



## **Trabajo final de integración**

Evaluación de los estilos de personalidad para el perfil de puesto de group leaders de operario de máquina a través de dos baterías.

**Alumna: Eden, Sofía Inés**

**Legajo: 58871**

**sofi\_eden@hotmail.com**

**Tutor: Lupano Perugini, María Laura**

## Índice

1. Introducción .....	2
2. Fundamentos Teóricos .....	3
2.1 Reclutamiento .....	3
2.2 Selección de personal.....	4
2.3 Etapas del proceso de selección .....	8
2.3.1 Definición del perfil .....	8
2.3.2 Preselección .....	9
2.3.3 Evaluación psicológica .....	10
2.3.3.1 La Entrevista Laboral .....	12
2.3.3.2 Evaluación de personalidad en el ámbito laboral .....	14
2.3.3.2.1 Enfoque Nomotético y Pruebas Psicométricas .....	15
2.3.3.2.2 Enfoque Ideográfico y técnicas proyectivas .....	20
2.3.3.3 El uso de técnicas proyectivas y psicométricas en selección de personal .....	23
2.3.4 Elaboración de informe y toma de decisión.....	24
2.3.5 Devolución .....	27
3. Método .....	28
3.1 Tipo de Estudio .....	28
3.2 Participantes .....	28
3.3 Instrumentos.....	29
3.4 Procedimiento .....	30
4. Desarrollo.....	30
4.1 Perfil de la empresa, reclutamiento externo y selección .....	30
4.2 Descripción del puesto de group leader de operario de máquina .....	32
4.3 Descripción de las características de personalidad según la batería estándar .....	34
4.4 Detalle de las características de personalidad por la prueba MIPS.....	39
4.5 Comparación de las ventajas y desventajas de la batería estándar y de la prueba MIPS para el perfil.....	45
5. Conclusión .....	47
6. Referencias Bibliográficas .....	53

## 1. Introducción

La práctica y habilitación profesional se desarrolló en Chaves Paz Consultores. La misma es una consultora que se dedica al reclutamiento y selección de personal de distintos puestos de trabajo. De igual manera realiza Capacitaciones, Coaching, psicotécnicos. Se asistió a la pasantía lunes y martes de 9:00 a 12:00, y miércoles y jueves de 14:00 a 17:00, durante los meses de marzo a junio con el objetivo de cumplir 250 hs de trabajo en la misma. Durante la pasantía se efectuaron llamados, se filtraron curriculums que llegaban a la consultora para el puesto de operario de máquina, se administró la batería de psicotécnicos y se realizaron los informes de los mismos. De manera eventual, se observó un Assessment Center para el puesto de operario de máquina.

A partir de haber realizado psicotécnicos de tipo cuantitativo con operarios de máquina, surge el interrogante acerca de cuán importante resulta ser la personalidad como variable para la selección de personal. Para tal fin es necesaria la comparación de dos técnicas con diferentes lineamientos que tienen el objetivo de explorar características de personalidad. Tales técnicas son: por un lado, la batería utilizada por la consultora y, por otro lado, la prueba MIPS, de la que entendemos que es la que brindaría criterios más específicos.

El trabajo intentará determinar las características de personalidad para el puesto de *group leader* de operarios de máquina por medio de dos baterías con el objetivo de establecer las ventajas y desventajas de su utilización.

El objetivo general del presente trabajo es evaluar las características de personalidad por la batería estándar utilizada por consultora y la prueba MIPS como instrumento alternativo para el perfil de puesto de *group leader* de operarios de máquina.

En cuanto a los objetivos específicos, son los siguientes:

- a. Describir el perfil de puesto de *group leader* de operario de máquina.
- b. Detallar las características de personalidad conformes a la batería estándar de la consultora.
- c. Detallar las características de personalidad conformes a la prueba MIPS.

- d. Comparar las ventajas y desventajas de la utilización de la batería estándar y de la prueba MIPS para el perfil.

## **2. Fundamentos Teóricos**

### *2.1 Reclutamiento*

Para el ámbito de la psicología laboral, y a diferencia de la selección, el reclutamiento, según Alles (1998), consta de un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar a un grupo de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización en cuestión. En otros términos, lo define como la convocatoria de los candidatos. Es una actividad de divulgación por parte de la empresa de modo de atraer de manera selectiva a los postulantes que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida.

A su vez, Milkovich y Boudreau (1994)(como se citó en Alles, 1998) consideran que el reclutamiento es un proceso de comunicación que requiere de dos canales: por un lado, se encuentran los aspirantes que desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar dentro de la organización y, por el otro, están las empresas que desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería si fuera contratado. De ahí que este proceso no sólo es importante para la organización sino también para los candidatos.

Cabe destacar que este procedimiento del cual estamos hablando se inicia con la requisición de personal, esto es, con una solicitud hecha al área de gestión humana por cualquier dependencia de la organización que necesite encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible. Es por ello que es la organización la que debe, en primer lugar, identificar su objeto de deseo, sus candidatos, para luego conquistarlos y así atraerlos. Al mismo tiempo, existen dos formas de atraer a los candidatos: el reclutamiento interno o ascenso, en el cual la organización intenta cubrir la vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, o transferidos; o el reclutamiento externo que ocurre cuando, al existir determinada vacante, la empresa intenta cubrirla con personas que no pertenecen a la misma (Restrepo de O, Ladino & Orozco, 2008).

Se trata de un proceso en el que será importante la aplicación de diferentes medios idóneos para asegurar el éxito de la tarea planteada. En el caso que se trate del tipo interno, se dispondrá por ejemplo de medios visuales, carteleras, o electrónicos, intranet. En cambio, si se tratara de un reclutamiento externo se realizarán anuncios en la página web de la entidad y en medios de comunicación y también se dispondrá de la base de datos ya existente dentro de la empresa. Cabe destacar que ésta es la base que permite llegar a la siguiente etapa, en la cual se seleccionará a alguno de los postulantes para que reciba el ofrecimiento de empleo.

## 2.2 Selección de personal

Por su parte, y más allá de los modelos existentes, se considera que la selección es un proceso de búsqueda y elección de personas. Es durante este proceso que se detectan rasgos de conductas acordes con el perfil. Es por ello que el proceso de selección es considerado una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización (Alles, 1998). Lo que debe quedar en claro es que no puede llevarse a cabo una selección de la vacante si no se cuenta con el perfil del puesto en cuestión. En este sentido, se llama *perfil del puesto* a la herramienta que permite dejar asentadas de manera clara y precisa cuáles son las tareas, responsabilidades y competencias necesarias para un determinado puesto de trabajo. A su vez, el selector requiere conocer el *perfil de la empresa*, esto es, lo que hace a la cultura organizacional en tanto describe el modo de trabajo de la organización, su idiosincrasia, los estilos y las prácticas habituales.

Asimismo la selección es definida como una actividad, una función, una tarea, que se ubica en una zona límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa, el mercado o el contexto social; por esta razón requiere de comprensión y conocimiento de ambas realidades y una conducta flexible por parte del selector, que debe conjugar ambos sistemas. Es de ahí que el proceso de selección en tanto proceso de decisión se basa en la capacidad del selector para determinar cuál es la información relevante del conjunto de datos que se le ofrecen (Ricchino, 2000).

El proceso total abarca desde el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la elaboración del ranking hasta la presentación final de candidatos más adecuados. Es así como el proceso de selección se desarrolla progresando desde una etapa inicial de mayor indiscriminación hasta etapas de mayor claridad y precisión. Por eso, es que además puede afirmarse que las etapas iniciales tienen carácter exploratorio: se investigan tanto las características de la tarea como los intereses y las afinidades personales.

El objetivo final de dicho proceso es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de un potencial profesional de la organización. Para ello el selector se ocupará, en primer lugar, de que se ajuste el candidato al puesto de trabajo, y luego determinará cómo será la evolución del postulante y cuáles serán las debilidades y fortalezas que la persona vaya mostrando ante las situaciones que deba enfrentar (De Juan García, 2004).

Por otra parte, el proceso de selección puede ser llevado a cabo por el área de Recursos Humanos de la organización o ser derivado a una consultora, la cual una vez realizado el mismo, presenta la terna de candidatos al responsable de la búsqueda. Dentro del departamento de RRHH, pueden ser responsables del proceso tanto un equipo de profesionales como por una misma persona que puede realizar diferentes tareas o puede especializarse en cierto tipo de tareas y delegar otras. En cambio, en las consultoras, la tarea suele estar dividida entre el jefe de búsqueda, que es la persona que se relaciona con la empresa y coordina todo el proceso, y los psicólogos evaluadores, que realizan el análisis psicológico (Alles, 1998).

Todo selector designado para llevar a cabo el proceso de selección requerirá, antes de comenzar a articularlo, ciertos conocimientos esenciales que resultan ser las condiciones para la evaluación de los candidatos: el puesto en cuestión, la cultura de la organización empresarial y el mercado (Ricchino, 2000). Tales son las fuentes de información con las que necesariamente debe contar para la elaboración del perfil, lo que a su vez resulta ser su tarea primordial.

Conociendo la cultura de la organización, parte de su tarea es la de construir el mapa de la organización respetando los criterios del consultante, para lo que deberá tener en cuenta la discriminación entre lo que es un criterio y lo que es un dato. Para que el criterio no resulte limitado, es conveniente que se construya sobre la base de varios informantes, con el objetivo de

balancear la subjetividad. El mapa es condición para el reconocimiento del territorio institucional. Se construye progresivamente, con observación directa y a través de datos brindados por informantes (Ricchino, 2000).

Contando con lo anterior, el selector busca y evalúa información de los candidatos presentados, elabora el ranking e identifica cuáles pueden ser los aportes especiales que cada uno puede llegar a dar a la organización y de qué manera puede enriquecer el ejercicio de la función. Su tarea se completa cuando está en condiciones de aportar síntesis sobre las variables consideradas (Alles, 1998).

Por eso, el valor añadido que aporta una selección realizada profesionalmente es la predicción del desempeño, rendimiento y desarrollo de los candidatos evaluados. De esta predicción se derivan directa o indirectamente los beneficios actuales y futuros de la compañía (De Juan Garcia, 2004).

Un selector puede ser un psicólogo, y un psicólogo que se ha formado para percibir y comprender la conducta humana debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una conducta diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. Si bien es usual que los psicólogos sean convocados para la evaluación psicológica, no obstante, pueden prepararse para encarar integralmente la tarea (Ricchino, 2000).

Además, es importante destacar que la tarea del selector presenta aspectos éticos. En principio porque tiene que manejarse equilibradamente entre los requerimientos del consultante y las concretas posibilidades que el mercado presenta. Simultáneamente debe pensar en lo mejor para la compañía y también para esa persona que se postula y se convierte en un candidato posible. A su vez, es conveniente que deje de lado sus juicios personales lo que no implica necesariamente tener que velar por el perfil corporativo, sino tan solo cuidar de que se cumpla con el perfil demandado. Asimismo, su rol no debe ser coercitivo, ya que lo primordial es lograr un espacio de confianza en el que el postulante pueda abrirse al diálogo. Ya que si no, no podrá vencer las naturales barreras que cualquier ser humano tiene para contar a otro lo que le pasa. En la medida en que no le cuenten al selector todo lo que en realidad sucede, éste no podrá definir adecuadamente el perfil (Alles, 1998).

Ahora bien, el selector lleva a cabo su tarea en función de modelos de selección. En principio, se han identificado dos modelos de selección que determinarán el tipo de instrumentos que se utilizará dentro del proceso. Estos son: el *modelo tradicional* y el *modelo de selección estratégica*. El primero considera que el mercado económico y laboral se caracteriza por una gran estabilidad productiva. De manera que asume que un empleado hace y hará las mismas tareas durante un número elevado de años. Por lo cual, si la empresa desea tener un empleado altamente productivo tendrá que lograr que el proceso de selección determine que el postulante posee conocimientos o características específicas y elevada experiencia en el puesto que podrá poner en práctica inmediatamente. Con tal fin, la organización utilizará instrumentos tales como: el curriculum vitae, la entrevista y las referencias con algunas alternativas como pueden ser los tests y exámenes profesionales.

El segundo enfoque, el modelo de selección de personal estratégica, se basa en una concepción económica y laboral diferente, pues considera que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos cambiantes y que en el futuro la liviandad de los escenarios se acentuará. A su vez, sostiene que el mercado económico se caracteriza por su globalidad y por la reducción de fronteras. Por lo cual, a partir de este escenario “etéreo” surgen nuevas demandas para los recursos humanos de la organización. Por ejemplo, el cambio en los ciclos de vida de los productos y servicios hace que los empleados sean más demandantes en términos de procesamiento de información y toma de decisiones, que se incremente la necesidad de trabajo en equipo y que se produzca una mayor interdependencia entre los empleados. Este modelo de selección también lleva incorporada una mayor atención en los elementos que repercuten en la productividad más allá del desempeño de tarea y una mayor preocupación por la seguridad y la salud física y mental de los empleados. Todo lo cual significa un incremento considerable en la complejidad del puesto, y consecuentemente de la selección, en comparación con el pasado (Salgado & Moscoso, 2008).

Es por ello que, si a partir de ahora las características esenciales de los empleados es su volatilidad y un cambio frecuente en las tareas, el hecho de que una persona tenga experiencia en un determinado puesto y los conocimientos necesarios para el mismo no necesariamente da garantías de que sea una persona eficaz y altamente productiva en el puesto futuro. Por lo cual, las características esenciales que se vuelven necesarias para llevar adelante el trabajo son más



bien otras diferentes a las tradicionales, entre las cuales se encuentran: la capacidad de aprendizaje, la innovación y creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación del trabajo al servicio del cliente actual y potencial de la empresa, orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos virtuales, destrezas para el uso de tecnología de la información y las comunicaciones, conciencia y control de sus emociones, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas. Ante lo expuesto es notorio que los instrumentos requeridos para este modelo de selección de personal sean marcadamente diferentes con respecto al modelo tradicional. En el mismo se utilizarán tests de habilidades motoras, inventarios de personalidad, entrevistas, test de juicio situacional, simulaciones y referencias estructuradas.

