

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Carrera de Psicología

Trabajo Final Integrador

Título: Las características de liderazgo en un proceso de selección de personal

Alumna: Julieta Le Moglie

Tutor: Aldana Sol Grinhauz

Buenos Aires, noviembre de 2017

Índice

1. Introducción.....	2
2. Objetivo General.....	2
2.1. Objetivos específicos.....	2
3. Marco Teórico.....	3
3.1 La psicología laboral y su relación con Recursos Humanos.....	3
3.2. Selección de Personal.....	6
3.2.1. Enfoque Tradicional y Enfoque por Competencias.....	8
3.3. El rol del psicólogo y la evaluación psicológica en el ámbito laboral.....	9
3.4. Liderazgo en el ámbito laboral.....	12
3.4.1. Enfoque del Liderazgo Situacional.....	15
3.5. Test Leader Behavior Analysis (LBA II).....	17
3.6. Técnicas que evalúan Liderazgo en el ámbito laboral.....	18
4. Metodología.....	22
4.1. Tipo de Estudio.....	22
4.2. Participantes.....	22
4.3. Instrumentos.....	22
4.4. Procedimiento.....	24
5. Desarrollo.....	25
5.1. Presentación de la Institución.....	25
5.2. Objetivo 1.....	27
5.3. Objetivo 2.....	29
5.4. Objetivo 3.....	34
6. Conclusiones.....	37
7. Referencias Bibliográficas.....	42

1. Introducción

De acuerdo a la Práctica de Habilitación Profesional de la carrera de Psicología de la Universidad de Palermo, se realizó una pasantía que tuvo lugar en una Consultora de Recursos Humanos de la ciudad de Buenos Aires, correspondiente al área de Psicología Laboral. La misma contaba con un departamento de psicotécnicos y un departamento de selección de personal, que brindaba sus servicios a diversas empresas nacionales e internacionales. El equipo se encontraba conformado por 3 psicólogos que trabajaban de manera full time y 3 psicólogas free lance. Se llevaban adelante actividades tales como presencia de psicotécnicos, filtrado de currículos para las diferentes búsquedas laborales en diferentes portales, coordinación vía telefónica o vía mail de entrevistas con los diferentes postulantes y actualización de las bases de datos.

La práctica tuvo lugar los martes y viernes de 9 a 14 horas y los miércoles de 9 a 18 horas con el objetivo de cumplimentar con las 280 horas requeridas.

A través de las diversas actividades se aprendió como es el proceso de selección de personal y de psicotécnicos desde el reclutamiento de los diferentes postulantes hasta el momento en que el mismo ingresa a una empresa. Y además permitió conocer cuál es el rol del psicólogo en el área de la Psicología Laboral. A fin de seguir informándose sobre dicha temática, se decidió mediante propuesta del coordinador, elegir como tema de tesis añadir una técnica a la batería estándar que utilizaba la consultora en el departamento de psicotécnicos, con el fin de adicionar información para el posterior informe, lo cual resulto de mucho interés.

2. Objetivo General

Describir y comparar las características de liderazgo obtenidas a partir del Test Leader Behavior Analysis (LBA II) y la batería estándar utilizada por una consultora en aspirantes a un puesto con personal a cargo.

2.1. Objetivos Específicos

1: Describir las características de liderazgo evaluadas a partir del Test Leader Behavior Analysis (LBA II) en una muestra de aspirantes a un puesto con personal a cargo.

2: Describir las características de liderazgo evaluadas a partir de una batería estándar de una consultora en una muestra de aspirantes a un puesto con personal a cargo.

3: Comparar las características de liderazgo obtenidas a partir del Test Leader Behavior Analysis (LBA II) y la batería estándar utilizada por una consultora en aspirantes a un puesto con personal a cargo.

3. Marco Teórico

3.1. La psicología laboral y su relación con Recursos Humanos

Según Russel (1976) el trabajo se vuelve objeto de investigación psicológica debido a sus aplicaciones prácticas. Así es que surge la Psicología Laboral, posteriormente denominada Psicología del Trabajo que permitió un gran avance en dicho ámbito, como consecuencia de la aplicación de conocimientos de índole psicológica.

La Psicología Laboral es una ciencia aplicada que tiene como objetivo entender al proceso del trabajo como una condición humana y así estudiar al mismo desde una posición psicológica, teniendo en cuenta la posición del hombre, las relaciones de los hombres inmersos en él y las tareas que se llevan a cabo. Este enfoque busca que el trabajo sea apto para la persona, evitando los obstáculos que se puedan presentar y logrando que este sea una experiencia satisfactoria (Russel, 1976).

Según Alonzo (2006), a principios del siglo XX, surge el significado de la palabra trabajo, como algo central en la vida de la gente; esto mismo es lo que permite, que este concepto sea reconocido por la psicología, para ser investigado y analizado como objeto de estudio, dándole un lugar dentro de la disciplina de la psicología. La psicología laboral tiene origen gracias a la correlación entre dos enfoques de trabajo: uno vinculado a procesos de investigación psicológica y otro procedente de disciplinas como la ingeniería, o las ciencias duras, más que nada las relacionadas con la economía de la producción y mejora en cuanto al esfuerzo humano. Actualmente los enfoques más importantes para esta disciplina son: las capacidades humanas dentro de un ámbito laboral, el significado del trabajo para el sujeto actual, así como también el desarrollo de las organizaciones.

En el año 1927, el psicólogo industrial y sociólogo Elton Mayo se preocupó por la psicología del trabajo y comenzó una corriente de Relaciones Humanas. Trabajó en los talleres Hawthorne, de la Western Electric Company de Chicago, lo que le permitió reconocer que el ser humano no reacciona frente a las condiciones prácticas del medio por lo que realmente son en sí mismas, sino por el significado emocional que les atribuyen. Ésta significación se encuentra relacionada con las normas y reglas generadas por el grupo en el que se trabaja. Comenzó a ser muy importante el factor interaccional, y el foco de atención total se desplazó de la tarea a las personas, por lo tanto se empezó a indagar en la adecuación del puesto al hombre, y al ambiente laboral (Richino, 2008).

Tal como menciona Blasco (2004), el psicólogo Germano Estadounidense Münsterberg, fue quien estableció las bases de la psicología industrial en su obra "Psicología de la actividad industrial" y tomó la teoría Taylorista proponiendo a partir de ello la *psicotecnia*. La misma se encargaba de evaluar las aptitudes de las personas en relación con su desempeño, es por ello, que era necesario estudiar las habilidades y aptitudes para las diferentes tareas que muchas veces son repetitivas y sistematizadas.

Por otro lado, en la evolución histórica de la gestión empresarial se le asignó al hombre un papel importante dentro de un sistema y de forma implícita o explícita fue siempre el elemento fundamental en el desarrollo de diferentes actividades porque a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre que en definitiva es quién se encargaba de llevar a cabo el armado y uso de la tecnología (Marrau, Archina, Lúquez & Godoy Ponce, 2007).

Retomando el concepto de Psicología Laboral, es posible afirmar que éste área de la psicología se ocupaba de estudiar el comportamiento de las personas (dentro de grupos y organizaciones también) exclusivamente en los ámbitos de organizaciones laborales. Son muchos los aspectos que se podían acaparar desde la Psicología Laboral, como por ejemplo relaciones laborales, clima laboral, comunicación en la empresa, capacitación y desarrollo, selección de personal, entre otros. Todas estas actividades se encontraban dentro de las tareas que correspondían al área de Recursos Humanos de una empresa (Alles, 2000).

Según Pereira (2008), en las organizaciones, los sujetos eran de mucha importancia, porque poseen diversos recursos, capacidades y potencialidades para desarrollar, que disponen al servicio de ésta permitiéndole alcanzar sus metas. Es por esto que la organización seleccionaba al personal idóneo que ocuparía los distintos

puestos de trabajo, mediante procesos de reclutamiento y selección que se han ido desarrollando y perfeccionando a lo largo del tiempo.

Antes de la existencia del área de Recursos Humanos, lo habitual en las grandes organizaciones, era tener un departamento de personal del cual se ocupaba un empleado con experiencia en el área dentro de la empresa, y con solamente conocimientos sobre las leyes laborales. Posteriormente se vio la necesidad de crear un departamento más complejo que cumpliera con las funciones de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y comunicación, y no solamente los aspectos administrativos de la empresa, sino otras funciones que promuevan el crecimiento de la misma y el bienestar de sus empleados, manteniendo siempre el equilibrio entre estos dos aspectos (Alles, 2000).

