectiva, contacto social; además brinda información sobre los modos de organización de la tarea y algunas condiciones de tipo cognitivo.

MAPS. MAKE A PICTURE STORY o TEST DE MONTAJE DE ESCENAS E. S. Shneidman (1952)**CARACTERÍSTICAS:**

Se le presenta a la persona un teatro en miniatura, con una serie de personajes y de telones de fondo. Se le pide que los ponga en escena como quiera y que luego cuente una historia. En la actualidad, lo investiga Loick Villierbu.

EVALÚA:

Las características centrales, sus necesidades, conflictos y proyectos; tipo de aprehensión del mundo externo, en forma global o en detalles; la imagen corporal del sujeto y del espacio; intereses que predominan; estabilidad emocional y perturbaciones psíquicas; egocentrismo y relaciones interpersonales más maduras; reacciones emocionales y defensas; nivel de agresividad; entre otras.

C. Tests de aptitudes psicomotrices

El Test Guestático Visomotor de L. Bender es la técnica específica más utilizada para evaluar las aptitudes psicomotrices. Se puede administrar el Bender y correlacionar sus resultados con otros tests de ejecución proyectiva, como son los gráficos y/o los psicométricos de ejecución, como algunos subtests del WAIS. Por otra parte, puede complementarse con otras técnicas de construcción, como el MAPS.

Existen otras técnicas, pero algunas no están disponibles en el mercado (como la de Laberintos de PIA) y otras son complejas para su implementación. Tal es el caso del Psicodiagnóstico Mio-

kinético (1939) de Mira y López, que explora el tono postural por medio de la expresión gráfica, en los distintos planos del espacio; plantea que se revelan las tendencias temperamentales y caracterológicas que se proyectan en él. Existen investigaciones que señalan que es casi el único test que enseña acerca de las relaciones entre personalidad y tono muscular (Anzieu, 1961).

BG. Guestáltico Visomotor de Bender L. Bender (1955)

La edición 2012 de Paidós incluye una introducción de A. Cayssials (en prensa).

CARACTERÍSTICAS:

Son 9 tarjetas con dibujos geométricos simples, que tiene que copiar sucesivamente en la o las hojas que se entregan.

Autores Iniciales: L. Bender; Aportes posteriores: E. Koppitz; M. Hutt.

Otros aportes: J. Bernstein, E. Kacero, M. C. Gay de Wotjun, A. Cayssials, L. Palmer; entre otros.

EVALÚA:

La coordinación visomotora, la sincronización óculo-manual, la percepción visual y el manejo en el espacio, están asociados a varias funciones de la inteligencia (percepción visual, coordinación motora, memoria, conceptos espacio-temporales y organización cognitiva). También posibilita un abordaje como técnica proyectiva.

Son numerosos los autores que han investigado esta técnica, pues se trata de un instrumento de tanta ductibilidad que puede ser analizado e interpretado desde diversos enfoques y en diferentes ámbitos de aplicación. Además, se generaron distintas consignas y formas de evaluación consecuentes. Las concepciones de Hutt han sostenido teóricamente numerosos estudios realizados. Entre los autores actuales podemos nombrar a A. Cayssials (2009), H. Nodelis (2001) y L. Palmer (1995) quienes profundizan la línea planteada por M. Hutt. Por otra parte, M. Gay de Wotjun (1979) agrega y sistematiza otros indicadores gráficos, aportando a la evaluación de personalidad. E. Kacero (2005) propone una lectura relacionada con el paso del tiempo, con el cuerpo, los acercamientos, la fusión o el alejamiento. Invita al evaluado a encontrar la significación que le ha dado a cada tarjeta, ya que se vinculan las características de estas con la experiencia corporal que vivencia el sujeto. Propone una lectura relacionada con el mismo individuo o con las fuerzas que operan en su vínculo con el otro.

3. Determinación y organización de la batería de tests

Hemos visto que existe una amplia cantidad de técnicas, entre las que debemos elegir las que específicamente evalúen las condiciones requeridas en el perfil ideal del puesto; conformándose de este modo la batería de tests específica. En ella se incluyen técnicas psicométricas y proyectivas para conocer las condiciones cognitivas, voluntarias, personales e interpersonales, el nivel de estrés y el sistema motivacional del sujeto.

- En cuanto a la determinación de la batería es importante señalar:
 - ✓ *Nunca hay que administrar una técnica sola:* en todos los puestos es necesario implementar una batería completa, ya que aun para la concreción de tareas no-calificadas y repetitivas, es necesario desplegar cierta energía psíquica, aptitudes específicas, sentido común, constancia y aceptación de autoridad, entre otros aspectos, y tenemos que evaluarlas de la manera más objetiva posible.
 - ✓ *Hay que determinar la batería específica para cada intervención,* no tornarse rígidos a partir del hábito de administrar siempre la misma batería, lo que en realidad señalaría cierta actitud defensiva del profesional que disminuye así sus posibilidades de ser operativo.
 - ✓ *Es importante incluir técnicas que presenten distintos tipos de estímulo y que requieran diferentes canales de respuesta* (verbal, gráfica, *performance/acción*), dado que a cada persona le puede resultar más fácil manifestarse a través de determinada forma de expresión.
 - ✓ *En la determinación de la batería también influye el interés del profesional por cada tipo de técnicas, el “enamoramien-to” que tenga con algunas de ellas* (al decir de Winnicott), y el *grado de experiencia* con el que cuente en cada test.
 - ✓ Para que la información obtenida resulte operativa es imprescindible contar con *tests metodológicamente adaptados a nuestro medio y con baremos locales* (patrones estadísticos).

- En cuanto a la administración específica de tests laborales:
 - ✓ Es importante no administrar tests que exploren áreas que no competen al tema laboral y que puedan ser vivenciadas como intrusivas (por ejemplo, sexualidad).
 - ✓ Además debe tenerse en cuenta la posibilidad de que los postulantes intenten prepararse para la administración de los tests; por lo que se recomienda *no administrar en forma permanente las mismas técnicas*.
 - ✓ Es necesario *evitar la utilización de tests psicométricos cognitivos que se puedan adquirir con facilidad en el mercado*.
 - ✓ Es imprescindible *administrar el test con el material que se corresponda con el original a partir del cual se investigó la técnica*.
 - ✓ *Adecuada utilización de las técnicas*: son herramientas muy importantes para el proceso de selección pero no son mágicas, ni pueden sustituir al profesional, ni reemplazan otros instrumentos; más bien proporcionan información complementaria.
 - ✓ Es importante *tener presentes las normas para concretar un adecuado psicodiagnóstico y las reglas éticas en la administración y uso de los tests*, en lo concerniente al material, los baremos, el factor aprendizaje en las técnicas, la preparación del profesional, etc.
 - ✓ *Condiciones de las personas a considerar*: cada persona tiene sus propios ritmos, posibilidades, intereses y necesidades a la hora de concurrir a la evaluación y es importante tratar de consensuar acerca de las mejores opciones para llevar a cabo las distintas acciones de evaluación.
 - ✓ *Condiciones de la empresa y del puesto*: el nivel de urgencia de la empresa por contar con el informe es otra condición que entra en juego cuando estamos planificando las técnicas de evaluación y tratamos de acordar condiciones con el candidato. Por otra parte, si la persona ya pertenece a la institución, tendremos que pactar en qué horarios se dificulta menos la interrupción de la jornada de trabajo para que asista a la evaluación. Del mismo modo, hemos de evaluar el grado de cansancio con el que concurren, porque a menudo la empresa les extiende la jornada de trabajo, y la

persona puede presentar con un considerable nivel de fatiga. Por otra parte, si el sujeto, para concretar la evaluación, tiene que trasladarse del interior del país o del exterior, constituye otro factor a considerar en la distribución de las técnicas.

- ✓ *Condiciones de la modalidad de administración:* De acuerdo al tipo de instrumento y su forma de administración, algunas técnicas serán necesariamente administradas en forma individual y otras podrán serlo en forma colectiva. Esa decisión determinará una organización diferente del quehacer profesional.
- En cuanto a la organización de la batería, para el ordenamiento de los tests conviene tener en cuenta:
 - ✓ *Administrar de los más estructurados o los menos:* se comienza con aquellos que sean estructurados u organizados, como la planilla de datos, la solicitud de empleo, o la administración de técnicas psicométricas, a fin de brindar un apoyo al sujeto al darle un ambiente bien definido.
 - ✓ *De los más objetivos a los más proyectivos:* se comienza y se avanza gradualmente desde los que requieren desempeñarse en tareas más racionales y que favorezcan menos la proyección personal, como las planillas o las técnicas psicométricas.
 - ✓ *De los menos ansiógenos a los más ansiógenos o amenazantes:* dado el nivel de ansiedad inicial con la que es esperable que concurren los candidatos, se prefiere empezar con aquellas tareas que no se la incrementen; en el transcurrir del encuentro, la persona puede ir adaptándose más a la situación de evaluación y tolerar mejor las condiciones de mayor tensión que afrontará.
 - ✓ *De los que tienen más influencia del factor atención y fatiga a los que menos la tienen:* algunas técnicas, como las vinculadas con factores intelectuales, requieren mayor concentración y –además– cuentan con un tiempo límite de respuesta, viéndose alterados sus resultados si la persona se halla fatigada. En ese caso, la interferencia del factor fatiga, que a su vez hace disminuir la atención, impacta en

la posibilidad de rendimiento del sujeto, al que, por otra parte, estaremos comparando con otras personas que no estuvieron expuestas a estas influencias.

Ordenamiento en la administración de las técnicas

En base a los parámetros comentados, un ordenamiento esperable es:

- ✓ *Planilla de datos.*
- ✓ *Tests psicométricos cognitivos:* primero los de atención, luego los de inteligencia general y luego los de aptitudes.
- ✓ *Tests psicométricos de personalidad laboral:* se administra uno solo de personalidad. Puede incluirse uno de motivación, que suele tomarse luego del de personalidad general.
- ✓ *Tests gráficos:* siempre incluir más de uno. Si se incorporan los tests que se detallan a continuación, irían en el siguiente orden: el Bender, la casa, el árbol, el animal, las personas. Si se toma uno de persona en alguna situación particular, conviene tomar otro dibujo más de persona. Es mejor administrar el Wartegg como último, porque el sujeto además puede demorarse más en hacerlo, al tener que responder a los dibujos ya empezados.
- ✓ *Tests verbales,* del tipo de Frases Incompletas, Mis Manos, entre otros, se incluyen en esta instancia.
- ✓ *Tests de láminas:* se suele elegir una; si hacen falta realizar dos, hay que tratar de que tengan cierta separación entre una y otra; sea porque se tomen en días distintos o porque se haga un pequeño corte o se realice alguna tarea como completar alguna planilla, etc. Es una medida para minimizar el riesgo de contaminación.
- ✓ *Cuestionario Desiderativo:* es el anteúltimo de la administración; ya que es el que tiene más posibilidades de repercutir en la producción siguiente.
- ✓ *Última técnica antes del cierre:* alguna que permita conectarse con los aspectos positivos y vitales (Visión Futuro, relatos de un recuerdo agradable o un proyecto, entre otros).

Como instancia última de cierre, se le informa al evaluado cuáles serán los siguientes pasos de la evaluación.

Organización del encuentro

En la organización de las técnicas y la administración de las mismas, es imprescindible que calculemos los tiempos de cada paso y que destinemos espacios cortos de descanso distribuidos a lo largo del encuentro. Estos cortes se pueden establecer teniendo en cuenta:

- El cambio en el tipo de técnica.
- La cantidad de tiempo trabajado
- Las condiciones del evaluado, ya sea su cansancio o su preferencia de continuar con la evaluación.

El espacio tiene que ser cómodo y acondicionado, y si la administración es larga, es conveniente poder proveer al evaluado alguna infusión.

En cuanto al registro del material, se puede escribir, utilizar grabador, video, cámara gesell, etc., en la medida en que estén a la vista y el sujeto acepte su intervención.

11. ERRORES MÁS COMUNES EN LA EVALUACIÓN PSICOLABORAL

1. Procedimientos incorrectos en las fases del proceso

A partir de las Fases desarrolladas en el capítulo 8, se detallan algunos procedimientos incorrectos que suelen llevarse a cabo en un proceso de evaluación.

FASE 1	➤ Hacer una selección <i>genérica</i> (una secretaria). ➤ Hacer una selección <i>"en el aire"</i>, sin tener en cuenta el grupo, ni la empresa. ➤ No contextualizar la búsqueda según las <i>condiciones del mercado</i>. ➤ Caer en <i>modas o prejuicios</i> que nos embretan en condiciones rígidas ("Sólo los jóvenes son creativos...", "Las mujeres cumplen menos...", "Todos tienen que saber inglés..."). ➤ Enfocar la búsqueda hacia el <i>máximo posible</i> ("El mejor hombre...", "El más formado...", "El que tenga mejor potencial..."). ➤ Manejarse con un <i>perfil psicolaboral demasiado exigente o ambiguo</i>. ➤ En la evaluación del puesto y del perfil <i>no tomar en cuenta la situación de la empresa</i>. ➤ Pretender que se <i>concrete el perfil ideal</i>. ➤ <i>Adherirse excesivamente a los esquemas</i> y perder la visión del ser humano como totalidad. ➤ <i>No actualizar la evaluación del puesto y del perfil</i>.
---------------	--

FASE 2 Determinación de las modalidades de reclutamiento	➤ No propiciar la <i>participación</i> de los integrantes de la empresa en el proceso. ➤ Pretender desarrollar el proceso de selección <i>siempre de igual forma</i>, sin tener en cuenta las condiciones de la empresa y el puesto. ➤ <i>Eludir la búsqueda interna</i> por la creencia de que solo los nuevos empleados pueden promover el cambio. ➤ <i>No apuntar a la congruencia</i> entre aspectos culturales, desarrollo de carrera, sistema de motivación y el sistema de selección. ➤ Aceptar <i>administrar algunas técnicas contraindicadas</i> que solicita la empresa.
FASE 3 Búsqueda de candidatos	➤ No planificar y concretar la búsqueda en <i>distintas fuentes</i>. ➤ <i>Condicionar la participación de los candidatos</i> según su procedencia o derivación de manera prejuiciosa. ➤ <i>No considerar las variables contextuales que pueden dificultar la búsqueda</i>.
FASE 4 Evaluación de los candidatos	➤ No evaluar ni confirmar el <i>currículum vitae</i>. ➤ Descartar al candidato solo porque falte un dato. ➤ No detectar los falsos negativos. ➤ No detectar los falsos positivos. ➤ Encasillamos en la conveniencia o no del pasado profesional o personal y ponernos "anteojeras" (empresas en las que trabajó el sujeto, cuánto tiempo permaneció en ellas, si realizó actividad independiente; formación: grado y tipo; actividad en el extranjero, etc.). ➤ Utilizar solo métodos subjetivos para evaluar (simpatía por el otro, efecto halo, actuar sentimientos). ➤ Utilizar <i>técnicas que no se ajustan</i>: - En la entrevista incluir la temática sexual, religiosa, política. - No dejar hablar, no usar multiplicidad de técnicas (tradicionales y por competencias). - Usar tests sin baremos actualizados, o extranjeros, sin la correspondiente adaptación. - Basarse en una sola técnica, o en un solo tipo de técnica. - Utilizar siempre la misma batería de tests. - Desarrollar cualquier técnica que invada la privacidad, incluida la sexual. - Las técnicas grupales en puestos gerenciales pueden ser muy resistidas.



FASE 4 Evaluación de los candidatos	➤ <i>No prever la relatividad de algunas técnicas:</i> - Una carta la puede escribir otra persona. - Si averiguamos los <i>antecedentes laborales</i> por teléfono, puede atendernos un "amigo" o un "enemigo". - Un <i>solo antecedente</i> puede ser parcial. - El <i>informe vecinal</i>, si no es concretado con varias personas, es subjetivo. - La <i>evaluación técnica</i> puede no ser ajustada a las tareas específicas. ➤ <i>Recomendar una persona que, en la actualidad, no alcanza o excede los requerimientos del puesto.</i> ➤ <i>Recomendar una persona con mayor potencial psicolaboral y sin posibilidades, a mediano plazo, de promover su desarrollo.</i>
FASE 5 Orientación	➤ <i>Transmisión:</i> ➤ <i>A) A la empresa:</i> - No dar devolución clara y concreta. - Confundir informes terapéuticos con laborales. - Transmitir datos privados. - No cuidar la reserva. ➤ <i>B) A las personas no ingresantes:</i> - No dar por lo menos un mínimo de información (avisarles que si no lo contactan en XX días...; enviarles un mail...) ➤ <i>C) A los ingresantes:</i> - No transmitir sus fortalezas y puntos a mejorar para adaptarse bien a la empresa y el puesto (<i>atención: ello no depende del profesional: la empresa decide sobre esa transmisión</i>) ➤ <i>Elegir el candidato según un perfil muy diferente al resto de la empresa y no facilitar su integración.</i> ➤ <i>No participar en la decisión final al futuro jefe del ingresante, ni hacerle compartir la información con que se cuenta del candidato.</i> ➤ <i>No concretar un proceso de inducción que favorezca la adaptación psicosocial, ni facilitar la superación del período de prueba con relación a la tarea y a la integración al grupo y la empresa.</i>
FASES 6 y 7 Control del proceso de selección	➤ <i>No hacer seguimiento de las personas incorporadas, con la correspondiente pérdida del feed-back y de participación en situaciones de ajustes.</i>

2. Incidencia de diferentes factores que dificultan la evaluación del perfil psicolaboral

La evaluación psicolaboral implica desarrollar un proceso complejo y adoptar una serie de decisiones que nos comprometen como profesionales, dadas las repercusiones de nuestro asesoramiento.

Existen diferentes factores que pueden interferir en nuestra capacidad para concretarla de manera efectiva:

- La existencia de prejuicios no conscientes.
- La actuación de la contratransferencia.
- Conflictos personales no resueltos, que se actualizan en el ejercicio de la profesión
- Presiones del ambiente.
- Dificultades para asumir la identidad específica de la Psicología Laboral-Ocupacional.

La existencia de prejuicios no conscientes y la actuación de la contratransferencia

Los prejuicios interfieren en nuestra capacidad para conocer y comprender al otro. En el contexto social y en las empresas existen múltiples prejuicios acerca de la condición de trabajo de las personas, por su género, su aspecto, la talla y contextura, la edad, la zona de residencia, el nivel económico, la nacionalidad de origen, la preferencia sexual, el centro educativo donde se formó, entre otros.

Según se desprende de investigaciones recientes, en todo el mundo se plantea un panorama con similitudes. En un estudio realizado en 2005 a través de la OIT en Perú se detecta la existencia de discriminación en los procesos de selección especialmente relacionada con la edad y el género, y en un menor grado, pero existente, con la talla y contextura, la presencia y el centro educativo de formación. Aun planteando un sistema para minimizar los riesgos del prejuicio, se encuentran diferentes maneras de obviarlos y continuar con ellos (Vera Rojas, 2006).

Es fundamental, cuando evaluamos a una persona que nos genera una respuesta automática o impulsiva, que nos pregun-

temos con qué aspectos o características se vincula nuestra reacción. Puede que esta sea de carácter contratransferencial, que sea una proyección personal, que la postura de la persona choque con nuestros valores o que encarne algún prejuicio que inconscientemente nos condiciona en el contacto.

Nosotros mismos tendremos que reflexionar en forma constante sobre el tema y procurar minimizar los prejuicios que alberguemos; hacerlos conscientes nos ayuda a estar prevenidos y anticiparnos cuando la situación es propicia para su aparición.

Conflictos personales no resueltos

En el campo que se genera entre el evaluador y el evaluado se manifiestan fenómenos vinculados con la transferencia y la contratransferencia. Es un proceso normal que se manifiesta y que, si podemos mantener la adecuada disociación instrumental, utilizaremos para conocer mejor a la otra persona.

Una distancia excesiva, dedicar escaso tiempo al sujeto, el hecho de que no se nos ocurra qué preguntar, son indicadores de que está fallando el acercamiento dialógico que permite realmente comprender a la otra persona. Estas condiciones pueden deberse a que asociamos esta persona a otras con las que estamos en conflicto (proyección), que lo que trae al encuentro toca puntos débiles o aspectos conflictivos de la personalidad, o moviliza afectos contradictorios o problemáticos actuales. Sea cual fuera la causa, es importante tener lo más claro posible cuáles son nuestros aspectos más vulnerables a fin de que podamos plantearnos estrategias operativas. La terapia personal del profesional resulta imprescindible, pero además es saludable el trabajo en equipo, el contar con un adecuado ECRO, en términos de Pichon Rivière, que nos brinde una estructura desde la que operar y así defendernos de los elevados montos de ansiedad que pueden suscitarse en el proceso.

Presiones del ambiente

Las condiciones del contexto social, las exigencias de algunas organizaciones y las influencias que se vivencian con los com-

pañeros de trabajo pueden impactar en nosotros, condicionando nuestra actuación profesional al punto de resultar poco confiable la evaluación.

En relación al contexto, la situación de desempleo y las amenazas que esgrimen algunas organizaciones sobre la desvinculación hacen que sea más difícil poner límites a ciertas pretensiones de las empresas. De modo tal que es posible que el profesional acepte distorsionar los resultados de la evaluación, para forzar, por ejemplo, un ascenso o una incorporación deseada por los responsables de la empresa.