### *2.3 Etapas del proceso de selección*

#### *2.3.1 Definición del perfil*

El perfil es una herramienta esencial dentro del proceso de selección, ya que es la resultante de la comprensión de la cultura de la empresa, de la necesidad que plantea y del puesto a través del cual se requiere satisfacer esa necesidad.

Según Alles (1998), el concepto de perfil ha ido evolucionando. En la década del 70, se realizaba la tarea de selección con perfiles que eran estrictos, definidos e inamovibles. Esto se debía a que se calculaba en porcentajes los distintos aspectos a considerar en un perfil aplicando un paradigma propio de las ciencias exactas a las ciencias del comportamiento. En cambio, en la década del 90 se comenzó a trabajar con perfiles abiertos, en los cuales el puesto se diseña y rediseña con una gran flexibilidad. La aparición de los perfiles abiertos terminó por desechar el perfil estricto, que es el que se expresaba en términos de porcentajes, durante la década del 60. Es por ello que la flexibilidad es hoy considerada un valor esencial, de manera que cuando se habla de perfil se hace referencia a un concepto amplio.

Por consiguiente, para la elaboración de un perfil se aconseja en primer lugar obtener información observando, escuchando, resignificando los datos que brinde la empresa, para luego, intervenir (junto a la empresa) en la construcción del perfil (Ricchino, 2000). Aun así se

considera que es una tarea sencilla que requiere de sentido común y disposición para “jugar” con los datos.

Al converger diferentes fuentes de información, en primer lugar, es conveniente abordar puntualmente el tema de la tarea, es decir, delimitar qué es lo que tiene que hacer el candidato. Con ello obtendremos una descripción de los aspectos esenciales del quehacer, para luego, a dicho quehacer, considerarlo desde la óptica que aporta el conocimiento del psicólogo especialista y ubicarlo en el contexto de la empresa o cultura organizacional (Ricchino, 2000).

Dentro del perfil se encuentran, por un lado, los aspectos de carácter formal, que son los datos manifiestos, a partir de los cuales se puede publicar un aviso y a su vez constituyen el criterio para la selección de curriculums, y, por el otro, se encuentran los aspectos que constituyen el esqueleto de la posición a cubrir. Estos últimos hacen referencia a las características, los conocimientos y las destrezas requeridas. En definitiva, son datos que permitirán realizar una mejor tarea de selección. Se requiere, a su vez, incluir no solamente aspectos en común sino también aspectos que permitan nuevos aportes para lograr el crecimiento de la organización (Ricchino, 2000).

A lo largo de la práctica, Alles (1998) ha podido notar que existen dos tipos de perfiles: por un lado, el que es requerido por el cliente, y por el otro, el que brinda el mercado, los cuales difícilmente logren coincidir totalmente. De manera que considera que será el selector quien debe definir cuáles son las diferencias mínimas aceptables que se planteen entre ambos. Una vez definido el perfil, se puede trabajar ágilmente en la preselección.

### 2.3.2 *Preselección*

La preselección es la etapa en la cual, luego de haber recibido una considerable cantidad de curriculums por parte de los postulantes, el selector escoge solo algunos, que reúnen los requisitos manifiestos identificados en el perfil que se ha elaborado con la empresa, para así proceder a realizar la primera entrevista.

A su vez, es una etapa en donde se lleva a cabo la entrevista y la verificación de referencias. El objetivo de la entrevista es la identificación y evaluación de las competencias organizacionales. De manera que se busca que el entrevistado narre hechos concretos de experiencias pasadas para así determinar predictores de su comportamiento en el puesto solicitado (Restrepo de O, Ladino & Orozco, 2008).

### 2.3.3 *Evaluación psicológica*

La evaluación psicolaboral es el proceso por el cual el psicólogo, a pedido de un tercero, 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 & Mames, 2005).

La evaluación psicolaboral es contextualizada a partir de dos conceptos, que son: el encuadre de la evaluación y los motivos de la misma. Tal evaluación es el resultado de la combinación de estos dos factores, los cuales a su vez presentan sus propias subdimensiones que son: evaluación interna, consultoría externa, evaluación de empleados actuales y evaluación de futuros empleados. Dichas subdivisiones, a su vez, permiten el logro de determinar los motivos de la evaluación psicolaboral.

La evaluación de empleados actuales, denominada evaluación de potencial, es la que permite explorar y detectar las habilidades que un empleado podría llegar a poseer para luego ocupar cargos superiores que presentan mayor responsabilidad dentro de la organización (Ricchino, 2000). Al mismo tiempo, es la que le da a la organización la posibilidad de conocer con qué recursos cuenta frente a las necesidades de promoción, para así, desarrollar el plan de desarrollo de los empleados. Dicha evaluación es realizada comúnmente por un psicólogo externo a la organización de manera que se garantice la objetividad necesaria. El psicólogo que está a cargo de la realización de dicha tarea tiene en cuenta aspectos de la evaluación psicológica y la de desempeño y los proyecta. Generalmente, las habilidades que se exploran en las evaluaciones de potencial son la capacidad de liderazgo y la visión estratégica (Albajari & Mames, 2005).

Por su parte, la evaluación de futuros empleados es la que se utiliza exclusivamente en los procesos de selección de personal. Dicha evaluación, no solo es un instrumento que permite determinar qué postulante ingresa dentro de la organización sino que puede ser el que facilite la inserción del nuevo empleado a la misma. Esto se debe a que a través del informe se le brinda a la organización datos acerca del postulante, que le permiten tener conocimiento de cuándo puede ser el mejor momento para realizar el ingreso y de cómo hacerlo para que se integre adecuadamente en ella. Esta evaluación a futuros empleados puede ser realizada tanto por terceros, es decir, algún psicólogo externo a la organización; o los psicólogos de la empresa. Normalmente estos últimos los realizan cuando el puesto es masivo y de un bajo nivel (Ricchino, 2000).

Cabe destacar que, en el ámbito de la psicología, no se puede hacer ninguna evaluación si no se determina el patrón de comparación. Por ejemplo, en lo referente a la evaluación en psicología clínica siempre existe un supuesto acerca de lo que salud y enfermedad son si se quiere diferenciar lo normal de lo patológico. De igual manera, en el ámbito laboral también existen tales patrones que se logran teniendo en cuenta a las personas y comparándolas con los puestos de trabajo. La tarea del evaluador es, por un lado, conocer al evaluado y, por otro lado, las tareas que éste ha de cumplir, para saber si posee las habilidades necesarias para cumplirlas satisfactoriamente (Adam, 2012).

Al realizar un psicolaboral se evalúan variables que pertenecen a ciertas dimensiones de la personalidad. Tales variables se identifican con capacidades, habilidades y competencias. A su vez, en la evaluación se buscará detectar la capacidad actual y potencial del candidato para desempeñar distintas funciones. En cuanto a las habilidades laborales, dos son las que se reiteran: las variables cognitivas o de rendimiento intelectual y el de las variables de personalidad laboral. Las primeras refieren a, por ejemplo, memoria de corto y largo plazo, atención, concentración, precisión, capacidad de organización, entre otras. Por su parte, las segundas variables son las que con más frecuencia se evalúan y constan de, por ejemplo, la autonomía, la capacidad de liderazgo, el control de los impulsos, la tolerancia a la frustración y la capacidad para trabajar en equipo (Albajari & Mames, 2005). Por su parte, las competencias implican tanto los rasgos psicológicos de las personas como el comportamiento observable, el que además es consecuencia

de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

La evaluación de las competencias tendría dos finalidades u objetivos específicos: el de tipo psicosocial, el cual contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial desarrollo. Por su parte, el del tipo administrativo, sirve para la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incremento salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos (Gil Flores, 2007).

El psicólogo, una vez que conozca la cultura organizacional y el puesto de trabajo y las variables a evaluar, determinará un listado de técnicas de evaluación psicolaboral. Es por ello que esta evaluación no se puede reducir a administrar una batería de técnicas en algunas horas de trabajo así como tampoco a redactar un informe descriptivo de la personalidad.

#### 2.3.3.1 *La Entrevista Laboral*

En el listado de técnicas, la más importante es la entrevista porque es considerada la herramienta más completa en tanto es la fuente primordial de información para la elaboración de los informes. Según Fernández Liporace (2009), la entrevista es una categoría aparte dentro de los tipos de instrumentos de evaluación existente. Sin embargo, hay otras técnicas que son utilizadas en función de la variable a ser evaluada, como es el caso de cuestionarios de personalidad, tests de láminas y los tests proyectivos gráficos.

Asimismo, Adam (2012) sostiene que la entrevista dentro de la evaluación psicolaboral es una técnica necesaria para conocer el perfil de las personas. La misma implica un proceso comunicacional que se desarrolla sobre la base de un determinado encuadre, en el cual se definen roles, el objetivo del encuentro, el espacio y el tiempo. Es en ella donde se exploran las características de personalidad, datos históricos, el estilo vincular, los intereses, proyectos, expectativas del entrevistado en relación a la posición.

Por lo dicho, el objetivo complejo de la entrevista de evaluación psicolaboral es doble: por un lado, brindar información sobre la modalidad de procesos 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, y, por el otro, el de 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 de la empresa.

Toda entrevista se desarrolla según los siguientes pasos secuenciales: pre entrevista, que es la etapa en la cual el psicólogo realiza un estudio de la descripción del puesto, el perfil psicolaboral, el curriculum del postulante, para así organizar la entrevista que hará foco sobre condiciones centrales requeridas para el puesto; la entrevista propiamente, que comienza con un caldeamiento o apertura en la que se busca brindar información básica para lograr un buen rapport; el desarrollo o fase de dirección que para finalizarla se realiza un cierre en el que el sujeto puede brindar sus opiniones acerca del evaluado y se lo informa sobre los pasos posteriores; y, por último, la post entrevista en la que el psicólogo realiza un registro y evaluación de la información recolectada( Adam, 2012).

También es durante la entrevista donde el psicólogo tendrá que desarrollar estrategias específicas que le permitan ir más allá de lo que la persona tiene preparado, ya que, generalmente, los candidatos tratan de ajustar sus respuestas teniendo en cuenta lo que se denomina deseabilidad social. Además, en la misma deberá tener presente los aspectos más saludables y adaptativos del postulante, es decir, lo que le permite vincularse con el trabajo, las personas y la institución. Es a partir de la entrevista que el psicólogo podrá determinar si las características del perfil buscado coinciden con el carácter y el estilo que el postulante ha demostrado en la entrevista. A su vez, una vez finalizada la misma dispondrá de información de orden manifiesto y puntos de apoyo para generar hipótesis y formular interpretaciones que luego podrán ser corroboradas en la evaluación psicológica. El análisis lo realizará a partir de la información obtenida por los distintos canales de comunicación: verbal, gestual, postural, interaccional.

Por otro lado, existen diferentes tipos de entrevista en el ámbito laboral. Si se tienen en cuenta el momento del proceso y el objetivo, las mismas pueden ser entrevistas preliminares, breves, iniciales, focalizadas; profunda o de selección propiamente dicha; integradora o de

cierre. Según la modalidad de entrevista, deshoock; incidentes críticos; estructurada; combinada; con enfoque tradicional o de competencias. Pero si se tiene en cuenta la cantidad de participantes podrá ser grupal, individual o por panel. La determinación de cuáles modalidades se implementará en cada proceso dependerá del perfil ideal buscado, de las características de la empresa y de la preferencia del profesional interviniente (Adam, 2012).

En la actualidad, una de las técnicas más usadas en el ámbito de la psicología laboral es la técnica denominada *assessment center* (o entrevista grupal) que es considerada una herramienta de evaluación estandarizada y objetiva que permite registrar y ponderar los comportamientos sobre la base de ejercicios de simulación con una alta validez predictiva (Albajari & Mames, 2005). En la mayoría de los casos, se trata de una sucesión de ejercicios a realizar de modo individual en situación grupal. Por su parte, Mejías (2001) la define como una metodología sistemática y controlada que permite identificar tempranamente el potencial del candidato evaluado. Los ejercicios de simulación propuestos permiten a la alta dirección contar con genuina información acerca de cómo actuarían las personas en tales o cuales tareas. Es importante subrayar que el objetivo principal de esta metodología es compatibilizar las mejores capacidades individuales, existentes y a desarrollar, los proyectos de cada persona y las necesidades y posibilidades presentes y futuras de la empresa.

### *2.3.3.2 Evaluación de personalidad en el ámbito laboral*

Hasta la década del '90, el uso de inventarios de personalidad en psicología laboral no era considerado un instrumento para el proceso de selección de personal (Hurtz & Donovan, 2000) (como se citó en Castro Solano, Casullo, & Pérez, 2004). En términos generales, los tests de personalidad eran vistos como pruebas poco serias, puesto que se consideraba que no expresaban un alto grado de predicción acerca del rendimiento laboral. Otro de los argumentos usados para no estar de acuerdo en el uso de tales inventarios es el que sostuvo que eran poco éticos: se estaría discriminando al posible postulante tan sólo por presentar ciertas variables personalológicas. Sin embargo, en los últimos veinte años, se renovó el interés por el uso de variables de personalidad, puesto que se comenzó a sostener que las técnicas anticipan el

rendimiento efectivo en las organizaciones, esto es, logran relacionar de manera fehaciente la personalidad con el desempeño laboral.

Por su parte, en cuanto a la personalidad se refiere, se supone que ésta es un constructo hipotético, que se puede inferir a partir de la conducta, porque la misma no se observa de manera directa. Para Cloninger, conocer la personalidad de los demás significa, en parte, poder anticipar sus reacciones y explorar potenciales talentos (Meyer, 2010).

Debido a que existen una gran cantidad de teorías acerca de la personalidad, es difícil encontrar una única definición. Es así que, por un lado, encontramos el *enfoque nomotético* que entiende que la personalidad consiste en rasgos o características permanentes y se interesa en la personalidad en general. Los teóricos psicometristas se ocupan de clasificar u ordenar a los individuos con respecto a aspectos particulares de la personalidad. En cambio, la *perspectiva ideográfica* cree en las características únicas de cada individuo. Pone el énfasis en lo individual y singular de cada sujeto, teniendo en cuenta que la personalidad es lo que hace que un individuo se diferencia de los restantes. A su vez, la individualidad resulta, para este enfoque, el resultado de la interacción entre una historia particular, el programa genético-biológico y el contexto familiar, social y cultural, siendo la historia lo que, en definitiva, construye la personalidad (Casullo, 2004).