El enfoque de recursos humanos anteriormente mencionado, es desarrollista, y se interesaba por el crecimiento y desarrollo de las personas hacia niveles más altos de competencia, creatividad, satisfacción, ya que las personas son el recurso central en cualquier organización y cualquier sociedad a pesar de los avances tecnológicos (Newstrom, 2007).

Se trataba de un enfoque de respaldo que ayudaba a los empleados a ser mejores en su trabajo, más responsables y trataba de crear un clima en que puedan colaborar hasta el límite del mejoramiento de sus habilidades en el trabajo. Esto supone que el incremento de capacidades y oportunidades de los trabajadores llevaba directamente a mejoras en la eficacia operativa, la satisfacción en el ámbito laboral también era un resultado directo cuando los empleados hacían un uso pleno de sus habilidades y las personas alcanzaban mejores resultados (Newstrom, 2007).

Según Alles (2000), la principal preocupación del área Recursos Humanos se centraba en resolver conflictos gremiales de forma excluyente. En la actualidad, sus principales funciones son:

- Los Recursos Humanos deben crear valor.
- Los empleados deben ser competitivos.
- Los Recursos Humanos deben crear compromiso, no realizar vigilancia sobre el personal.
- Los Recursos Humanos se miden en resultados financieros.
- El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional.

3.2. Selección de Personal

Tal como expresa Alonzo (2006) una de las áreas de intervención profesional de la psicología laboral es en las organizaciones, específicamente gestión estratégica de recursos humanos y administración: perfiles y diferentes puestos de trabajo, gestión de la estructura organizacional, búsqueda y selección de personal, procesos de inducción y capacitación, procesos de desarrollo y plan de carrera, evaluación de desempeño, evaluación de potencial, procesos de desvinculación de la organización, etc.

La selección de personal en general, y el uso de diversas formas de evaluación psicológica, tiene sus orígenes a fines del siglo XIX. Muchos de los desarrollos en métodos de selección científicos encuentran sus raíces en los esfuerzos realizados para apoyar a los militares en las dos guerras mundiales, así como los esfuerzos contemporáneos realizados para aplicar la psicología a problemas organizacionales y laborales (Scroggins, Thomas & Morris, 2008).

El proceso de selección de personal es una actividad en la cual se eligen a aquellos candidatos con mayores posibilidades de adaptarse a determinada oferta laboral, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la organización o institución y de un perfil adecuado a la búsqueda (Alles, 2000). Por esto mismo, la selección de personal, es fundamental para las instituciones y se ubica en el límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa del mercado o el contexto social (Richino, 2000).

Según Richino (2000), la finalidad de este proceso es encontrar la persona más apropiada al perfil deseado por la empresa, y para eso se realizan distintas entrevistas orientadas al diagnóstico de una situación específica o puesto específico. De esta manera, seleccionar, implica detectar rasgos de conductas acordes a un perfil, mediante técnicas que funcionan como los recursos profesionales en los que el selector se basa.

Ordoñez (1995), expresa que el psicólogo tiene tres funciones dentro del campo de las organizaciones. En primer lugar una función asesora –staff- de la dirección, esto quiere decir que colabora en la búsqueda de mejoras en la calidad de vida laboral, cambio, desarrollo y nuevas formas de organización. En segundo lugar una función ejecutiva, que ayuda a planificar, coordinar, controlar, informar y evaluar proyectos dentro de la institución. Y en tercer lugar una función técnica de personal, es decir que aplica intervenciones psicosociales para diagnosticar y cambiar la conducta, en cuanto a formación y comunicación. El psicólogo laboral tiene un ambiente profesional accesible

para optimizar la calidad de la relación humana con los trabajadores, así como también la eficiencia de la organización.

El psicólogo del trabajo que ejerce su práctica dentro de una organización, debe agregar conocimientos e información que provengan de la economía, para poder operar sobre fenómenos psicosociales vinculados con la cultura y valores de dicha institución (Ordoñez, 1995).

Según Albajari y Mames (2008), la evaluación de futuros empleados, que corresponde exclusivamente al ámbito de selección, es una herramienta confiable para la inserción de un empleado a la institución o empresa. No solo ayuda a tomar esta decisión, sino también ayuda a saber cuál es la mejor manera de integración del nuevo empleado al ámbito laboral.

Los autores manifiestan que los gerentes de línea determinan las necesidades del personal, ayudan en el análisis del puesto de trabajo, evalúan el rendimiento y colaboran con los nuevos empleados a asentarse en el puesto de trabajo con sus respectivas comodidades.

Según Pérez Jáuregui, Adam y Boso (2012), el proceso de selección, a través de diferentes técnicas que se adecúan a cada institución y puesto, permite obtener estimaciones válidas y confiables no solamente de los perfiles de los futuros empleados y de sus competencias, sino también de clima laboral, comunicaciones, situaciones de conflicto, factores interpersonales y culturales, que están en juego en el contexto laboral. De esta forma y usando dichas técnicas, el psicólogo laboral tiene como función promover la salud, bienestar y crecimiento en las organizaciones en el orden también de los objetivos de producción y ganancia de la empresa, buscando siempre obtener un equilibrio.

En el proceso de selección, la principal herramienta siempre es la entrevista. Es el factor que mayor influencia genera en la decisión final de la elección de un candidato para un puesto, por eso es la más usada de las técnicas. La misma, consiste en una relación bi personal, acotada en tiempo y espacio, donde el selector busca conocer al candidato y detectar sus características personales, habilidades, experiencia, necesidades, etc., y el postulante en la situación de evaluación puede desplegar sus recursos personales para aplicar (Richino, 2000).

Blasco (2004), en relación a la intervención del psicólogo en el reclutamiento y la selección de personal, en el que este actúa como consultor; se propone tener en cuenta la influencia del proceso psicosocial sobre los candidatos, llevar a cabo el uso de nuevas

técnicas de evaluación psicológica, aplicación de las mismas a distancia, realización de entrevistas mediante videoconferencias, intercambio de información entre la organización y los postulantes en diversos aspectos, uso como medio de reclutamiento la página web de la organización y al mismo tiempo el manejo de Internet como medio de búsqueda de candidatos mediante los diferentes portales de búsquedas laborales.

Los medios anteriormente mencionados, permiten que los candidatos conozcan las diferentes ofertas laborales y puedan enviar la información de su perfil y, además ayuda a las organizaciones a utilizar esto como una estrategia de preselección que ahorra mucho tiempo y reduce la cantidad de candidatos (Blasco, 2004).

3.2.1. Enfoque Tradicional y Enfoque por Competencias

En el proceso de selección de personal en *Orientación Tradicional* se utilizan como herramientas los test psicológicos para la evaluación y definición de ciertos rasgos de personalidad, fortalezas, debilidades del postulante y se efectúan las recomendaciones correspondientes a la empresa. Este enfoque se basa en una concepción del mercado económico caracterizado por una gran estabilidad productiva, el cual asume que un empleado hace y hará las mismas tareas durante varios años; está centrado puntualmente en el estudio del puesto a cubrir y no de la persona en sí misma; pero es necesario realizar un análisis de la misma en donde se observa si los rasgos de personalidad evaluada se ajustan al perfil del puesto en relación a las tareas y obligaciones que este deberá cubrir (Pérez Jáuregui et al., 2012).

En comparación con el Enfoque Tradicional, existe también el *Enfoque por Competencias*. Este último, brinda numerosos beneficios en los distintos contextos y ámbitos de la empresa, tanto para optimizar la atención de los clientes internos, como la de los clientes externos, por ello despertó gran interés en muchos países (Alles, 2000). Carrillo e Iranzo (2003) afirman que el concepto de “competencias” fue muy usado desde mediados de los ochenta, y cada vez con más frecuencia, estuvo vinculado con la mayor productividad de las empresas, incluye aspectos que permiten una mejor calidad del trabajo, como capacidades y cualidades humanas necesarias para optimizar la organización. Sin embargo, el concepto presentó dificultades en su definición, ya que fue usado en diferentes ámbitos, como educativo, laboral y económico.