Cuando la evaluación se realiza en el seno de la organización, se puede complicar también el resistir a las presiones de los mismos compañeros, quienes pueden intervenir para pedir la aprobación o el ascenso de alguien cercano o de ellos mismos. Del mismo modo, puede incidir una relación conflictiva que se sostenga con otro empleado.

Es conveniente no evaluar a alguien con quien se tiene algún tipo de vínculo medianamente cercano. En cualquier situación laboral hemos de aprender a adaptarnos y negociar ciertas condiciones de trabajo, por eso es fundamental tener estas cuestiones en claro, en la medida en que se pone en juego no solo la perspectiva ética, sino incluso las condiciones mismas de calidad de nuestro trabajo.

Dificultades para asumir la identidad específica de la Psicología Laboral-Ocupacional

Los psicólogos pueden manifestar dificultades para concretar operativamente el proceso de evaluación psicolaboral, y ello puede relacionarse con los siguientes ejes:

- escasos conocimientos específicos sobre la temática,
- excesivo énfasis en aspectos patológicos de la persona,
- enfoque marcadamente individual, con limitaciones para comprender la organización creada para la producción,
- abordaje "testista",
- escaso interés por la actividad, a la que solo se vincula con satisfacciones económicas,

- confusión de la dimensión laboral, en especial con la terapéutica,
- acciones poco operativas por funcionar desde el “prejuicio” o los “mitos” acerca de la especialidad.

Asimismo, existen ciertos prejuicios en algunos circuitos sociales y profesionales, respecto de que la especialidad en el área laboral resulta más sencilla que otro tipo de intervenciones en Psicología. Así, algunos profesionales suponen poder dedicarse temporariamente al “psicotécnico”. Esta postura, sumamente nociva, que soslaya la importancia multidimensional que posee el trabajo en la vida de los sujetos, desvaloriza la intervención y la especialidad, lo que inexorablemente lleva a la propia descalificación. Ello puede incidir negativamente en el desarrollo de la identidad profesional, funcionando el profesional en la práctica desde una pseudoidentidad.

Desde el campo académico también se verifica una cierta desvalorización. Las facultades de Psicología en general tienden a formar en la especialidad terapéutica, la que goza –en el campo del colectivo de los psicólogos– de mayor valoración. Se trata de factores que pueden tornar más difícil al profesional ampliar su enfoque de modo de comprender los distintos niveles de integración, y abordar a la persona en su ser integral, con sus condiciones adaptativas, sus competencias y potencialidades.

Consideramos imprescindible contextualizarnos en la dimensión laboral para evitar extrapolaciones de otras dimensiones, evitando respuestas rígidas y parcializantes. Es fundamental la reflexión sobre la identidad profesional puesta en juego, la valoración que hacemos de la especialidad laboral y de la evaluación psicolaboral que concretamos, comprendiendo los alcances y las limitaciones del rol y advirtiendo los prejuicios que sostenemos.

En síntesis, para minimizar los riesgos de equivocarnos es necesario replantearnos constantemente nuestros valores, filosofía y ética; reflexionar acerca de nuestra identidad personal y profesional; establecer y nutrir constantemente nuestro marco teórico de referencia; seguir los pasos que resultan más operativos; investigar técnicas que sean confiables y válidas; apoyarnos en el equipo de colegas y miembros de la organiza-

ción. Estos son los medios que nos permitirán ejercer de manera efectiva nuestra práctica profesional, protegiendo la salud de todos los participantes en el proceso de evaluación, incluida la del profesional.

12. LOS INFORMES PSICOLÓGICOS EN EL ÁMBITO DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES

1. Conceptos introductorios sobre los informes psicolaborales

Una vez recolectado el material diagnóstico, efectuado un análisis e integración intra e intertests, el proceso de evaluación psicológica —sea este individual, grupal u organizacional— finaliza con la elaboración de un informe que comunica los resultados obtenidos. La confección de informes psicológicos es una de las tareas habituales y esenciales para las cuales es convocado un psicólogo especializado en el ámbito del trabajo y las organizaciones. Constituyen el cimiento sobre el cual suelen tomarse decisiones y efectuarse orientaciones psicolaborales. Conforman el sustento para definir estrategias de acción, efectuar seguimientos, ajustes o bien cierres de las mismas. Favorecen la articulación de procedimientos y facilitan el asesoramiento para el logro de metas a corto, mediano y largo plazo. Contribuyen al desarrollo del negocio y fortalecimiento de políticas institucionales.

Es evidente la relevancia que tienen los informes psicolaborales y la concomitante responsabilidad que le compete al psicólogo en la realización de los mismos. La capacitación en la implementación e interpretación de las técnicas psicológicas es tan imprescindible como el entrenarse en la comunicación de los resultados, sobre todo teniendo en cuenta el impacto y las consecuencias que estos pueden producir, en tanto conforman una fuente de información en la que se fundamentan tomas de decisiones y estrategias de acción.

El médico Leopold Bellak, en su prólogo al libro *El informe psicológico*, de Walter Klopfer (1980), señalaba que la preparación profesional para la confección de los informes psicológicos era, la mayoría de las veces, muy superficial. A partir de esa apreciación, manifestó su valoración hacia los aportes de W. Klopfer sobre ese tema, a la vez que destacó el desarrollo de un simposio que se había realizado por aquella época —con el auspicio de la Sociedad de Técnicas Proyectivas y la Asociación Americana de Psiquiatría— orientado al mejoramiento de los informes psicológicos.

En el ámbito profesional actual, es preciso propiciar un mayor entrenamiento en lo referido a la elaboración y redacción de informes psicológicos, ya que es la instancia en la que se plasman los resultados de un proceso diagnóstico y que refleja la capacitación, idoneidad y experiencia del profesional interviniente. Es necesaria no solo una continua actualización profesional en lo que respecta a cuestiones técnicas, a renovados requerimientos y exigencias del mercado, sino también en la terminología esperada y en expresiones que emergen como más apropiadas para comunicarse en el ámbito del trabajo y las organizaciones.

Dado que el informe psicolaboral implica una “comunicación” dentro de un contexto socio-laboral, es importante que se adecue a las demandas y motivos por los cuales fue solicitado, como también a los contextos en los que se desarrolla.

Respecto de antecedentes bibliográficos sobre los informes psicolaborales, uno de los más citados por distintas fuentes es precisamente Klopfer. Si bien realiza sus aportes considerando un enfoque clínico, muchos de sus lineamientos y recomendaciones son hoy pertinentes para ser considerados en la realización de los informes en el campo de la Psicología Laboral.

En nuestro país, también se destacan los aportes sobre los informes psicológicos de Renata Frank de Verthelyi (1989), y de manera más reciente, Hidalgo y Peker en el texto que coordinó Graciela Celener (2004) y el compilado por Beatriz Cattáneo (2005). En los últimos años, Susana Richino (2008) también enriquece la bibliografía existente sobre el tema, obras todas que han sido consideradas en el desarrollo del presente capítulo.

En lo que respecta a aportes de profesionales de otros países, se destaca el de Álvaro de Ansorena Cao (1996). Asimismo, resul-

ta interesante una publicación de E. Pérez, M. Muñoz y B. Austin (2003), quienes definen claves para la elaboración de informes psicológicos, que aunque focalizados en el ámbito clínico, permitieron reflexionar sobre aquellas que serían apropiadas para el ámbito del trabajo y las organizaciones.

Desde distintos países los psicólogos están trabajando intensamente para definir estándares y principios que guíen y regulen la práctica profesional para la evaluación psicológica. Fernández-Ballesteros *et al.* (2003) destacan el trabajo desarrollado por la APA, así como también la generación de las Guías para el Proceso de Evaluación Psicológica (GAP: *Guidelines for the Assessment Process*), patrocinada por la Asociación Europea de Evaluación Psicológica.

En la Argentina, la labor de proveer de principios generales y normativas deontológicas para el ejercicio profesional de los psicólogos es desempeñada desde el año 1999 por la Fepra (Federación de Psicólogos de la República Argentina),¹ y por ADEIP (Asociación Argentina de Estudio e Investigación en Psicodiagnóstico).² En ambos Códigos de Ética (el de ADEIP es específico sobre el psicodiagnosticador), se hace referencia al informe psicológico y a las particularidades que deben ser tenidas en cuenta en la especialidad de la Psicología Laboral/ Organizacional.

Este capítulo reúne e integra información acerca de los informes psicológicos, focalizándose de manera particular en el campo del trabajo y las organizaciones. En el capítulo que sigue se presentan algunas claves recomendables para la confección de los mismos, considerando las demandas habituales que caracterizan al contexto argentino. También se identifican y señalan errores frecuentes y se presentan sugerencias para ser consideradas al momento de elaborar un informe psicolaboral. En el capítulo 14 se proponen algunos lineamientos y ejemplificaciones para diseñar un modelo propio de informe psicolaboral.

1. Disponible en: <http://www.fepra.org.ar> - Resolución N° 12/03, de marzo de 2003.

2. Asociación Argentina de Estudio e Investigación en Psicodiagnóstico (2000), *Código de Ética del Psicodiagnosticador*, San Juan, Impresiones Buffagni. Disponible en: www.adeip.org.ar/codigoetica.htm

Es sabido que cada vez son mayores las solicitudes de estos informes, así como la diversidad de motivos en las que se fundan; también las singularidades que es necesario contemplar dada la pluralidad de los contextos que intervienen y que es conveniente identificar para ser eficientes al confeccionar los informes psicológicos.

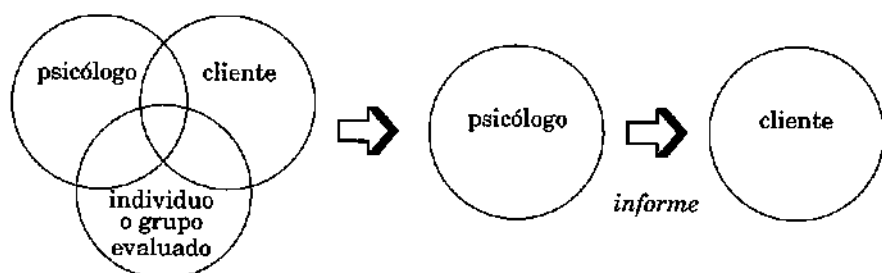
A modo de ilustración sobre las destrezas que suelen ser más valoradas en los psicólogos, cabe señalar algunos resultados derivados de una investigación desarrollada por Castro Solano (2004). Efectuó entrevistas a expertos de distintas profesiones que se desempeñan en el ámbito de las organizaciones, y una de las destrezas más valoradas en los psicólogos resultó ser la redacción de informes psicológicos. Asimismo detectó una discrepancia existente entre el criterio de los expertos y el de los psicólogos, en la medida en que estos se autopercibían con alta competencia para la redacción de informes psicolaborales.

El desarrollo de este capítulo tiene el propósito de orientar y facilitar la confección de informes psicolaborales, tanto al graduado que se inicia en la realización de los mismos, como a quienes ya tienen experiencia y presentan inquietud por mejorar la calidad de sus producciones. Como en todos los campos del saber, sobre todo en estos tiempos de cambios rápidos y continuos, se requiere de un aprendizaje sostenido y permanente para la adaptación de la práctica profesional a las nuevas demandas y normas establecidas. Ya lo señaló y justificó adecuadamente Renata Frank de Verthelyi (1989: 75) cuando afirmó que todos los autores concuerdan en que la función básica de un informe es la de ser un instrumento de comunicación; su papel e importancia se relacionan íntimamente con el momento histórico de la profesión y la definición del rol que se le asigna al psicólogo y a la evaluación psicológica en su vínculo interdisciplinario.

La realización de los procesos psicodiagnósticos en este campo de la Psicología, como se ha señalado en los capítulos precedentes, involucra por lo menos a tres personas: el solicitante (cliente), el individuo, grupo u organización evaluado, y el psicólogo que realizó el estudio.

Ahora bien, una vez instrumentada la batería de técnicas diagnósticas, el profesional psicólogo se encuentra a solas con el material diagnóstico obtenido; a veces, con datos suficientes y ricos para el análisis, mientras que en otras, el material es pobre

y escaso, resultando difícil integrar los resultados y comprender el caso (Frank de Verthelyi, 1989).



Situación en la que el psicólogo hace uso de sus conocimientos, separa, discierne y valora entre lo esencial y accesorio, entre lo estructural y transitorio (Guberman, 2009), a la vez que también se encuentra con sus propias limitaciones e inseguridades, ante la necesidad de responder a las inquietudes del solicitante. Se trata de un momento de ansiedad al tener que traducir en palabras comprensibles, para un otro que no es necesariamente psicólogo, información que se deriva de un proceso analítico a partir de haber explorado expectativas, motivaciones, actitudes y conductas de afrontamiento, aptitudes y destrezas, además de conflictos y defensas propias de una persona en relación con el mundo del trabajo (Hidalgo y Peker, 2004).

El informe psicológico es un documento en el que queda plasmada la labor del profesional, donde se refleja su competencia para analizar y elaborar los datos aportados por las distintas técnicas aplicadas (Cattáneo, 2005). Es el momento en el que el psicólogo tiene la oportunidad de colaborar con su aporte profesional, respondiendo a las inquietudes del solicitante, bajo el concepto de que el proceso psicodiagnóstico se inició con la demanda del solicitante/cliente y culmina al cubrir las expectativas de este.³

3. Al ser la demanda inicio y término de una evaluación psicolaboral, se recuerda lo que la mayoría de los autores citados refiere: en caso que esta resulte amplia, confusa e irrelevante, es conveniente solicitar que se especifique desde antes de dar comienzo al proceso diagnóstico. Solo de ese modo será posible responder con un informe pertinente y adecuado a la demanda.

Fernández-Ballesteros *et al.* (2003), a partir de examinar distintas investigaciones sobre evaluaciones psicológicas extrajeron tres principales características acerca de las mismas:

1. Implican un proceso de toma de decisiones.
2. Implican solución de problemas.
3. Requieren la generación y comprobación de hipótesis.

Estas características se manifiestan en el desarrollo mismo del proceso y quedan en evidencia en las actividades que le competen al psicólogo. Y sobre todo resultan significativas al momento de elaborar un informe psicológico. En el ámbito laboral y de las organizaciones, se espera que este sea una herramienta apropiada que, fundada en un proceso científico de evaluación, aporte afirmaciones y elementos para una posterior toma de decisiones, lo cual muchas veces se encuentra en relación con una solución de problemas. Además, en el informe, si bien pueden confirmarse y refutarse hipótesis, también pueden generarse otras nuevas respecto de las inquietudes planteadas en el inicio del proceso psicodiagnóstico.

Desde una organización, el pedido de consulta puede estar motivado para resolver determinados conflictos o problemas internos, enfrentar una crisis impuesta por el contexto, o bien promover un desarrollo organizacional orientado a un fortalecimiento interno (Schlemenson, 1993). El profesional también puede ser consultado para un asesoramiento psicolaboral, muchas veces individual, y que requiere del reconocimiento o construcción de un proyecto de vida laboral (Pérez Jáuregui, 2009).

Según lo dicho puede concluirse que: *El informe psicológico laboral-organizacional es la comunicación escrita, científica y confidencial que realiza un profesional psicólogo acerca de los resultados obtenidos de un proceso psicodiagnóstico y/o de intervención psicológica laboral individual, grupal u organizacional, para ser entregado a quien lo ha solicitado, con el propósito de ser un instrumento informativo en el que se fundamentan tomas de decisiones y estrategias de acción.*

2. Hacia una tipología de los informes psicológicos en el ámbito laboral-organizacional

Breve reseña histórica

Para comprender el desarrollo de una tipología de los informes psicológicos, es apropiado considerar un eje histórico a lo largo del cual estos fueron surgiendo y que se encuentran en intrínseca relación con el desarrollo del campo de la Psicología Laboral-Organizacional.

Como señala Perez Jáuregui en el capítulo 1, fueron modificándose las distintas concepciones acerca del trabajo y el trabajador. Y –en diálogo con ellas– se produjeron cambios en las configuraciones organizacionales (Boso, 2004). En ese marco de situación, los informes psicológicos fueron asumiendo diferentes características de acuerdo con renovadas demandas y contextos.

Existen referencias de que Walter Dill Scott y Walter Van Dyke Bingham fueron los pioneros de la Psicología Laboral (por aquella época conocida como Psicología Industrial) al desarrollar métodos para la selección y capacitación del personal de ventas, en un contexto en el que emergía con fuerza la industrialización. Estos mismos psicólogos son los que más tarde, cuando Estados Unidos entra en la Primera Guerra Mundial (1917), se ofrecen como voluntarios y aplican a más de un millón de soldados el test de inteligencia de Stanford-Binet, una versión adaptada para su administración masiva que llamaron Army Alpha (Army Beta no verbal para reclutas analfabetos). En ese momento los informes psicológicos tenían el propósito de proporcionar información para determinar si el soldado se incorporaba al ejército como oficial o en infantería (Conte y Landy, 2005).

Se señala a Hugo Münsterberg, entrenado por Wilhem Wundt a mediados del año 1880,⁴ como uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores en su relación con el desempeño

4. Wundt también entrenó a James McKeen Cattell (contemporáneo de Münsterberg), quien se interesó por medir las diferencias individuales y desarrolla el primer "test mental", siendo también una importante influencia en el desarrollo de este campo de la Psicología (Conte y Landy, 2005).

laboral. Y sobre todo en lo referido a las habilidades cognitivas, considerándose, como señala Perez Jáuregui en el capítulo citado, que eran las necesarias para arribar con eficiencia a los objetivos planteados por la organización.

Al prevalecer en las organizaciones el supuesto racional-económico (Schein, 1982), y entendiendo a los empleados como engranajes de una maquinaria, el solicitante esperaba encontrar en los informes psicológicos datos precisos sobre las destrezas de los candidatos; de esta manera se constituían en una ayuda para decidir acerca de la incorporación de ellos a la organización, siempre considerando el principio que prevalecía: costo-beneficio.

Ahora bien, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en las contribuciones que brindaba a través de sus informes, el psicólogo comenzó a interactuar con los ingenieros y otros profesionales encargados de la distribución del trabajo y de las características físicas del ámbito laboral. La descripción y el análisis de los puestos les aportaba a los psicólogos información de utilidad tanto para realizar sus evaluaciones como para considerar el contenido relevante que debían tener los informes. El profesional psicólogo tuvo que prestar especial atención al *diálogo interdisciplinario*, para lograr que el informe psicológico se constituyera realmente en una herramienta de utilidad.

Paulatinamente se amplió la gama de destrezas y capacidades que solicitaban fueran "medidas"; sin embargo, el objetivo prioritario de los informes psicológicos en el ámbito laboral continuaba siendo determinar el nivel de dichas aptitudes. Considerando esto, es comprensible que uno de los primeros términos utilizados para estos informes –y que aún hoy muchos lo siguen utilizando– fue *psicotécnicos*, en tanto evaluación sobre todo de destrezas técnicas (Boso, 2005).

Con el correr de los años, y llegando a la década de 1920, se introdujeron importantes transformaciones en el *contrato psicológico*: se observaron modificaciones en las expectativas tanto de los trabajadores como de las organizaciones, motivando destacados estudios con abordajes experimentales (los de Hawthorne, realizados por Elton Mayo, y los del Instituto Tavistock, efectuados por Trist) (Schein, 1982). Además, en el contexto socio-político, desde 1920 hasta la Segunda Guerra Mundial, se produjeron importantes cambios: las monarquías y los sistemas autorita-

rios cedieron ante regímenes democráticos y participativos con influencia en los modos de organización del trabajo (Kastika y Serra, 1994).

Al emerger la concepción del trabajador como ser social –cuya motivación para trabajar quedó asociada a las relaciones sociales que entabla con pares, subordinados y supervisores–, otras competencias comienzan a ser valoradas en los trabajadores (Marín, 1997; Schein, 1982). Se producen cambios en el contrato psicológico. Los responsables de los recursos humanos esperaban encontrar en los informes psicolaborales información sobre estas nuevas destrezas de los trabajadores para tomar decisiones sobre su incorporación y/o capacitación.⁵

Ahora bien, las organizaciones, ante estos cambios del contexto –que asimismo implicaron modificaciones en las expectativas y el comportamiento de los trabajadores, y alteraciones en las dinámicas organizacionales–, se vieron ante la necesidad de pedir ayuda en temas tales como *comunicación, motivación, trabajo en equipo, liderazgo*. De este modo, los psicólogos no solo eran convocados para decidir sobre la incorporación de personal, detección de potencial y necesidad de capacitación sobre alguna destreza específica; se amplía para ellos su campo de trabajo, dado que podían aportar un valor diferente al de otros profesionales.

De este modo, se diversificaron las *demandas* de los clientes. Por un lado, el profesional psicólogo era convocado para que informara sobre el perfil de un postulante, ya sea para su incorporación o bien para detectar el potencial del personal existente en la organización. Como alternativa diferente respecto de aquellos informes psicolaborales tradicionales, y ante la necesidad de identificar comportamientos relacionados con un desempeño exitoso, el cliente comienza a solicitar al psicólogo que en los informes se particularicen datos sobre determinadas “competencias” del evaluado, no solo funcionales y específicas a un puesto de

5. Se recuerda que, considerando la necesidad de evaluar estas nuevas destrezas, el psicólogo comenzó a instrumentar metodologías grupales para la selección del personal. El método del Assessment Centre resultó apropiado, habiéndose originado hacia la Segunda Guerra Mundial (Botto, s/f).

trabajo, sino también —propias y singulares— de la organización (*informes psicolaborales por competencias*).