#### 2.3.3.2.1 *Enfoque Nomotético y Pruebas Psicométricas*

Allport (1961), principal representante de dicho enfoque, fue quien propuso el estudio de la personalidad en términos generales y no en relación a la caracterización individual. Es por ello que la describe a partir de la desviación individual respecto a un valor grupal, teniendo en cuenta el análisis de las necesidades, motivos, mecanismos, esquemas y defensas que son las unidades mediante las cuales se expresa la personalidad.

Catell (1956), Eysenck(1959) y Guilford (1967) (como se citó en Kirchner, Torres & Forns, 1998) representantes también de este enfoque se basaron en los denominados rasgos, a los que entendieron como unidad básica de análisis para construir sus modelos teóricos. El modelo de los rasgos, que tiene su origen en los paradigmas diferenciales, considera que la



conducta es propiciada por la existencia de tendencias latentes o variables internas u organizmicas. Asimismo, entienden que los rasgos son responsables de las diferencias de conducta entre los individuos y que son constructos teóricos que explican y predicen la conducta humana. Sin embargo, la relación entre rasgo y conducta es probabilística en el sentido de que a mayor predominio del rasgo mayor fuerza en la conducta. Esta última está influenciada por los rasgos, que son innatos, genéticos y propiciadores de la concepción estable y característica de la conducta.

Por su parte, Millon (1996) (como se citó en Castro Solano, Casullo, & Pérez, 2004) propone dividir a este enfoque en *monotaxonómico* y *politaxonómico*. El primero de ellos se basa en el estudio de pocas categorías de análisis lo que lleva a no explicar todo el campo de la personalidad sino a determinadas áreas o procesos. Para los defensores de este enfoque, la validez del estudio se encuentra en la correspondencia entre variables manifiestas que representan diferentes aspectos de los constructos y las variables latentes.

En cuanto al enfoque politaxonómico, el modelo más representativo es el expresado por la teoría de los cinco factores que se construye sobre las afirmaciones de McDougal para quien además tales factores son perfectamente identificables.

En su teoría ecológica evolucionista, Millon (1997) entiende a la personalidad como el estilo particular que un individuo de una determinada especie muestra al adaptarse a un ambiente. Destaca entonces que la personalidad normal es aquello que refleja los modos de adaptación a ambientes previsibles mientras que los llamados trastornos de personalidad podrían ser entendidos como desequilibrios y deficiencias en la capacidad de adaptación. De ahí que la personalidad y sus trastornos son el resultado de un continuo proceso entre fuerzas organizmicas y ambientales, que da como resultado esa configuración única que es la personalidad. Los inventarios derivados de la teoría permiten entender la salud y enfermedad como extremos de un continuo, siendo la enfermedad mental la extensión desadaptativa del estilo de personalidad sana.

En la configuración teórica de la personalidad, el autor construye su perspectiva sobre la base de tres polaridades placer/dolor, actividad/pasividad y sí mismo /otros. El equilibrio entre estos pares de segmentos constituye las metas motivacionales de las personas: las metas existenciales, los modos de adaptación y las estrategias de replicación. Finalmente, estas tres

grandes polaridades son aquellas que guían la vida de las personas dando cuenta de sus grandes aspiraciones y metas, criterio que se une a los rasgos psicológicos y conductuales.

Los estilos de personalidad son la resultante de experiencias de aprendizajes que se desarrollan en los diferentes contextos, tanto familiares como educativos. Asimismo, interviene una serie de elementos vitales a los que está expuesto desde el nacimiento. Tanto los refuerzos positivos como negativos de las acciones, los modelos de identificación como los mecanismos de defensa disponibles que hayan resultado exitosos juegan un papel central en la teoría.

Para Millon (1997), es igualmente importante tanto los modos cognitivos como los rasgos conductuales. Teóricamente, los estilos de personalidad no son únicamente la forma en que las personas se comportan, es decir, las conductas, sino que también se incorporan dentro de los estilos las formas en que captan y procesan la información. Asimismo, el autor subraya tomar en cuenta las grandes metas o aspiraciones que las personas tienen en la vida: los seres humanos no son solo una sumatoria de conductas o de rasgos, sino que estas conductas y rasgos cobran dimensión según el lugar hacia donde estén dirigidas. Los modos cognitivos y las conductas se redimensionan con la consideración de las polaridades dominantes del sujeto. Estos espacios en común entre modos cognitivos, metas motivacionales y conductas interpersonales son el reflejo de la historia de transacciones entre el individuo y su ambiente a lo largo de su vida. El resultado es el estilo de personalidad predominante, donde se puede apreciar como determinadas formas de respuesta, de percibir, de pensar y de actuar quedan cristalizadas en esa totalidad única que es la persona.

Los instrumentos psicométricos son considerados dispositivos o procedimientos a partir de los cuales se obtiene una muestra de comportamiento de un examinado en un dominio específico, subsiguientemente evaluado y puntuado usando procedimientos estandarizados, es decir, validados. Por eso, un test no evalúa la totalidad del comportamiento de una persona sino tan sólo una muestra de todos sus comportamientos posibles reducidos a un área específica. Cuentan con consignas, estímulos y alternativas de respuestas altamente estructurados; al tiempo que pueden fundamentarse con variados marcos teóricos (Fernández Liporace, 2009).

Tres son los objetivos básicos en la evaluación psicométrica. En primer lugar, la descripción, es decir, dar cuenta de las características más sobresalientes del comportamiento de

un sujeto a partir de los datos obtenidos a través de las diferentes técnicas de análisis. De manera que dé cuenta del estatus actual del sujeto evitando la interpretación y la explicación de los mecanismos que le han llevado a tal estado. En segundo lugar, la clasificación que consiste en organizar la información a partir de criterios previamente establecidos. Y por último, la predicción que se trata de establecer una previsión probabilística de una conducta futura a partir de una conducta actual (Kirchner, Torres & Forns, 1998).

Existen múltiples técnicas psicométricas para evaluar la personalidad. Cada autor, en función de la especificidad de su teoría, defiende una determinada estructura de personalidad que queda reflejada en los tests elaborados.

Catell (1984) resume su concepto de personalidad cuando dice que es aquello que le permite predecir lo que una persona hará en una determinada situación. Su test más conocido es el *16 PF*, cuestionario factorial de personalidad, cuyos ítems son la expresión del total de los factores útiles para valorar la personalidad. El cuestionario comprende 187 ítems. El sujeto deberá elegir entre tres alternativas de respuesta no homologada. Las puntuaciones directas obtenidas en cada una de las escalas se transforman para luego confeccionar un perfil de la personalidad del sujeto.

Otra técnica es el BFI (*Big Five Inventory*) que evalúa cinco factores de la personalidad y que está compuesto por un total de 44 ítems. El evaluado debe clasificar los mismos del uno al cinco de acuerdo a si las proposiciones no son verdaderas o son absolutamente aplicables a él (Castro Solano & Casullo, 2000).

En el Modelo de los Cinco Grandes Factores, las dimensiones reciben diversas denominaciones, dependiendo de los diferentes autores, pero la más utilizada es la que los denomina (I) Estabilidad Emocional (frente a Neuroticismo), (II) Extroversión (frente a Introversión), (III) Apertura a la experiencia (frente a Cierre a la Experiencia), (IV) Amigabilidad (frente a Antagonismo) y (V) Conciencia (frente a falta de Escrupulosidad). Donde sí existe un amplio acuerdo entre los investigadores es en el significado de los factores. Así, la estabilidad emocional se refiere al ajuste emocional que presenta el individuo en oposición al desajuste, neuroticismo o inestabilidad emocional y abarcaría características tales como tristeza, ansiedad, inseguridad, irritación, preocupación o enfado frente a su polo opuesto que se

caracterizaría por el control emocional, buen humor, seguridad en sí mismo o tranquilidad. Por su parte, la extroversión presenta características como la asertividad, la ambición, la actividad o el optimismo. Frente a esto, la introversión se caracterizaría por los rasgos opuestos. Mientras tanto, la apertura a la experiencia se caracteriza por una imaginación activa, sensibilidad estética, atención a los sentimientos internos, preferencia por la variedad, curiosidad intelectual e independencia de juicio, mientras que el polo opuesto se caracterizaría por el conservadurismo en las visiones personales, el convencionalismo en las conductas, el sentido práctico y la falta de imaginación. También la amigabilidad caracteriza a las personas amables, amistosas, cooperativas, flexibles en las relaciones con los otros, confiadas y tolerantes, frente a personas rudas, competitivas, egoístas, desconfiadas, hostiles y rígidas en sus relaciones con otros. El último factor, llamado conciencia, agruparía características como el sentido del deber, la eficacia, la planificación, el orden y la organización, la rigurosidad, la responsabilidad, la minuciosidad, la perseverancia y la voluntad (Salgado & Moscoso, 2005 ).

Por su parte, el Inventario Millon de estilos de personalidad (MIPS) se concentra en la evaluación de la personalidad normal y son tres grandes áreas las que contiene: las *metas motivacionales*, los *modos cognitivos* y las *relaciones interpersonales* (Millon,1997).

En lo que se refiere a la fundamentación teórica de las metas motivacionales, se puede afirmar que se basa en los antecedentes conceptuales de las teorías ecológica y evolucionista y en su vinculación a las polaridades de existencia, adaptación y replicación. A partir de este modelo teórico, Millon elabora las siguientes polaridades del cuestionario: Apertura-Preservación, Modificación-Acomodación e Individualismo-Protección. Las mismas evalúan la orientación de la persona a la hora de obtener refuerzo del medio.

En cuanto a los estilos cognitivos se refieren a la forma en la que los organismos abordan su entorno, al tiempo que pretenden evaluar los estilos o modos de procesamiento de la información. Para este caso, las polaridades son: Extravertido-Intravertido, Sensitivo- Intuitivo, Reflexivo-Afectivo, y Sistematizador-Innovador. Por último, se interesa por evaluar también el modo como las personas se relacionan con los demás, a partir de lo cual propone las cinco bipolaridades siguientes: Retraimiento-Comunicatividad, Duda-Seguridad, Discrepancia-Conformidad, Sometimiento-Control e Insatisfacción-Concordancia.

### 2.3.3.2.2 *Enfoque Ideográfico y técnicas proyectivas*

Dicha perspectiva subraya las diferencias presentes entre los individuos. En este sentido, la personalidad del sujeto se entiende como fruto de la relación dinámica entre el sujeto y su medio, por lo cual un análisis adecuado sería necesariamente biográfico. Los representantes más destacados de este enfoque son Freud, Jung y Adler.

En primer término, Freud advierte que es el conflicto el centro de la personalidad, dado que el yo, que es una de las entidades intrapsíquicas que es como un órgano regulador de todo el sistema orgánico, se encuentra en una confrontación dinámica con el superyó y el ello. Para Jung, en cambio, la personalidad es la psique como un todo, aun cuando comprenda los niveles de conciencia, inconsciente personal e inconsciente colectivo. A partir de esto último, entiende que las personas en la vida se plantean la meta de evitar la escisión o disociación en partes separadas y conflictivas entre estos tres niveles (Gross, 1994).

Finalmente, Adler estuvo mucho más interesado que Freud en la naturaleza social de los seres humanos y, al igual que Jung, consideró que el individuo es una unidad o todo indivisible y que, por tanto, cualquier evento se debe considerar bajo la luz de sus efectos sobre la persona total si es que se le ha de comprender de manera adecuada (Gross, 1994).

Las técnicas proyectivas se basan en el principio de la proyección, esto es, un mecanismo de defensa propio de los seres humanos para hacer frente a la ansiedad, al estrés y a las situaciones conflictivas o críticas. Tales recursos yoicos se forman a lo largo de la vida y nos ayudan a afrontar situaciones que son vividas como amenazantes para el yo. Las técnicas proyectivas tienen en común un marco teórico que es el psicoanálisis, y son las que presentan poca estructuración en las consignas con el fin de permitir respuestas abiertas al infinito. A su vez, éstas tratan a los componentes de la personalidad como parte de un todo interrelacionado y solamente separables a los fines de su estudio y análisis (Fernández Liporace, 2009).

El objetivo principal de la evaluación psicoanalítica se basa en explicar la etiología del comportamiento humano a partir de la descripción de sus estructuras intrapsíquicas y de su funcionamiento. A su vez, buscan predecir, a partir de la inferencia de particularidades de la

dinámica psíquica, determinadas conductas futuras o alteraciones (Kirchner, Torres & Forns, 1998).

Para la evaluación de personalidad, existe una gran variedad de instrumentos proyectivos que varían tanto en su fundamento teórico como en los procedimientos que utiliza. A pesar de esta gran diversidad de enfoques teóricos utilizados para fundamentarlas, existe una serie de postulados básicos comunes a ellos (Alvarez, Arce Mischel & Wasser de Diuk, 1996). Por un lado, se encuentra un grupo de supuestos respecto a las teorizaciones de la personalidad y, por el otro, un segundo grupo de postulados básicos respecto a la cuestión metodológica.

El primer grupo de supuestos considera que la personalidad está configurada a partir de una estructura básica, integrada por ciertas dimensiones rasgos o constructos, organizada de una manera particular en cada sujeto. Los rasgos que constituyen las estructuras están constituidos en estratos o niveles de profundidad, existiendo procesos psíquicos conscientes accesibles a la intuición inmediata, y procesos inconscientes que resultan no accesibles incluso para el individuo mismo. Aunque la personalidad es una estructura, no es estática: hay una relación dinámica entre sus dimensiones y estratos. Existe una relación funcional entre la estructura de la personalidad y las manifestaciones conductuales del sujeto, de tal modo que en la conducta manifiesta se reflejan los inobservables que la integran.

El segundo grupo de supuestos que comparten estas técnicas hacen referencia a que las consignas son breves y generales, los estímulos vagos y ambiguos; el sujeto debe realizar una tarea relativamente libre, es decir, una tarea que permite una variedad casi ilimitada de respuestas posibles. Esta característica de las técnicas proyectivas tiene como objetivo reducir el control consciente del sujeto sobre la conducta por ser analizada y a originar de este modo respuestas que reflejen individualidad.