Según Gil Flores (2007), desde el *Enfoque Tradicional* se ha partido de la definición de los puestos de trabajo de la organización para identificar los rasgos de personas que deberían cubrir con garantías de éxito. Al considerar las competencias no

se parte del trabajo sino de las características y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias del puesto, al tomar en cuenta las competencias implica no sólo atender a los rasgos psicológicos de las personas sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

Cada proceso de evaluación correspondiente al *Enfoque Tradicional*, cuenta con una serie de fases que se detallarán a continuación según Jáuregui et al., (2012):

1. En la primera fase, se lleva a cabo la investigación de la vacante para poder conocer la empresa, cómo influye el contexto en la misma, así como también en los diferentes postulantes, en el proceso de selección y además informarse acerca del puesto a cubrir. Desde el enfoque tradicional se tendrá en cuenta la capacitación, formación, edad, sexo, experiencia, características fisiológicas, intelectuales, afectivas y de personalidad, entre otras.
2. En una segunda fase, el profesional utiliza diferentes fuentes de búsqueda tales como: fuentes internas con las que cuenta el área de recursos humanos de la empresa, fuentes externas ya sea avisos en periódicos, otras consultoras, búsquedas en internet, etc., y fuentes mixtas donde se utilizan ambas fuentes, si una de ellas no funcionara. Acto seguido se determina la estrategia a utilizar por parte de la empresa y las técnicas a emplear.
3. En una tercera fase, se analiza el currículum vitae que fue enviado por el candidato junto con la remuneración pretendida por el mismo y si fuese necesario, podría llevarse a cabo una entrevista inicial.
4. En la cuarta fase, el psicólogo utiliza diferentes técnicas que se adecúan a la situación: entrevista semidirigida o semiestructurada, técnicas psicométricas y proyectivas, técnicas grupales o assessment center, estudio socio económico y ambiental, examen médico pre ocupacional y evaluación técnica.
5. En la quinta y última fase, se lleva a cabo la orientación en la que se elaboran los informes y se da una devolución a los candidatos, aún a aquellos que no hayan sido seleccionados, informándoles que quedarán en la base de datos de la empresa para una próxima búsqueda laboral.

3.3. El rol del psicólogo y la evaluación psicológica en el ámbito laboral

El perfil del psicólogo en el área laboral, que trabaje en selección de personal, se define como una serie de capacidades y habilidades específicas, siempre a conciliar entre la demanda y el cargo a cubrir. Es importante y necesario para el psicólogo conocer y tener conocimiento sobre el lugar, las condiciones de trabajo y el grupo humano al que se deberá integrar el postulante (Duplessis & Ferro, 1994).

La evaluación psicológica laboral, se entiende como el proceso que permite al psicólogo valorar y conocer las capacidades laborales de un empleado a futuro, en relación a las características de un puesto de trabajo determinado y a la cultura de la institución o empresa. En base a esto es que posteriormente se hace una elección de los mejores candidatos, y no en base a juicios subjetivos del psicólogo (Albajari & Mames, 2008).

Un buen proceso de selección, permite detectar los mejores candidatos, y para realizarlo, se deben tener en cuenta aspectos fundamentales como relevar adecuadamente el perfil, realizar entrevistas bien hechas, aplicar técnicas adecuadas, usar métodos que consten de varias instancias de evaluación y verificación, pedir referencias, y no elegir personas que no se correspondan con el nivel del puesto por falta o por exceso, ya que esto puede generar inconvenientes futuros (Alles, 1999).

Si bien se le exige al psicólogo laboral que en escaso tiempo sea rápido, preciso y eficaz, la selección de personal es un proceso donde la evaluación psicológica es sólo un paso. Su beneficio es que permite obtener datos esclarecedores que surgen tanto de las entrevistas como de las producciones del futuro empleado y se trata de un proceso mediante el cual se valoran las capacidades laborales de un candidato, en relación con un puesto de trabajo y con una cultura organizacional específica (Chaves Paz, 2000).

Retomando el concepto de entrevista, es importante destacar que la característica primordial que se debe mantener durante la misma, es sostener una relación asimétrica entre el entrevistador y el futuro empleado, sin embargo se debe mantener un equilibrio entre crear un buen clima laboral y conservar el lugar. Es una posición dificultosa de lograr, pero es fundamental para el adecuado desarrollo de la entrevista. También es importante, para obtener una entrevista completa, realizar distintos tipos de preguntas que permiten captar información compleja sobre el candidato (Alles, 1999).

La línea es la encargada de definir el perfil que se necesita para cubrir una vacante, pero también, las empresas están orientadas a mantener dentro de sus empleados un mismo perfil. Cuando se habla de perfil, se habla de un conjunto

determinado de conductas, habilidades, conocimientos y competencias que deben poseer los postulantes que quieran aplicar para determinado puesto de trabajo o ingresar a determinada institución. El personal de recursos humanos o el psicólogo laboral, tiene la difícil tarea de equilibrar entre los requerimientos que la línea determina y las posibilidades que el mercado realmente ofrece (Alles, 1998).

El perfil es el resultado del conocimiento de la cultura de la empresa, de la comprensión en cuanto a la necesidad que se presenta y de los aspectos que se requieren para realizar las tareas del puesto (Richino, 2000). Durante la entrevista es primordial tener registro de los elementos que se consideren más importantes. Al realizar el registro se debe evitar las opiniones personales o subjetivas. No es conveniente usar términos como “yo creo”, “me parece”, ya que de esta manera no se tendría una visión objetiva del candidato que pretende aplicar al puesto de trabajo (Alles, 1999).

A la hora de confeccionar un perfil, se debe conocer previamente: la política de la empresa, tales como el clima de trabajo, el lugar físico, posibilidades de crecimiento, códigos que se manejan, experiencia requerida, forma de trabajo, etc.; el perfil del sector para el que se presentó el postulante; las expectativas del superior a quien este va a responder (Weigle, 1996).

Se comienza haciendo una descripción de la tarea y las funciones a cumplir, luego se puntualizan las características del puesto a cubrir y una vez establecido esto, se establecen los rasgos de la personalidad con los que debe contar el postulante (Weigle, 1996).

Para Albajari y Mames (2005) lo importante de definir el perfil del puesto es dejar asentado de manera crítica cuáles son las responsabilidades, tareas y competencias necesarias de un puesto de trabajo determinado. En cuanto al perfil de la empresa, es el que describe el estilo de trabajo y las prácticas de una determinada organización, esto es lo que comúnmente se denomina *cultura organizacional*.

Es necesario que las organizaciones hagan una correcta planificación del proceso de búsqueda, ya que no para todos los puestos se utiliza la misma estrategia, por ende cada uno tiene diferentes grados de complejidad. Para que sea eficiente el proceso, es de vital importancia, identificar cada paso a seguir, determinar tiempos aproximados de la búsqueda, y estudiar los costos que puede generar a la empresa que busca (Alles, 1998).

3.4. Liderazgo en el ámbito laboral

Dentro de la evaluación psicológica, una de las características de gran importancia a la hora de evaluar, es el liderazgo.

Robbins (1996), sostiene que el liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de las metas de interés. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que brinda el desempeñar un puesto administrativo en una empresa, dado que este cargo confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, o una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización, pero no todos los líderes son administradores.

El que una organización dé a sus administradores ciertos derechos formales, no significa que proporcione la seguridad de que estos puedan dirigir con eficacia (Robbins, 1996). Para Kotter (1990), el liderazgo produce movimiento, marcando un camino, creando una visión de futuro, así como estrategias particulares para hacer realidad esa visión, el líder comunica el rumbo marcado por medio de palabras y hechos con el objetivo de influir sobre la creación de grupos que entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez. Por otro lado es importante destacar que en el momento de la ejecución, el líder busca motivar e inspirar para lograr cambios.

Citando a Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil y Nader (2007), el liderazgo presenta ciertas características comunes:

- Es un proceso: el líder afecta y es afectado, no hay una acción directa desde el líder hacia los demás, se lo trata como un proceso, ya que se produce una interacción.
- Es influencia sobre los demás: esta condición es exclusiva del liderazgo, si ésta no existe, el liderazgo se desvanece.
- Ocurre en un contexto grupal: ya que la acción del líder consiste en influenciar a otros, es un fenómeno social.
- Involucra el logro de objetivos o metas: el líder fija objetivos comunes o metas.
- La relación entre el líder y seguidor se da a partir de esas metas específicas.

Según estos autores, ser líder involucra adoptar múltiples roles. Esto implica no sólo poseer un amplio abanico de conductas, sino poder seleccionar roles acertados para cada situación. Esto requiere de un comportamiento del todo complejo y flexible.