Por otra parte, como sostiene Graciela Adam en capítulos precedentes, el psicólogo es convocado para contribuir en el diagnóstico y resolución de problemas sobre temas específicos. Para estas situaciones, el profesional se vio ante la necesidad de confeccionar *informes sobre procesos diagnósticos, de asesoramiento e incluso de intervención en las organizaciones*, focalizados en cuestiones de motivación, anticipación de riesgos, organización de equipos de trabajo y liderazgo, situaciones de conflicto, entre otros.

Alrededor de la década de 1970, con los aportes de la Escuela Sistémica acerca de la conducta laboral y los avances en la microelectrónica y la tecnología de las comunicaciones, el trabajador comienza a ser concebido como “hombre complejo que actúa en una organización compleja” (Marín, 1997: 58), entendiéndose a esta como un sistema social en el que no solo interesa la interrelación de los elementos que componen la organización, sino también las mutuas interrelaciones que mantiene con el entorno.

El trabajo se transforma en un recurso global, ya sea por el emplazamiento de las empresas en distintos lugares del mundo (debido a costos, control social o el propósito de encontrar los recursos humanos que necesitan), por la solicitud proveniente de las empresas que buscan mano de obra cualificada en otros lugares (a cambio de mejores condiciones laborales y remuneraciones), o bien por el mismo trabajador, que por iniciativa propia se traslada a diferentes lugares del mundo en búsqueda de trabajo, mejor bienestar y futuro para sus hijos, o por conflictos sociales en su país de origen (Castells, 2004; Boso, 2006).

Desde mediados de la década de 1990, algunos autores teorizan acerca de las estrategias de innovación implementadas por algunas organizaciones. Saravia (2002), a partir de artículos de J. Byerne, R. Brandt, O. Port y S. Tully, formula que algunas empresas, tales como Dell, Reebok, Nike, Benetton y Nokia, comenzaron a construir una “red” temporaria basada en las tecnologías de la información, para compartir recursos, competencias, costos y acceder al mercado de los otros. De acuerdo con este marco de situación, los psicólogos se encontraron ante la necesidad de particularizar sus servicios según las características del contexto.

Tuvieron que tener en cuenta las singularidades culturales de las organizaciones solicitantes (ya no solo plantas industriales, de manufacturas, empresas de servicios públicos, organizaciones militares y de gobierno, hospitales, instituciones educativas y mentales, prisiones, entre otras).

También comenzaron a interactuar con organizaciones que tenían sus sedes matrices en otros países, tomando contacto con diversidades culturales, siendo los informes psicológicos herramientas que migran de una a otra sede de las organizaciones, ya sea dentro o fuera del país.

Con el propósito de que la comunicación se adecue a los distintos interlocutores, se enriqueció su terminología y tuvo que ajustarse a las nuevas tecnologías. El desarrollo de estas produjo en las organizaciones modificaciones en la forma de realizar las tareas, agilizando su dinámica interna y recreando vínculos en el interior de la organización, con otras, e incluso trascendiendo los límites de las propias naciones (Boso, 2006). Los avances tecnológicos respecto de ordenadores personales, el correo electrónico, la red internet y la interconexión, modificaron en forma acelerada los modos de comunicarse y trabajar; permitieron un ahorro importante de tiempo —en la preparación del mensaje y en la transmisión y recepción—, posibilitaron el multidestino, evitaron las barreras generadas por los diversos husos horarios, mejoraron la interacción y coordinación para trabajar en equipo (Marín, 1997).

De acuerdo con lo dicho, los psicólogos no quedaron exentos de participar de estos cambios. No solo nuevos requerimientos, nuevos perfiles y diversidad de culturas organizacionales a las cuales adecuarse, también se enfrentó a la necesidad de ajustarse a *nuevos modos de comunicar sus resultados*. Surgen de manera inédita otras cuestiones a considerar: la confidencialidad, la solicitud de respuesta rápida ante los requerimientos, la adaptación a modelos desarrollados en la sede matriz de algunas organizaciones, con las diferencias culturales que implican estos procesos adaptativos.

Antes de finalizar este apartado, cabe señalar una demanda que ha adquirido fuerza en los últimos años, sobre todo por los períodos de falta y/o precariedad laboral: las reorientaciones laborales para la mayor empleabilidad. Los informes para

la orientación y reorientación laboral suelen ser similares a los *informes psicolaborales tradicionales*, aunque focalizados a un propósito diferente: una reubicación del trabajador en el mercado de trabajo.

A lo largo de este recorrido, queda en evidencia cómo fueron ampliándose las demandas al psicólogo laboral, acorde a los cambios que se fueron suscitando en los contratos psicológicos y la diversificación de los contextos en los que participa.

Tipos de informe

A modo de síntesis, podemos establecer una clasificación de tipos de informe:

1. Según la demanda

a) Para la incorporación de personal, promoción interna (detección de potencial), orientación/reorientación laboral:

- *Tradicional*
- *Por competencias*

b) Para procesos diagnósticos, de asesoramiento y/o de intervención, considerando factores psicosociales y organizacionales, focalizados en: *motivación, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, situaciones conflictivas*, entre otros temas.

2. Adecuados al contexto

Existen tantos tipos de informes psicolaborales como organizaciones distribuidas en los distintos lugares del mundo.

Etel Kacero afirma (2000) que estamos inmersos en un mundo cada vez más complejo y sofisticado, por lo que surge la pregunta acerca de si existen nuevas formas de pensar que acompañen esta complejidad. Aporta como posible respuesta a esa pregunta, retomando expresiones de Prigogine, que es necesario reconocer la complejidad, hallar los instrumentos para describirla y efec-

tuar una relectura dentro de ese nuevo contexto de relaciones cambiantes del hombre con la naturaleza, ya que estos son los problemas cruciales de nuestra época.

Pretender tipificar informes psicolaborales según el contexto es orientarnos en la búsqueda de certezas, lo que asimismo sería un obstáculo para admitir la complejidad. Posicionarnos en la defensa de determinada metodología, cuantitativa o cualitativa, también sería un modo de posicionarnos en extremos, reclamando y queriendo encontrar la seguridad a la que estábamos habituados, aunque sin aportar una solución al problema. Admitir, en cambio, las características singulares de cada solicitud de informe psicolaboral, valorando el contexto en el que emerge y sus particularidades culturales, si bien por un lado despierta incertidumbre, por el otro favorece el mantener una postura flexible, abierta e innovadora, con capacidad para comprender las realidades complejas.

El mejor modelo de informe psicolaboral considerando el contexto es aquel que emerja del diálogo con el solicitante. Solo a través de esa comunicación es posible responder de manera precisa y apropiada a sus necesidades, pretendiendo que sea un aporte para una posterior toma de decisiones y estrategias de acción.

De todos modos, no podemos desconocer que el mercado ofrece multiplicidad y variedad de cuestionarios para medir competencias, que se implementan en distintos lugares del mundo. Muchas veces estos no cumplen con los criterios científicos en los que debe sustentarse un test, pero suelen derivarse de ellos amplios informes generados rápidamente por procesadores informáticos, independientemente del contexto en el que se apliquen. Pero longitud no es equivalente a calidad. Se recuerda que estos informes no sustituyen a una evaluación psicolaboral, aunque pueden resultar una fuente complementaria.

En síntesis: El mejor informe será aquel que *"tome en cuenta el nivel de comprensión del lector sin desmerecerlo, ajustando su lenguaje al del derivante o la institución que lo requiere"* (Frank de Verthelyi, 1989: 99), que responda a la demanda y se ajuste a las particularidades de la organización y su contexto.

3. Consideraciones necesarias antes de que el psicólogo inicie la elaboración de un informe psicolaboral

Existen algunos factores que pueden intervenir en el trabajo del psicólogo laboral y que inciden en el momento de confeccionar el informe.

En primera instancia, es importante considerar si el profesional trabaja como consultor o se halla incorporado al plantel de los recursos humanos de la institución para la cual realiza el informe. Si bien, por un lado, es favorable para el psicólogo interviniente el conocer a la organización de manera más profunda y directa en lo que se refiere a su cultura y dinamismo interno; por el otro, al momento de elaborar el informe, estar involucrado emocionalmente con la institución puede interferir en su objetividad y en la confección del documento (sobre todo en la selección de la información a transmitir y la redacción).⁶

Los factores de poder de la organización en la que trabaja el psicólogo pueden limitar su desempeño, no solo por posibles intromisiones en su proceder para la evaluación (por ejemplo, acotando la elección de las técnicas a aplicar y los tiempos a utilizar) (Cattáneo, 2005), sino también por temor a consecuencias adversas, lo que lo llevaría a alterar —en mayor o menor medida— la información a plasmar en los informes (por ejemplo, posibles despidos). Por otra parte, el conocimiento más profundo que el profesional tiene de los destinatarios también puede incidir en sus expectativas respecto de la importancia que les otorguen a sus señalamientos y sugerencias, por lo que suele estar expuesto a un mayor nivel de ansiedad y posibilidad de frustración de sus necesidades (Frank de Verthelyi, 1989).

Por el contrario, el psicólogo que es consultor externo, si bien no tiene posibilidad de conocer tan profundamente la cultura de la organización y cuestiones referidas a los recursos humanos y dinámicas internas de la organización, puede confeccionar el

6. Schlemenson (1993) y Bleger (1976) se refieren a la necesidad del psicólogo de poder proceder con independencia, autonomía y neutralidad, para lo cual es conveniente que no forme parte del sistema jerárquico de la organización.

informe psicológico con mayor objetividad y sin las presiones antes mencionadas. A pesar de ello, puede encontrar restricción para efectuar un seguimiento y colaborar en el desarrollo de estrategias de acción a partir de los resultados comunicados. En realidad, depende del vínculo que el profesional haya generado con el cliente; en algunas oportunidades, el consultor propicia un vínculo fluido que trasciende los límites de la presentación del informe.

De todos modos, más allá de que el psicólogo trabaje en el plantel de los recursos humanos de la organización, o bien como consultor externo, el vínculo entre el profesional interviniente y el solicitante o cliente puede verse dificultado por otras particularidades. Frank de Verthelyi (1989) menciona entre los factores a tener en cuenta el trato asiduo, o el conocimiento previo entre ambos, que muchas veces promueve el desarrollo de un vínculo de excesiva confianza. Esto a menudo hace que se depositen en el profesional responsabilidades que exceden a sus funciones, tomas de decisiones que no le competen, quizás motivado por una idealización de los "poderes" del psicólogo. Con frecuencia, este vínculo también incide en la elaboración del informe, al utilizar un lenguaje informal que por pretender ser directo, llano y cotidiano, pierde profesionalismo y consistencia.

También es perjudicial cuando el vínculo entre el psicólogo y el solicitante se caracteriza por la desconfianza. El temor a la mutua descalificación puede motivar que ambos intenten impresionar al otro, entorpeciendo la comunicación. Y ello puede incidir en el psicólogo cuando confecciona el informe, en su necesidad de lograr el prestigio y estatus que desea, por lo que incluye datos en exceso o bien oculta algunos, además de utilizar terminología y expresiones que afectan la calidad del informe.

Siguiendo con los aportes de la mencionada autora, otro aspecto a considerar en la relación entre el psicólogo y el cliente es el conocimiento que el profesional interviniente tiene sobre el uso que se dará a la información que vierta en el informe.

Ya sea que el psicólogo trabaje incorporado a la institución o bien como consultor, es importante que disponga de esta información con anticipación, a efectos de garantizar una ética profesional y un uso apropiado del informe (confidencialidad), considerando que es un instrumento que puede colaborar en la generación de

acciones orientadas a la salud de los individuos, grupos y organizaciones, como se ha señalado en los capítulos precedentes.

Por último, antes de iniciar la redacción del informe psicológico, es relevante y recomendable asegurarse de haber efectuado un apropiado análisis de cada técnica y una integración de la información obtenida a través de ellas, de manera de haber alcanzado una comprensión acabada del caso (individuo, grupo u organización). Resulta útil el método propuesto de Klopfer (1980: 65), quien asimismo cita a distintos autores y diagramas posibles. También Hidalgo y Peker (2004: 94) sugieren la utilización del cuadro, para favorecer la objetividad y claridad al momento de confeccionar el informe.

Aspectos a evaluar/ competencias	Técnicas					Conclu- sión interest
	Entre- vista	Bender	Z test	Wartegg	Raven	
Conducta manifiesta						
Aspectos Intelectuales						
Otros						

Frank de Verthelyi (1989) introduce una aclaración pertinente cuando señala que si bien lo ideal es encontrar datos referidos a cada aspecto a evaluar en todas las técnicas aplicadas, no siempre es posible; por ello recomienda no tratar de completar el cuadro con presunciones para las cuales el profesional no dispone de una fundamentación sólida. Puede ser una estrategia útil sobre todo para aquellos profesionales que recién están incursionando en la realización de estos estudios, o bien por las características del material obtenido; hay que tener en cuenta que requiere un análisis sumamente minucioso. Este método puede favorecer una mayor comprensión sobre el caso y las inquietudes planteadas por el solicitante/cliente. También es de suma utilidad cuando se evalúan grupos de trabajo, dado que facilita la detección de

indicadores que pueden ser orientativos para la confección del informe.

Klopfér (1980) incluye en el cuadro mencionado el comportamiento del evaluado durante el examen (respecto de los otros ítems a explorar, se presentarán más adelante, cuando se haga referencia al contenido del informe). También lo hacen Hidalgo y Peker (2004), y coinciden con ellas sobre la importancia de registrar las actitudes y reacciones del entrevistado ante cada estímulo presentado durante la evaluación. Identificar el impacto que le producen las distintas consignas, el entendimiento de las mismas, el tratamiento que les da a los diferentes estímulos que se le presentan, como todo comentario adicional y conducta observable, aporta valiosa información sobre su autoestima y actitud hacia el entorno, cómo enfrenta obstáculos, qué recursos utiliza para afrontarlos y si logra resolverlos de manera satisfactoria.

Como señalan las autoras citadas, los observables contribuyen a predecir comportamientos, como la tolerancia a las frustraciones, la adaptación ante situaciones novedosas, la capacidad para trabajar bajo presión, entre otros aspectos.⁷

Este método induce a un análisis pormenorizado y cuidadoso de cada técnica en relación con la demanda planteada por el solicitante, focalizando en cada aspecto a explorar. Asimismo, facilita detectar incongruencias, jerarquizar los datos obtenidos e integrar los resultados cotejando los mismos intra e intertests, teniendo en cuenta las recurrencias (un mismo indicador en distintas técnicas) y convergencias (reiteración de un mismo

7. Cattáneo (2005: 28), para evaluar las producciones, recomienda: analizar cada técnica, efectuar un análisis formal (características estructurales que representan los signos más estables de la personalidad, por ejemplo: actitudes, lenguaje, gestos, escritura, estilos de percepción, tiempo de respuesta, presión en los dibujos, emplazamiento, trazo, respuestas clisé, etc.), un análisis de contenido (aspectos individuales y particulares reflejados en las distintas técnicas, por ejemplo: temas, fundamento de las historias, posturas de las figuras, roles atribuidos a los personajes). Asimismo refiere que, por medio del contenido, se expresan aspectos dinámicos, motivacionales y conflictivos. Propone cotejar los datos intratest e intertests, y realizar una integración de datos cuanti y cualitativos.

concepto a través de diferentes indicadores).⁸ Propicia la generación de una o varias hipótesis, logrando en definitiva una mayor comprensión del caso. Después de este proceso de análisis minucioso, es posible organizar la información y plasmarla en el informe psicolaboral (el modelo a utilizar, muchas veces actúa como esqueleto organizador para la redacción; al respecto nos referiremos al tratar la estructura del informe psicológico, en el capítulo siguiente).

8. Frank de Verthelyi, en Siquier de Ocampo *et al.* (1979), a través del caso muestra cómo es necesario efectuar un análisis del material correspondiente a cada técnica y la necesidad de una profunda integración de los datos obtenidos, incluyendo la entrevista que brinda información sobre antecedentes significativos que darán luz a indicadores que se encontrarán en las técnicas.

13. CLAVES PARA LA CONFECCIÓN DE UN INFORME PSICOLABORAL

1. Claves para elaborar y redactar los informes psicolaborales

A partir de considerar las fuentes bibliográficas relevadas y la propia experiencia laboral de la autora del capítulo a lo largo de veinticinco años de ejercicio profesional, identificamos a continuación cinco claves importantes a tener en cuenta al momento de confeccionar un informe psicolaboral.

- a) Cualificación profesional
- b) Enfoque
- c) Aspecto estructural
- d) Aspecto formal
- e) Consideraciones éticas

a) Cualificación profesional

El informe psicológico es la resultante de un proceso de integración y elaboración personal a partir de los datos obtenidos mediante las técnicas utilizadas, que deben ser suficientes para proporcionar una fundamentación científica de aquello que se comunica.

La Asociación Argentina de Estudios e Investigación en Psicodiagnóstico es precisa y contundente cuando afirma que se requiere de “una sólida formación teórico-práctica sobre métodos de exploración y evaluación psicológica proyectivos y/o cog-

nitivos, que garantice la validez científica de sus conclusiones psicodiagnósticas" (ADEIP, 2000:1).¹ Actualmente las especializaciones ofrecen la posibilidad de perfeccionarse en determinado campo de la Psicología, con posterioridad al título de grado, con el propósito de profundizar los conocimientos y favorecer el desarrollo de habilidades en una determinada área.

En lo que respecta al informe, Frank de Verthelyi (1989) señala que "la calidad del informe representaría el nivel de competencia profesional y de integración personal al que ha accedido el psicólogo", es donde el psicólogo plasma la "originalidad de su contribución profesional".

Por un lado, para la confección del informe, es importante que el profesional tenga conciencia de la línea teórica a partir de la cual selecciona e interpreta el material obtenido a través de las técnicas (Klopfer, 1980). Pero no solo se requiere para ello de una sólida capacitación técnica y claridad respecto de la línea teórica en la que sustenta el análisis, también se necesita que el psicólogo sea consciente de su posicionamiento epistemológico. Con frecuencia, a través del proceso psicodiagnóstico se obtienen datos que derivan de técnicas provenientes de distintas teorías: cognitivas, psicoanalíticas, entre otras; de la misma manera que las metodologías en las que estas se sustentan: estadísticas o interpretativas en líneas generales.

Liliana Schwartz de Scafati (1988) propone considerar tres cuestiones para lograr una articulación de resultados provenientes de distintas técnicas:

- La teoría en la que se sustenta el proceso diagnóstico, más allá de las técnicas que se apliquen.
- La metodología que se utiliza para analizar y elaborar los datos obtenidos.
- La concepción nosográfica en la que se apoya para diagnosticar.

1. Asociación Argentina de Estudio e Investigación en Psicodiagnóstico (2000), *Código de Ética del Psicodiagnosticador*, San Juan, Impresiones Buffagni. Disponible en: www.adeip.org.ar/codigoetica.htm

Y al respecto, la citada autora diferencia dos posicionamientos epistemológicos:

- 1) Cuando el psicólogo se orienta a descubrir o buscar indicadores u observables que son considerados preexistentes a las teorías que los explican; estos indicadores significan unívocamente y permiten identificar “cuadros descriptivos”.
- 2) Cuando el profesional no busca indicadores u observables preexistentes a las teorías, sino que se identifica y se construye el sentido de los mismos; esto es, se trata de “lecturas interpretativas”.

Identificar en nosotros mismos el posicionamiento epistemológico en el que se sustenta nuestra práctica profesional facilita y permite arribar a una integración más consistente de los datos obtenidos. Favorece alcanzar un mayor nivel de inferencia y comprensión del caso estudiado.² Posibilita jerarquizar y organizar la información a brindar en el informe psicológico. En síntesis, redundando en la calidad que se alcance en el informe psicolaboral.

Además, invita a reflexionar y elegir la denominación para el informe psicolaboral que más se ajuste al criterio que caracterizó al desarrollo del proceso psicodiagnóstico: “Evaluación Psicológica”, “Psicodiagnóstico”, “Psicotécnico”, “Estudio Psicolaboral”, entre otras de las muchas expresiones que se pueden utilizar, como ya se ha señalado en el capítulo 1 de este libro. Es frecuente que sea esta una de las inquietudes planteadas por quienes comienzan a realizar los informes psicológicos en este campo de especialización, muchas veces ignorando las particularidades de sentido que las diferencia.

Considerando lo señalado, es oportuno bucear en nosotros mismos acerca de qué ideologías subyacen en nuestro quehacer

2. Klopfer (1980: 105) identifica distintos niveles de inferencia en relación con la confección de informes psicológicos. Beatriz Cattáneo también se refiere a dichos niveles de inferencia, considerando aportes de otras fuentes consultadas (2005: 24).

profesional a la hora de realizar evaluaciones psicológicas con foco en el desarrollo laboral y organizacional.³

b) Enfoque

Al momento de elaborar un informe psicológico en el ámbito laboral, es relevante tener presente el objetivo específico por el cual fue solicitada la evaluación psicológica.