Además, el análisis al que son sometidas las respuestas de los sujetos es fundamentalmente cualitativo y global. Se pretende con ellas evaluar la personalidad total, o aspectos de ella, pero en el contexto de su relación con el todo. De forma tal que, a un ítem específico le corresponderá una variedad de significados distintos, los que dependerán de la manera como sea integrado dentro del conjunto total de respuestas (Alvarez, Arce Mischel & Wasser de Diuk, 1996).

Estas técnicas proyectivas se pueden clasificar en: asociativas, temáticas, expresivas y estructurales (Alvarez, Arce Mischel & Wasser de Diuk, 1996). Un ejemplo de esta última es el test de Rorschach que fue ideado en 1921 por el psiquiatra austriaco Herman Rorschach. El mismo consiste en la muestra de diez láminas, en las que en cada una de las cuales hay una mancha de tinta de características simétricas, negra, bicolor o policromada, que adopta formas pero vagamente reconocibles. El objetivo fundamental de análisis de esta técnica es el captar la estructura y los estilos de apercepción mediante los cuales el sujeto interpreta la realidad, así como la de descubrir, a través de su relato oral, las transgresiones a la lógica verbal, que en definitiva son las que pueden indicar problemas de pensamiento.

El sujeto evaluado deberá conferir estructura al material diciendo qué ve en la lámina y qué lo lleva a configurar lo que ha visto. A partir de las respuestas puede establecerse dos niveles de análisis: uno formal y otro de contenido.

El análisis formal está vinculado a la estructura de la observación, y se lleva a cabo mediante una codificación de los elementos que componen cada respuesta y una ponderación de la calidad perceptiva y organizativa de la misma. Así se valora la presencia y la calidad de la identificación perceptiva, el predominio de los determinantes de la percepción, la complejidad de la misma, la popularidad de la imagen vista, la organización de la percepción, etc., y en cada caso se valora el grado de precisión de estas percepciones. Esta codificación permite pasar a un resumen estructural que organiza la información perceptiva en forma de índices interpretativos psicológicamente: estilo de respuesta preferentemente, experiencia actual/ potencial, entre otros. A su vez, la presencia/ ausencia de determinada combinatoria de estos índices permite plantear una serie de constelaciones o indicadores psicopatológicos, tales como el índice de esquizofrenia, de suicidio potencial, de depresión, de estrategia de afrontamiento, de hipervigilancia y el índice de estilo obsesivo.

El análisis de contenido implica el empleo de simbología de cada lámina para inferir el mundo mental inconsciente del sujeto (Exner, 2000).

Por su parte, un ejemplo de las técnicas expresivas, que son aquellas en las que se presenta una consigna verbal o escrita de dibujar una figura o varias o realizar una narración, en forma oral o escrita, es el test de la Persona bajo la lluvia (Querol & Chaves Paz, 1997).

En esta técnica, se le pide al evaluado dibujar una persona bajo la lluvia y luego que relate una historia sobre ella. La misma aporta información sobre: cómo el evaluado vivencia la situación desfavorable, las repercusiones sobre la imagen corporal, las condiciones intelectuales y de personalidad; el despliegue de defensa 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. Por otro lado, es a partir del relato que se evalúan aspectos creativos y la organización del pensamiento, entre otros.

### *2.3.3.3 El uso de técnicas proyectivas y psicométricas en selección de personal*

En el ámbito laboral, el uso de las dos clases de técnicas resulta ser complementario, por eso es sumamente importante la introducción de ambas técnicas en una batería de tests. A pesar de que sean complementarias no significa que no tengan que ser evaluadas por separado sobre la base de interpretaciones generales (Adam, 2012).

En América Latina, ha sido frecuente la implementación de técnicas proyectivas que son aquellas que, entre otras cosas, suponen que los estímulos se encuentran más enmascarados y que por tanto resultan ser más difíciles de falsear que las técnicas psicométricas. Sin embargo, tales técnicas, aun cuando actualmente continúen siendo aplicadas incluso en ámbitos locales, no presentan suficiente validez -a excepción del test de Rorschach- dado que su interpretación cualitativa depende exclusivamente de la subjetividad del evaluador (Castro Solano, Casullo & Perez, 2004).

Contrariamente a los tests proyectivos, varios meta-análisis llevados a cabo han puesto de manifiesto la capacidad de los Big Five para predecir criterios organizacionales tales como el desempeño en el trabajo, el éxito en la formación, la rotación en el empleo, la satisfacción laboral, las conductas contra productivas o el potencial de carrera. Concretamente, se encontró que el factor de conciencia sirve para predecir diferentes criterios ocupacionales y que su validez es semejante para todos los puestos y organizaciones. Una segunda dimensión de personalidad que predice el rendimiento ocupacional en prácticamente todos los puestos es la estabilidad emocional. Salgado (1998) encontró unos coeficientes de validez de .19 y .25 para conciencia y



estabilidad emocional respectivamente. Por su parte, un estudio más reciente (Salgado, 2003) ha demostrado que si se utilizan instrumentos desarrollados bajo el modelo de los cinco grandes, la validez de conciencia asciende hasta .33. Además de esta evidencia sobre la validez de criterio de los cinco factores de personalidad, se han realizado varios estudios meta-analíticos sobre la validez predictiva de los denominados tests de integridad. Estos instrumentos miden conciencia, amigabilidad y estabilidad emocional, y la investigación ha mostrado que son válidos predictores del desempeño en el puesto y de conductas contraproducentes tales como robos, problemas de disciplina y absentismo (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993).

Esta capacidad predictiva a la que se ha hecho referencia puede, sin embargo, verse interferida por la variable llamada *deseabilidad social* que es aquel principal efecto que aumenta las puntuaciones que se relacionan de modo positivo con el desempeño laboral y a disminuir aquellas asociadas de modo negativo (Salgado, 2005). Tal efecto no es considerado una variable determinante al punto de invalidar la técnica, esto es, no es un factor que sea considerado como aquel que altere la validez en la interpretación del protocolo.

#### 2.3.4 *Elaboración de informe y toma de decisión*

El informe es considerado una herramienta de comunicación. Se trata de un relato escrito acerca de un postulante a partir del perfil acordado; relato escrito que permanecerá a través del tiempo, pudiendo ser consultado en distintas ocasiones. Por lo cual, su confección deberá tener en cuenta el punto de vista de las características requeridas por el receptor al que va dirigido. A su vez, se sostiene que es el resultado final de la tarea de evaluación, construido a partir de la observación y análisis del material obtenido en las pruebas, al tiempo que expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. De todos modos, el informe siempre es una recreación del informante aunque se base sobre datos comprobables y mensurables (Ricchino, 2000).

Al transmitirse de manera escrita, el informe debe respetar las características de una comunicación tal, esto es, debe ser adecuado para el interlocutor y con un lenguaje accesible. Esto último significa que cualquier término técnico ha de ser traducido al lenguaje corriente y fenomenológico. Además, el informe debe presentar una extensión moderada para así favorecer

el análisis, incluyendo síntesis parciales, con el reconocimiento de aspectos o áreas según los cuales se pueden finalmente organizar las conclusiones. Éste también debe adecuarse no sólo a las demandas y motivos por los cuales fue solicitado, sino también a los contextos en que se desarrolle (Ricchino, 2000).

Asimismo, Boso (2012) establece que el informe es un documento en el cual quedan plasmadas las competencias del evaluador para analizar y elaborar los datos aportados por las distintas técnicas utilizadas. Además, es donde el psicólogo puede brindar su aporte profesional, respondiendo a las inquietudes que llevaron al cliente a realizar el proceso de evaluación, ya que, por ejemplo, puede a partir de su elaboración contribuir a generar alternativas para pensar sobre un candidato, en relación con las circunstancias institucionales en las que se le ofrece participar.

La función básica es ser un instrumento de comunicación que constituye la base sobre la cual suelen tomarse decisiones y efectuarse orientaciones psicolaborales. De igual manera, constituye el sustento para definir estrategias de acción, efectuar seguimientos, ajustes o bien cierres de las mismas. También favorece la articulación de procedimientos y facilita el asesoramiento para el logro de metas a corto, mediano y largo plazo. Contribuye al desarrollo del negocio y fortalecimiento de políticas institucionales (Boso, 2012).

En fin, podemos decir que el informe psicolaboral es el soporte para la comunicación escrita, científica y confidencial que realiza un psicólogo a partir de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación psicológica, para ser entregado a quien lo ha solicitado, con el propósito de convertirse en un instrumento informativo en el que se fundamentan tomas de decisiones y estrategias de acción.

Teniendo en cuenta la demanda, la finalidad de los informes podría clasificarse del siguiente modo: por un lado, se encuentra el utilizado para la incorporación de personal, promoción interna, orientación o reorientación laboral tradicional o por competencias; y, por el otro, el informe 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 (Boso, 2012).

Por otra parte, al elaborar un informe, el evaluador lleva a cabo la función de describir los comportamientos del candidato frente a cada uno de los estímulos que le ha propuesto. Algunas

de las consideraciones que tiene en cuenta para esto son: cómo responde frente a un problema, si tiene una visión de conjunto, si se detiene en detalles muy pequeños, si se va por las ramas, si pierde el hilo, su ritmo de trabajo y el manejo del tiempo. Para esto, el evaluador cuenta ya con pautas proporcionadas por los mismos tests y avaladas por su experiencia a partir de las cuales puede generar conclusiones confirmadas (Ricchino, 2000).

Pero además de los aspectos que son descriptivos, se encuentran otros que pueden expresarse cuantitativamente, sin embargo, es preferible utilizar categorías tales como nivel superior, normal, inferior al término medio. Esa clase de aportes descriptivos son muy útiles, porque describen aspectos del candidato en sus posibles dinámicas.

La etapa inicial de un informe consiste en una presentación de datos. Los argumentos son el resultado de las relaciones que el evaluador establece entre los datos detectados y los presentados. La elaboración de la conclusión está basada en los rasgos que se consideran esenciales para efectuar un diagnóstico y un pronóstico. Es así que la conclusión tiene que ser explicada y fundamentada.

Boso (2012) sostiene que a la hora de elaborar un informe psicolaboral hay que considerar cinco claves: la cualificación profesional, el enfoque, el aspecto estructural, el aspecto formal y las consideraciones éticas.

El aspecto estructural es considerado importante tanto para facilitar su lectura e interpretación como para favorecer una rápida toma de decisión o resolución de problemas. Este permite generar un modelo de informe en base al cual se puede sistematizar y organizar la presentación de las ideas, lo cual contribuye a la comprensión del informe por parte del destinatario.

Por su parte, en el aspecto formal se diferencian dos cuestiones. Por un lado, el estilo ya que puede facilitar o complicar el proceso de comunicación. Klopfer (1980) recomienda 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. Por el otro, la organización de los contenidos del informe ya que es lo que manifiesta la idoneidad y la capacidad del psicólogo. Actualmente, es notable la importancia que la comunidad psicométrica le otorga a la elaboración de los

informes, desde el momento en que advierte que estos tienen que ser inteligibles, claros y ofrecer información sobre la calidad de la medida y su interpretación según la finalidad del test (Elousa, 2012).

Por último, en cuanto a las consideraciones éticas se puede afirmar que el informe es una construcción por la que se traslada el decir al escribir, y dicho proceso está enmarcado por códigos éticos de la especialidad. Se consideran cuatro cuestiones a tener en cuenta en la confección de los informes psicolaborales: respetar la dignidad, libertad, autonomía e intimidad del evaluado; mantener la confidencialidad y el secreto profesional; solicitar al evaluado su consentimiento informado; proteger los documentos usados en tal proceso.

Para finalizar con el proceso de selección de personal, el selector, una vez terminada la evaluación psicológica, realiza un examen de cada postulante y los compara entre sí con la muestra. Todo esto con el fin de presentar los finalistas a la empresa que ha solicitado los postulantes, porque es esta misma quien toma la decisión final.

En caso de que la vacante a cubrir se trate de un grupo de postulantes, el selector elabora el ranking en función de los rasgos del perfil que ponderó comparativamente y responderá qué características diferenciales tienen los candidatos que se integran en ella y cuáles son sus valores añadidos diferenciales. Los candidatos se presentan en la empresa, una vez que la misma haya observado los currículums y el informe de evaluación psicológica, advertidos del propósito de su encuentro final con los directivos del cliente y el carácter de toma de decisión que esta entrevista tendrá.

En términos ideales, resulta idóneo combinar personas de distintas orientaciones en los ejes: personalidad y características de estilo personal, desarrollo profesional, formación, y expectativas y perfil motivacional (De Ansorena Cao, 1996).

### 2.3.5 *Devolución*

En la presente etapa, el selector adquiere un rol más activo debido a que es él quien le brinda información al candidato, más allá de la decisión de la empresa, sobre ciertos aspectos de

su persona tales como: fortalezas, debilidades, posibilidades laborales, tanto el nivel de complejidad que puede manejar hoy como al que podría acceder, las áreas de interés, las zonas de conflicto, los obstáculos que lo frenan, las metas que le atraen, sus recursos (Richino, 2000).

Asimismo, en ella el selector puede explorar la información que ha obtenido y profundizar en el conocimiento del postulante. Es la oportunidad de enriquecerse a través del ejercicio de los aspectos reparatorios de su rol profesional y de obtener aprendizaje a partir de la experiencia.

Al evaluado, esta etapa le genera expectativas acerca de si ha aprobado la evaluación. Sin embargo, se busca brindarle un aporte estimulador y promotor de condiciones de salud.

### **3 .Método**

#### *3.1 Tipo de Estudio*

Descriptivo.

#### *3.2 Participantes*

Para el desarrollo del presente trabajo final integrador participaron 20 sujetos que se encontraban dentro de un proceso de selección, para ser admitidos al puesto de group leaders de operarios de máquina. Todos los participantes eran hombres que vivían en la zona norte de la provincia de Buenos Aires. La edad promedio de los mismos era de 32,65.

En cuanto al nivel educativo, un 90 % (n= 18) tenía cursado sus estudios secundarios de los cuales un 45 % (n=9) en colegios industriales y un 10% (n=2) presentaba estudios universitarios incompletos.

Por último, en cuanto al estado civil un 50% (n=10) eran solteros, un 5 % (n=1) se encontraba en concubinato y un 45 % (n=9) eran casados.