Tal como expresa Adair (1990) el líder tiene que cumplir con determinadas funciones: Debe poder establecer los objetivos de la organización o el grupo, lo que le permite establecer un plan para proceder y así alcanzar el propósito que se propuso. Además debe contar con la capacidad de comunicación e instrucción de los objetivos, respondiendo adecuadamente a lo que se le pregunte. Un líder cuenta con la capacidad de supervisión y seguimiento del trabajo y el equipo del cual forma parte; es imprescindible que evalúe y controle el desempeño de cada uno de los miembros.

Gómez Ortiz (2008) exhibe que un líder al momento de su gestión, debe generar dirección, logrando que su discurso inspire y motive a los subordinados y lleve a la formación de equipos. Los seguidores toman como ejemplo los aportes que el líder realiza y así lo reconocen como tal.

Según lo expuesto por esta autora existen algunos rasgos fundamentales que corresponden estar presentes en un líder: Necesita contar con la capacidad de supervivencia lo cual lo lleva a la elección de seguidores eficaces. De esta manera, puede lograr inspirar a los subordinados para que se desempeñen a niveles extraordinarios. La figura del líder está representada por aquella persona que cuente con un fuerte carácter moral y que marque una diferencia profunda y duradera en la organización.

Según la teoría de Albajari y Mames (2005) existen diferentes tipos de Liderazgo: El *estilo jerárquico*, en aquellas personas que cuentan con características autoritarias y se encargan de la toma de decisiones sin tener en cuenta las demás opciones, aunque estas se encuentren argumentadas. El *estilo democrático*, que se conocen también como participativos ya que se muestra como un mediador entre las diferencias que se presentan en el equipo e incentiva a sus seguidores a que asuman un papel de mayor compromiso a través de las tomas de decisiones con las consecuencias que esto conlleva. El *estilo por conocimiento*, donde el líder se muestra como alguien que posee todos los conocimientos y debe transmitirlos sin recibir ninguna objeción por parte de sus colaboradores. Y por último el *estilo carismático*, aquel que cuenta con ciertas características de su personalidad que le permiten mostrarse como un líder y que sus seguidores lo vean como tal; son personas que tienen mucha habilidad para

establecer vínculos, transmitir ideas, motivar y así logran llevar su mandato de manera exitosa.

Siguiendo a Kotter (1990), dependiendo el estilo de liderazgo, habrá seguidores pasivos, que son aquellos que siguen al líder sin dar su opinión; activos, que son aquellos que sugieren, brindan aportes, son los que ejercen el proceso de influencia en doble sentido; y por último, existen las personas que se oponen al líder.

Siguiendo esta línea, se puede afirmar que existen diferentes enfoques dentro de la definición de Liderazgo; a continuación se exponen brevemente:

- El *enfoque de los rasgos* se encuentra relacionado a las teorías de la personalidad, entre ellas la de los cinco grandes factores. Esta teoría considera que existen determinadas características y habilidades que posee un líder y que son aplicables en todas las empresas. De esta manera se puede determinar qué puesto puede ocupar la persona y cuál es su futuro dentro de la misma, ya que establece que existe un perfil ideal de líder. Este enfoque no tiene en cuenta a los subordinados ni al contexto que los rodea, tampoco ha logrado establecer cuáles son las características o rasgos necesarios para hablar de un líder eficaz (Castro Solano et al., 2007).
- El *enfoque conductual*, que tiene como principal objetivo analizar las conductas que son llevadas a cabo por un líder y cómo esto determina la relación con un liderazgo eficaz. Este enfoque establece dos conductas que deben encontrarse en un líder; por un lado la consideración, que llevan a que exista una buena relación entre el líder y sus subordinados y por otro lado, la iniciación de la estructura, que se encuentra orientada a establecer los roles, las tareas y obligaciones, organización y planificación dentro de un equipo de trabajo. Esto llevó a estudiar las conductas que poseen los líderes en un contexto determinado (Castro Solano et al., 2007).
- El *enfoque de Bass: el Liderazgo Transformacional y Transaccional*, en este enfoque, se propone el liderazgo transformacional, el cual se relaciona con los efectos que tiene el líder sobre sus seguidores. Estos buscan generar cambios logrando que tengan en cuenta sus propios intereses en relación a los de la empresa, lo que genera confianza y respeto por parte de los colaboradores y lleva a una mayor motivación. Este tipo de liderazgo puede diferenciarse del transaccional el cual tiene como objetivo una actitud

orientada a los resultados teniendo en cuenta dos variables (la recompensa contingente y manejo por excepción), donde se premia o se castiga al subordinado de acuerdo al rendimiento que hayan obtenido. Y además se puede diferenciar del estilo *laissez faire*, en el que se habla de un liderazgo que no existe, de la falta de liderazgo (Castro Solano et al., 2007).

3.4.1. Enfoque del Liderazgo Situacional

De acuerdo a la Teoría del *Liderazgo Situacional (TLS)*, la figura del líder está determinada por la capacidad del mismo para poder adaptarse o modificar su propio estilo antes las situaciones que se presenten y si estas lo requieren. Esta teoría incluye como factor fundamental, el contexto o la situación. No existe según la TSL un estilo de liderazgo que sea óptimo para cada situación sino que es justamente esta capacidad de responder ante las mismas en combinación con ciertos tipos de conducta. El liderazgo depende de la interacción del líder y el grado de madurez de los subordinados; donde se tiene en cuenta la motivación, la experiencia con la que cuentan y las competencias para realizar las tareas asignadas (Sánchez Santa Bárbara, 2000).

Por otro lado, Lupano Perugini y Castro Solano (2005) plantean que el *Enfoque Situacional del Liderazgo* tiene como principal idea que existen diferentes patrones de conducta que pueden ser óptimos en diversas situaciones, pero esto no implica que una misma conducta, sea efectiva para todas las situaciones.

Según la *TLS*, es el poder que los subordinados logran ver en un líder, lo que da a este la capacidad de la figura propiamente dicha; logrando así influir y modificar su comportamiento (Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2010).

Dentro del enfoque del Liderazgo Situacional, se encuentran diferentes teorías. Comenzando por la *Teoría de la Contingencia* (Sánchez, 1999): Esta teoría parte de la hipótesis de que el tipo correcto de conducta de un líder, depende de si la situación del grupo es favorable o no para él. Las situaciones que determinan esta circunstancia son:

1. *Relación líder-miembro*: Refiere a la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Se mide por aspectos tales como que el individuo sea aceptado y se le tenga confianza, y lo cálida que sea la relación que pueda tener con los miembros.

2. *Estructura de la tarea:* Es el grado en que la tarea se explica por medio de procedimientos establecidos. Se mide por el grado de claridad en que se dictan las metas, el número de soluciones que es factible utilizar y el grado de corrección de la solución o la decisión que se puede corroborar apelando a procedimientos lógicos o a una retroalimentación.
3. *Poder de posición:* Es el grado de la posición que ocupa el líder y que le permite que los miembros se adhieran a él y acepten su dirección y liderazgo, ya que el poder de posición incluye el grado de autoridad para recomendar castigos y recompensas, afectar promociones, etc.

Por otro lado, se encuentra la *Teoría del Camino-Meta*, (Gómez Ortiz, 2008): Esta teoría sostiene que los seguidores consideran la conducta del líder como aceptable según el grado al que perciban que la conducta es una fuente inmediata de satisfacción. La tarea se juzgará aceptable según el grado que se establezca con claridad en las relaciones trayectoria-meta. En consecuencia, la conducta eficaz del líder se basa tanto en la disposición del mismo para ayudar a sus seguidores como en sus necesidades.

El líder debe permitir que la satisfacción de las necesidades de los seguidores dependan de su desempeño, capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño aceptable; para ello, se identificaron cuatro componentes de liderazgo (Gómez Ortiz, 2008).

- El *líder directivo*: quien hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se va a hacer y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.
- El *líder apoyador*: es amistoso y muestra preocupación por sus seguidores.
- El *líder participativo*: consulta con sus seguidores y utiliza las sugerencias que le hacen antes de tomar una decisión.
- El *líder orientado a la realización*: fija metas desafiantes y espera que los seguidores se desempeñen a su máximo nivel.