Klopfer (1980) refiere que este es uno de los problemas principales que se evidencian en los informes psicológicos que son confeccionados con fines prácticos, y que con mayor frecuencia se deben a una escasa experiencia o capacitación para ello. Una integración superficial y poco consistente de la información obtenida incide en la comprensión del caso y generalmente se pone de manifiesto en una tendencia a amalgamar datos, con una pobre articulación entre ellos.

El experto recomienda tratar de manera definida y detallada los problemas a abordar. También, ser claro y preciso —mientras que sea posible— al hacer sugerencias específicas sobre las implicancias de los resultados que se presentan (por ejemplo, efectuando predicciones sobre el comportamiento del entrevistado en la interacción con supervisores autoritarios, o bien acerca del desempeño de algún trabajador frente a situaciones de presión).

A efectos de ser cuidadosos respecto del enfoque del informe, al momento de redactarlo es importante considerar que un informe psicológico en el ámbito laboral y organizacional “describe”, “predice”, “comprende” y “explica” comportamientos y dinámicas individuales, grupales y/u organizacionales, focalizando en los motivos por los cuales fue solicitado el estudio, y adecuándolo a las particularidades del contexto en el que se desarrolla.

De acuerdo con lo presentado en el apartado correspondiente a tipología de informes, se pueden identificar algunos de los

3. Boso, R. (2005), *Contextualizando a las evaluaciones psicolaborales. Una aproximación para la actualización de conocimientos*, en IX Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, Mar del Plata, septiembre-octubre de 2005.

objetivos más frecuentes por los cuales puede ser solicitado un estudio, hacia los cuales tiene que estar “enfocado” el informe.

En lo que respecta a los *informes psicológicos referidos a la incorporación de personal o promoción interna del mismo*:

- En primera instancia, *describen* el comportamiento de uno o más postulante y/o trabajadores en relación con cuestiones referidas al ámbito laboral.
- En segundo término, *permiten predecir* el comportamiento del candidato en situación de trabajo, sobre todo el ajuste de sus conocimientos, habilidades y actitudes respecto del perfil del puesto vacante (derivado de la descripción y análisis de las tareas a realizar), y también el de la organización.
- Por último, *facilitan la comprensión y explicación* del comportamiento del evaluado, permitiendo considerar posibles variables que podrían intervenir de manera beneficiosa o desfavorable en el desempeño del evaluado, incluyéndose esta información sobre todo hacia el final del informe.

Cuando la organización cliente tiene definidas competencias funcionales y organizacionales, los informes psicológicos no solo responden a la demanda, sino que también se focalizan en las competencias, teniendo en cuenta la descripción y categorización de las mismas. Más adelante se presentará la estructura que caracteriza a estos informes.

En lo referido a los *informes psicológicos para procesos diagnósticos y/o de intervención psicosocial y organizacional*:

- En primer término, *describen* dinámicas psicosociales y organizacionales de acuerdo con determinados motivos de consulta.
- En segundo lugar, *permiten predecir* el movimiento de dichas dinámicas y evaluar posibles escenarios.
- En tercera instancia, *promueven la comprensión y explicación* de comportamientos individuales, grupales y/u organi-

zacionales, facilitando la evaluación de posibles estrategias de acción.

c) Aspecto estructural

Todo informe, para facilitar su lectura e interpretación, y que asimismo propicie una ágil toma de decisiones y/o resolución de problemas, necesita poseer una estructura interna. Esta permite generar un modelo de informe en base al cual se puede sistematizar y organizar la presentación de las ideas; ello contribuye a la comprensión del informe por parte del destinatario.

La mayoría de los autores consultados diferencian las siguientes dimensiones, aunque las nombran de distintos modos. En esta oportunidad, nos referimos a:

- ✓ Encabezamiento formal.
- ✓ Fase observacional - Comportamiento manifiesto.
- ✓ Fase descriptiva y analítica - Contenido del informe.
- ✓ Conclusiones y sugerencias/Observaciones/Recomendaciones.

✓ *Encabezamiento formal*: permite identificar con rapidez el motivo por el cual se solicitó la evaluación, quién o quiénes fueron evaluados, cuándo y de qué manera (metodología), a la vez que la contextualiza citando la organización. Algunos incluyen la inscripción de "información confidencial", como un modo de recordar que es un documento que debe ser resguardado, es decir, accesible para solo algunos y determinados miembros de la institución.

✓ *Fase observacional*: es una descripción fenomenológica del candidato y/o situación a evaluar, en la que se excluye todo tipo de interpretaciones (Richino, 2008). En el capítulo 4 "Aporte de la 'actitud fenomenológica' en el proceso de evaluación psicolaboral", Isabel Pérez Jáuregui ha desarrollado este tema. Esta descripción fenomenológica es valorada por todos los autores consultados, dado que posibilita plasmar comportamientos que caracterizan a los evaluados y/o la situación a explorar y/o a intervenir. Se incluyen actitudes de los participantes duran-

te el proceso de evaluación y/o intervención. Permite identificar individuos, grupos y hasta situaciones que resultan manifiestas y algunas significativas, que serán consideradas al momento de efectuar el análisis y comunicar los resultados obtenidos. Facilita la comprensión de los datos, al poder identificar a los entrevistados desde su comportamiento manifiesto, el que luego será comprendido a través de la fase descriptiva y analítica (Frank de Verthelyi, en Siquier de Ocampo *et al.*, 1979).

✓ *Fase descriptiva y analítica:* algunos autores como Frank de Verthelyi (en Siquier de Ocampo *et al.*, 1979) señalan que, a partir de un importante análisis de recurrencias y convergencias, se puede diferenciar en el informe un nivel descriptivo, uno dinámico y otro estructural, en los que se identifican las defensas y ansiedades predominantes, a partir de lo cual se concluye con un diagnóstico y pronóstico. Es un procedimiento que puede favorecer la comprensión más exhaustiva de un caso y solo cuando se tiene una comprensión profunda del mismo, es posible elaborar un informe mediante una redacción clara y precisa, focalizada en el motivo de la demanda. De todos modos, es uno de los procedimientos que se pueden adoptar, ofreciendo cada autor su propia metodología e identificación de contenidos a incluir. En líneas generales, todos comienzan por una presentación descriptiva del caso para luego profundizar en un análisis que permita comprender su dinámica interna. Luego se detallarán los contenidos a incluir en cada tipo de informe.

✓ *Conclusiones y sugerencias:* lo más importante es que aquello que se señala en conclusiones, como aspectos más relevantes, se derive de lo desarrollado a lo largo del informe. Permite una rápida visualización de los rasgos más sobresalientes del caso, sin tener que recurrir nuevamente al material (Frank de Verthelyi, 1989) y/o lectura completa del informe.

También se suelen incluir sugerencias u observaciones, a veces bajo el mismo título de conclusiones, con el propósito de señalar variables a considerar en el comportamiento del o los evaluados. Se pueden efectuar recomendaciones o sugerencias orientadas a favorecer el desempeño de los evaluados o bien del desarrollo de

dinámicas organizacionales en las que participan individuos, grupos y la organización misma. De acuerdo con aspectos culturales y del contexto de la organización, se pueden introducir comentarios sobre particularidades de los evaluados en relación con ellos, posibles niveles de satisfacción y motivación, entre otros temas de interés.

A continuación, se presenta la estructura de los informes diferenciándolos según la demanda:

- i Para incorporación, promoción interna y/o evaluación de potencial: informes psicolaborales tradicionales y por competencias.
- ii Para procesos diagnósticos, de asesoramiento y/o intervención psicosocial y organizacional.

i. Estructura de los informes psicológicos de incorporación, promoción interna y/o evaluación de potencial

➤ **Encabezamiento**

1. Encabezamiento	<i>Se recomienda incluir la siguiente información, de manera sistematizada y bien diagramada, a modo de carátula del informe</i>
Denominación del informe psicolaboral	Focalizado en el motivo de la solicitud
Razón social de la organización solicitante	
Puesto	Nombre del puesto y sector (si corresponde)
Fecha	En la que se realizó la evaluación
Datos del evaluado	Nombre Edad Fecha de nacimiento (opcional) Lugar de nacimiento (opcional) Nacionalidad (opcional) Nivel de estudios alcanzados (detalle de los mismos; en caso de tener como mínimo estudios secundarios, se recomienda señalar: título, institución emisora del mismo y año de graduación/ titulación) DNI/Pasaporte (opcional)
Instrumentos/técnicas utilizados para la evaluación psicolaboral	Algunos profesionales complementan la información incluyendo autor de referencia en cada una de ellas.

Respecto de explicitar las técnicas aplicadas para la evaluación psicolaboral, existen algunas discrepancias entre los profesionales. Compartimos la justificación que proporciona Frank de Verthelyi (1989) acerca de que le permite al psicólogo fundamentar sus conclusiones y mostrar la “amplitud, seriedad y pertinencia” de los instrumentos sobre los cuales se realizó. De igual modo, Richino (2008) refiere que es una forma de jerarquizar la tarea. Por otra parte, en caso de que nuestro interlocutor sea un psicólogo, es frecuente que la solicitud de las evaluaciones psicolaborales esté acompañada de algún requisito sobre la instrumentación de determinadas técnicas, sobre todo cuando valoran algunas como pertinentes por los perfiles a evaluar.

► Fase observacional

Presentación del postulante y/o trabajador; en general se incluye aquella información referida al comportamiento manifiesto del entrevistado hacia la tarea y el entrevistador, sobre todo, características que se consideren significativas y que permiten identificar al evaluado (Frank de Verthelyi, en Siquier de Ocampo *et al.*, 1979).

2. Fase observacional	Presentación fenomenológica del evaluado
Puntualidad	Respecto de la hora acordada para la evaluación (opcional)
Apariencia física	Descripción física y cómo está vestido (opcional)
Comunicación	Lenguaje, tono de voz, ritmo, etc.
Actitud	Modales y actitud ante los requerimientos

Esta presentación fenomenológica de la conducta del candidato promueve que se genere un “puente” entre la visión del evaluador y la del cliente, como ha sido desarrollado previamente sobre la perspectiva fenomenológica (Pérez Jáuregui, 1998). El cliente generalmente ya lo ha entrevistado y tiene una imagen del candidato; la coincidencia inicial –favorecida por esa presentación– propicia la aceptación de aspectos que se señalan en el informe y que le pasaron inadvertidos al cliente por no ser manifiestos (Richino, 2008).

► Fase descriptiva y analítica. Contenido del informe

Es frecuente encontrar en las distintas fuentes bibliográficas una lista de los temas que se recomienda considerar en la confección de los informes. Y al respecto se han ido profundizando cada vez más las diferencias de los informes según los campos de la Psicología para los cuales se realizan. Asimismo, en los últimos años, a partir de la solicitud de las organizaciones, se ha propiciado que los informes psicolaborales sean más focalizados y se especifique según el motivo de la evaluación y el tipo de cultura organizacional.

Es frecuente que los psicólogos que trabajan como consultores dispongan de variedad de modelo de informes, según la organización que lo solicita, y muchas veces de acuerdo con el perfil del puesto vacante. En algunas oportunidades, el mismo cliente es el que provee la estructura de informe al que debe adaptarse el profesional psicólogo. Es decir, si bien se pueden identificar contenidos que frecuentemente se incluyen en todos los informes, algunos son específicos según la demanda y el contexto.

Klopfer (1980) incluye entre los contenidos a considerar en un informe psicodiagnóstico clínico (resulta pertinente recordarlos): información sobre aspectos intelectuales de la personalidad, aspectos afectivos, áreas básicas de conflicto, técnicas de adaptación e inadaptación.

Por otra parte, Frank de Verthelyi (1989) identifica los siguientes aspectos organizativos del informe laboral: nivel intelectual y tipo de pensamiento, capacidad para organizar y planificar, productividad-actividad, responsabilidad-autonomía, capacidad para adaptarse a situaciones nuevas, modalidad de contacto, capacidad para dirigir y ser dirigido.

Richino (2008) incluye en el informe un apartado sobre características de la personalidad, en el que señala: aspectos sobresalientes, mecanismos de adaptación y de defensa, dinámica interna y cómo se conjugan los diferentes componentes frente a las tareas o demandas posibles. Cómo se relaciona la persona con la autoridad, con los pares, con los colaboradores, etc.

Hidalgo y Peker (2004) identifican como dimensiones a evaluar: aspectos intelectuales, estilo de gestión, áreas de conflicto y defensa. Mientras que Álvaro de Ansorena Cao (1996) diferencia

los siguientes aspectos: área intelectual, capacidad de comunicación, características de personalidad y habilidades del candidato, características profesionales y potencial del candidato.

Ahora bien, de acuerdo con lo explorado, las subcategorías que se incluyen en cada uno de los aspectos a explorar pueden agruparse en cuatro grandes áreas de la personalidad. Coincidimos con Freytes, A. y Siccardi, L. (2001) en las siguientes: intelectual, afectiva, social y laboral. Esta diferenciación no implica que necesariamente se efectúe con un subtítulo en el interior del informe; son áreas temáticas sobre las cuales se espera que se aporte información acerca del desempeño del postulante por incorporarse o del trabajador en caso de estudios de potencial. La distribución con subtítulos es creación del mismo psicólogo evaluador, o bien estos son suministrados por la empresa cliente.

3. Fase descriptiva y analítica - Áreas	Contenido
Intelectual	Rendimiento intelectual Comprensión de las consignas de trabajo Tipo de pensamiento Capacidad de atención y concentración Creatividad – originalidad – innovación Modalidad para la resolución de problemas Aptitud para organizar y planificar (a corto, mediano y largo plazo) Capacidad de aprendizaje <i>Otras habilidades específicas requeridas por el puesto</i>
Afectiva	Estilo de personalidad Autopercepción – autoestima y confianza en sí mismo Seguridad – firmeza Control de impulsos y emociones Tolerancia a las frustraciones Criterio Dependencia – pasividad Identificación de posibles áreas de conflicto Afrontamiento y resolución de situaciones de conflicto <i>Otras habilidades específicas requeridas por el puesto</i>

Social	Modalidad de integración social Respeto por las normas y jerarquías Relación con pares e integración en equipos de trabajo Relación con las figuras de autoridad/jefe/referente/superior Relación con colaboradores/subordinados/subalternos Capacidad y estilo de liderazgo <i>Otras habilidades específicas requeridas por el puesto</i>
Laboral	Dinamismo Actitudes hacia el trabajo Autonomía – proactividad Motivaciones – factores que condicionan su satisfacción laboral Tipos de tareas que prefiere realizar Trabajo bajo presión Expectativas y proyección laboral <i>Otras habilidades específicas requeridas por el puesto</i>

Según el perfil definido para la evaluación, el informe puede detenerse a brindar más información sobre unas áreas que sobre otras, e incluso algunos de los subítems pueden ser obviados, mientras que otros se anexan, según lo requiera la demanda.

Además, la terminología debe ajustarse a la cultura de la organización. Por ejemplo: en lo que respecta a la dimensión de los vínculos, colaboradores/subordinados/subalternos, se trata de distintos modos de referirse a un mismo rol, siendo el más apropiado aquel que es acorde a la cultura de la organización.

Es frecuente que el psicólogo disponga de más información que aquella que comunica mediante el informe psicolaboral; es pertinente incluir toda aquella información que de un modo u otro se relacione con el desempeño laboral del evaluado. Sobre todo se le otorga importancia a los aspectos adaptativos del evaluado, en relación con el perfil del puesto. Es de suma importancia no hacer referencia al cuadro psicopatológico, mecanismos de defensa y conflictos internos. En caso que pudiesen afectar su nivel de eficiencia en el trabajo, se traducirá con terminología apropiada al informe, para su mejor comprensión por parte del derivante (Frank de Verthelyi, 1989).

Al momento de elaborar el informe se dispone de información que puede ser expresada cuantitativamente, como es habitual

que suceda con los tests que miden rendimiento intelectual. Actualmente se recomienda no expresar de manera numérica dicha información, dado que es factible que se efectúe una interpretación errónea y descontextualizada de la misma, que puede afectar de manera desfavorable la lectura del informe y la decisión que asuma el cliente. Es sabido que algunos entrevistados pueden alcanzar un nivel insuficiente y, sin embargo, utilizar sus recursos de manera favorable para la resolución de problemas y la realización de aquellas tareas para las cuales se está evaluando su perfil.

Es conveniente expresar la información a modo de las categorías (superior, superior al término medio, etc.) y ampliar la información con aspectos descriptivos para comprender la dinámica interna del evaluado.⁴

Los *informes psicolaborales tradicionales* se confeccionan considerando los temas indicados en el cuadro.

Cuando se trata de *informes psicolaborales por competencias*, la estructura difiere. Se confecciona el informe según las competencias definidas por la organización (conocido como Diccionario de Competencias). No se recomienda evaluar competencias sin tener una definición de las mismas aportada y/o consensuada con la organización. Una dificultad frecuente al momento de evaluar las competencias es que su descripción sea confusa o poco específica.

Generalmente, las competencias se presentan en una tabla, con una descripción sintética de cada una de ellas, y para ser evaluadas de acuerdo con una escala Likert (habitualmente cuatro opciones). Si bien no hay un número establecido como máximo y mínimo en número de competencias a evaluar, suele rondar las diez.

A continuación se presenta una tabla a modo de ejemplo para ser considerada al momento de confeccionar un informe psicolaboral por competencias.

4. Richino (2008) también hace referencia al tema y señala que los datos cuantitativos favorecen la comparación, pero que no propician comprender la dinámica de los mismos.

Competencia	Descripción de la competencia	D Inferior/ Regular	C Bueno	B Muy bueno	A Superior/ Excelente
Liderazgo	Transmite la visión del negocio, desarrollando la cooperación y el trabajo en equipo, llevando al grupo de trabajo a la consecución de los objetivos, actuando como ejemplo o modelo a seguir por los demás				
Flexibilidad	Es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes				

Referencias: D: Desempeño inferior en el cumplimiento de la competencia.
 C: Alcanza el nivel normal en el cumplimiento de la competencia.
 B: Supera el nivel normal en el cumplimiento de la competencia.
 A: Excelente cumplimiento de la competencia.

Se recomienda no circunscribir el informe a la presentación de los resultados en una tabla. Luego de la misma, es conveniente complementarla con información que amplíe y explique lo evaluado.

Pablo Lunazzi (2010) propone un modelo para integrar y jerarquizar la información que se recolecta en el proceso de evaluación psicolaboral y que podría ser considerada al momento de elaborar el informe psicolaboral, sobre todo cuando este tiene la finalidad de detectar potencial y/o evaluar para promociones internas. El citado experto recomienda valorar dos vías de evaluación: *directa* (evaluación del desempeño en la competencia del postulante) e *indirecta* (evaluación de las variables de personalidad que pueden facilitar o bien obstaculizar el desempeño en la competencia). Para la vía directa, refiere que se pueden utilizar como medio de información las evaluaciones de desempeño. Muchas organizaciones tienen definidas las competencias organizacionales y estas integran los modelos de informes psicolaborales a los que el psicólogo evaluador debe ajustarse, y además, esas mismas competencias son las que también se consideran para la evaluación del desempeño.

Como un modo de articular las evaluaciones de ingreso, con las evaluaciones de desempeño y potencial, muchas organizaciones están utilizando un modelo mixto en los procesos de selección: la evaluación por competencias y aspectos de la personalidad del entrevistado. Esta alternativa mixta es apropiada puesto que permite complementar y ampliar información sobre las competencias, articulándolas con aspectos de la personalidad.

► Conclusiones y sugerencias/Observaciones/
Recomendaciones

4. Conclusiones / Observaciones	Síntesis y recomendaciones
Síntesis	Focalizando en la definición del perfil
Fortalezas	Aspectos más destacados
Debilidades	Aspectos a mejorar
Observaciones	Comentarios adicionales acerca de las condiciones necesarias y/o convenientes para su desempeño óptimo
Nivel de acuerdo respecto del perfil requerido	Algunos profesionales presentan una categorización según niveles de acuerdo
Firma y Nº de matrícula del psicólogo	

Las conclusiones, e incluso las sugerencias/observaciones, deben derivarse de lo señalado a lo largo del informe. Es decir, la explicación y justificación de lo que se presenta en las conclusiones debe constar a lo largo del informe. En las conclusiones debe aparecer aquella información que se considera fundamental y específica del caso, dado que muchas veces el derivante prioriza la lectura de este apartado, y como dice Richino (2008), si le resulta interesante, luego lee el resto.

Es esperable que el informe no solo permita seleccionar candidatos, sino que también sea orientador sobre su comportamiento laboral, y posibles particularidades de acuerdo con factores psicosociales que pudiesen intervenir en el mismo.

Se recomienda presentar una síntesis de los aspectos sobre todo adaptativos del entrevistado, que permitan con rapidez

generarse una imagen del entrevistado y su adecuación al perfil del puesto definido. También se indican aquellos aspectos más débiles respecto del perfil, a veces a modo de áreas de mejora y en relación con el potencial de desarrollo.

En este apartado de las conclusiones —u observaciones en caso que se lo diferencie—, es pertinente incluir aclaraciones respecto de cuestiones relacionadas con la cultura organizacional, particularidades del comportamiento según determinados factores psicosociales, que podrían incidir en la adaptación y/o desempeño del evaluado.