### 3.3 Instrumentos

Con el propósito de indagar cuáles son las características de personalidad en los group leaders se utilizó, por un lado, la prueba MIPS. El MIPS (Inventario de estilos de personalidad) fue desarrollado por Millon y está compuesto por 180 ítems que el sujeto responde verdadero o falso de acuerdo le sean aplicables. Se incluyen 24 escalas agrupadas en 12 pares y cada par tiene dos escalas yuxtapuestas. A su vez, los 12 pares están organizados en tres áreas: metas motivacionales, modos cognitivos y relaciones interpersonales. También, el MIPS contiene tres indicadores de validez: impresión positiva, impresión negativa y consistencia (Millon, 1997).

Por otro lado, se utilizó un informe con la batería estándar de la consultora. La misma se compone de la entrevista y de las siguientes técnicas:

- a. Persona bajo la lluvia: fue adaptado por Querol y Chaves Paz (1997). El mismo evalúa la imagen corporal del individuo bajo condiciones ambientales desagradables, tensas, en que la lluvia representa el elemento perturbador, la cual propicia la aparición de defensas.
- b. Test de Roscharch: desarrollado por Rorschach en 1921. Su administración permite evaluar tanto aspectos intelectuales como de personalidad. Consta de diez láminas. La persona las percibe, selecciona y organiza en función de sus experiencias y patrones habituales de conducta, lo que permite revelar sus motivaciones, impulsos, forma de enfrentar los problemas, de relacionarse y demás rasgos de personalidad.
- c. Bender: creado por Laurretta Bender (1995), evalúa habilidades de integración motora. El test se conforma por nueve tarjetas las cuales el evaluado debe copiar en una hoja respetando su forma, tamaño y orden.
- d. Dos personas trabajando, se detecta el tipo de vínculo, ansiedades y defensas que se genera en el encuentro con el otro (Hammer, 1989).

Asimismo, se tuvo en cuenta tanto la observación no participante de la administración de la batería estándar como la observación participante en la administración de la prueba MIPS.

### 3.4 *Procedimiento*

Con el propósito de determinar las características de personalidad según dos dispositivos, la batería estándar de la consultora y el MIPS, en primer lugar, en la empresa a través de un Assessment Center, se preseleccionaron los group leaders de operario de máquina. Luego, en Chaves Paz Consultores, se aplicaron las pruebas a veinte postulantes para dicho puesto. Por un lado, administré, en tanto tesista, la prueba MIPS que se evaluó y a partir de la misma se realizó un informe. De manera paralela, los psicólogos encargados de psicotécnicos aplicaron la batería estándar de la consultora y elaboraron un informe. Ambas, batería y prueba MIPS se administraron el mismo día, utilizando en primer lugar, la batería estándar de la consultora durante una hora y media, y luego, durante cuarenta y cinco minutos la prueba MIPS.

## **4. Desarrollo**

### 4.1 *Perfil de la empresa, reclutamiento externo y selección*

Cabe en principio mencionar que el proceso de reclutamiento para el puesto de group leader de operarios de máquina tiene su inicio en la empresa, una empresa multinacional de capitales mejicanos dedicada al rubro autopartista que se encarga, en este caso, de la fabricación de chasis para vehículos ligeros. Tales producciones se hacen con el objetivo de ser provistas a la industria automotriz donde estas piezas son la condición principal para el armado final del automóvil. Sus principales clientes, en Argentina, son Toyota, Volkswagen y Ford, y se dedica específicamente al estampado, ensamble, pintura y secuenciado.

Asimismo, se pudo observar que esta empresa cuenta con un fuerte perfil corporativo y que se propone el logro de una cultura unificada con la pretensión de que el grupo cuente con valores e identidad propios. El grupo de dicha empresa se caracteriza por establecer una relación a largo plazo con todos sus clientes, por buscar desarrollar sus talentos y mejorar de manera continua.

Es común de empresas con estas características que lleven a cabo, ante la necesidad de cubrir vacantes, una selección de personal, en la cual se tiene muy en cuenta que el potencial candidato manifieste valores que no contradigan el perfil cultural de la organización.

En la empresa, el procedimiento que tuvo el objetivo de atraer e identificar al grupo potencial y calificado para el puesto de *group leader* se llevó a cabo en el Departamento de RRHH con sede en la misma planta industrial. En este punto, es importante aclarar que tal reclutamiento se remitió a un procedimiento externo lo que significó apelar a un total de cuarenta postulantes que no pertenecieran a la planta. Esto último es lo que se conoce como reclutamiento externo (Restrepo de O, Ladino & Orozco, 2008).

La selección entendida como un proceso en el que se detectan rasgos de conductas acordes con el perfil y que permite la detección de personas que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido se basa en la capacidad del selector para determinar cuáles aspectos son los relevantes tanto de la realidad interna de la empresa como de la externa. En este caso, este proceso fue llevado a cabo, durante los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2012, por la Consultora Chaves-Paz cuyo director fue quien se puso en contacto con la jefa de RRHH de la empresa con el objetivo de cubrir la vacante requerida. A su vez, el equipo de psicólogos de la Consultora, comprendido por cuatro profesionales licenciados en psicología, fue el que realizó la evaluación psicológica a cada uno de los postulantes. Lo relevante de que esta evaluación haya sido llevada a cabo por profesionales de la psicología laboral fue que pudieron predecir el desempeño, desarrollo y rendimiento de los candidatos evaluados.

Los procedimientos referidos en los párrafos anteriores se llevan a cabo en el contexto de un escenario volátil dado que el mercado económico contemporáneo está signado por entornos cambiantes, con reducidas fronteras y globalidad, lo que lleva a un modelo nuevo de selección. La llamada selección estratégica es la que tiene en cuenta la capacidad de aprendizaje del postulante, la innovación y creatividad, la capacidad de adaptación y flexibilidad, y la capacidad de trabajar en equipo (Salgado & Moscoso, 2008).



#### 4.2 Descripción del puesto de group leader de operario de máquina

Como ya fue mencionado anteriormente, se considera que a la hora de llevar adelante un proceso de selección, uno de los conocimientos esenciales que requiere tener presente el selector es el puesto en cuestión a cubrir, ya que es una de las condiciones a partir de la cual le permite evaluar a los candidatos (Ricchino,2000).

En este caso, para comenzar con el proceso, el director y la selectora de la consultora Chaves-Paz, junto con la gerente del departamento de RRHH de la industria metalúrgica, elaboraron el perfil de puesto que resultó ser el de group leader de operario de máquina. En términos de Albajari y Mames (2005), el mismo es definido como la herramienta que permite dejar asentadas de manera clara y precisa cuáles son las tareas, responsabilidades y competencias necesarias para un determinado puesto de trabajo. Se trata de una herramienta central del proceso de selección, ya que es la resultante de la comprensión de la cultura de la empresa, de la necesidad que plantea y del puesto a través del cual se requiere satisfacer la necesidad de dar con los cuarenta postulantes.

Teniendo en cuenta que en la actualidad el paradigma que más se incentiva es el del perfil flexible, el puesto, lejos de ser considerado una suma de características estáticas, se diseña y rediseña en forma constante. Por ello es importante que la Consultora esté siempre dispuesta a escuchar, observar y resignificar los datos que brinde la empresa.

Tal como fue referido anteriormente en el presente trabajo, en la elaboración del perfil, hay una clasificación de los datos que remite a lo siguiente: por un lado, los aspectos manifiestos o requisitos formales, y por el otro, los considerados el esqueleto de la posición a cubrir, que son las características, los conocimientos y las destrezas requeridas (Ricchino, 2000).

En cuanto a los primeros datos necesarios para llevar adelante la preselección de los candidatos, según se informó en la entrevista con los responsables de selección, se consideró que las cuarenta vacantes a cubrir debían ser ocupadas por sujetos de sexo masculino que presentaran una edad mínima de 19 y máxima de 45 años. A su vez, que el nivel mínimo de educación alcanzado fuera secundario completo, teniendo en consideración a aquellos que no habiendo culminado sus estudios secundarios presentaran una experiencia mínima de dos años como

operario de producción o línea, operario de maquinaria de inyección o extrusoras o técnicos de mantenimiento. Al mismo tiempo, la condición era que residieran en la zona aledaña a Talar de Pacheco, que es donde se encuentra la empresa.

En cuanto a las condiciones contractuales, la modalidad de contratación es fija, sus horarios son rotativos y existe la posibilidad de desarrollo en el puesto. Disponen a su vez de transporte, obra social y servicio de comedor.

El quehacer del group leader está signado por la planificación y la distribución de las tareas que lleven a cabo los operarios, la supervisión de las piezas realizadas por los operarios antes de que las mismas vayan al área de calidad, la solución de cualquier inconveniente que se presente y la comunicación con el supervisor.

En este caso, las competencias requeridas para el puesto son:

- Liderazgo y nivel de confianza que logra generar. Es visto por sus colaboradores como capaz de dirigir grupos de trabajo identificando características profesionales y motivacionales, desarrollando las mismas en función a objetivos de la empresa; de guiar y dirigir, estableciendo y manteniendo el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos, y aconsejando a los miembros del equipo de trabajo.
- Trabajo en equipo y manejo de las relaciones interpersonales. Se trata de la capacidades para interactuar adecuadamente con otros, es decir, para hacerse escuchar pero sin dejar de tomarlos en cuenta y para trabajar activamente con otros para conseguir una meta común.
- Flexibilidad. Es la facilidad para cambiar criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información.
- Adaptación (adaptabilidad). Modificación de la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Versatilidad del comportamiento.
- Predisposición, iniciativa/ proactividad.
- Orientación a resultados

- Comunicación. Se trata de expresar ideas y opiniones en forma clara y correcta a través del lenguaje hablado, conociendo y utilizando adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal.
- Análisis de problemas y toma de decisiones. Consiste en identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas. Alude a la eficacia y agilidad para dar solución a problemas detectados, emprendiendo las acciones necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa.
- Negociación. Competencia para lograr manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas, identificando las posiciones propias y ajenas y detectando los potenciales conflictos que ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos. Mediante una discusión franca, logra obtener soluciones que benefician a todos, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía “ganar-ganar”.

#### 4.3 Descripción de las características de personalidad según la batería estándar

A partir del resultado final de la evaluación de los postulantes a group leaders obtenido por los miembros del staff de la Consultora Chaves-Paz (es decir, de los informes confeccionados a partir de las técnicas tales como el test de rorschach, persona bajo la lluvia, dos personas trabajando y el test de Bender) se desarrollarán las características de personalidad que de común mostraron los veinte candidatos evaluados. Para ello, se utilizarán las competencias como sinónimos de los rasgos de personalidad, a pesar de que las mismas implican algo más que tales rasgos puesto que abarcan además motivaciones, aptitudes, actitudes, valores, conocimientos y también habilidades.

Todas las competencias evaluadas fueron puntuadas del 1 al 5, siendo 1 la ausencia de dicha competencia y 5 la que se expresa de manera muy buena en el postulante.

Según los miembros del staff de Chaves-Paz, y teniendo en cuenta lo definido anteriormente acerca del rasgo de *liderazgo*, los que puntuaron dentro del puntaje 5 son personas que buscan forjar vínculos de confianza con el grupo mediante el trato amistoso, ocupándose de

ellos, activándolos a la producción y creyendo en cada uno. También intentan transmitir la cultura del esfuerzo y la participación. A la hora de implementar medidas y de marcar límites, no son agresivos sino directos, ajustándose a las órdenes de los propios superiores. En cambio, aquellos que presentan un buen liderazgo se consideran uno más dentro del equipo. Intentan promover además la participación de todos porque entienden que cada uno es una pieza necesaria para el adecuado funcionamiento del grupo. A la hora de implementar medidas son estrictos respecto de la modalidad de expresar sus opiniones o ideas, por eso, es que pueden llegar a generar situaciones de tensión. Aunque priorizan el diálogo continuo con el sector, suelen ser tolerantes hasta cierto punto. Los correspondientes a la puntuación 3, se constituyen como líderes afables y flexibles, que evitan conflictos y no sancionan empleados. Presentan la necesidad de plantear objetivos pequeños, a corto plazo y que puedan alcanzarse satisfactoriamente. No logran diferenciarse claramente de los miembros de su equipo.

Según las caracterizaciones del manejo de las *relaciones interpersonales*, del *trabajo en equipo* y de la llamada *negociación* referidas anteriormente, las personas que presentan un muy buen puntaje son aquellas que promueven el trabajo en equipo si la tarea lo amerita, otorgan libertad dentro del grupo aunque permanecen a disposición de ellos para la ayuda que puedan necesitar y vigilando que se cumpla con la meta u objetivo predeterminado. Se manejan más racional que emotivamente. Son tolerantes e intentan ser equilibrado y aunque no buscan ni promueven los conflictos, no dejan de decir lo que piensan con argumentos sólidos que les permitan respaldar sus dichos. En cuanto a los que presentan puntuación 4, presentan actitud para negociar y proceden a llevar a cabo todo con cautela. Pueden negociar situaciones de baja a media complejidad y lo realizan en pos de presentar soluciones, es por ello que se caracterizan por tener en cuenta qué necesita el otro. En cambio, los que presentan una puntuación 3, son capaces de delegar y pedir ayuda a los superiores aunque se valen y requieren de la contención del equipo y el respaldo de sus superiores a fin de tomar decisiones más firmes y concretas. Sin embargo, para la negociación, les falta cierto grado de astucia y elementos que le permitan mantenerse imparcial en una posición tomada ante situaciones de conflicto. Procuran además tomar distancia, ser cautos y no generar problemas o conflictos que podrían evitar. Esto los lleva a no tener una clara facilidad para influenciar. Frente a situaciones conflictivas procuran no verse involucrados, pues no participan. De modo que evitan tomar decisiones que puedan exponerlos.