Por último se encuentra la *Teoría del intercambio líder-seguidor*, que plantea que es muy importante no solo la situación sino las interrelaciones que se establecen entre el líder y los subordinados. Divide al equipo en endo grupo, son aquellas personas que forman una relación de confianza y asesoramiento con el líder. Este les otorga

tareas de mayor compromiso y los ayuda a avanzar en su carrera y así el seguidor le devuelve confianza y responsabilidad. Y en exo grupo, son aquellas personas que no logran tener una relación de intercambio con el líder y mantienen las tareas que les corresponden por su posición. Uno de los grandes desafíos que tiene el líder será poder mantener ambos grupos satisfechos, marcando las diferencia de ambos grupos pero logrando al mismo tiempo que desarrollen las tareas de manera adecuada (Castro Solano et al., 2007).

3.5. Test Leader Behavior Analysis (LBA II)

Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (1985) presentan un tercer modelo de liderazgo conocido como 'Liderazgo Situacional II' (Blanchard, 1984 citado en Sánchez Santa-Bárbara, 2000).

Este modelo plantea la manera de adaptar el liderazgo a las diferentes situaciones en que se desarrolla. Consiste en adaptar las combinaciones que existen de compromiso y competencias (nivel de desarrollo) para una tarea con los distintas conductas de apoyo y dirección) (estilos de liderazgo) (Blanchard, Carlos & Randolph, 2000).

Siguiendo a estos autores, para poder determinar el nivel de desarrollo, se establecen dos variables: Por un lado el *compromiso* que es la confianza en sí mismo y el grado de motivación que tiene la persona a la hora de realizar las tareas; teniendo en cuenta su atención, energía, estado de ánimo. Y por otro lado la *competencia* que es la capacidad y el rendimiento con el que el individuo cuenta a la hora de realizar la tarea que se le asignó. Además es necesario establecer el estilo de liderazgo; y para esto se tienen en cuenta la dirección que es la forma en que se realiza una tarea y el apoyo, que es la actitud e iniciativa que posee una persona para la realización de la tarea.

Blanchard et al., (2000) establecen cuatro estilos de liderazgo:

- *El estilo uno o de dirección*, donde se presenta mayor conducta de dirección y menor conducta de apoyo.
- *El estilo dos o persuasivo*, donde hay demasiada conducta de dirección y mucha conducta de apoyo.
- *El estilo tres o participativo*, donde se observa algo de conducta de dirección con poca conducta de apoyo.

- Y por último el *estilo cuatro o de delegación*, donde se presenta poca conducta de dirección y apoyo.

Esto se encuentra en combinación con el nivel de desarrollo planteada anteriormente donde el nivel uno tiene poca competencia y mucho compromiso; el nivel dos tiene de escasa a moderada competencia y poco compromiso; el nivel tres tiene competencia de moderada a alta y algo de compromiso y el nivel cuatro que tiene mucha competencia y compromiso.

No existe según esta tarea un estilo de liderazgo que sea el más esperado, sino que esto va a depender de que el líder logre dar cuenta y utilizar aquel estilo que sea el más adecuado al nivel de desarrollo de su seguidor en cada tarea a cumplir (Blanchard et al., 2000).

3.6. Técnicas que evalúan Liderazgo en el ámbito laboral

Es necesario someter a las técnicas a una adaptación de los test originales debido a las características particulares de cada población, de manera contraria esto llevaría a una valoración errónea de los resultados (Fernández, Pérez, Alderete, Richaud, & Liporace, 2011).

La propia adaptación y aplicación del test, la interpretación de sus puntuaciones y el contexto sociocultural en que el surgió y en el que se busca adaptar; son cuestiones de gran importancia a la hora de llevar a cabo las adaptaciones (Muñiz & Hambleton, 1996).

Es central analizar las equivalencias respecto al constructo y los diferentes lenguajes que existen. Y además se suma a esto, el lugar que ocupa la cultura que atraviesa a los sujetos en todos los ámbitos de sus vidas. Es por esto que las adaptaciones deberán dar mayor importancia a las respuestas de los sujetos con sus particularidades, dependiendo de la cultura y realidad en que estén inmersas y no tanto de las traducciones en sí mismas (Fernández et al., 2011).

El *Test Leader Behavior Analysis (LBA II)* no se encuentra validado en la República Argentina, por lo que es imprescindible describir otras técnicas, que sí lo están y permiten evaluar Liderazgo.

Se puede afirmar que existe una amplia variedad de técnicas o instrumentos que pueden ser utilizados en el ámbito laboral; a continuación se hará una breve descripción de algunas de ellas.

Por un lado se encuentran las técnicas psicométricas. Uno de los Test lleva el nombre *Celid*, el cual fue adaptado a la Argentina por Castro Solano, Nader y Casullo en el año 2004. Este propone tres estilos diferentes de liderazgo: el Liderazgo Transaccional, el Liderazgo Transformacional (que a su vez se divide en cuatro dimensiones: inspiración, consideración individualizada, estimulación intelectual y carisma) y Laissez Faire. Para este modelo los autores se basan en las teorías sobre Liderazgo Carismático y Liderazgo Transformacional. Dicho test puede administrarse tanto individual como colectivamente, es autoadministrable y está conformado por 34 ítems (Castro Solano, et al., 2007).

Otro instrumento es el *Conlid*, que fue adaptado a la República Argentina por Castro Solano, Nader y Lupano Perugini en el año 2005 con la finalidad de evaluar los tipos de conductas que pueden presentarse en un líder. El mismo se encuentra formado por 18 ítems, autoadministrables. Las tres dimensiones de esta prueba son: *conductas orientadas hacia el cambio, proponer nuevas estrategias con el objetivo de innovar; hacia las relaciones, apuntan a mejorar y mantener las relaciones entre el líder y sus seguidores y hacia la tarea, la concreción de las tareas* (Castro Solano et al., 2007).

También existe el *Test Camin*, que fue adaptado por Castro Solano y Nader en el año 2005. Dicho test tiene su base teórica en el enfoque *Camino-Meta*. En este modelo se tienen en cuenta tres características de gran importancia, el estilo del líder, el tipo de ambiente y las características de los seguidores y lo que debe lograr el líder teniendo en cuenta esas características; es utilizar el estilo de liderazgo adecuado. Dicho instrumento plantea cuatro estilos de liderazgo; participativo, considerado orientado a metas y directivo. Este es autoadministrable, consta de 12 ítems con formato Likert y su resolución lleva de cinco a 10 minutos (Castro Solano et al., 2007).

Por último el *Test Potenlid*, el cual fue adaptado por Castro Solano en el año 2005. En relación a su base teórica, la personalidad y los valores se encuentran íntimamente relacionados con la motivación de acuerdo a la posición que adquiera cada sujeto para liderar. Este enfoque plantea tres dimensiones a evaluar: motivación intrínseca que tiene que ver con la atracción por ocupar posiciones de liderazgo, motivación extrínseca que se encuentra relacionada con la decisión de los sujetos de convertirse en líderes luego de haber analizado los pro y contras y motivación social normativa en la que los sujetos son líderes ya que consideran que es su obligación. Este instrumento es autoadministrable ya que se responde en cinco minutos, conformado por

nueve ítems de tipo Likert. Su puntuación se interpreta de igual manera a los instrumentos detallados anteriormente (Castro Solano et al., 2007).

Por otro lado, se encuentran las técnicas proyectivas, aquellas que exploran la personalidad desde un enfoque global, teniendo en cuenta características tales como; capacidad de argumentación, desarrollo cognitivo y emocional, empatía, relaciones interpersonales, creatividad, trabajo en equipo, control emocional, capacidad de liderazgo, capacidad de organización y planificación, iniciativa y productividad (Celener de Nijamkin, Febbraio, Rosenfeld, Hidalgo, Peker, Bataffarano, Avrutin, Jordá, & Baratta, 2006).

Una técnica muy utilizada en el área laboral que brinda información muy rica en un corto tiempo se conoce como el *Test Guestáltico Visomotor de Bender* (Bender, 1938), a través del cual se evalúa el nivel de maduración en relación a cómo se estructuran los estímulos perceptuales (Albajari & Mames, 2005).

Es necesario mencionar aquí la aplicación de Hutt (1946) que propone al Test de Bender como una prueba proyectiva que tiene sus bases en la Teoría psicoanalítica estableciendo relación entre personalidad y percepción. De esta manera se divide a la prueba en tres fases: en una primera fase, se le solicita al sujeto que copie las tarjetas de igual manera a la administración estándar propuesta por Lauretta Bender (1938), en una segunda, que elabore modificándolas según como desee y en una tercera fase se le solicita que relaciona las tarjetas originales con su propia elaboración, asociándolas libremente (Cayssials, 2013).