Es apropiado referirse a los ámbitos en los cuales su desempeño puede ser óptimo y aquellos que le generan mayor bienestar y satisfacción laboral. Además de señalar factores que podrían favorecer su nivel de eficiencia, como puede ser disponer de un *coach* que le propicie un *feedback* significativo acerca de su labor, o bien que se le asignen tareas desafiantes y creativas que lo motiven y favorezcan su permanencia en la organización. Estas son las predicciones a las que se refiere Klopfer (1980), quien incluye un ejemplo —que es habitual considerar en los informes psicolaborales— acerca de la reacción del evaluado ante determinadas características de la figura de la autoridad.

Frank de Verthelyi (1989) recomienda, cuando el perfil del evaluado no responde a algunas de las características requeridas por el cargo, indicar si podría suplirlas de alguna manera, o si algún aspecto del contexto podría favorecer el desarrollo de su potencial, o bien qué situaciones podrían interferir en su rendimiento.

Es conveniente luego complementar esa información brindando sugerencias para minimizar ese aspecto desfavorable o adverso, indicando la necesidad de capacitación o una adecuada inducción, a efectos de propiciar el desarrollo del evaluado en el puesto de trabajo. Richino (2008) propone incluir escenarios posibles que contribuyan a clarificar un panorama para tomar decisiones.

También puede suceder que el psicólogo no disponga de material suficiente para responder a algún aspecto del perfil. Y al respecto, Klopfer (1980: 29) aclara que, para hacer predicciones sobre el comportamiento, se requiere de una evaluación múltiple, en todos los niveles posibles de la personalidad del entrevistado,

y que “es más ético para el psicólogo mencionar las limitaciones de sus instrumentos en este aspecto e insistir en que sean usados como una base parcial para tomar la decisión o bien que se le permita en cambio hacer la evaluación en otros niveles a fin de realizar una recomendación total que sea justificable”.

Acordamos con Frank de Verthelyi (1989) en la importancia de describir el desempeño laboral de los postulantes sin mencionar si son aptos o no para el puesto, como una forma de no influir en la decisión final de la empresa. Sin embargo, cuando se requiere del apto psicológico para el personal de seguridad, sobre todo cuando deben portar armas, o bien para conducir vehículos, los informes suelen presentar una categoría de: Apto/No apto, introduciéndose en algunas oportunidades una tercera opción: Apto con reservas.

ii. Estructura de los informes psicológicos de procesos diagnósticos, de asesoramiento y/o intervención psicosocial y organizacional

➤ **Encabezamiento**

1. Encabezamiento	<i>Se recomienda incluir la siguiente información, de manera sistematizada y bien diagramada, a modo de carátula del Informe</i>
Denominación del Informe psicolaboral	Focalizado en el motivo de la solicitud
Razón social de la organización solicitante	
Motivo de la evaluación	Ej.: fallas en la comunicación dentro de un equipo de ventas
Fecha	En la que se realizó la evaluación
Objetivos	Definidos para el abordaje, acordados con los directivos de la organización/solicitantes de la intervención
Metodología - Instrumentos/técnicas utilizados para la evaluación psicolaboral	Detalle de técnicas y tiempo requerido para la aplicación de las mismas
Recursos humanos de la organización	Involucrados para el desarrollo de la evaluación/intervención
Profesionales intervinientes/evaluadores	Coordinadores y colaboradores (en caso que sea pertinente)

➤ **Fase observacional**

Descripción del comportamiento manifiesto de quienes fueron evaluados (individual o grupalmente).

2. Fase observacional	<i>Presentación fenomenológica del o los evaluados</i>
Disposición y actitud	Modales y actitud ante los requerimientos
Nivel de participación	Integración social en caso de evaluaciones grupales
Comunicación	Lenguaje, claridad en su discurso, capacidad de escucha y defensa de las propias ideas
Toda conducta que resulte significativa, sobre todo en relación con la demanda inicial	Particularidades en el comportamiento individual y/o dinámica grupal, en caso que sea pertinente

➤ **Fase descriptiva y analítica. Contenido del informe**

3. Fase descriptiva y analítica	<i>Contenido</i>
Acorde a los objetivos planteados en el encabezamiento	A partir de los objetivos acordados, se organiza la información a comunicar, considerando los siguientes principios: Desde un abordaje descriptivo a uno analítico-explicativo Desde aspectos adaptativos hacia los más conflictivos Desde una apreciación general a una más particular y focalizada a determinados grupos y/o temas singulares

➤ **Conclusiones y sugerencias/Observaciones/ Recomendaciones**

4. Conclusiones / Observaciones	<i>Síntesis y recomendaciones</i>
Síntesis	Respondiendo al motivo de consulta y objetivos definidos en el encabezamiento
Fortalezas	Aspectos más destacados
Debilidades	Aspectos a mejorar
Observaciones	Factores que pudieron incidir en el desarrollo de la evaluación. Posibles predicciones sobre el comportamiento del individuo/grupo/organización evaluada
Presentación de posibles estrategias de intervención	A precisar en diálogo con los solicitantes de la evaluación. Aporte de valor para cooperar en la toma de decisiones
Firma y Nº de matrícula del psicólogo	

Las conclusiones se focalizan en el motivo por el cual fue solicitada la evaluación y/o intervención; como se señaló anteriormente, se responde a las necesidades del derivante (Klopfer, 1980). Se brinda información específica, relacionada con los objetivos acordados con el cliente al iniciar la evaluación. Asimismo, se responde a hipótesis formuladas ya sea por el mismo cliente o por quienes intervienen en el proceso de evaluación.

Se hacen inferencias y predicciones sobre el comportamiento del postulante y/o grupo de trabajo y/o dinámica organizacional, de manera de cooperar para el análisis y diseño de estrategias de acción e intervención. Estas implicaciones de los descubrimientos pueden incluirse en un apartado denominado Sugerencias/observaciones.

Se puede también reflexionar sobre escenarios posibles, hipotetizando aspectos favorables y menos propicios de cada uno de ellos, a efectos de colaborar para la posterior toma de decisiones. Se recuerda que es esperable que el informe psicolaboral, sobre todo este tipo de informes con enfoque organizacional y focalizado a determinada temática, aporte un sustento para generar estrategias de acción, siendo una herramienta en el marco de un proceso de intervención.

d) Aspecto formal

Se diferencian dos cuestiones:

- ✓ Estilo: vocabulario y expresión; tiempo verbal; extensión.
- ✓ Organización de los contenidos del informe – Hilo lógico.

✓ Estilo

Klopfer enfatiza la importancia del estilo, ya que facilita o complica el proceso de comunicación. Recomendando un estilo cuasiliterario respecto de ser directo en la exposición, exactitud, integración y legibilidad.

El informe debe ser escrito en un lenguaje claro, sencillo y comprensible, que facilite la interpretación de aquello que se quiere comunicar (Hidalgo y Peker, 2004).

Frank de Verthelyi (1989) refiere que todos los autores acuerdan en que hay que evitar frases cliché y la utilización de la jerga psicológica más general o de una particular línea o escuela teórica. La evaluación de sucesivos postulantes en procesos de ingreso induce a la realización ágil de informes psicológicos, por lo que pueden perder especificidad, reiterando a veces frases que terminan siendo imprecisas.

– *Vocabulario y expresión*: muchas veces se confunde profesionalismo con utilización de un vocabulario técnico que suele dificultar, obstaculizar y hasta generar confusión en la comprensión de los informes. De la misma manera que en otras oportunidades, por pretender ser llanos y claros en la comunicación, se utilizan expresiones coloquiales o del lunfardo, y se enfatizan procesos perceptuales o cognoscitivos del autor (Klopfer, 1980), se recomienda traducir los términos técnicos a un “lenguaje corriente y fenomenológico, siguiendo un proceso de pensamiento facilitador” (Richino, 2008).

Es conveniente elaborar las oraciones de manera afirmativa, refiriéndose a las características más evidentes y favorables del evaluado, priorizando estas sobre aquellas más deficitarias. También, redactar frases cortas, eliminando palabras superfluas, además de utilizar de manera apropiada los signos de puntuación para facilitar la lectura.

Se recuerda que, según la cultura de cada institución, puede diferir la terminología apropiada para utilizar en la confección del informe psicolaboral.

– *Tiempo verbal*: para favorecer la objetividad, se sugiere redactar desde un punto de vista impersonal, sin dirigirse directamente al lector y evitando expresiones de apreciación personal y subjetiva (Klopfer, 1980).

Asimismo, se recuerda que ADEIP, a través del Código de Ética, recomienda en los informes, una “expresión en términos de probabilidades, consciente de los límites de la certidumbre con la que pueden hacerse los diagnósticos, juicios y predicciones acerca de las personas”.

– *Extensión:* la longitud de un informe varía según el perfil, la cultura/contexto en el que se desarrolla, y por supuesto, el estilo personal que le imprime el psicólogo interviniente. En algunas organizaciones, y según las circunstancias, sobre todo cuando el profesional desempeña sus funciones incorporado a la institución, resulta suficiente un breve informe, a modo de esquila concisa y sintética que satisface las necesidades en las que se fundó la solicitud de la evaluación.

A veces, los clientes prefieren informes breves, focalizados en la demanda, que les resulten ágiles para leerlos y les aporten la información requerida que contribuye a su toma de decisiones.

Frank de Verthelyi (1989:100) señala que “es preferible enviar un informe breve que cumpla con la finalidad de ser leído, que otro más detallado y extenso cuyo destino sea quedar enterrado en un cajón del escritorio de un derivante con exceso de trabajo”.

Otros clientes (sobre todo varía cuando se trata de la incorporación de perfiles gerenciales o directivos, cuadros de reemplazo, estudios de potencial y promoción interna) esperan información detallada, que les permita comprender con mayor profundidad el comportamiento del entrevistado, generalmente en relación con un perfil minucioso que hicieron llegar para la evaluación.

En líneas generales, se estima que como promedio se utilizan dos a tres carillas, considerando que algunos pueden ser más escuetos, mientras que otros, más extensos.⁵

El contexto puede incidir en lo que respecta a la extensión de los informes. Algunas culturas valoran informes escuetos, precisos y acotados a la medición de determinadas competencias; incluso en algunos ámbitos prefieren la instrumentación de técnicas que aporten una categorización con un valor numérico que indique el nivel de cumplimiento de la competencia.

Respecto de los informes psicolaborales sobre procesos diagnósticos para asesoramiento y/o de intervención, focalizados en temas referidos a comunicación, motivación, etc., suelen ser más extensos cuando implican el abordaje de equipos de trabajo

5. Richino (2008) señala que los informes pueden tener entre 1 y 5 carillas, considerándose normal entre 2 y 3.

o bien el relevamiento de dinámicas organizacionales. Resulta difícil estimar la cantidad de carillas, dado que depende de los objetivos que se persiguieron y del tamaño de los grupos humanos que se evaluaron.

✓ Organización de los contenidos del informe – Hilo lógico

La organización de la información que se quiere transmitir en los informes psicolaborales es un problema habitual y significativo. Coincidió con Frank de Verthelyi (1989) y Klopfer (1980) cuando aducen que en este aspecto del informe es donde se plasma la idoneidad y la capacidad del psicólogo.

La experiencia brinda el *expertise* para organizar los contenidos de acuerdo con las características de cada caso, evitando estructuras predeterminadas que muchas veces perjudican transmitir la información de manera integrada y comprensible.

Por inseguridad en la organización de la información, a veces se cometen errores tales como:

- presentar los datos según el orden en el que se fueron recogiendo;
- brindar información desociada según emerge en cada test (considerando que cada uno de ellos brinda información sobre un determinado aspecto, olvidando los principios de recurrencia y convergencia);
- seleccionar solo aquella información que de manera directa responde al perfil, efectuando un análisis e integración superflua de los datos obtenidos.

Klopfer (1980) identifica los informes de acuerdo con su organización, y distingue: a) orientado a la teoría; b) orientado a la prueba; c) orientado hacia el problema; d) orientado hacia el área de la personalidad; e) informe psicológico del yo.

Por otra parte, Frank de Verthelyi (1989), a partir de los aportes de L'Abate propone que en un primer momento hay que brindar información sobre el "qué", "cómo" y "cuándo", para luego intentar un procedimiento de explicación mediante el "por qué" y el "para qué". Además de recordar la necesidad del sentido de continuidad

del texto (el fluir de un párrafo a otro, la coherencia interna del texto), recomienda respetar “principios de organización”.

A partir de ellos, contruimos las siguientes indicaciones:

- a) Comenzar por el contenido manifiesto para luego presentar el latente.
- b) Ir de los aspectos más adaptativos a aquellos conflictivos, relevantes para el desempeño laboral.
- c) Presentar primero las interpretaciones más consistentes, para luego dar lugar a las más especulativas, explicitándolas como tales.
- d) Comenzar desde un enfoque situacional a un enfoque histórico, y prospectivo, sobre todo de utilidad para los informes psicolaborales con foco en cuestiones organizacionales (articulándolo con los enfoques que propone Schlemenson, 1993).

e) Consideraciones éticas

Nos apoyaremos en los desarrollos realizados sobre este tema en el capítulo 5.

En primera instancia, cabe recordar que el informe psico-diagnóstico es una construcción por la que se traslada el decir al escribir, y dicho proceso está enmarcado por códigos éticos de la especialidad (Casella, Raffa y Sendon, 2009).

Como se señaló al inicio del capítulo 12, en la Argentina, desde 1999 - 2000, Fepra⁶ y ADEIP son las instituciones que nos proveyeron de principios generales y normativas deontológicas para el ejercicio profesional de los psicólogos.

A continuación se consideran cuatro cuestiones a tener en cuenta en la confección de los informes psicolaborales:

- ✓ Respetar la dignidad, libertad, autonomía e intimidad del evaluado.

6. Disponible en: <http://www.fepra.org.ar> - Resolución N° 12/03, de marzo de 2003.

- ✓ Mantener la confidencialidad y el secreto profesional.
- ✓ Solicitar el consentimiento informado.
- ✓ Proteger los documentos.

- ✓ *Respetar la dignidad, libertad, autonomía e intimidad del evaluado*

El evaluado tiene derecho a ser informado acerca de los resultados de la evaluación psicolaboral efectuada, utilizando siempre un lenguaje acorde y apropiado a sus características de personalidad.

Actualmente, existen divergencias en las opiniones de los profesionales expertos acerca de la realización de las entrevistas de devolución a los evaluados. Independientemente del criterio del profesional, se recomienda informárselo desde el inicio de la evaluación. Como se señala en el Código de Ética del Psicodiagnóstico (2000),⁷ no se considera obligatoria su realización cuando se le plantea al evaluado desde el inicio del proceso. Es habitual que los evaluados, cuando están participando de procesos de búsqueda de empleo, no estén motivados a recibir una devolución. Asimismo, se ha observado que al momento de participar de entrevistas de devolución, algunos manifiestan cierta resistencia a incorporar información acerca de sí mismos.

Distinta es la situación respecto de las evaluaciones de potencial, para las cuales es importante que el mismo entrevistado se informe sobre los resultados a efectos de poder fortalecer aquellos aspectos o competencias que surgieron como más debilitados.

También lo es para las evaluaciones de tipo diagnóstico, asesoramiento y/o intervención, focalizadas en determinados temas en los que hay previamente un compromiso e interés del entrevistado en encarar mejoras.

En todos los casos en los que se efectúe una devolución, se sugiere brindar información sobre aspectos intelectuales y los más adaptativos (Frank de Verthelyi, 1989). Asimismo, tener en

7. Asociación Argentina de Estudio e Investigación en Psicodiagnóstico (2000), *Código de Ética del Psicodiagnóstico*, San Juan, Impresiones Buffagni. Disponible en: www.adeip.org.ar/codigoetica.htm

cuenta que hay diferencias entre un informe y la devolución; de acuerdo con lo planteado por Lunazzi y Virgili (2008), "involucran cuestiones deontológicas diferentes". Por otra parte, también en el marco de respetar la dignidad, libertad, autonomía e intimidad del evaluado, y de acuerdo con lo explicitado en el Código de Ética de Fepra, los informes psicolaborales deben restringirse a responder al motivo de la solicitud, no presentando cuestiones referidas a su vida privada, ni características íntimas del entrevistado y/o su familia. Tampoco, consintiendo o participando de prácticas discriminatorias en función de nacionalidad, religión, raza, ideología o preferencias sexuales de los entrevistados.⁸

Según el Código de Ética del Psicodiagnosticador (ADEIP, 2000), se recomienda abstenerse de evaluar a personas de su conocimiento o relación, ya que puede afectar el análisis de los datos, alterándose los resultados.

✓ *Mantener la confidencialidad y el secreto profesional*

La Federación de Psicólogos de la República Argentina (Fepra)⁹ indica mediante el Código de Ética que ha de garantizarse la confidencialidad de los registros. Existen algunos antecedentes de quienes omiten nombres en los informes, utilizando un código, a efectos de velar por la confidencialidad de la información. En Estados Unidos la ley es más severa, al igual que las sanciones provenientes de la Asociación de Psicólogos, por lo que son más precavidos al respecto. También al evitar expresiones que puedan ser perjudiciales para el entrevistado (por ejemplo, que esto sea utilizado para justificar un despido).

El citado Código de Ética también se refiere a mantener el secreto profesional, recomendando especial cuidado en la confec-

8. María Esther García Arzeno (1995) sostiene que el profesional es el que debe empezar por respetarse a sí mismo para brindar información solo referida a lo solicitado. Trabajo presentado a las IX Jornadas Nacionales de Psicodiagnóstico y VII Jornadas Nacionales de ADEIP, Buenos Aires, 3 y 4 de noviembre de 1995.

9. Disponible en: <http://www.fepra.org.ar> - Resolución N° 12/03, de marzo de 2003.

ción de los informes. Recuerda el no tergiversar ni omitir datos a pesar de que fuesen contrarios a sus expectativas.¹⁰

Por razones de secreto profesional y confidencialidad, en los informes psicolaborales no deben citarse frases textuales de los entrevistados —extraídas de las entrevistas—, así como tampoco las respuestas producidas por ellos en el marco de las técnicas que se les aplicaron (Hidalgo y Peker, 2004; Klopfer, 1980). Al respecto, Klopfer recomienda no informar sobre datos primarios; se construye basándose en el segundo y tercer nivel de inferencia, a partir de jerarquizar los datos y descubrir recurrencias y convergencias en el material relevado, de manera de arribar al máximo nivel de abstracción, que estaría en relación con la línea teórica elegida por el psicólogo.

Respecto a la cita de frases textuales, Frank de Verthelyi (1989) recuerda aportes de L'Abate señalando que pueden ser un modo de encubrir sentimientos de inseguridad en relación con la interpretación y comprensión alcanzada sobre el caso; presentar las citas sería un modo de otorgarles el papel de “evidencia científica” de aquello que se afirma en el informe.

Además, también aduce que no solo pueden dificultar la lectura del informe —cuando son excesivas—, sino que muchas veces se utilizan para fundamentar una hipótesis o conclusión cuando, para ello, se requiere de la integración de información proveniente de las distintas técnicas instrumentadas.

✓ *Solicitar el consentimiento informado*

Es importante comunicar al postulante/trabajador entrevistado no solo los objetivos de la evaluación, solicitando su expreso acuerdo para su realización (particularmente porque es habitual

10. Pablo Lunazzi (2007) identifica tres problemas éticos concretos que surgen frecuentemente en el ejercicio de los psicólogos laborales que realizan psicotécnicos: 1) ser presionados por el selector para cambiar el resultado de una evaluación, convirtiéndola en favorable; 2) redactar un informe psicotécnico que pueda ser manipulado para eliminar a un postulante determinado de una búsqueda o para impedir la promoción de un integrante de una organización, y 3) proporcionar información confidencial, de carácter íntimo, acerca de personas evaluadas.

que no sea requerido por él de manera autónoma); también es necesario informarle que –a partir de la evaluación– se emitirá un informe psicolaboral focalizado en el objetivo de la demanda, y que será entregado al solicitante del estudio.

También se le explicita que se mantendrá el secreto profesional y la reserva del material de las técnicas.

✓ *Proteger los documentos*

Según lo establece el Código de Ética del Psicodiagnosticador (ADEIP, 2000: 5): “Los protocolos originales deben quedar bajo la custodia del psicólogo, le pertenecen y son el único elemento que avala sus afirmaciones escritas en el informe que lleva su firma”.

Se recuerda que el material obtenido mediante los instrumentos aplicados debe conservarse al menos por el término de 5 años, según los plazos establecidos por el Código Civil.

En caso de que el psicólogo trabaje dentro de la organización, el profesional debe asegurarse de que el acceso al material esté restringido al área de personal y que será utilizado funcionalmente (Richino, 2008). Generalmente se recomienda archivar las evaluaciones adjuntando los informes correspondientes.

Cuando la solicitud de una evaluación psicolaboral proviene de alguna institución no habituada a requerirlas, es importante asesorarla sobre los procedimientos a seguir para garantizar la protección de los documentos. De igual modo, también es conveniente asesorar y promover cambios en sus rutinas, cuando se detecta en alguna organización que no efectúan un manejo apropiado de la documentación (Richino, 2008).

Es también responsabilidad del psicólogo promover procedimientos orientados a preservar la confidencialidad de la documentación de las evaluaciones psicolaborales, ya sea el material obtenido mediante las técnicas, como el informe psicolaboral elaborado por el profesional.