Con respecto a la *flexibilidad* y la *adaptabilidad*, aquellos que presentan una puntuación 5 se caracterizan por ser flexibles para adaptarse a los cambios y para ir en busca de nuevos desafíos. Se adaptan sin dificultades a las modificaciones que puedan surgir a su alrededor. Ante una situación inesperada, la presión que les genera los moviliza a buscar opciones de solución y perseveran en encontrar los recursos necesarios para continuar con un rendimiento proactivo del grupo. En cambio, quienes puntuaron 4 su nivel de flexibilidad también se relaciona con el lugar que le asigna o posee el otro; cuanto mayor importancia puede tener o jerarquía poseer, más dispuesto se encuentra a modificar su punto de vista. Requieren de un tiempo prudencial ante los cambios o modificaciones para poder estudiar y planificar la implementación de los mismos en su gestión. Capaces de desarrollar un rol innovador y alejarse de caminos conocidos recurriendo a nuevos esquemas frente a demandas diferentes, se adaptan sin mayores dificultades a los cambios que le son propuestos por la organización. Por su parte, quienes fueron puntuados con 3 toman con adecuada predisposición las modificaciones que le pueden ser solicitadas. Aunque las situaciones sorpresivas o inesperadas lo descolocan inicialmente se adaptan de manera gradual, siendo suficientemente cautos, aunque activos al mismo tiempo. Ubican fuera de ellos las limitaciones o dificultades que pueden darse en pos de lograr los resultados esperados.

Con respecto a las competencias *iniciativa-proactividad* y *orientación a resultados*, quienes alcanzaron una puntuación 5, su capacidad de respuesta no permanece en lo convencional y esperado sino que son habilidosos para ofrecer un comportamiento proactivo. Son activos, dinámicos, siempre están buscando la manera de aprender con el objetivo de autosuperarse. Muy observadores del quehacer del otro del que intentan extraer enseñanzas, no esperan que les digan qué hacer, pues son autónomos y van en busca de lo que precisan. Trabajan a ritmo ágil y expeditivo. Son eficientes y siempre están atentos a las demandas que le son requeridas. Cumplen con lo que se les solicita, y buscan, por sí mismos, oportunidades que los orienten al crecimiento. Quienes alcanzaron tal puntuación son capaces de aplicar voluntad y precisión ante las dificultades que se presenten. En cambio, aquellos que puntuaron 4 tienen un buen nivel de iniciativa y proactividad, con estímulo o motivación aumenta su rendimiento. Les interesa alcanzar las metas que le fueron fijadas, las tiene presentes a lo largo de su actividad laboral diaria, al tiempo que también tiene presentes los resultados que le son fijados y hacia allí enfoca sus esfuerzos. Puede incluso abocarse a producir innovaciones que representen mayor efectividad y compartirlas con el resto de los líderes. Quienes adquirieron tal puntuación

proponen y generan acciones que aumenten la productividad y el uso de herramientas con las que dispone en su área. Pueden anticiparse a los hechos y asumir desafíos teniendo en cuenta la dimensión, el consenso de los involucrados y el soporte requerido para obtener resultados satisfactorios. Presentan las características de ser dinámicos, expansivos, con buena visión de futuro y eficientes. Con capacidad de empuje, luchan por autosuperarse. Mientras tanto, los que obtuvieron una puntuación 3 poseen un nivel de iniciativa y proactividad adecuada, respecto a tareas conocidas o que estén relacionadas con sus conocimientos. Sin embargo, frente a labores desconocidas necesitan de estimulación externa para mantener un ritmo de trabajo constante a lo largo del tiempo. Se muestran muy bien predisuestos a la hora de orientarse hacia los resultados deseados.

Según la competencia de la *comunicación*, aquellos postulantes que obtuvieron una puntuación 4 presentan una buena habilidad discursiva, son claros al expresarse, su lenguaje es comprensible y buscan hacerse entender. Su estilo de comunicación es sencillo, cotidiano, firme, directo y utilizan un vocabulario concreto. Son directos para señalar directivas al tiempo que con frecuencia lo hacen con sutileza buscando la manera de que lo entiendan y respondan efectivamente. Saben cuándo hablar de manera pública o privada. Empleando esta manera de transmitir las consignas pertinentes, logran entonces ser explícitos en lo que pretenden conseguir evitando así generar confusiones en sus seguidores. Su presencia segura y lenguaje correcto y amplio lo ayudan a ser capaces de argumentar y hacerse comprender adecuadamente por sus colaboradores. Presentan además buena capacidad para escuchar y transmitir ideas, buscando constantemente el consenso y entendimiento mutuo. Su estilo empático es una herramienta especialmente importante a la hora de negociar o lograr que el personal le reporte de manera natural y no simplemente por jerarquía. En cambio, quienes presentan una puntuación 3 son estrictos y fríos para indicar lineamientos a sus colaboradores, les cuesta asumir un rol más cercano y estrecho con ellos. Debe desarrollar su capacidad receptiva y asumir una actitud abierta al momento que le planteen inquietudes o necesidades. Por eso, necesitan adquirir mayor seguridad en sí mismos para poder transmitir sus ideas con mayor convicción y firmeza. Por otro lado, aquellos postulantes que puntuaron 2, es el área donde deberán trabajar o en las que se destaca poco. Su vocabulario es correcto, aunque utilizan enunciados y expresiones que suelen ser acotadas, responden de manera puntual, sin contenido y precisión a preguntas que le son

hechas de manera más abarcativa. Puede presentar algunas dificultades a la hora de brindar respuestas.

Con respecto al *análisis de problema y toma de decisiones*, quienes presentan una Puntuación 5 ante problemas que eventualmente pueden surgir tienen poca visión global y poco poder de síntesis. Se detienen más en los detalles pero logran ser resolutivos y prácticos para hallar la solución por más que les lleva mayor cantidad de tiempo. Procuran hallar soluciones alternativas ante las mismas dificultades. En cambio, quienes puntuaron 4 están bien predispuestos a enfrentar situaciones imprevistas o problemáticas. Poseen una capacidad de observación sagaz y perspicaz. Tales aptitudes los habilitan a visualizar la situación integral que se presenta para luego detenerse en el análisis de la cuestión y su posible situación. Al momento de resolver situaciones, buscan en su experiencia hechos similares para anticiparse y garantizar buenas definiciones. No se estancan en una sola alternativa si eso no es funcional, piden opinión o asesoramiento a los que saben o conocen más o mejor de esa temática. Además, aplican una actitud positiva y dinámica al encarar un problema. Ante situaciones novedosas detectan los elementos principales aunque no siempre en primera instancia. Quienes han puntuado 3 son aquellos que, ante situaciones problemáticas, apelan a los conocimientos que poseen previamente, analizando el panorama en detalle para hacer en un segundo momento una interpretación más general. Poseen apego a lo tradicional y son poco flexibles para hallar soluciones alternativas. No complejizan lo simple, ni elaboran respuestas novedosas o creativas. En su lugar, enfocan sus esfuerzos en resolver de manera directa las dificultades con las que pueden verse involucrados. Ante eventuales problemas que puedan surgir, pueden llegar a manifestar una ligera ansiedad y cierto tiempo hasta poder ordenarse y hallar una solución. Por su parte, los que corresponden a una puntuación 2 presentan un perfil concreto; frente a un problema novedoso aplican las soluciones por ellos ya conocidas, sin mostrar mayor capacidad para innovar o generar mejoras. No presentan la modalidad típica de interpretar los problemas. Cuentan con pocos recursos para sobrellevar situaciones de presión, por lo que se pueden ver fácilmente afectados.

A continuación se presenta la Tabla 1 en la que se observan los datos recabados de las evaluaciones, esto es, las distintas competencias requeridas para el puesto y los niveles adquiridos por los postulantes, donde 1 significa claramente por debajo del término medio y 5

muy buena presencia de dicha competencia, según la interpretación de cada uno de los psicólogos del grupo.

Tabla 1. *Competencias de los postulantes a group leaders evaluadas por la batería estándar (n=20)*

	<i>Muy Bueno</i>		<i>Bueno</i>		<i>Término medio</i>		<i>Levemente por debajo</i>		<i>Claramente por debajo</i>	
	<i>puntuación 5</i>		<i>puntuación 4</i>		<i>puntuación 3</i>		<i>puntuación 2</i>		<i>puntuación 1</i>	
	Casos	Frecuencia (%)	Casos	Frecuencia (%)	Casos	Frecuencia (%)	Casos	Frecuencia (%)	Casos	Frecuencia (%)
<i>Liderazgo</i>	3	15	<b>10</b>	<b>50</b>	7	35	0	0	0	0
<i>Manejo relaciones interpersonales-</i>										
<i>Trabajo en equipo-</i>	2	10	<b>10</b>	<b>50</b>	8	40	0	0	0	0
<i>Negociación</i>										
<i>Flexibilidad-Adaptación</i>	2	10	<b>11</b>	<b>55</b>	7	35	0	0	0	0
<i>Iniciativa-Proactividad</i>	6	30	<b>10</b>	<b>50</b>	4	20	0	0	0	0
<i>Comunicación</i>	0	0	<b>12</b>	<b>60</b>	5	25	3	15	0	0
<i>Análisis de problemas y toma de decisiones</i>	1	5	<b>10</b>	<b>50</b>	8	40	1	5	0	0

Como se puede observar la mayor cantidad de los casos evaluados presentan un nivel “bueno” en las competencias evaluadas.

#### *4.4 Detalle de las características de personalidad por la prueba MIPS*

A partir de las puntuaciones que obtuvieron los postulantes en la prueba MIPS, que se evidencian en la siguiente tabla, se puede inferir el estilo de personalidad de los postulantes a group leaders.



Tabla 2. *Estilos de personalidad de los postulantes a group leaders (n=16)*

		<i>No Presenta</i>		<i>Moderado</i>		<i>Marcado</i>		<i>Exacerbado</i>	
		<i>Casos</i>	<i>Frecuencia (%)</i>	<i>Casos</i>	<i>Frecuencia (%)</i>	<i>Casos</i>	<i>Frecuencia(%)</i>	<i>Casos</i>	<i>Frecuencia (%)</i>
<i>Metas Motivacionales</i>	<i>Apertura</i>	0	0	5	31,25	<b>10</b>	<b>62,5</b>	1	6,25
	<i>Preservación</i>	<b>16</b>	<b>100</b>	0	0	0	0	0	0
	<i>Modificación</i>	1	6,25	4	25	<b>11</b>	<b>68,75</b>	0	0
	<i>Acomodación</i>	14	87,5	2	12,50	0	0	0	0
	<i>Individualismo</i>	8	50	4	25	3	18,75	1	6,25
	<i>Protección</i>	11	68,75	3	18,75	2	12,50	0	0
<i>Modos Cognitivos</i>	<i>Extraversión</i>	4	25	<b>6</b>	<b>37,5</b>	<b>6</b>	<b>37,5</b>	0	0
	<i>Introversión</i>	13	81,25	2	12,50	1	6,25	0	0
	<i>Sensación</i>	1	6,25	2	12,50	<b>9</b>	<b>56,25</b>	4	25
	<i>Intuición</i>	<b>16</b>	<b>100</b>	0	0	0	0	0	0
	<i>Reflexión</i>	3	18,75	3	18,75	<b>6</b>	<b>37,5</b>	4	25
	<i>Afectividad</i>	14	87,5	2	12,50	0	0	0	0
<i>Conductas Interpersonales</i>	<i>Sistematización</i>	1	6,25	3	0	<b>12</b>	<b>75</b>	0	0
	<i>Innovación</i>	15	93,75	1	6,25	0	0	0	0
	<i>Retraimiento</i>	13	81,25	3	18,75	0	0	0	0
	<i>Comunicatividad</i>	3	18,75	4	25	<b>8</b>	<b>50</b>	1	6,25
	<i>Vacilación</i>	<b>16</b>	<b>100</b>	0	0	0	0	0	0
	<i>Firmeza</i>	1	6,25	4	25	<b>8</b>	<b>50</b>	3	18,75
	<i>Discrepancia</i>	14	87,5	2	12,50	0	0	0	0
	<i>Conformismo</i>	0	0	6	37,5	<b>8</b>	<b>50</b>	2	12,50
	<i>Sometimiento</i>	<b>16</b>	<b>100</b>	0	0	0	0	0	0
	<i>Control</i>	3	18,75	<b>7</b>	<b>43,75</b>	2	12,50	4	25
<i>Insatisfacción</i>	<b>16</b>	<b>100</b>	0	0	0	0	0	0	
<i>Concordancia</i>	7	43,75	<b>8</b>	<b>50</b>	0	0	1	6,25	

Para interpretar los estilos de personalidad de los group leaders, en primer término, se determinó la validez de la auto descripción realizada por los candidatos. Para ello se interpretó la combinación de las escalas de validez constituidas por impresión positiva, impresión negativa y consistencia. Es así que se evidenció que cuatro de los veinte protocolos administrados eran inválidos ya que superaban los puntajes de corte en la escala de impresión positiva.

En segundo término, se analizaron las veinticuatro escalas de estilos de personalidad, que están apareadas en 12 pares y divididas en tres áreas: metas motivacionales, modos cognitivos y conductas interpersonales. Para ello se utilizó el puntaje transformado, puntaje de prevalencia (PP). Dicho puntaje establece que por debajo de 50 los postulantes no presentan el rasgo en cuestión. En cambio, cuando puntúan entre 50 y 69, los rasgos se evidencian de manera moderada, es decir, que los postulantes han indicado comportamientos que los incluyen en el grupo poseedor del rasgo. Asimismo, si lo hacen entre 70 y 89, los rasgos se encuentran de manera marcada, lo cual significa que el candidato ha indicado muchos o frecuentes comportamientos del rasgo en cuestión; y si puntúa superado los 90, se considera exacerbado, por tanto los rasgos los definen plenamente.

A continuación se desarrollan las escalas que se evidenció que todos los groups leaders puntuaban bajo, es decir, que dichos rasgos no los identifican. Del área metas motivacionales, la escala *Preservación*, lo cual significa que no se concentran en los problemas de la vida y los agravan considerando probable que las cosas vayan de mal en peor.

En cuanto a modos cognitivos, la escala ausente fue *Intuición*, lo que significa que no prefieren lo simbólico y desconocido, de modo que no disfrutan de las experiencias más misteriosas y las fuentes más especulativas de conocimiento.

Las escalas que componen el área de conductas interpersonales también ausentes son: en primer lugar, *Vacilación*, la cual permite evidenciar que no son sensibles, emotivos, apocados, tímidos y no experimentan nerviosismo en situaciones sociales. Otra de las escalas que puntuaron bajo es *Sometimiento*, la cual permite inferir que los group leaders están más habituados al placer que al sufrimiento, no son sumisos y no tienden a rebajarse ante los demás. Y por último, la escala *Insatisfacción*, se infiere que no son pasivo-agresivos y malhumorados, y por lo general no se sienten insatisfechos.