En el año 1960, Hutt se encarga de crear tarjetas diferentes a las de Lauretta Bender con el objetivo de que represente aún más los principios de la Gestalt (Heredia, Hidalgo & Rocha, 2012).

Otra técnica a mencionar es El *Test de Persona Bajo La Lluvia* ya que este puede aportar datos sobre la conducta que presenta el sujeto ante ciertas situaciones laborales, en donde se podrá observar su forma de proceder y cómo logra procesar y organizar la información. Su interpretación permite conocer además cómo se desenvuelve el sujeto en situaciones desagradables o tensas en las que lluvia se presenta como el elemento perturbador (Querol & Chaves Paz, 2005).

El *Test de las Dos Personas Trabajando (T2PT)*, permite observar ciertos datos de interés en el ámbito laboral que se encuentran en relación con la personalidad del sujeto. Este test evalúa ciertas variables psicológicas tales como liderazgo, trabajo en

equipo, relaciones interpersonales, rendimiento laboral, estabilidad emocional y la percepción del entorno y la negociación (Kaneko Aguilar, 2014).

Por último es necesario mencionar el *Test de Rorschach* propuesto por Hermann Rorschach (1921). Es una técnica proyectiva aperceptiva de formas y estructuras, compuesta por 10 láminas que simulan una mancha de tinta. La misma permite analizar la presentación y adecuación a situaciones nuevas, los conflictos internos e impulsos, las relaciones interpersonales, la autoridad, la realidad, la sexualidad masculina, la sexualidad femenina/materna, los afectos y la angustia en situaciones límites. Este instrumento ayuda a obtener un análisis complejo de la personalidad del sujeto y como se ajusta ésta a la situación laboral (Exner, 2008).

4. Metodología

4.1. Tipo de Estudio

El siguiente estudio es de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, transversal.

4.2. Muestra

La muestra estaba conformada por 4 participantes, de sexo masculino con una edad promedio de 40 años de edad. El tipo de puesto para el cual se realizó la evaluación es el de aspirantes con personal a cargo (jefe, supervisor, gerente); para el cual debían reunir características tales como análisis de problemas y detalles, motivación por la excelencia, orientación al cliente, planificación y seguimiento, atención a los detalles, trabajo en equipo, iniciativa, etc. Además necesitaban contar con características de liderazgo, con experiencia previa en la conducción, con coordinación de acciones de equipos de trabajo y haber tenido gente a cargo.

4.3. Instrumentos

Test Leader Behavior Analysis II fue desarrollado por Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (1985). Dicho instrumento no se encuentra adaptado en la República Argentina. Su base teórica se encuentra en la Teoría de Liderazgo Situacional que se propone investigar acerca de la relevancia de las diversas variables situacionales que se presentan es un proceso de liderazgo; centrándose específicamente en los diferentes estilos que pueden presentarse en un líder, tales como dirección, persuasión, participación y delegación.

Es un instrumento que consta de 20 preguntas que describen diferentes situaciones que podrían generarse dentro del contexto laboral, las cuales cuentan con cuatro posibles respuestas (A, B, C y D). La persona debe optar por elegir solo una de las opciones que se le presentan de acuerdo a la respuesta que le surja de manera espontánea durante la realización del test (Blanchard, Edeburn & Zigarmi, 1997).

Entrevista semidirigida/semiestructurada, esta técnica fue administrada a 4 personas con una edad promedio de 40 años de edad, quienes fueron evaluadas como aspirantes con personal a cargo. Los ejes más importantes a evaluar fueron: formación

académica, experiencia laboral, postulación al trabajo actual, estabilidad emocional, nivel intelectual, autoconfianza, compromiso, expectativas de promoción y desarrollo, capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente, actitud hacia la autoridad, fortalezas y aspectos a mejorar, tiempo libre y enfermedades, accidentes o pérdidas significativas.

Test Guestáltico Visomotor fue desarrollado por Lauretta Bender (1938), es conocido brevemente como Bender Gestalt. Consiste en presentarle al sujeto 9 láminas cada una con diferentes figuras y analizar cómo ha respondido el mismo a los estímulos perceptuales.

En 1946 Hutt considero al Test Guestáltico Visomotor como una prueba proyectiva y propuso interpretar a la misma a partir de la Teoría Psicoanalítica. De esta manera propone aplicarla en tres fases: La primera fase consistía en copiar las figuras, en la segunda fase se le solicitaba al sujeto que vuelva a dibujar las figuras haciendo las modificaciones que considere necesarias y en la tercera y última fase, se le pide al sujeto que manifieste los estímulos que recuerde. Esta prueba tiene como objetivo analizar la capacidad de organización, representación y planificación ante una determinada tarea; y otras características tales como adaptación, mecanismos de defensa, áreas de conflicto, etc. (Hutt, 1946, citado en Heredia Ancona, Santaella Hidalgo & Somarriba Rocha, 2011).

Test de la persona bajo la lluvia fue adaptado a la Argentina por Querol y Chávez Paz (2005). Evalúa la imagen que tiene el individuo sobre sí mismo ante situaciones desfavorables, apelando a los recursos con los que cuenta. En el ámbito de la psicología laboral, el test apunta a establecer si el sujeto posee o no cierta aptitud para ocupar un puesto determinado. A partir de esto se busca lo “esperable”, analizando la capacidad del mismo para sobreponerse a situaciones estresantes que se le presenten y cómo lo resolvería.

Consiste en entregarle al sujeto una hoja en blanco de manera vertical y un lápiz; en caso de que el sujeto decida modificar la posición de la hoja debe respetárselo. Se le solicita como consigna que “dibuje una persona bajo la lluvia, colóquele nombre y edad y luego escriba una breve historia en relación al dibujo” (Querol & Chávez Paz, 2005).

Test de Rorschach fue desarrollado por Hermann Rorschach (1921). Desde el momento en que fue publicado, este ha tenido diversas interpretaciones bajo las diferentes escuelas tales como el enfoque conductista y psicométrico de Beck y Hertz, el enfoque psicodinámico de Klopfer, el sistema comprensivo de Exner, etc. Es una técnica proyectiva aperceptiva de formas y estructuras. Se encuentra conformado por 10 láminas de diferentes tipos: 3 cromáticas, 5 acromáticas y 2 negras-rojas; las cuales analizan presentación y adecuación a situaciones nuevas, conflicto interno e impulsos, relaciones interpersonales, autoridad, realidad, sexualidad masculina, sexualidad femenina/materna, afectos, angustia/situaciones límites y pronóstico.

Se le da como consigna al sujeto “te voy a mostrar una serie de láminas, me gustaría que me dijeras que es lo que ves o qué imaginas que podría ser” (Exner, 2008).

Test de las dos personas trabajando fue desarrollado por Juan José Kaneko Aguilar en Perú (2014). Surge con el propósito de que exista alguna técnica proyectiva gráfica que estudie la personalidad en el ámbito laboral, especialmente en el área de recursos humanos. La misma tiene como objetivo evaluar cuestiones relacionadas con las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el liderazgo, la estabilidad emocional, el rendimiento laboral, la percepción del entorno y la negociación; a partir de indicadores verbales y gráficos.

La consigna que se plantea al sujeto es “dibujar dos personas trabajando”, esperando que surjan en el sujeto aquellas características de la personalidad que afloran en el sujeto en el ámbito organizacional. La técnica puede aplicarse tanto individual como colectivamente y además puede administrarse en sujetos adolescentes y sujetos adultos (Kaneko Aguilar, 2014). Esta técnica no se encuentra adaptada en la República Argentina.

Además se utilizó como instrumento la observación no participante de la administración de la batería estándar utilizada por la consultora y del *Test Leader Behavior Analysis II*.

4.4. Procedimiento

Los participantes eran aspirantes con personal a cargo que concurrían a la consultora. Próximo al día de la evaluación, se les enviaba a sus direcciones de email

correspondientes el formulario del *Test Leader Behavior Analysis II*. Previamente a que concurrieran a la consultora, se les solicitaba que resuelvan el mismo y lo reenvíen. Luego se les administraba una batería estándar de manera presencial en la consultora, con una duración aproximada de 2 horas. La misma tenía el siguiente orden: *Entrevista Semidirigida/Semiestructurada*, *Test Gestáltico Visomotor*, *Test de la Persona bajo la Lluvia*, *Test de Rorschach* y *Test de las Dos Personas Trabajando*.