Como indica el Código de Ética del Psicodiagnosticador (2000: 2), “los resultados de una evaluación psicológica tienen vigencia por un lapso determinado”. Por un lado, el informe se acota a comunicar sobre aquello que se solicitó. Por otra parte, es temporal, ya que la evaluación se realiza en un momento determinado de la vida del sujeto (Cattáneo, 2005).

2. Dificultades y errores frecuentes en los informes psicolaborales

A continuación se listan algunos rasgos o errores habituales que conviene tenga en cuenta el psicólogo al elaborar sus informes.

Vocabulario técnico. Es importante considerar el destinatario del informe.

Vocabulario excesivamente llano y simple, con expresiones de la vida cotidiana: el informe pierde calidad profesional.

Términos ambiguos que generan confusión para su interpretación.

Faltas de ortografía.

Excesivo uso del tiempo potencial.

Muchos adjetivos referidos a cuestiones de bondad – maldad, términos relativos para su comprensión.

Excesivo uso de adverbios con la intención de enfatizar adjetivos (por ejemplo: muy lenta).

Inadecuada colocación de los modificadores y empleo de verbos pasivos.

Errores importantes en la construcción gramatical de las oraciones. Redacción confusa.

Frases largas.

Reiterar en demasía un mismo término; conviene utilizar sinónimos.

Muchas palabras para decir pocas cosas. Redundancia.

Contradicciones en el contenido.

Repetir frases u expresiones en informes correspondientes a distintos postulantes que pertenecen a una misma terna, dificulta la identificación de cada uno de ellos.

Demasiado corto o excesivamente largo. Ambos extremos pueden resultar perjudiciales.

Citar de manera textual expresiones o comentarios de los entrevistados.

Desorden en los contenidos. Débil eje lógico entre los aspectos que se informan.

Fallas en el enfoque. No proporciona información útil acorde a la demanda. Por ejemplo: no responder al perfil del puesto, o muy escuetamente.

Escaso material que aporta información insuficiente para la confección del informe.

Débil y superficial análisis del material relevado.

Haber priorizado uno de los dos enfoques metodológicos: cuantitativo/cualitativo.

Desconocer conceptos teóricos sobre temas que se incluyen en el informe.

Violar el secreto profesional mencionando cuestiones de la vida privada del candidato.

Dificultad para identificar fortalezas y debilidades del postulante respecto del perfil requerido.

Tallent (citado por Klopfer, 1980) distingue estilos típicos de informes que permiten identificar errores frecuentes y diferenciar el informe psicolaboral del informe científico:

- Informe "Barmun": se caracteriza por contener generalidades y ambigüedades que no resultan un aporte positivo. Klopfer refiere que es un error más frecuente en consultores de altos puestos directivos de las organizaciones, que utilizan afirmaciones con escasa precisión.
- Informe anticuado: contiene información con planteos anticuados que serían ciertos para todos, sin posibilidad de individualizar al sujeto evaluado.
- Informe "de la Avenida Madison": aquel documento en el cual el psicólogo, ante dificultades propias, tiende a explicarse en algunos aspectos de la personalidad del evaluado, restando importancia a otros que podrían ser más relevantes. Un ejemplo de este error se produce cuando el profesional tiende a señalar aquello de lo que carece el entrevistado, utilizando oraciones en negativo ("no tiene..."; "no posee..."), en lugar de focalizar en aquello que tiene. Otras veces, el profesional, motivado por su deseo de quedar bien posicionado ante otro, utiliza información que le permite avalar y/o asegurarse del aprecio de ese otro, en

desmedro de pasar por alto otra información de relevancia para el caso.¹¹

- El informe científico: es aquel que presenta información individualizada, que comunica con precisión y claridad, y que es de fácil lectura. Se fundamenta en un análisis e integración de los datos. Su redacción denota respeto por las reglas de educación y cortesía. Klopfer lo caracteriza citando los aportes de distintos referentes, tales como Hammon y Allen, Forer, Tallent, Foster, entre otros.

3. Recomendaciones y sugerencias para la redacción de los informes psicolaborales

A partir de los aportes de Frank de Verthelyi (1989) y Cattáneo (2005) pueden establecerse los atributos de un buen informe psicolaboral.

El informe psicolaboral debe ser:	<i>Recomendaciones y sugerencias para la redacción de los informes psicolaborales</i>
Completo	Datos y características significativas, ordenados e integrados en un orden jerárquico preciso.
Específico	Rasgos o conductas definidos en los términos exactos. Evitar generalidades que aportan vaguedad en la información.
Claro y conciso	Expresar sin rodeos lo que se quiere decir; utilizar pocos calificativos.
Original	Actitud interna del psicólogo de abordar cada informe como si fuese único. Al realizar muchas evaluaciones en un corto tiempo, se corre el riesgo de que se transforme en una tarea rutinaria; evitar modelos rígidos y estereotipados.

11. Este tipo de informe, "de la Avenida Madison", se encuentra en relación con el planteo de Frank de Verthelyi (1989: 74), cuando refiere que, en algunas oportunidades, el vínculo que el profesional psicólogo tiene con el derivante puede incidir de manera desfavorable en la confección del informe. Sobre todo cuando se siente excesivamente subordinado a sus deseos, por lo que al escribir procurará que despierte la menor controversia posible.

Consistente	Continuidad lógica e integración clínica de los datos relevados. Diferenciar afirmaciones especulativas e hipótesis derivadas de la entrevista, el material de las técnicas aplicadas y la conducta observable del evaluado. Considerar características divergentes en caso que aparezcan.
Competente	Se transmite con fidelidad las características de la personalidad del evaluado, y con solidez respecto de las inferencias que se efectúan a partir del material relevado, incluyéndose todos aquellos datos que se consideran significativos.
Objetivo	La información deriva del análisis y procesamiento de variables explícitas e implícitas de la evaluación, de una lectura crítica de los resultados, evitando el psicólogo la incidencia de aspectos de su subjetividad.
Singular	Utilizar términos y expresiones que respeten y reflejen la individualidad del evaluado, que permitan reconocerlo mediante la descripción que se haga de él.
Orientador	La inclusión de aspectos conflictivos y deficitarios, y de aquellos adaptativos y conservados, permite orientar y generar recomendaciones para ser consideradas en determinadas situaciones.

14. ALGUNOS LINEAMIENTOS PARA CONFECCIONAR UN MODELO PROPIO DE INFORME PSICOLABORAL

*"Existen tantos diagramas organizacionales
específicos como cantidad de personas
que los han sugerido."*

(KLOPPER, 1980)

Es recomendable que el modelo de informe psicolaboral, al ser una construcción producida por el psicólogo, y dado que refleja su identidad profesional, sea diseñado por el mismo profesional interviniente.

Es habitual que las organizaciones, al momento de contratar a un consultor psicólogo para la realización de evaluaciones psicolaborales, le soliciten un modelo de informe. Habitualmente lo consideran un medio válido para conocer al profesional y su idoneidad para efectuar dicha tarea. La experiencia indica que, con frecuencia, los psicólogos que incursionan en el tema comienzan a buscar opciones entre los mismos colegas, para circunscribirse a algún modelo de ellos. Muchas veces sin llegar a reflexionar cabalmente por qué ese modelo y no otro, si responde a su posicionamiento epistemológico, a su línea teórica, a su propio estilo profesional.

Asimismo, esa solicitud por parte de la organización no siempre implica que será el modelo utilizado por el psicólogo que lo envió; muchas veces solo cumplió la función de presentación profesional, a modo de documento de identidad, ya que la misma organización tiene diseñado su propio modelo, acorde a su cultura y valores.

En todas las oportunidades que tuve la responsabilidad de capacitar psicólogos para el desarrollo de informes psicolaborales, sugerí la confección de un modelo, siendo reticente a facilitar alguno ya prefijado, con el propósito de promover la creación de un diseño propio, original y único.

De igual modo, cuando desde una organización proponen un modelo al cual tiene que ajustarse el profesional, puede suceder

que este se sienta incómodo al no acordar con la estructura sugerida. Recuerdo modelos que casi se restringían a grillas, en las cuales el psicólogo era convocado para completarlas con una cruz. Generalmente se trataba de organizaciones que tenían definidas las competencias a evaluar y habían confeccionado un modelo para que el psicólogo solo informara sobre ellas.

De acuerdo con el posicionamiento epistemológico del psicólogo y su línea teórica, ese modelo puede ser adecuado o insuficiente para transmitir la información a la que arriba con la evaluación psicolaboral. En estas situaciones, es recomendable consensuar algunas modificaciones con los solicitantes de la organización, a efectos de que el psicólogo interviniente también se sienta identificado con ese modelo. Por sobre todo, es importante que el experto pueda volcar en ese modelo la información que selecciona como relevante y acorde a los motivos de la intervención.

Considerando que el modelo de informe psicolaboral es un documento mediante el cual nos presentamos profesionalmente como idóneos para la realización de esa tarea, hemos decidido que, en lugar de proporcionar distintos modelos, aportemos algunos lineamientos que ayudarán al psicólogo a generar el suyo propio, que sea reflejo de su identidad profesional.

Se recomienda generar un modelo propio para procesos de incorporación, promoción interna y evaluación de potencial. En lo que respecta a los informes psicológicos de procesos diagnósticos, de asesoramiento y/o intervención psicosocial y organizacional, no es habitual que se soliciten modelos, ya que se particularizan en las problemáticas planteadas y el desarrollo mismo de todo el proceso diagnóstico. De todos modos, en caso de que sea necesario confeccionar alguno, en el capítulo "Claves para la confección de un informe psicolaboral", en el apartado "Aspecto estructural", se presentan recuadros que sirven de guía para la elaboración de los mismos (véanse págs. 274-287).

Es importante que el modelo de informe que se genere sea flexible no solo en función de las características del perfil a evaluar y el motivo de la solicitud, sino también, dependiendo del contexto en el que se desarrolle el estudio, de la organización en sí misma —su cultura organizacional—, y del contexto más amplio en tanto variables a considerar, innovaciones y nuevas expectativas que se depositan en las evaluaciones psicolaborales.

1. Diseñando un modelo propio de informe psicolaboral

A continuación se presentan algunos lineamientos a tener en cuenta en la confección de los modelos de informes psicológicos para incorporación, promoción interna y evaluación de potencial. Estos pueden ser considerados tanto por el psicólogo que brinda un servicio como profesional consultor, como para el que tiene que diseñar un modelo propio de la organización de la que forma parte.

1) Elección de la denominación a utilizar: merece que el psicólogo reflexione acerca de su propio posicionamiento profesional, sobre todo epistemológico, para decidir acerca del "nombre" que llevará su informe psicolaboral (en el apartado 2 del capítulo 12, "Breve reseña histórica", y en "Cualificación personal" del capítulo 13, se amplía información al respecto): ya sea evaluación psicológica, estudio psicodiagnóstico, examen psicotécnico, informe psicolaboral.

2) Identificación de modelos a diseñar. Se puede elaborar uno o varios modelos según variables como perfiles y niveles jerárquicos, diferenciando categorías que es necesario identificar ya sea con letras o bien con alguna otra manera de nombrarlos (por ejemplo: operarios, mandos medios, gerenciales). Además, el psicólogo deberá decidir si generará un modelo acorde a los criterios de un informe psicolaboral tradicional, por competencias, o mixto.

3) Confección de un encabezamiento para cada modelo de informe psicolaboral, decidiendo sobre aquellos ítems que se señalaron oportunamente como opcionales (véase "Aspecto estructural", pág. 276-285). Ese encabezamiento será como una plantilla a completar. El modelo, de acuerdo con lo señalado en el apartado "Consideraciones éticas", pág. 291, y como un modo de cuidar la confidencialidad, no contendrá datos que permitan identificar a ningún sujeto. Se recuerda que algunos profesionales prefieren explicitar la confidencialidad del informe.

4) Decisión acerca de la utilización de subtítulos al interior de la estructura del informe, que asimismo puede diferir según la categorización que se efectúe de los informes.

No existe un ideal al respecto, sobre todo depende de las características y preferencias de cada profesional, y/o de la organización para la cual se confecciona. A veces, se puede diseñar la estructura del modelo de manera particular según el perfil para el cual se efectúa la evaluación.

Algunos profesionales casi no incluyen subtítulos, mientras que otros prefieren la diferenciación de varias dimensiones, brindando información específica en cada una de ellas; aducen que resulta más ágil leerlos e interpretarlos.

En la Fase descriptiva y analítica, dentro del apartado "Aspecto estructural" (pág. 279), se indican propuestas para estructurar los contenidos de un informe. De todos modos, a continuación se presentan solo algunas de modo de ofrecer diferentes opciones, entre las muchas que se pueden generar.¹

Aptitud intelectual Características emocionales detectadas Aspectos favorables para el cargo Aspectos menos favorables para el cargo ^a	Características del área intelectual Características de la capacidad de comunicación Características de personalidad y habilidades Características profesionales y potenciales ^b
Para evaluación psicolaboral de vendedores: Potencial intelectual Capacidad para organizar Capacidad para dirigir Modalidad de contacto Responsabilidad Rendimiento Descripción integral del carácter y la personalidad ^c	Comportamiento durante la evaluación Aspectos intelectuales Aspectos vinculados al estilo de gestión Áreas de conflicto Técnicas de adaptación e inadaptación (defensas) Conclusiones y recomendaciones ^d

1. Véanse Zdunic (en Cattáneo, 2005), Ansorena Cao (1996), Martínez de Salamone (en Frank de Verthelyi, 1989) e Hidalgo y Peker (en Celener, 2004).

En caso de elaborarse algún modelo para los informes psicolaborales por competencias, se recuerda que las competencias que se incluyen en el cuadro son las definidas por la organización, por lo que se recomienda aclarar que es un modelo que oportunamente se ajusta al propuesto por la organización solicitante.

Asimismo, luego de dicho cuadro, en el que con una cruz se indica el nivel de desarrollo de cada una de las competencias, es conveniente generar un espacio para ofrecer información aclaratoria y complementaria vinculada a ellas; esto favorece comprender con mayor profundidad o exhaustividad lo señalado en el cuadro.

Luego del cuadro y del ítem para la información complementaria, algunos optan por desarrollar un modelo mixto, incluyendo información que habitualmente se brinda en los informes psicolaborales tradicionales, por ejemplo, aspectos emocionales del postulante.

En el modelo del informe psicolaboral se incluye un apartado con Conclusiones, tanto en los informes psicolaborales tradicionales como por competencias.

Se recomienda consultar el recuadro de Conclusiones presentado en el apartado "Aspecto estructural", y decidir sobre alguna de las siguientes modalidades:

- Conclusiones donde prevalece la redacción mientras que en otros se presentan ítems a modo de Fortalezas y Debilidades.
- Conclusiones en las que se incluyen las recomendaciones u observaciones, o bien aquellos modelos en los que se diferencian estos subtítulos.
- Para los perfiles de seguridad y manejo de armas, así como el de habilitación para registro de conducir (como se señaló anteriormente), incluir la categorización de "Apto" - "No Apto" - "Apto con reservas".

5) Revisión del informe de acuerdo con lo señalado en el apartado "Dificultades y errores frecuentes en los informes psicolaborales" (pág. 296). Habitualmente, una de las dificultades planteadas y detectadas en quienes se inician en la redacción de los informes psicolaborales es el desconocimiento de términos

específicos del ámbito laboral, y la escasa precisión para utilizar aquellos que sean apropiados considerando la cultura de la organización solicitante.

Es frecuente que para referirnos al evaluado, utilicemos términos como candidato, postulante, entrevistado. E incluyamos variedad de información sobre diferentes áreas de interés. Con fines prácticos, en el cuadro presentado sobre Fase descriptiva y analítica (con diferenciación de las áreas a informar y los subtemas a incluir en cada una de ellas) se utilizan términos que habitualmente se usan a la hora de redactar (véase pág. 279). Sin embargo, es necesario identificar cuáles de esos términos sería más apropiado incluir considerando la cultura de la organización para la cual se confecciona el informe.

2. Ejemplos de redacción para confeccionar un modelo de informe psicolaboral

Considerando las habituales áreas sobre las cuales se comunica en un informe psicolaboral, se ofrecen a continuación algunos ejemplos. Se recuerda, como se informó en el apartado “Fase descriptiva” del capítulo 13, que si bien suele brindarse información sobre esas áreas (personal, social y laboral), puede estar distribuida bajo distintos subtítulos.

Los ejemplos que se presentan a continuación acerca de cada área no pertenecen a un mismo sujeto. Se incluyen a efectos ilustrativos de elaboraciones posibles por parte del profesional.²

2. Ejemplos aportados por la Lic. Graciela Bonafede y la autora de este capítulo, en 2012.

Acerca del comportamiento manifiesto del postulante

Ejemplo 1

El postulante concurre para su evaluación psicolaboral de acuerdo con lo previamente convenido. Su presencia es apropiada a la situación; su aspecto físico, formal y prolijo.

Durante la entrevista evidenció una actitud dispuesta y atenta a los requerimientos, con tendencia a hacer referencia a su trayectoria laboral y a destacar sus destrezas y logros en el ámbito del trabajo.

Sobresale su modalidad desenvuelta y segura. Su discurso es dinámico y su vocabulario, apropiado; suele explayarse en sus comentarios procurando ser explicativo. Asimismo, ilustra sus relatos con experiencias personales para lograr captar la atención del interlocutor y mantener un dominio sobre la situación.

Se muestra entusiasta por esta propuesta de trabajo, evidenciando expectativas de pertenecer a esta organización, con habilidad para expresar su compromiso y proyectos hacia la misma. La concibe como una oportunidad para su desarrollo laboral y lograr nuevamente un mejor posicionamiento en el ámbito del trabajo.

Área personal

Ejemplo 2

Predomina en el entrevistado una postura amable, segura y con autoconfianza; suele sobrevalorarse manifestando en ocasiones una actitud algo suficiente. Esto se expresa sobre todo ante situaciones nuevas, por ser un modo de consolidarse y compensar aspectos de inseguridad y cierta perspectiva pesimista acerca de sí.

Su personalidad presenta aspectos de sensibilidad y cierta dependencia afectiva. De acuerdo con estas características, suele estar atento al impacto que él produce en el otro y a la opinión ajena. En ocasiones, centrado en sus propias necesidades, espera que los demás toleren y satisfagan sus requerimientos y demandas. Frente a circunstancias generadoras de tensión, puede evidenciarse cierta óptica subjetiva, a veces poco convencional, debido a prevalecer sus afectos sobre la razón. Al respecto, denota cierta fragilidad emocional que puede interferir en su interpretación de algunos hechos de la realidad que lo afectan. Tiende a sentirse desfavorecido y poco considerado por el entorno; puede expresarlo a modo de malestar, no descartándose cierta efusividad.

Como una manera de afianzarse, sostiene con firmeza sus pensamientos y valores, a veces con escasa flexibilidad.

Actualmente, se encuentra en la búsqueda de oportunidades laborales que sean acordes a sus aspiraciones de progreso laboral y profesional. Cabe señalar cierta tendencia a fijarse objetivos que podrían superar sus posibilidades y consecuentemente generarle sentimientos de frustración cuando los resultados no son acordes a sus ideales.

Área social

Ejemplo 3

Se destaca un estilo de interacción dinámico, abierto al diálogo y la participación. Denota habilidad para relacionarse y generar un buen *rapport* en el ámbito donde se desenvuelve. Se manifiesta con adaptabilidad ante distintas situaciones y entornos, brindando una imagen de confianza y solvencia. Asimismo, puede vivenciar sensaciones de desconfianza, por lo cual su expansión afectiva es limitada en sus lazos sociales.

De igual modo, se infiere disposición para integrarse en equipos de trabajo, valiéndose de su destreza en la comunicación y su empatía. Se presumen actitudes de colaboración en los grupos y cierta tendencia a posicionarse como referente, suele ser motivadora y asumir un rol docente hacia los demás.

Respecto de la autoridad, se detecta una doble necesidad de protección e independencia. Requiere entablar una relación de confianza mutua, en la que se impartan pautas con claridad y se facilite el *feedback*; como también lo incentiva que se le brinde el espacio para obrar con cierta autonomía y creatividad. Asimismo se detectan algunos indicadores de tensión, especialmente ante figuras de características autoritarias, o bien cuando siente que frustran sus objetivos y no se reconoce su labor.

Por sus características, se infiere que evita participar de entornos que afecten su autoestima o donde perciba que no tiene una buena recepción

Área laboral

Ejemplo 4

Tiene capacidad para realizar procedimientos de análisis y síntesis. Prevalece un estilo de pensamiento técnico. Suele resolver los problemas con

un enfoque práctico y elaboraciones sencillas. Generalmente aporta una alternativa de solución evidenciando cierta dificultad para apreciar otras. Cuando se le solicita otro aporte puede ponerse como a la defensiva, y si bien logra brindar otro enfoque, este suele ser poco preciso.

Realiza las tareas con una modalidad expeditiva, no deteniéndose en detalles. Evidencia dinamismo ante situaciones que requieren de ese comportamiento.

Se conduce con autonomía cuando tiene claridad sobre las metas a las que hay que arribar. Frente a las dificultades que se le presentan, las supera a través de sus propios medios, no descartándose escasa comunicación para dar a conocer a sus superiores dichas dificultades. Suele orientarse a resultados.