Por su parte, a continuación se detallan las escalas que se encuentran presentes distinguiéndolas en las áreas a las cuales corresponden. Es importante destacar que para la interpretación de los rasgos presentes se consideraron las escalas que mayor frecuencia presentaban en cada zona (moderado, marcado y exacerbado). De manera que, las escalas con mayor puntuación en la zona moderada son extraversión, control y concordancia. En la zona

marcado, apertura, modificación, extraversión, sensación, reflexión, sistematización, comunicatividad, firmeza y conformismo. En la zona exacerbado, no se encontraron escalas con mayor frecuencia que en las otras zonas pero las que puntuaron alto son sensación, reflexión y control.

El área *Metas Motivacionales* se relaciona con las metas y afanes que guían a las personas, y con los fines que los llevan a actuar de determinada manera. Los postulantes puntuaron alto, por un lado, en la escala *Apertura*, es decir, que los group leaders tienden a ver el lado bueno de las cosas, a ser optimistas en cuanto las posibilidades que le ofrece el futuro. Esto permite suponer que les resulta fácil pasarlo bien y enfrentan con ecuanimidad los altibajos de la existencia. Por otro lado, en la escala *Modificación*, que permite inferir que los evaluados son personas que participan activamente de su vida, haciendo que las cosas que desean se concreten. Es decir, influyen en las circunstancias de forma tal que se ajusten a sus necesidades y deseos. Además, reflejan ser personas que se caracterizan por su estado de alerta, empuje y tesón para buscar estímulos. Por lo cual, a partir de estas dos escalas, se deduce que son personas que orientan sus acciones hacia la meta de mejorar su vida, centrándose para eso en sus propios objetivos a fin de desarrollar su potencial, desenvolviéndose en forma activa y enérgica para tal fin.

Asimismo, *Modos Cognitivos* es el área que permite integrar las fuentes a partir de la que las personas adquieren conocimientos relevantes para sí y la forma en que creen que procesan tal información. Los group leaders puntuaron alto en las siguientes escalas:

- Extraversión, lo que permite inferir que su principal fuente de estimulación está dada por el mundo exterior y los otros sujetos. Sus colegas para ellos son fuentes de ideas y orientación, de inspiración y energía; los ayudan a mantener alta su autoestima y los confortan con su presencia.
- Sensación, refleja que los examinados derivan sus conocimientos de lo tangible y concreto; confían en la experiencia directa y en los fenómenos observables más que en el uso de la inferencia y la abstracción.
- Reflexión, evidencia que los group leaders procesan los conocimientos a través de la lógica y el razonamiento analítico. Por lo cual se considera que sus decisiones se basan en juicios impersonales y guiándose por un criterio de objetividad.

- Sistematización, se deduce que los group leaders son ordenados, minuciosos, cuidadosos, eficientes, muy organizados y predecibles en su manera de abordar la experiencia en la vida. Transforman los conocimientos nuevos adecuándolos a lo ya conocido.

Por lo cual puede inferirse que los examinados obtienen la información, inspiración y guía que necesitan a partir de la interacción con el medio y los otros, prefiriendo la observación directa de los hechos, de manera de apreciarlos en forma tangible y concreta. Además, se observa que tienden a basarse en la lógica y la razón, y no son fácilmente influenciados por los sentimientos y la subjetividad. Reflejan, además, su inclinación por lo estandarizado y lo convencional.

Respecto de las *Conductas Interpersonales* que los evaluados más frecuentemente emplean para vincularse con los demás son:

- Comunicatividad, puede decirse que tienen un estilo personal que los hacen agradables a los demás, y que su entusiasmo suele actuar como factor energizante y motivador para los demás. A su vez, puede deducirse que les gusta entablar nuevas relaciones, y que confían en sus habilidades sociales para hacerlo. Además, se saben capaces de influir sobre los demás y cautivarlos.
- Firmeza, puede afirmarse que son seguros de sí mismos, competitivos y ambiciosos. Es importante destacar que tal característica permite inferir que los examinados son capaces de asumir puestos de liderazgo con naturalidad, desarrollándose de manera eficaz en tal posición. Se trata de personas lo suficientemente atractivos como para conseguir que los demás los sigan en la consecución de sus propósitos
- Conformismo, evidencia que son personas respetuosas y cooperativas con la autoridad, y tienden a actuar con formalidad y buenas maneras en las situaciones sociales. Es improbable que dejen traslucir su personalidad o que actúen espontáneamente.
- Control, esto significa que los evaluados son habitualmente líderes eficaces, y que cuentan con el talento requerido para supervisar a otros, consiguiendo que estos trabajen con el objetivo de alcanzar metas comunes. Por otro lado, también sugiere que tienen una visión de sí mismos como competitivos e intrépidos, y suelen evitar los gestos de gentileza y demostraciones de afecto, al considerarlos signos que denotan debilidad. Sin

embargo, pueden sublimar su ambición de poder a través de la asunción de un rol o profesión que estén aceptados públicamente.

- Concordancia, se considera que tienden a ser muy simpáticos socialmente, mostrándose receptivos y maleables en su relación con los demás, con quienes establecen vínculos afectivos y lealtades muy fuertes. Sin embargo, ocultan sus sentimientos negativos, en especial cuando esos sentimientos pueden parecer censurables a las personas a quienes desean agradar.

Por lo cual se puede inferir que los postulantes tienen amplia confianza en sí mismos en situaciones de carácter social, ya que cuentan con el autodominio y la resolución necesarios. A su vez, se muestran responsables, diligentes y respetuosos de la autoridad, siendo a la vez voluntariosos, ambiciosos, enérgicos, pudiendo ser dominantes en ocasiones.

A modo de síntesis, se puede concluir que los groups leaders son personas que tienden a destacar los aspectos positivos de las circunstancias por sobre los negativos, y que implementan estrategias de abordaje activo de las alternativas que las situaciones le plantean.

Demuestran sentirse confortados por la presencia de otros, quienes le aportan estímulo y energía. Puede decirse, luego, que tienden a establecer vínculos en los que ambas partes se retroalimentan positivamente, contribuyendo al crecimiento y enriquecimiento mutuo. Esto se ve favorecido por el repertorio de habilidades sociales y entusiasmo para establecer relaciones nuevas.

Por otro lado, se infiere que son personas que se guían primordialmente por lo fáctico, actuando de manera pragmática. Son definidos como personas a las que les interesa lo tangible en cuanto a resultados. Consecuentemente, tienden a analizar los acontecimientos a través del pensamiento racional, dejando de lado los aspectos relativos a los afectos. Son, por lo tanto, personas disciplinadas, ordenadas y eficientes, que valoran la formalidad. Se dirigen a la autoridad con respeto y cooperación. Cuentan con los elementos requeridos para ejercer posiciones de liderazgo de manera eficaz, en tanto disponen del atractivo que se necesita para que otros los secunden, tales como considerable firmeza y control. Además, cuentan con características suficientes para supervisarlos, orientando el trabajo mancomunado a las metas dadas por la autoridad.

#### *4.5 Comparación de las ventajas y desventajas de la batería estándar y de la prueba MIPS para el perfil.*

Como fue mencionado anteriormente, la batería estándar de la consultora, se compone por técnicas proyectivas en su mayoría del tipo expresivo, es decir, gráficas a excepción del test de Rorschach que es del tipo estructural.

A partir de la observación no participante se ha visto que la ventaja de las técnicas gráficas es que facilitan establecer un buen rapport, ya que los candidatos suelen presentar poca resistencia a hacerlas. A su vez, al tener poca estructuración en las consignas los postulantes las realizan con un mayor grado de distensión y esto es lo que les permite una mayor proyección. También son técnicas en las cuales no importa el nivel de culturalización y sus respuestas no admiten control alguno, por lo cual pueden administrarse de manera grupal. Asimismo, su evaluación no es extensa cuando el profesional cuenta con un buen entrenamiento y cuando es necesario explorar situaciones específicas es posible adaptar la consigna a dicha situación.

No obstante, se han podido evidenciar ciertas desventajas entre ellas que la capacitación, condición artística del postulante influyen en la producción. También se considera que la evaluación es subjetiva. A su vez, ha habido situaciones en la interpretación del grafismo en las que se cae en la simplificación del proceso psíquico, es decir que se recurre a una simbología rígida. Para no caer en la ella, se debe analizar e interpretar los tests gráficos a partir de la evaluación de los diferentes tipos de manifestaciones, buscando convergencias, recurrencia en el material, combinación de símbolos, contextuando la producción, entre otras. Castro Solano, Casullo, Perez (2004) señalan que tales técnicas no presentan suficiente validez dado que su interpretación cualitativa depende exclusivamente de la subjetividad del evaluador.

Por su parte, el test de Rorschach que también compone la batería estándar, presenta la ventaja de que es una técnica que no es fácil preparar. Además, brinda gran cantidad de información acerca de aspectos de la dinámica de personalidad con una alta confiabilidad. No obstante, es extensa y prolonga los tiempos de administración.

Con respecto a la prueba MIPS, la misma es una técnica psicométrica la cual da cuenta de las características más sobresalientes de la personalidad del postulantes a partir de la utilización

de procedimientos estandarizados, por lo cual se considera que es más objetiva. Es notorio que este inventario está vinculado a una teoría clínica importante que le brinda gran consistencia. La misma presenta índices de validación, lo cual permite al evaluador determinar el patrón general de respuesta del evaluado. En el ámbito laboral, es frecuente que los evaluados intenten agradar positivamente al evaluador, por lo que la escala de impresión positiva permite detectar dicho índice de deseabilidad social. A su vez, es una técnica que puede ser autoadministrada ya que tiene pocos requisitos y también realizada de manera grupal.

Si bien Millon consideraba que la técnica al contar con solo 180 ítems, esto era un número lo suficientemente pequeño para que pueda usarse en diferentes contextos y no cansar demasiado a los sujetos y lo suficientemente grande para permitir la evaluación de una gama amplia de comportamientos relevantes. En la práctica, se ha observado que la misma genera cansancio a los postulantes ya que los mismos hacen referencia una vez finalizada la evaluación de la extensión de los protocolos. También se observó que a la hora de evaluar requieren de cierto tiempo. Además, se encontró otra desventaja, los evaluados al intentar brindar una imagen de sí más favorable han invalidado el protocolo, esto mismo se ha evidenciado con cuatro autodescripciones brindadas por los postulantes que presentaban una impresión positiva mayor al puntaje de corte. Sin embargo, Salgado (2005) sostiene que la deseabilidad social no es un factor que sea considerado como aquel que altere la validez en la interpretación del protocolo.

Es importante subrayar que a pesar de las ventajas y desventajas tanto de la batería estándar como de la prueba MIPS, se ha alcanzado a partir de ambas a las mismas interpretaciones acerca de los postulantes a group leader de operario de máquina. A partir de la batería estándar se evidenció que los postulantes poseían un buen nivel en todas las competencias evaluadas: liderazgo, trabajo en equipo y manejo de las relaciones interpersonales, flexibilidad, adaptabilidad, iniciativa, proactividad, comunicación, análisis de problema y toma de decisiones. Por su parte, a través de la prueba MIPS, se pudo inferir a partir de la alta puntuación que obtuvieron los candidatos en las escalas modificación, firmeza y control que presentarían la predisposición a ser líderes. A su vez se evidenció que tienen una amplia confianza en sí mismos en situaciones de carácter social, ya que poseen un repertorio de habilidades sociales y entablan relaciones en las que ambas partes se retroalimentan positivamente, contribuyendo al crecimiento y enriquecimiento mutuo. También se observó que los postulantes se orientan hacia el logro, el

orden y la aplicación en las tareas, ya que puntuaron alto en las escalas de conformismo, modificación y sensación.

## **5. Conclusión**

El proceso de reclutamiento y selección en la industria metalúrgica de capitales mejicanos comenzó con la requisición de personal para el puesto de group leader de operario de máquina. En primera instancia, se inició con la convocatoria de los candidatos, es decir, con el reclutamiento, definido como el proceso orientado a atraer e identificar a un grupo de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo en la organización (Alles, 1998). Se considera que existen dos formas de convocar, por un lado, el reclutamiento interno y por otro, el externo, y cada uno de ellos utiliza distintos medios idóneos. En este caso, se trató de un reclutamiento externo, es decir, que se orientó a personas ajenas a la empresa.

En segunda instancia, se pasó a la selección, concebida como el proceso de búsqueda y elección de personas en el que se detectan los rasgos acordes al perfil (Alles, 1998). Existen dos modelos de selección, por un lado, el de selección tradicional, y por otro, el de selección estratégica. Este último, es el utilizado hoy en día, y se caracteriza por la volatilidad de los empleados y un cambio frecuente de las tareas. Dicho proceso de selección utiliza como principales instrumentos tests de habilidades motoras, inventarios de personalidad, entrevistas, test de juicio situacional, simulaciones y referencias estructuradas.

El proceso de selección consta además de una serie de pasos, que comienzan con la definición del perfil, que se logró detallar en el presenta trabajo. Se sostiene que el mismo es la resultante de la comprensión de la necesidad que se plantea, la cultura de la empresa y el mercado. A su vez, es la herramienta que posibilita dejar asentada de manera clara y precisa cuáles son las responsabilidades, tareas y competencias necesarias para el puesto (Albajari & Mames, 2005). En el caso de los group leaders, se consideró que los quehaceres fundamentales son la planificación y distribución de las tareas que lleven a cabo los operarios, la supervisión de las piezas realizadas por los operarios, la solución de cualquier inconveniente y la comunicación con el supervisor. Asimismo, las competencias tenidas en cuenta para la evaluación fueron:



liderazgo, nivel de confianza, trabajo en equipo y manejo de las relaciones interpersonales, capacidad de negociación, flexibilidad, adaptación, iniciativa, proactividad, comunicación, análisis de problema y toma de decisión. A su vez, se detalló, en apartados anteriores, cuáles eran las condiciones contractuales.