5. Desarrollo

5.1. Presentación de la Institución

La pasantía correspondiente a la Práctica y Habilitación Profesional fue realizada en una consultora de Recursos Humanos que radica en la Ciudad de Buenos Aires.

La misma estaba compuesta por un departamento de psicotécnicos y un departamento de selección de personal, que brindaba sus servicios a diversas empresas nacionales e internacionales. Una de las búsquedas consistía en seleccionar personas para cubrir un puesto de aspirantes con personal a cargo, tales como jefes, supervisores, gerentes, etc.

La consultora se encontraba formada por un equipo de 2 psicólogas y un psicólogo que trabajaban de manera full time y 3 psicólogas free lance. Se llevaban adelante actividades tales como psicotécnicos, filtrado de currículos para las diferentes búsquedas laborales en diferentes portales, coordinación vía telefónica o vía mail de entrevistas con los diferentes postulantes, actualización de las bases de datos, assessment center, coaching y capacitaciones, tal como fue expuesto por Blasco (2004).

Como propuesta del coordinador de la institución, se decide agregar a la batería estándar ya utilizada por la consultora: *Test Gestáltico Visomotor* (Bender, 1938), *Test de la Persona Bajo la Lluvia* (Querol & Chaves Paz, 2005), *Test de Rorschach* (Exner, 2008) y *Test de las dos personas trabajando* (Kaneko, 2014); otra técnica que permita obtener más información que fuera útil para la selección del personal del puesto a cubrir.

La variable que se decide estudiar en este personal es la de Liderazgo Situacional, es así que se añade el *Test Leader Behavior Analysis II* ya que su

administración es fácil y se realiza en un corto tiempo (Blanchard, Edeburn & Zigarmi, 1997).

Este instrumento permitía conocer la relevancia de las diversas variables situacionales que se presentan en un proceso de liderazgo a través de 20 preguntas que describen diferentes situaciones que podrían generarse dentro del contexto laboral, tal como lo han mencionado Blanchard, Edeburn y Zigarmi (1997).

En una primera instancia, se llevaba a cabo la investigación de la vacante para poder conocer la empresa, cómo influye el contexto en la misma, así como también en los diferentes postulantes, en el proceso de selección y además informarse acerca del puesto a cubrir (Pérez Jáuregui, Adam & Boso, 2012). Es así que las psicólogas se ocuparon de conocer la adecuada información sobre la persona a evaluar, las características del puesto a cubrir y el perfil de la empresa.

Como se expresó anteriormente, según Alles (1999), un buen proceso de selección, permite detectar los mejores candidatos, y para realizarlo, se deben tener en cuenta aspectos fundamentales como relevar adecuadamente el perfil, realizar entrevistas bien hechas, aplicar técnicas adecuadas, usar métodos que consten de varias instancias de evaluación y verificación.

Es así que las psicólogas pertenecientes al departamento de selección, tenían la tarea de reclutar mediante los portales de búsqueda o la base de datos de la consultora, aquellas personas que cumplieran con los requisitos propuestos para el perfil y de esta manera realizarles una entrevista semidirigida con el objetivo de obtener mayor información, ya sea presencial o vía telefónica. Una vez seleccionada, el departamento de psicotécnicos, coordinaba con la persona un horario para que pudiera asistir a la consultora y llevar a cabo el proceso psicotécnico.

La finalidad del mismo es encontrar al sujeto más apropiado al perfil deseado por la empresa. De esta manera, seleccionar, implica detectar rasgos de conductas acordes a un perfil, mediante técnicas que funcionan como los recursos profesionales en los que el selector se basa, correspondiente a lo explicitado por Richino (2000).

De esta manera según lo expuesto anteriormente por Adair (1990), un líder debe poder establecer los objetivos de la organización o el grupo, lo que le permite establecer un plan para proceder y así alcanzar el propósito que se propuso. Además debe contar con la capacidad de comunicación e instrucción de los objetivos, respondiendo adecuadamente a lo que se le pregunte. Un líder debe contar con la capacidad de

supervisión y seguimiento del trabajo y el equipo del cual forma parte; es imprescindible que evalúe y controle el desempeño de cada uno de los miembros.

Cabe destacar que los evaluados debían tener una edad promedio de 40 años de edad y reunir características tales como análisis de problemas y detalles, motivación por la excelencia, orientación al cliente, planificación y seguimiento, atención a los detalles, trabajo en equipo, iniciativa, etc. Además deben contar con características de liderazgo, con experiencia previa en la conducción y coordinación de acciones de equipos de trabajo y haber tenido gente a cargo.

De acuerdo a lo mencionado en el marco teórico por Pérez Jáuregui, Adam y Boso (2012), en la última fase del proceso, luego de haber aplicado las técnicas correspondientes teniendo en cuenta las características que debe reunir el candidato según la empresa solicitante, se lleva a cabo la orientación en la que se elaboran los informes y se da la devolución.

Es necesario aclarar que para realizar a continuación el desarrollo de los objetivos en el presente trabajo, la consultora sólo permitió acceso a los informes finales realizados por las psicólogas pertenecientes al departamento de psicotécnicos.

5.2. Describir las características de liderazgo evaluadas a partir del Test Leader Behavior Analysis (LBA II) en una muestra de aspirantes a un puesto con personal a cargo.

El *Test Leader Behavior Analysis (LBA II)* le permitió a las psicólogas a cargo del proceso, conocer las características de liderazgo presentes en la persona evaluada, así es que se propuso investigar si esta contaba con la capacidad para adaptarse o modificar su propio estilo ante las situaciones que se presenten si estas lo requieren, tal como fue expuesto por Sánchez Santa Bárbara (2000).

Según lo desarrollado anteriormente el *Test Leader Behavior Analysis II* establece cuatro estilos de liderazgo (Blanchard, Carlos & Randolph, 2000): *el estilo uno o de dirección, el estilo dos o persuasivo, el estilo tres o participativo y el estilo cuatro o de delegación.*

Como se mencionó, las psicólogas a cargo de la evaluación psicológica, se encargaron de analizar las características solicitadas por la empresa, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la misma y del perfil adecuado a la búsqueda (Alles, 2000).

Los candidatos A, B y C obtuvieron mayor porcentaje en el *estilo participativo* y el candidato D en el *estilo persuasivo*.

Los *estilos participativo y persuasivo* fueron los que más prevalecieron en los cuatro evaluados.

De acuerdo a lo analizado en los candidatos A, B y C a través de la técnica, en el *estilo participativo*, explicitado anteriormente por Blanchard, Edeburn y Zigarmi (1997); pueden observarse rasgos tales como: un líder comparte sus ideas con los subordinados, facilitando el diálogo para llegar a una planificación y decisión en conjunto. Entre ellos existe una comunicación bilateral, los subordinados poseen alta capacidad para cumplir con las tareas requeridas aunque a veces puedan mostrarse con poca motivación. Este tipo de líder a su vez tiene la capacidad de ser hábil y productivo respecto a sus contribuciones. Si bien cuenta con experiencia, algunas veces puede mostrarse inseguro o vacilante y autocrítico.

En relación al candidato D, quien obtuvo un *estilo persuasivo* (Blanchard, Edeburn & Zigarmi, 1997), se tomaron en cuenta ciertas características tales como: este tipo de líder se encarga de explicar a los subordinados las decisiones tomadas por el superior, exponiendo las ventajas y desventajas de cumplir con la tarea que se les pide. Existe entre este y los subordinados una comunicación bilateral y apoyo socio emotivo, tal es así que el subordinado presenta una capacidad baja pero se muestra muy motivado. Posee ciertos conocimientos y habilidades aunque todavía no cuenta con demasiada experiencia, debido a esto puede frustrarse o desmotivarse teniendo el miedo a cometer errores.

Las características planteadas anteriormente, van en relación a lo solicitado por la empresa en cuanto a los requisitos con los que deben cumplir los candidatos para cubrir este tipo de puesto (Weigle, 1996). Es así que se solicita que la persona sea alguien proactivo, que trabaje en equipo, que presente rasgos de liderazgo, que sea innovador, que tenga orientación hacia el cliente, que impulse la comunicación oral, que sea transparente, que fomente la creación del valor, que provoque impacto e influya en sus subordinados, que se muestra motivado por la excelencia, que presente capacidad analítica que le permita la planificación y el seguimiento y que realice las tareas con orientación a resultados.