Denota orden y prolijidad en sus producciones. Puede planificar sus tareas de acuerdo con los objetivos que se le establecen.

Está habituado a trabajar bajo presión y en esas situaciones prioriza la toma de decisiones aunque implique un escaso nivel de análisis.

Aspira a desarrollarse profesionalmente y ser productivo en el ámbito del trabajo.

Conclusiones

Ejemplo 5

Según la evaluación de las técnicas administradas, el postulante dispone de recursos apropiados. Sobresale su estilo expeditivo y dispuesto a adaptarse a los encuadres de trabajo. Prevalece un tipo de pensamiento práctico acorde a su formación técnica. Tiende a inhibirse y como consecuencia suele ser reservado y acotado en su comunicación; necesita de un tiempo para distenderse y entablar relaciones interpersonales. A continuación se señalan algunos aspectos para ser tenidos en cuenta en la evaluación de su perfil.

De acuerdo con lo manifestado por el entrevistado, si bien posee conocimientos y experiencia en lo referido a aspectos técnicos, necesita capacitación para conocer los procedimientos de compras y de ese modo poder desempeñarse con eficiencia.

Su nivel de proactividad es relativo pero dado que se adapta a los niveles de exigencia y se conduce con autonomía a partir de las directivas de trabajo, puede desempeñarse con dinamismo. Lo motiva participar del desarrollo de proyectos, dado que le despierta un desafío para su desempeño laboral.

Por su estilo vincular, es recomendable favorecer la comunicación

individual y personal del postulante con su referente, que este posibilite un *feedback* y afiance la relación entre ellos.

En lo que respecta al liderazgo, puede conducir equipos de trabajo, sobre todo cuando están integrados por personal joven a quienes les puede aportar su experiencia y conocimientos. Por el contrario, puede debilitarse y mediante el razonamiento procura superar las dificultades que se le presentan. Puede resultar beneficioso que disponga de un asesoramiento o apoyo por parte de su superior.

Necesita que la autoridad se destaque por sus habilidades de gestión, pero que asimismo favorezca el diálogo. Puede ocasionarle tensión trabajar con un referente de tipo autoritario; requiere de un superior que le transmita confianza y le delegue responsabilidades, siendo un modo de ayudarlo para su desarrollo profesional. Se esmera por responder a las exigencias del trabajo y alcanzar las metas establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

Capítulos 1 a 5 (Isabel Pérez Jáuregui)

- Adam, Graciela (1994), "Selección de personal: intervención para mejorar la calidad de vida", en *Ergo Análisis: Ciencias Sociales del Trabajo*, n° 1, Buenos Aires.
- (2003), *Selección de personal. Proceso integral para una mejor calidad de vida*, Buenos Aires, Departamento de Publicaciones, Facultad de Psicología, UBA.
- Albajari, Verónica y Mames, Sergio (2005), *La evaluación psicológica en selección de personal. Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*, Buenos Aires, Paidós.
- Arestizábal, Carolina (2011), "El rol del psicólogo en las empresas de hoy", Conferencia en el XV Congreso Nacional de Evaluación e Investigación Psicológica, Tucumán, Argentina.
- Augé, Marc (1993), *Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*, Barcelona, Gedisa.
- Bachelard, Gastón (1979), *La formación del espíritu científico*, México, Siglo XXI.
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas (1996), "Modernidad, pluralidad y crisis de sentido", en *Estudios Públicos*, 63, invierno 1996.
- Bion, W. (1961), *Experiences in Groups*, Nueva York, Basic Books.
- Bleger, José (1976), *Psicohigiene y psicología institucional*, Buenos Aires, Paidós.
- Boffa, O. y Guberman, M. (2010), *Test del Paisaje. Aplicaciones clínicas, laborales y forenses*, Buenos Aires, Lugar Editorial.
- Bolaños, Horacio (2007), *Del dicho al hecho*, Buenos Aires, Temas.
- Bonoli Cipolletti, H. et al. (2005), *Test de Apercepción Temática*, Buenos Aires, Biblos.
- Canetti, Elias (2002), *Masa y poder*, Barcelona, Alianza.
- Castro Solano, A. (2005), *Técnicas de evaluación psicológica en ámbitos militares. Motivación, valores y liderazgo*, Buenos Aires, Paidós.

- Cayssials, Alicia (2010), *¿Cuali y/o cuanti? Aportes para elaborar informes integrativos en psicología*, Buenos Aires, Paidós.
- Cortese, Horacio (2011), "La gestión humana en situación y tiempo real", Conferencia en 7° Encuentro Internacional de la Iberoamerican Academy of Management, Lima, diciembre 2011.
- Covey, Stephen (1996), *El liderazgo centrado en principios*, México, Paidós.
- Dorsch, F. (1980), *Diccionario de Psicología*, Barcelona, Herder.
- Ferrari, Liliana E. y Filippi, Graciela L. (2009), "Identidad, identificación y realización en el trabajo contemporáneo: Transformaciones del autoconcepto laboral y del involucramiento con el trabajo concreto", en *Anuario de Investigaciones [online]*, vol.16, pp. 127-133.
- Frank, Renata (1997), *Temas de evaluación psicológica*, Buenos Aires, Lugar Editorial.
- (2000), "Las inteligencias y su evaluación; interrogantes y tendencias actuales", en *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, n° 1, julio, pp. 107-117.
- Frankl, Víctor (1991), *La voluntad de sentido*, Barcelona, Herder.
- (2008), *Psicoanálisis y existencialismo*, México, Breviarios FCE.
- Freytes, Alicia (2011), "El rol del psicólogo en las empresas de hoy", Conferencia en XV Congreso Nacional de Evaluación e Investigación Psicológica, Tucumán, Argentina.
- Furnham, Adrian (2001), *Psicología organizacional*, México, Oxford University Press.
- George, Bill; Sims, Meter; McLean, Andrew y Mayer, Diana (2007), *Discover your Authentic Leadership*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Gil-Monte, Pedro (2005), *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*, Madrid, Pirámide.
- Heidegger, Martin (1959), *Ser y tiempo*, Buenos Aires, FCE.
- Hirigoyen, Marie France (2001), *El acoso moral en el trabajo*, Buenos Aires, Paidós.
- Husserl, Edmund (1958), *Fenomenología de la conciencia del tiempo inmanente*, Buenos Aires, Nova.
- Jaques, Elliott (2000), *La organización social requerida*, Buenos Aires, Granica.
- Kacero, Etel (2011), "Transformaciones de la subjetividad en la era digital: sus derivaciones en las producciones de las técnicas psicodiagnósticas", Simposio en el V Congreso Nacional de Psicodiagnóstico: *Psicodiagnóstico. Demandas actuales. Prevención*, Tucumán, Argentina, 29 de setiembre.
- Klimovsky, Gregorio (1994), *Las desventuras del pensamiento científico*, Buenos Aires, A-Z Editora.
- Leibovich de Duarte, Adela (2000), "La dimensión ética en la investigación psicológica", en *Investigaciones en Psicología. Revista del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Psicología, UBA*, año 5, n° 1, pp. 41-63.
- Lewin, Kurt (1952), "Group decision and social change", en G. E. Swanson, T. N. Newcom, y E. L. Hartley (eds.), *Reading in Social Psychology*, Nueva York: Holt.
- Leymann, H. (1996), *Mobbing: la persecución au travail*, París, Seuil.
- Likert, R. (1969), *The Human Organization*, Nueva York, Mc Graw Hill.

- Lunazzi, Pablo (2007), "Tres problemas éticos concretos de los psicotécnicos", Simposio en el XI Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XVIII Jornadas Nacionales de ADEIP: *Contextos y diversidades culturales*, Jujuy, Argentina, 4, 5 y 6 octubre.
- Maslow, A. (1973), *El hombre autorrealizado*, Buenos Aires, Kairos.
- Neira, María del Carmen (2004), *Cuando se enferman los que curan*, Córdoba, Gambacop.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT/ CINTERFOR) (1997), *Publicación del Centro Interamericano de Investigación y Documentación Sobre Formación Profesional* (citado en Albajari y Mames, 2005).
- Pérez Jáuregui, Isabel (1992), *El método fenomenológico aplicado a la Psicología y Psicopatología*, Buenos Aires, Psicoteca.
- (1997), *La construcción auténtica e inauténtica del proyecto de vida laboral*, Tesis de Doctorado - Universidad del Salvador. Disponible en <www.biblioteca.salvador.edu.ar >
- (2005), *Sufrimiento y sinsentido en el trabajo. Burn-out y estrés laboral. Estrategias para afrontarlos*, Buenos Aires, Psicoteca.
- (2007), "Valori, disvalori e antivalori tra gli studenti universitari. Premesse per una ricerca empirica", en *Ricerca di Senso* (L'Associazione di Logoterapia e Analisi Esistenziale Frankliana), octubre 3, pp. 401-417.
- (2009), *Proyectos de vida. La pregunta por el sentido en nuestra experiencia cotidiana*, Buenos Aires, Psicoteca.
- y De Ortúzar, G. (2006), "Evaluación de valores en estudiantes de ciencias de la salud", en *Rev. Acta Psiq. y Psic. para América Latina*, Buenos Aires, marzo, vol. 52, n° 1, pp. 41-50.
- y Rosso, Victoria (2011), "Lo stress del lavoro e Síndrome di Burn Out. Esigenza di senso: L'approccio dalla prospettiva fenomenologico-esistenziale", en *Encyclopaideia, Rivista di fenomenologia pedagogia formazione*, año XV, n° 31, setiembre-diciembre, Bononia University Press, pp. 59-75.
- (2011), "Maltrato laboral", en *Revista Calidad de Vida*, Universidad de Flores, año III, n° 6, vol. 1, pp.181-195.
- Pieron, Henri (1972), *Psicología*, Buenos Aires, Kapelusz.
- Piñuel Zabala, Iñaki (2004), *Neomanagement: jefes tóxicos y sus víctimas*, Madrid, Aguilar.
- Richino, Susana (2000), *Selección de personal*, Buenos Aires, Paidós.
- Robertazzi, M.; Ferrari, L.; Pertierra, L. y Bancalari, H. (2006), "Amenazas y peligros emergentes en la consolidación de algunas cooperativas recuperadas por sus trabajadores y trabajadoras", en *Anuario de Investigaciones [online]*, vol. 14, pp. 167-176.
- Schein, Edgar (1972), *Psicología de la organización*, Madrid, Prentice Hall International.
- Schlemenson, Aldo (1988), *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*, Buenos Aires, Paidós.
- (1990), *La perspectiva ética en el análisis organizacional*, Buenos Aires, Paidós.
- (2002), *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*, Buenos Aires, Paidós.

- Schütz, Alfred (1974), *Estudios sobre teoría social*, Buenos Aires, Amorrortu.
- y Luckmann, Thomas (1977), *Las estructuras del mundo de la vida*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Schutz, Will, (1994), *The Leader as a Completer*, San Francisco, Mecanograma.
- Watzlawicz, Paul (1990), *Teoría de la comunicación humana*, Buenos Aires, Tiempo.

Capítulos 6 a 11 (Graciela Adam)

- Abelleira, H.; Delucca, N.; Pitteri, R. (2010a), "Acerca del pedido de entrega de protocolos de tests utilizados en las pericias psicológico-forenses", XIV Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XXI Jornadas Nacionales de ADEIP.
- (2010b), "La práctica interdisciplinaria con familias en juicio", en Simposio: "La psicología forense como práctica interdisciplinaria", XIV Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XXI Jornadas Nacionales de ADEIP.
- Adam, Graciela (1995), "Los Recursos Humanos ante el desafío de cambiar", Congreso, Consejo Profesional de Ciencias. Económicas, Buenos Aires.
- (1998), "Psicodiagnóstico y Psicología Laboral", II Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, X Jornadas Nacionales de ADEIP.
- (2000), "Perfil de los RR.HH. de la Argentina del Siglo XXI" (5 artículos), *Revista Aplicación tributaria*, vol. 83.
- (2001a), "La identidad del selector", Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología, UBA.
- (2001b), "Técnicas de evaluación del estrés de las personas", Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología, UBA.
- (2001c), "La evaluación psicológica en las diferentes intervenciones en Psicología Laboral", V Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XIII Jornadas Nacionales de ADEIP.
- (2001d), "El perfil de competencias requeridas al evaluador psicolaboral y aspectos de identidad puestos en juego", V Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XIII Jornadas Nacionales de ADEIP.
- (2002a), "La psicología laboral: intervenciones para mejorar la calidad de vida en el trabajo", Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología, UBA.
- (2002b), "Los tests psicolaborales para el proceso de selección de personal", Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología, UBA.
- (2002c), "La evaluación psicolaboral para la selección del personal y el desarrollo de los RR.HH. en las empresas argentinas en el contexto actual", VI Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XIV Jornadas Nacionales de ADEIP.
- (2003), "Selección de personal. Proceso integral para una mejor calidad de vida", Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología, UBA.
- (2004a), "La entrevista psicolaboral" (2004), Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología, UBA.
- (2004b), "La organización y las personas". Módulo: "Anticipación de riesgos

- del trabajo", Departamento de Publicaciones, Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- (2004c) "La organización y las personas", Módulo: "Coordinación e integración entre las partes de la organización", Departamento de Publicaciones Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
 - (2006), "La entrevista de evaluación psicolaboral", X Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XVIII Jornadas Nacionales de ADEIP.
 - (2007), "La evaluación psicolaboral para la selección del personal ingresante y el desarrollo de los RR. HH. en las empresas argentinas en el contexto actual", VI Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XIII Jornadas Nacionales de ADEIP.
 - (2008), "Test de percepción y atención de Toulouse-Pieron", XII Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XIX Jornadas Nacionales de ADEIP.
 - (2009a), "La evaluación psicolaboral en el siglo XXI", XIII Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XX Jornadas Nacionales de ADEIP.
 - (2009b), "El test de Wartegg de Biedma y D'Alfonso en la evaluación psicolaboral", Pre-congreso XIII Nacional de Psicodiagnóstico, XX Jornadas Nacionales de ADEIP.
 - (2010a), "La motivación laboral: los ejes de evaluación y sus técnicas", XIV Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XXII Jornadas Nacionales de ADEIP.
 - (2010b), "La motivación laboral y su relación con la salud", Jornada "Trabajo y Salud", Facultad de Psicología, UFLO.
 - (2011), "La importancia de la motivación laboral en la planificación del desarrollo de carrera de los colaboradores", XV Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XXIII, Jornadas Nacionales de ADEIP.
- Adam, G.; Allende, B.; Fernández, J.; Giosa, A. y Ponce, C. (2003), "El cuestionario desiderativo en la evaluación psicolaboral, resultados parciales de una investigación", VII Congreso Nacional de Psicodiagnóstico y XIV Jornadas Nacionales de ADEIP.
- Adam, G.; Bauab, C.; Ferdman, P.; Odena, G.; Salvaggio, D.; Silva, N. y Soto, R. (2005), "El inventario de personalidad para vendedores (IPV) en la evaluación psicolaboral", IX Congreso Nacional de Psicodiagnóstico y XVI Jornadas Nacionales de ADEIP.
- Adam, G.; González, C. y Vidal, M. (2007), "Algunos ítems sociales del test de Wartegg de Biedma y D'Alfonso en relación con los del IPV", XI Congreso Nacional de Psicodiagnóstico y XVIII Jornadas Nacionales de ADEIP.
- Adam, G.; Schwartz, L.; Ianiselli, G.; Schiffrin, A.; Depetis, A.; Freytes, A. y Medina, M. E. (2010), "El test de persona bajo la lluvia en la evaluación psicolaboral", trabajo del Grupo Laboral de ADEIP, Jornadas de Especialización Laboral de ADEIP, en USAL.
- ADEIP (2000), *Código de ética del psicodiagnosticador*, Rosario, ADEIP.
- (2000), *Pautas internacionales para el uso de los Tests. Versión argentina*, Rosario, ADEIP.
- Albajari V. y Mames, S. (2005), *La evaluación psicológica en selección de personal. Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*, Buenos Aires, Paidós.

- Anstey, E. (1985), *Dominó D-48*, Madrid, TEA.
- Anzieu, D. (1961), *Los métodos proyectivos*, Buenos Aires, Abaco.
- Aquino, J.; Arecco, M.; Aquino, G. y Vola, R. (1990), *Recursos Humanos*, Buenos Aires, Paidós.
- Arias Galicia, F. (1991), *Administración de RR.HH.*, México, Mc GrawHill.
- Asociación Americana de Psiquiatría, (2009), *DSM-4. TR. Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales*, Washington DC, Masson.
- Bender, L. (1955), *Test giestáltico visomotor. Usos y aplicaciones clínicas*, Buenos Aires, Paidós.
- Bennett, G. K.; Seashore, H. G. y Wesman, A. G. (1992), *Tests de Aptitudes Diferenciales (Forma T)*, Buenos Aires, Paidós.
- Bernstein, J. (1960), "Análisis e interpretación del Cuestionario Desiderativo", Primer Congreso Argentino de Psicología, San Luis.
- Biedma, C. y D'Alfonso, P. (1960), *El lenguaje del dibujo*, Buenos Aires, Kapelusz.
- Bleger, José (1990), *Psicohigiene y psicología institucional*, Buenos Aires, Paidós.
- (2007), *Psicología de la conducta*, Buenos Aires, Paidós.
- Boffa, O. y Guberman, M. (2010), *El Test del Paisaje. Aplicaciones clínicas, laborales y forenses*, Buenos Aires, Lugar.
- Bohoslavsky, R. (1999), *Orientación vocacional. La estrategia clínica*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Boso, R. (2011), "La motivación hacia el trabajo y su relación con las experiencias laborales de jóvenes universitarios", XV Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XXII Jornadas Nacionales de ADEIP.
- Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Buck, J. N. y Warren, W. (1995), *Manual y guía de la interpretación de la técnica del dibujo proyectivo HTP*, México, Manual Moderno.
- Cano-Vindel, A. R. y Miguel-Tobal, J. J. (1992), "Manual del *Inventario de valoración y afrontamiento - (IVA)*", Madrid, Universidad Complutense de Madrid, mimeo.
- (1998), *Inventario de situaciones y respuestas de ansiedad - (ISRA)*, Madrid, TEA.
- Caprara, G. V.; Barbaranelli, C. y Borgogni, L. (1995), *Cuestionario Big Five (BQF)*, Madrid, TEA.
- Carver, C. S.; Scheier, M. F. y Weintraub, J. K. (1989), "Assessing coping strategies: A theoretically based approach", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 267-283.
- Castro Solano, A. (2005), *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares. Motivación, valores, liderazgo*, Buenos Aires, Paidós.
- y cols. (2011), *Teoría y evaluación de liderazgo*, Buenos Aires, Paidós.
- Casullo, M.M. y Castro Solano, A. (2000), "BIEPS escala breve", *Revista de Psicología UBA*, vol. XVIII, I.
- Casullo, M. M. (2002), *Evaluación del Bienestar psicológico en Iberoamérica*, Buenos Aires, Paidós.
- Cattell, R. B. (1984), *16 PF (Cuestionario de Factorial de Personalidad)*, Madrid, TEA.
- y Cattell, A. K. S. (1997), *Factor G Test de (Escala 2 y 3)*, Madrid, TEA.

- Cayssials, A. (2009), *La Adaptación Hutt del Test de Bender y el Inventario de Personalidad de Millon. Su integración en la evaluación de la personalidad*, UCES, Departamento de Investigaciones.
- Celener, G.; Seidmann, S.; y cols. (2001), "Evaluación psicológica de una muestra de adolescentes disociales", *Psicodiagnosticar*, vol. 11.
- Celener, G. (2004), *Técnicas proyectivas. Actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense*, Tomo II, Buenos Aires, Lugar.
- Centre de Psychologie Appliquée (1989), *Inventario de personalidad para vendedores (IPV)*, Madrid, TEA.
- Chiavenatto, I. (1988), *Administración de Recursos Humanos*, Santa Fe de Bogotá, Mc Graw Hill.
- Cinterfor/OIT (2001), "Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral", Disponible en <www.cinterfor.org.uy>.
- Cohen Imach, S. (2010), "La actuación de la justicia ante el maltrato y la violencia en niños", en Simposio "Cuestiones del psicodiagnóstico en la práctica psicológica y pericial en el ámbito forense", XIV Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XXI Jornadas Nacionales de ADEIP.
- Contini de González, N.; Figueroa, M. I.; Cohen Imach de Parolo, S.; Coronel de Pace, C. P. y cols. (2004), "Bienestar psicológico y estrategias de afrontamiento. Un estudio comparativo con adolescentes de distintos contextos socioculturales de Tucumán Argentina", *Psicodiagnosticar*, vol. 14.
- Córdoba, J. y Pigem, J. M. (1951), "El test de la expresión desiderativa en el estudio de la personalidad", *Revista de Psicología General y Aplicada*, vol. VI, nº 17.
- Costa, P. y McCrae, R. (2008), *NEO PI-R Revised - Neo Personality Inventory*, Madrid, TEA.
- Crespo, M. y Cruzado, J. A. (1997), "La evaluación del afrontamiento: adaptación española del cuestionario COPE. Con una muestra de estudiantes universitarios", *Revista Análisis y modificación de conducta*, vol. 23 (92), 797- 830.
- Crisi, A. (2007), *Manuale del test di Wartegg*, Roma, E.S. Magi.
- D'Alfonso, P. (1988), *Símbolos e inconsciente personal. El Wartegg proyectivo*, Buenos Aires, El Ateneo.
- De Ansorena Cao, Á. (1996), *15 pasos para la selección de personal con éxito*, Buenos Aires, Paidós.
- Diener, E.; Emmons, R.; Larsen, R.J. y Griffin, S. (1985), *The Satisfaction With Life Scale (Escala de satisfacción con la vida -SWLS)*, *Journal of Personality Assessment*, vol. 49, 71-75.
- Drucker, P. (2002), "No son empleados, son personas", en *Gestión*, vol. 7, nº 3, mayo-junio.
- Escobar Valencia, M. (2005), "Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?", en *Estudios gerenciales*, vol. 21, nº 96, Cali, julio-septiembre.
- Escobar Torres, O. (1999), *Cuestionario de valores y antivalores VALANTI*, Bogotá, PSEA.
- Exner, J. (1979), *Sistema comprehensivo de Rorschach*, Madrid, Pablo del Río.