Una vez que los postulantes fueron preseleccionados, se realizó la evaluación psicológica. Se considera que la misma es el proceso por el cual el psicólogo, a pedido de un tercero, valora las capacidades laborales de un empleado actual o futuro, en relación con el puesto de trabajo y con la cultura de la organización (Albajari & Mames, 2005). Alles (1998) considera que evaluación psicológica es una situación en la cual el objetivo es contribuir al proceso de selección y como objetivo propio es poder hacer un perfil de “personalidad laboral”. Es decir, qué actitud asume la persona ante la experiencia que va a tener a su cargo o que va a tener que desempeñar. Se considera que una evaluación psicológica incluye distintos pasos: entrevista psicológica, tests psicométricos, tests proyectivos que a su vez pueden ser gráficos y verbales.

La tarea desarrollada por los psicólogos, en este caso, fue tanto conocer al evaluado como las tareas que éste ha de cumplir para determinar si los candidatos poseen las habilidades para emplearlas satisfactoriamente.

Como se ha evidenciado, la evaluación psicológica consta de múltiples instrumentos. No obstante, la entrevista es la herramienta que prima para todos los perfiles. En la evaluación de los group leaders, la consultora determinó cuáles eran las técnicas indicadas para evaluar dicho perfil, que en el presente trabajo se nombró como batería estándar, y la tesista propuso utilizar al inventario de estilos de personalidad de Millon (MIPS) como una prueba alternativa. La batería estándar, estaba compuesta por la entrevista, el test de Rorschach, los tests gráficos (dos personas trabajando, la persona bajo la lluvia) y el Bender, un test que evalúa la madurez visomotora.

Todas las técnicas implementadas por la consultora conformaron una batería proyectiva, lo cual coincide con lo que sucede en América Latina. En cierto sentido, esto se debe a que suponen que los estímulos de las mismas se encuentran más enmascarados, por tanto resultan más difíciles de falsear. Tales técnicas permitieron detallar que los postulantes poseían buen nivel en todas las competencias evaluadas: liderazgo, trabajo en equipo y manejo de las

relaciones interpersonales, flexibilidad, adaptabilidad, iniciativa, proactividad, comunicación, análisis de problema y toma de decisiones.

En cambio, la prueba MIPS es considerada una técnica psicométrica. En la actualidad, el uso de inventarios también es considerado como un instrumento para la selección de personal. Hace veinte años atrás éste no era considerado dentro de una batería, ya que era visto como poco serio y sostenían que no expresaban un alto grado de predicción acerca del rendimiento. Salgado (1998), a partir de varios meta-análisis, ha logrado determinar que el factor conciencia del inventario Big Five sirve para predecir el rendimiento ocupacional de todos los puestos y organizaciones. Una segunda dimensión de personalidad que predice el rendimiento ocupacional es la estabilidad emocional. Sin embargo, la capacidad predictiva puede verse interferida por la variable llamada deseabilidad social, que no es un factor que sea considerado como aquel que altere la validez en la interpretación del protocolo. Pero en la evaluación de la prueba MIPS dicha variable junto a la consistencia e impresión negativa desestimaron cuatro autodescripciones realizadas por los postulantes.

A partir de dicha prueba, se pudo inferir que los postulantes a group leaders presentaban predisposición a ser líderes ya que puntuaron alto en las escalas modificación, firmeza y control. También se observó una orientación hacia el logro, el orden y la aplicación en las tareas, ya que puntuaron alto en las escalas de conformismo, modificación y sensación.

Una vez finalizada la tarea de evaluación, los psicólogos y la tesista, cada uno por su parte, elaboraron los informes respectivos. Los mismos son considerados una herramienta de comunicación, puesto que se trata de un relato escrito acerca de un postulante a partir del perfil acordado (Ricchino, 2000). El psicólogo, a la hora de realizarlo, tiene en consideración los aspectos observados y el análisis del material obtenido en las pruebas. Luego los mismos, se presentaron al jefe de RRHH de la industria metalúrgica quien es el que finalmente toma la decisión de quiénes son los postulantes que ingresarán.

A partir de lo expuesto, se considera que se ha logrado evaluar las características de personalidad para el puesto de group leaders de operario de máquina, para así poder determinar las ventajas y desventajas de la batería estándar de la consultora y de la prueba MIPS. En cuanto a las ventajas de los tests gráficos, se puede afirmar que las mismas tienen que ver con que

facilitan el establecer un buen rapport, generan mayor distensión en el postulante al ser poco estructuradas las consignas; además, tales técnicas pueden administrarse grupalmente, permitiéndole al evaluador adaptar la consigna a la situación necesaria. Su evaluación no es extensa. En cuanto a desventajas, su interpretación es subjetiva y las condiciones artísticas del postulante pueden influir en la misma. Con respecto al Rorschach, tiene las ventajas de brindar una información fehaciente de la dinámica de la personalidad y no es fácil de preparar con anticipación por parte del postulante. Mientras tanto, su desventaja reside en que es muy extensa. Por último, la prueba MIPS presenta las ventajas de que da cuenta de las características más sobresalientes de la personalidad evaluada, y además se puede autoadministrar. Sin embargo, su administración es extensa y genera cansancio en el postulante.

Por su parte, se considera que dicho trabajo fue posible gracias a la asistencia a la Consultora Chaves paz, con motivo de cumplir las horas de pasantías. En dicha experiencia, no se pudo asistir a los assessment center realizados para el puesto debido a que la empresa tenía días fijos que resultaban inconvenientes para la tesista. Se considera que el haber podido asistir hubiera brindado mayor información a la hora de observar la evaluación psicológica. Asimismo, la tesista tampoco pudo realizar la administración de la batería estándar por la falta de experiencia en el test de Rorschach. No obstante, se observó la aplicación de las técnicas.

Asimismo, en el desarrollo del presente trabajo no se pudo hacer una descripción con mayor especificidad de las características de personalidad brindadas por la batería estándar debido a que no se pudo tener acceso al material, es decir, que solo fue posible realizar el análisis a partir de los informes ya elaborados por los psicólogos de la consultora. A su vez, no quedó claro desde qué técnicas se interpretaron las características de personalidad. Por otra parte, fueron homologadas las competencias a rasgos de personalidad, cuestión que no sería del todo exacta, ya que la misma implica algo más que tales rasgos como motivaciones, aptitudes, actitudes, valores, conocimientos y también habilidades.

En el informe desarrollado por los psicólogos de la consultora, se introduce una evaluación de las competencias con valores numéricos del 1 al 5, donde 1 significa claramente por debajo del término medio y 5 muy buena presencia de dicha competencia. La puntuación establecida para la misma es una puntuación de posición, utilizada generalmente para técnicas psicométricas que requieren una norma establecida. No obstante, es comprendido que en los

distintos ejercicios realizados en los assessment center se evalúan las conductas utilizando letras o puntuaciones que van del 1 (competencia ausente) al 5 (presencia absoluta). Con respecto a la prueba MIPS, se presentó el inconveniente de que cuatro de los veinte protocolos se invalidaron.

A partir del análisis de la evaluación psicológica de las variables personalógicas, se propondría realizar un cambio en la batería estándar de la consultora. Se sostiene que la misma solo está compuesta por técnicas proyectivas, por lo cual sería conveniente introducir a la misma alguna técnica psicométrica. Por otro lado, se excluiría de la batería el test de Rorschach, ya que es considerado un test de diagnóstico clínico diferencial, a pesar de ser un dispositivo técnico muy importante que brinda con mucha precisión diferencias diagnósticas en cosas que a veces son muy difíciles de percibir. En su lugar se introduciría el test de Zulliger, debido a que el mismo presenta las mismas concepciones teóricas aunque el tiempo de su administración es más acotado porque consta de tres láminas únicamente. El mismo fue concebido con la idea de observar a la persona funcionando en la organización y así poder hacer pronósticos diferenciales, es por eso que trabaja sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo y el hombre en relación con las organizaciones. Dicha técnica se considera que representa un método seguro, confiable, profundo y predecible (Zdunic,2003).

Por su parte, para este perfil, se considera que una de las competencias principales es el liderazgo. Si bien las técnicas proyectivas y los tests de láminas brindan información acerca de esta competencia, sería interesante introducir alguna técnica psicométrica que evalúe el estilo de liderazgo y la motivación para liderar que presentan los candidatos. Ambas técnicas son de rápida evaluación e interpretación y permitirían realizar un análisis integral a partir de las recurrencias y divergencias intertest.

Ante lo anteriormente expuesto, se considera que sería significativo realizar futuras investigaciones que analicen los cambios propuestos en la batería estándar. A su vez, se considera relevante realizar una investigación en la que se analice la adecuación de los postulantes al puesto de group leaders de operario de máquina.

Para finalizar, se considera que a pesar de las limitaciones se cumplió con los objetivos propuestos para dicho trabajo. Y se considera importante no olvidar el papel del psicólogo como selector dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal. Al mismo tiempo, se

considera importante que las consultoras y áreas de RRHH tengan siempre presente que son dos los clientes para los que trabaja: por un lado, los postulantes y por el otro, la empresa; que ambos son igual de importantes y que por ello es que debe pensar en qué es lo mejor para cada uno.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Adam, G. (2012). Características diferenciales de las evaluación psicolaboral respecto de otras evaluaciones psicológicas En: I. Perez Jauregui, G. Adam, & R. Boso (2012). *La evaluación psicolaboral: fundamento y práctica*. (pp. 91-134). Buenos Aires: Paidos.
- Adam, G. (2012). Las fases del proceso de evaluación psicolaboral. En: I. Perez Jauregui, G. Adam & R. Boso (2012). *La evaluación psicolaboral: fundamento y práctica*. (pp. 171-184). Buenos Aires: Paidos.
- Adam, G. (2012). La entrevista psicolaboral para la evaluación de las personas. En: I. Perez Jauregui, G. Adam, & R. Boso(2012). *La evaluación psicolaboral: fundamento y práctica*. (pp.185-200) Buenos Aires: Paidos.
- Albajari, V. L. & Mames S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*. Buenos Aires: Paidos.
- Alles, M. A. (1998). *Empleo: El proceso de selección*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Alvarez, L.; Arce Mischel & Wasser de Diuk, (1996). Las Técnicas proyectivas.En: M.M. Casullo, A.N. Cayssials, M. F. Liporace, De Diuk, Arce Michel & L. Alvarez (1996) *Proyecto de vida y decisión vocacional*. Buenos Aires: Paidos psicometría y psicodiagnostico.
- Bender, L. (1995). *Test gúestáltico visomotor: usos y aplicaciones clínicas B.G.*.Buenos Aires: Paidos.
- Boso, R. (2012) Los informes psicológicos en el ámbito de trabajo y las organizaciones. En: I. Perez Jauregui, G.Adam & R. Boso (2012). *La evaluación psicolaboral: fundamento y práctica*. (pp. 251- 268)Buenos Aires: Paidos.
- Boso, R. (2012). Claves para la confección de un informe psicolaboral. En: I. Perez Jauregui, G. Adam & R. Boso (2012). *La evaluación psicolaboral: fundamento y práctica*. (pp. 269-300).Buenos Aires: Paidos.

- Casullo, M.M. (2000) Concepciones Teóricas de Theodore Millon acerca de los estilos de personalidad. En: M.D.P. Sánchez López & M.M. Casullo (2000). *Estilos de personalidad: Una perspectiva iberoamericana*. (pp. 19-33). Madrid: Miño y Dávila editores.
- Castro Solano, A.; Casullo, M.M. & Pérez, M. A. (2004). *Aplicaciones del MIPS en los ámbitos laboral, educativo y médico*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- De Ansorena Cao, A (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumento*. España: Paidós Empresa 41.
- De Juan García, P.A.(2004) Experiencia: La “P” mayúscula de los procesos de selección. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 2 (20), 263-271. Disponible en:<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231317999008>
- Elousa, P. (2012) Test publicados en España: usos, costumbres y asignaturas pendientes. *Papeles del psicólogo*, 33(1),12-21. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77823404002>
- Exner, J. (2000). *Principios de interpretación del Rorschach: Un manual para el sistema comprensivo*. Buenos Aires: Psimatica.
- Fernández Liporace, M. (2009). Psicometría, evaluación psicológica y ámbitos de aplicación. En: M. Fernández Liporace, A.N. Cayssials & M.A. Pérez(2009).*Curso Básico de Psicometría: Teoría Clásica*. (pp. 7-44). Buenos Aires: Lugar editorial.
- Gross R.D. (1994). *Psicología: La ciencia de la mente y la conducta*. México: Manual Moderno.
- Gil Flores, J. (2007).La evaluación de competencias laborales. *Educación*. 21(10)83-106.
- Hammer, E.F. (1989). *Test proyectivos gráficos*. México: Paidós
- Mejias, C. (2000). *Los talentos del Siglo XXI: técnicas para la búsqueda y selección de recursos humanos en el nuevo paradigma*. Buenos Aires: Planeta.
- Millon, T. (1997). *El inventario de Estilos de Personalidad. MIPS*. Buenos Aires: Paidós.

- Kirchner, T; Torres & M; Forns, M. (1998) *Evaluación psicológica: modelos y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.
- Meyer, C. (2010). *Los nuevos Psi: Lo que sabemos de la mente humana*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F.L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity tests. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703. DOI: 10.1037/0021-9010.78.4.679
- Querol, S. & Chavez Paz, M. (1997). *Adaptación y Aplicación del Test de la Persona Bajo la Lluvia*. Buenos Aires: JVE Editores.
- Restrepo de O., L. S.; Ladino T., A. M. & Orozco A., D.C. (2008). Modelo de Reclutamiento y Selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*. 39 (14), 286-291. Disponible en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84920503051>.
- Richino, S.V. (2000). *Selección de personal* (2 ed.) Buenos Aires: Paidós.
- Salgado, J.F. (1998). The Big Five personality dimensions and job performance in army and civil occupations: A European perspective. *Human Performance*, 11, 271-288. DOI: 10.1080/08959285.1998.9668034
- Salgado, J.F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 323-346. DOI: 10.1348/096317903769647201
- Salgado, J.F. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones. *Papeles del psicólogo*. 26 (092), 115-128. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77809207>.
- Salgado, J.F. & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*. 29 (1), 16-24. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829103>.



Zdunic, A.L.(2003). *El test de Zulliger en la evaluación de personal: Aportes del sistema comprensivo de exner*. Buenos Aires: Paidós.