- Eysenck, H. J. y Eysenck, S. (1997), *Inventario de personalidad Eysenck- forma B para adultos (EPI)*, Madrid, TEA.
- Fast, J. (1970), *El lenguaje del cuerpo*, Buenos Aires, Kairós.
- Fernández Seara, T. L.; Sesidedos, N. y Mielgo, M. (2001), *Cuestionario de Personalidad Situacional (CPS)*, Madrid, TEA.
- Fillippi, G.; Codarini, M. y cols. (1996), "Respuestas populares, semipopulares, habituales e índice de realidad en el índice de realidad en el test de Zulliger proyectado", XV Congreso Internacional de Rorschach y técnicas proyectivas de Boston, Buenos Aires, Publicación de la Facultad de Psicología, UBA.
- Fogliatto, H. y Pérez, E. (2004), *SOVI-3 - Sistema de Orientación Vocacional Informatizado*, Buenos Aires, Paidós.
- Frydenberg, E. y Lewis, R. (1997), "Escala de afrontamiento para adolescentes (ACS)", Adaptación española de Perena, J. y Sesidedos, N., Madrid, TEA.
- Gay de Wotjuñ, M. C. (1979), *Nuevas aportaciones clínicas al test de Bender*, Buenos Aires, EUDEBA.
- Gelvan de Vainstein, S. (1972), "Visión Futuro", Segundas Jornadas Nacionales de Orientación Vocacional, Córdoba, Argentina.
- (1977), *Orientación vocacional ocupacional*, Buenos Aires, Centro Editor Argentino.
- Gil Flores, J. (2007), "La evaluación de competencias laborales", Universidad de Sevilla, Facultad de Educación, UNED Educación, XXI, 10.
- Gordon, L. V. (1986), *Cuestionario de valores interpersonales- SIV*, Madrid, TEA.
- Grassano de Piccolo, E. (1980), *Indicadores psicopatológicos en técnicas proyectivas*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Greco, A. (2010), "Un ejemplo de contestación a la impugnación de una pericia en fuero civil", en Simposio: "Cuestiones del psicodiagnóstico en la práctica psicológica y pericial en el ámbito forense", XIV Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XXI Jornadas Nacionales de ADEIP.
- Hammer, E. F. (1989), *Tests proyectivos gráficos*, México, Paidós.
- Hataway, S. R. y McKinley, J. C. (2000), *MMPI-2 Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota-2*, Buenos Aires, TEA.
- Hutt, M. (1975), *La adaptación Hutt del Test Gestáltico de Bender*, Buenos Aires, Guadalupe.
- Jaques, E. (2000), *La organización social requerida*, Buenos Aires, Granica.
- Jáuregui, I. (coord.) (2011), "Maltrato laboral: su evaluación", *Revista Calidad de Vida*, UFLO, agosto, año III, n° 6.
- Kacero, E. (2005), *Test Gestáltico Visomotor de Bender. Una "puesta en espacio" de figuras*, Buenos Aires, Lugar.
- Koch, K. (1972), *El test del árbol*, Buenos Aires, Kapelusz.
- Koppitz, E. M. (1995), *El test de Bender*, Barcelona, Oikos-tau.
- Kostick, M. (1980), *Inventario de Percepción y Preferencias (PAPI)*, Madrid, P.A. Consultores.
- Kuder, F. (1980), *Cuestionario General de Intereses- Forma E*, Buenos Aires, Paidós.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, Nueva York, Springer Publishing Company.

- Leibovich de Figueroa, N. (1996), "Evaluación Ecopsicológica del Estrés. Adaptación del Inventario de Expresión de Enojo", Ficha de Estudio 059 006, Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología, UBA.
- (2001), *ISRA. Inventario de Situaciones y Respuestas de Ansiedad. Adaptación argentina*, Buenos Aires, TEA.
- (2002), "Adaptación argentina del cuestionario IVA", Departamento de Publicaciones, Facultad de Psicología, UBA.
- Leibovich de Figueroa, N. y Schufer, M. (comps.) (2006), *Evaluación psicológica del estrés por inestabilidad laboral IMPIL*, Buenos Aires, Paidós.
- Leibovich de Figueroa N.; Schufer, M.; Maglio, A. L.; Schmidt, V.; Injoque Ricle, I.; Minichiello, C.; Marconi, A.; González, A.; Aranda Coria, E. y Cuenya, L. (2007), "El malestar por inestabilidad laboral y su relación con tensión y recursos personales", *Anuario de Investigaciones*, v 14, enero/diciembre.
- Levy Leboyer, C. (1996), *Gestión de competencias*, Barcelona, Ed. Gestión 2000.
- Lira, C. y Ramírez, C. (2005), "Gestión por competencias. Fundamentos y bases para su implantación", Santiago (Chile), Universidad de Los Lagos, Dpto. Gobierno y Empresa.
- Luoni de Behfends, L. y Héctor, J. (1998), "Gestión de competencias, un modelo y un caso práctico", Trabajo presentado en el XI Congreso de Mar del Plata 1998, ADCA.
- Luscher, M. (2011), *El test de los colores*, Madrid, Apóstrofe.
- Machover, K. (1974), *Proyección de Personalidad por medio del dibujo de la Figura Humana*, Bogotá, Cultura.
- Madux, R. (1991), *Entrevistas efectivas*, México, Trillas.
- Maslach, C.; Jackson, E. E. y Schwab, R.L. (1986), *Inventario Burnout de Maslach (MBI)*, Palo Alto California, Consulting Psychologist Press.
- Mertens, L. (1997), *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*, Madrid, Cinterfor/OIT.
- (1997), *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, México, OIT.
- Millon, T. (1997), *MIPS. Inventario Millon de Estilos de Personalidad*, Buenos Aires, Paidós.
- Mira y López, E. (1979), *Psicodiagnóstico Miokinético (PMK)*, Buenos Aires, Paidós.
- (1955), *Psicología experimental*, Buenos Aires, Kapelusz.
- Moreno, M. (1998), *Cómo se forman las competencias*, Madrid, Díaz de Santos.
- Moreno Jiménez, B. et al. (1997), "La evolución del burn-out. El CBB como evaluación de los elementos del proceso", *Revista del Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 13, 2.
- Murray, H. (1951), *TAT. Test de Apercepción Temática*, Buenos Aires, Paidós.
- Myers, I. y Briggs, K. (1976), *MBTI-R (inventario tipológico forma G)*, Madrid, TEA.
- Norton, R. (1997), *Dacum Handbook*, 2ª ed., Ohio, Ohio State University.
- Novick, M.; Bartolomé, M.; Buceta, M.; Miravalles, M. y Senén González, C. (1998), *Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Un análisis cualitativo en el sector metalmeccánico argentino*, Montevideo, Cinterfor/OIT.

- Núñez, A. M.; Lara, G.; Gusman, L.; Gütner, G. y Díaz Kuaik, I. (2010), "Test de Zulliger: datos normativos de determinantes en una muestra de jóvenes entre 20 y 30 años, residentes en la ciudad autónoma de Buenos Aires y alrededores", *Anuario de Investigaciones*, vol. XVII, Facultad de Psicología, UBA.
- Ocampo, M. L.; García Arzeno, M. E.; Califano, V.; Baringoltz, S. y Leone, L. (1965) "Identidad en el Desiderativo", publicación de la cátedra de Técnicas Projectivas, UBA.
- Osipow, S. H. y Spokane, A. (1987), "Occupational stress, strain, and coping across the life span", *Journal of Vocational Behaviour* 27, 98-108.
- Palmer, L. (1995), "El test de Bender y su aplicación en el área laboral", *Psicodiagnosticar*, vol. 5, año 5.
- Passalacqua, A.; Núñez, A. M.; Menestrita, N., y otros (2007), "La problemática del suicidio a través de las escalas de funciones yojicas de realidad y de Suicidio para adultos del Rorschach y el Z", *Psicodiagnosticar*, vol. 17.
- Pérez Jáuregui, I. (1995), *El método fenomenológico. Su aplicación en psicología y psicopatología*, Buenos Aires, Psicoteca.
- (2009), *Proyectos de vida. La pregunta por el sentido en nuestra experiencia cotidiana*. Buenos Aires, Psicoteca.
- (2011), "Investigación: El liderazgo creativo y sustentable en el tiempo. Análisis actitudinal en el mundo de vida cotidiano", VIII Congreso Nacional de Gestión Humana, Buenos Aires, 13 de junio.
- Phillipson, H. (1965), *Test de Relaciones Objetales (TRO)*, Buenos Aires, Paidós.
- Pichon Rivière, E. (1975), *El proceso grupal*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Poujoud, P. y Gautier, G. (1988), *Nego. Test de Negociación comercial*, Madrid, TEA.
- Pugliese, S. (2010), "Pautas para el psicodiagnóstico forense", en Simposio: "Cuestiones del psicodiagnóstico en la práctica psicológica y pericial en el ámbito forense", XIV Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, XXI Jornadas Nacionales de ADEIP.
- Querol, S. y Chaves Paz, N. (2000), *Adaptación y aplicación del test de La persona bajo la lluvia*, Buenos Aires, Lugar Editorial.
- Raven, J. C.; Court, J. H. y Raven, J. (2010), *Test de Matrices Progresivas*, Buenos Aires, Paidós.
- Rey, A. (1997), *Test de copia y de reproducción de memoria de figuras geométricas complejas*, 6ª ed., Madrid, TEA.
- Richino, S. (2000), *Selección de personal*, Buenos Aires, Paidós.
- Rorschach, H. (1987), *Psicodiagnóstico de Rorschach*, Buenos Aires, Paidós.
- Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behaviour*, Nueva Jersey, Prentice Hall International.
- Rodríguez Trujillo, N. (2003), *Selección efectiva de personal basada en competencias*, Bogotá, Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento (ABA Colombia), Biblioteca Virtual.
- Ruiz Silva, A. y Chaux Torres, E. (2005), *La formación de competencias ciudadanas*, Bogotá, Asociación Colombiana de Facultades de Educación (Ascofade).
- Sánchez Cánovas, J. (1991a), "Evaluación de las estrategias de afrontamiento",

- en Buéla-Casal G. y Caballo, V. E. (eds.), *Manual de Psicología Clínica Aplicada*, Madrid, Siglo XXI.
- (1991b), *Escala de Bienestar Psicológico (EBP)*, Madrid, TEA.
- Sánchez Rodríguez, A.; Martínez Martínez, C. y Marrero Fornaris, C. E. (2004), "Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada a sus orígenes", en *Revista Cubana de Educación Superior*, n° 2.
- Saravia Gallardo, M. A. (2007), "Recursos humanos en el siglo XXI Gestión de competencias laborales desde un modelo práctico", Primer Congreso Mundial de Gestión de Competencias, Bogotá, 5 al 7 de diciembre.
- Schein, E. (1999), *Psicología de la organización*, México, Prentice Hall International.
- Schlemenson, A. (1988), *Análisis organizacionales y empresa unipersonal*, Buenos Aires, Paidós.
- Shneidman, E. (1952), *Manual for Make a Picture Story Method*, Burbank, The Society for Projective Techniques and Rorschach Institute.
- Schufer, M. (1998), "Adaptación del inventario de Estrés ocupacional OSI", Ficha de estudio 059-16, Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología, UBA.
- Schwartz, L. (2006), "Mujer golpeada: primeras sistematizaciones", *Psicodiagnosticar*, vol. 16.
- Silberstein, F. (2007), "Una idea de Rorschach para el estudio del estilo creativo", *Psicodiagnosticar*, vol. 17.
- Siquier Ocampo, M. L.; García Arzeno, M. E. y cols. (1974), *Técnicas proyectivas y el proceso de psicodiagnóstico*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Sorribas, E. (2005), "La especialidad y el devenir del 'Yo'. Vulnerabilidad y escisiones en el área artística de la personalidad", *Psicodiagnosticar*, vol. 15.
- Spencer, L. M. y Spencer S. M. (1993), *Competence at Work, Models for Superior Performance*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Spielberger, C. (2011), *Inventario de Expresión de Ira Estado-Rasgo (STAXI)*, Madrid, TEA.
- Spielberger, C.; Gorush, R. y Lushene, R. (2011), *Cuestionario de Ansiedad Estado-Rasgo (STAI)*, Madrid, TEA.
- Stora, R. (2003), *El test del árbol*, Buenos Aires, Paidós.
- Toro Álvarez, F. (1993), *Manual Cuestionario de Motivación para el Trabajo*, Medellín, Cincel.
- Toulouse, E. y Pieron, H. (1978), *Test Toulouse-Pieron. Prueba perceptiva y de atención*, Madrid, TEA.
- Ulrich, D. (2000), *Recursos Humanos Champion*, Buenos Aires, Granica.
- Vargas, F.; Casanova, F. y Montanaro, L. (2001), *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*, Montevideo, Cinterfor.
- Vázquez Mansilla, C. (1998), "Competencias: ¿qué clase de conducta son? ¿Cómo se detectan?", en *Revista ADCA*, Buenos Aires, septiembre.
- Vera Rojas, P. (2006), "La discriminación en los procesos de selección de personal", Documento de trabajo, Ginebra, OIT.
- Verthelyi, R. (1983), *Actualizaciones en el Test de Phillipson*, Buenos Aires, Paidós.

- y otros (1984), *Identidad y vínculo en el Test de las Dos Personas*, Buenos Aires, Paidós.
- Villemor Amaral, F. (1978), *Pirâmides coloridas de Pfister*, Río de Janeiro, CEPA.
- Villerbu, L. (1996), *Psychopathologie Projective*, París, ARCP.
- Wartegg, E. (1976), *Test gráfico de Wartegg (WZT)*, Antioquía, Departamento de Psicología de la Universidad de Antioquía.
- Weigle, C. y Benditto, B. (2009), *Test de Zulliger*, Buenos Aires, Edición del autor, Gráfica Pinter.
- Weschler, D. (2010), *WAIS III. Test de Inteligencia para Adultos*, Buenos Aires, Paidós.
- Woodruffe, Ch. (1993), "What is meant a Competence?", *Leadership and Organization Development journal*, vol. 14.
- Zaldúa, G. y Lodieu, M. T. (2000), "El burnout. La salud de los trabajadores de la salud", *Revista del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Psicología*, año 5, n° 1.
- Zdunic, A. (2003), *El Test de Zulliger en la evaluación de personal*, Buenos Aires, Paidós.
- Zequelly, B. (1966), *Los tests. Manual de técnicas de exploración psicológica*, Buenos Aires, Kapelusz.
- Zulliger, H. (1970), *El Test de Zulliger: un test individual y colectivo*, Buenos Aires, Kapelusz.
- (2012), *Láminas Zulliger (Z test)*, Nueva Jersey, Prentice Hall's.

Capítulos 12 a 14 (Roxana Boso)

- Asociación Argentina de Estudio e Investigación en Psicodiagnóstico (ADEIP) (2000), *Código de Ética del Psicodiagnosticador*, San Juan, Impresiones Buffagni. Disponible en: <www.adeip.org.ar/codigoetica.htm>.
- Boso, Roxana (2004), *Transformación de las configuraciones organizacionales desde el proceso de la industrialización*. Programa de Estímulo a la Investigación. Facultad de Psicología, Universidad Católica Argentina.
- (2005), "Contextualizando a las evaluaciones psicolaborales. Una aproximación para la actualización de conocimientos", IX Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, Mar del Plata, Argentina, septiembre-octubre.
- (2006), "Perfiles globalizados en la Argentina de hoy: una reflexión para nuestra acción", X Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, Buenos Aires, Argentina, octubre.
- Bleger, José (1976), *Psicohigiene y psicología institucional*, Buenos Aires, Paidós.
- Botto, Verónica (s/f), *Detección y desarrollo del potencial: El Assessment Center*, Buenos Aires, Cuadernos de ADPA.
- Casella, Rossana; Raffa, Claudia y Sendon, Ana (2009), "La palabra escrita. Reflexiones acerca del informe", XIII Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, Córdoba, Argentina, octubre.
- Castells, Manuel (2004), *La era de la información*, Buenos Aires, Siglo XXI.

- Castro Solano, Alejandro (2004), "Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales", en *Interdisciplinaria*, vol. 21, n° 2, Buenos Aires, agosto-diciembre. Disponible en: <www.scielo.org.ar>.
- Cattáneo, Beatriz (2005), *Informe psicológico*, Buenos Aires, Eudeba.
- Celener, G. (2004), *Técnicas proyectivas. Actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense*, t. II, Buenos Aires, Lugar Editorial.
- Conte, Jeffrey y Landy, Frank (2005), *Psicología industrial*, México, Mc Graw Hill.
- De Ansorena Cao, Álvaro (1996), *15 pasos para la selección de personal con éxito*, Buenos Aires, Paidós.
- Fernández Ballesteros, R. et al. (2003), "Guías para el proceso de evaluación (GAP): Una propuesta a discusión", en *Papeles del Psicólogo*, enero-abril, vol. 23, n° 084, Madrid, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos.
- Frank de Verthelyi, Renata (1989), *Temas de evaluación psicológica*, Buenos Aires, Lugar Editorial.
- Freytes, Alicia y Siccardi, Laura (2001), "Diferencia entre el psicodiagnóstico clínico y laboral", V Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, La Plata, Argentina, 5 a 7 de octubre.
- Guberman, M. (2009), *El proceso psicodiagnóstico y sus problemas*. Buenos Aires, Lumen.
- Hidalgo, G. y Peker, G. (2004), "El informe psicolaboral", en G. Celener, *Técnicas proyectivas. Actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense*, t. II, Buenos Aires, Lugar Editorial.
- Kacero, Etel (2000), "La función integradora del psicodiagnóstico", IV Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, Salta, Argentina, octubre.
- Kastika, Eduardo y Serra, Roberto (1994), *Re-estructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo*, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Klopfer, Walter G. (1980), *El informe psicológico: Uso y comunicación de los descubrimientos psicológicos*, Buenos Aires, Tiempo Contemporáneo.
- Lunazzi, Pablo (2007), "Tres problemas éticos concretos de los psicotécnicos", XI Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, Jornadas Nacionales de ADEIP.
- (2010), "Modelo integrativo de evaluación por competencias", Jornada de Actualización en Psicología Laboral-Organizacional, Buenos Aires, Argentina, ADEIP y Universidad del Salvador (USal).
- y Virgili, María Elisa (2008), "Ética del informar: La responsabilidad en el informe psicodiagnóstico", XII Congreso Nacional de Psicodiagnóstico, La Plata, Argentina.
- Marín, Antonio Lucas (1997), *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch Casa Editorial.
- Pérez, Adán (1997), *El trabajo*, Madrid, Trotta.
- Pérez, E.; Muñoz, M. y Ausin, B. (2003), "Diez claves para la elaboración de informes psicológicos clínicos (de acuerdo a las principales leyes, estándares, normas y guías actuales)", en *Papeles del Psicólogo*, septiembre-diciem-

- bre, año/vol. 24, n° 086, Madrid, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos.
- Pérez Jáuregui, Isabel (1998), *El método fenomenológico aplicado a la Psicología y Psicopatología*, Buenos Aires, Psicoteca.
- (2009), *Proyectos de vida*, Buenos Aires, Psicoteca.
- Richino, Susana (2008), *Selección de personal*, Buenos Aires, Paidós.
- Saénz Vacas, F.; García O.; Palao, J. y Rojo, P. (2002), *Innovación tecnológica en las empresas*. Disponible en: <www.gsi.dit.upsm.es>
- Saravia, Enrique (2002), "Redes, organizaciones en red y organizaciones virtuales", en *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 1, n° 1 abril-junio.
- Schwartz de Scafati, Lilitiana (1998), "Algunas problemáticas epistemológicas relacionadas con el psicodiagnóstico", en *Psicodiagnosticar*, Revista de ADEIP, Rosario, UNR Editora.
- Schein, Edgar (1982), *Psicología de la organización*, Madrid, Prentice Hall International.
- Schlemenson, Aldo (1990), *La perspectiva ética en el análisis organizacional*, Buenos Aires, Paidós.
- Siquier de Ocampo, María Luisa; García Arzeno, María Esther; Grassano de Piccolo, Elsa y cols. (1979), *Las técnicas proyectivas y el proceso psicodiagnóstico*, t. II, Buenos Aires, Nueva Visión.