La administración de esta técnica permite observar que cada persona posee patrones de conducta diferentes en diversas situaciones, lo cual no implica que esa conducta sea óptima en otra situación, lo que fue expuesto anteriormente por Lupano Perugini y Castro Solano (2005).

Siguiendo esta línea, los evaluados presentan además distintos estilos de liderazgo; sin embargo, puede afirmarse que estos pueden ocupar una misma posición laboral aun presentando estas diferencias.

El análisis realizado permite dar cuenta que existe relación entre los rasgos de liderazgo solicitados por la empresa para el puesto de aspirantes con personal a cargo y los datos que arroja la técnica elegida.

5.3. Describir las características de liderazgo evaluadas a partir de una batería estándar de una consultora en una muestra de aspirantes a un puesto con personal a cargo.

A partir de la información recabada por las psicólogas encargadas del departamento de psicotécnicos, obtenida mediante la aplicación de la batería estándar utilizada en la consultora, que se encuentra conformada por *entrevista semidirigida/semiestructurada*, *Test Gestáltico Visomotor* (Bender, 1938), *Test de la Persona Bajo la Lluvia* (Querol & Chaves Paz, 2005), *Test de Rorschach* (Exner, 2008) y *Test de las dos personas trabajando* (Kaneko, 2014); se establecen ciertas características, en común, entre los diferentes candidatos A,B, C y D.

Las psicólogas utilizaron las diferentes técnicas para la evaluación y definición de ciertos rasgos de personalidad, fortalezas, debilidades del postulante tal como lo mencionó Pérez Jáuregui, Adam y Boso (2012). De esta manera, recolectaron toda la información obtenida y volcaron la misma en un informe final, que tiene como objetivo exponer en líneas generales las características del sujeto que resultan imprescindibles para cubrir el puesto. De acuerdo al análisis y deducción de las características que arrojaron las diferentes técnicas, se conformó lo que se conoce como el perfil del evaluado, en donde se vuelcan los datos más esclarecedores que surgen de la entrevista y sus respectivas producciones (Chaves Paz, 2000). Seguido a esto, el departamento de psicotécnicos fue el encargado de enviar a la empresa dicho perfil a fin de la mejor integración e inserción a la institución (Albajari & Mames, 2008).

La batería estándar utilizada por la consultora, se encontraba conformada por técnicas proyectivas, que se encargan de explorar la personalidad del evaluado desde un enfoque global. Luego del posterior análisis y evaluación de los test, se obtuvieron algunos rasgos del sujeto de carácter psicológico tales como desarrollo cognitivo y emocional, empatía, relaciones interpersonales, capacidad de argumentación, trabajo en

equipo, control emocional, capacidad de liderazgo, capacidad de organización y planificación, iniciativa y productividad (Celener de Nijamkin et al., 2006).

En relación a los candidatos A, B y C (quienes se caracterizaron por un *estilo de liderazgo participativo*) se observó que son sujetos dispuestos a dirigir su equipo en pos de alcanzar los objetivos grupales y de la organización. Promueven el aporte de sus colaboradores tomando sus sugerencias y motivándolos al demostrarles que sus comentarios son tomados en cuenta. Llevan adelante los equipos de trabajo con suficiente motivación y cuidado por los miembros del mismo. El trabajar en equipo es una necesidad para alcanzar los resultados que le son solicitados y esto los lleva a interactuar con otros. Estos rasgos pudieron ser obtenidos del *Test de las dos personas trabajando* (Kaneko, 2014), en el que se pudo observar que los sujetos respetaron la consigna que se les solicitó, dibujándose a sí mismo y a un compañero de trabajo en una situación laboral, en su mayoría en relación al puesto para el cual son evaluados. El diálogo no es demasiado extenso, sino adecuado a la consigna solicitada, tratando temas exclusivos del ámbito laboral. El fondo y las herramientas en el dibujo, se corresponden con la situación.

Son personas pragmáticas, respecto a los análisis que realizan, logran de un mismo problema exponer diferentes modos de abordajes para llevar a soluciones viables. Son sujetos capaces de integrar diferentes elementos en un todo común para tener una visión amplificada del panorama, características que se corresponden con el *Test de la Persona Bajo la Lluvia* (Querol & Chaves Paz, 2005).

En relación a la interpretación de la técnica, se pudieron observar dibujos bien ubicados en el espacio, emplazados en el centro de la hoja; lo que demuestra un criterio ajustado de la realidad con un equilibrado uso del espacio y una buena representación del esquema corporal. La presión y el tiempo eran de tipo normal; la secuencia de los dibujos fue la esperable, comenzando por la cabeza, el cuerpo y concluyendo con el paraguas y la lluvia. La persona se encontraba dibujada hacia el frente y el paraguas cubriendo adecuadamente a la misma; esto indica que está dispuesta a enfrentar el mundo, teniendo confianza en sí misma, sentimiento de adecuación y capacidad de prever. No se observaron en los dibujos sombreados, borrados, tachaduras, líneas incompletas, etc. (Querol & Chaves Paz, 2005).

Respecto a los rasgos obtenidos del *Test Gestáltico Visomotor* (Bender, 1938), se pudo observar que son individuos que logran planificar a largo plazo haciendo uso de una metodología de trabajo ordenada, dando cuenta de las prioridades a resolver y de

aquellas tareas que pueden posponerse. Para cumplir con los propósitos, diseñan un plan de acción mediante el trazado de metas y empleo de tiempos bien definidos. Se muestran como personas organizadas, planificadores y flexibles ante las diversas situaciones laborales que se le presenten (Hutt citado en Heredia y Ancona, Santaella Hidalgo & Somarriba Rocha, 2011).

Teniendo en cuenta las características de la técnica, en la producción de los sujetos a evaluar, se observó: una reproducción, ajustada a la figura a reproducir con un tamaño similar al modelo (ni micrografías ni macrografía) y regular de las reproducciones particularmente en las figuras dobles. Un uso adecuado del margen izquierdo con trazos de contornos limpios y enteros de buena coloración, con la hoja en posición vertical. Además presentaron una secuencia ordenada, en donde las figuras fueron reproducidas en una sola hoja, tal como se les había solicitado y con un emplazamiento del lado izquierdo en su mayoría. No hubo presencia de choque entre las figuras ni excesivo o comprimido espacio entre las mismas (Hutt citado en Heredia y Ancona, Santaella Hidalgo & Somarriba Rocha, 2011).

El *Test de Rorschach* (Exner, 2008), les permitió a las psicólogas, obtener numerosas características personales; los indicadores muestran que son personas empáticas, responsables, espontáneas, con un alto nivel de compromiso, proceden respetando normas y pautas. Además poseen un gran nivel de argumentación, justificando las decisiones con coherencia y solvencia. Son personas criteriosas, llegando a conclusiones que se adecuan al sentido común. Son innovadoras y creativas, brindando alternativas y cambios que sean beneficiosos. Tienen una gran capacidad para la toma de decisiones. Son claras e influyentes en su discurso. Son sujetos educados, con capacidad discursiva y seguridad.

Siguiendo la línea de interpretación de esta técnica, teniendo en cuenta los niveles cualitativos de productividad y su posterior análisis, se pudo observar que las respuestas presentaban una calidad evolutiva positiva, lo que indica que los sujetos poseen capacidad de análisis y síntesis. Además todos los candidatos dieron un número elevado de respuestas, lo que manifiesta capacidad de productividad y buen potencial intelectual. También es necesario agregar la frecuencia con que se presentó la puntuación Z, lo que permitió establecer que se trata de sujetos con una gran actividad organizativa y relación significativa, dando cuenta de un desarrollo cognitivo adecuado. La presencia de abundante movimiento humano, llevó a considerar que son personas que poseen pensamiento deliberado y capacidad de creatividad (Sendín Bande, 2007).

Respecto al candidato D, quien se caracteriza con un *estilo de liderazgo persuasivo*, es una persona metódica y organizada, pudiendo realizar un seguimiento y control de todas las variables. Tiene una capacidad de análisis de los detalles que luego integra en un todo.

En relación a los indicadores que pueden observarse del análisis del *Test de las dos personas trabajando* (Kaneko, 2014) el candidato entabla vínculos positivos con su entorno laboral, pudiendo identificar las habilidades de los demás y dividiendo las tareas acordes a sus capacidades. Busca generar acuerdos con las personas y trabajar de manera autónoma, generando resultados con el complemento de los logros individuales. Es colaborativo con su entorno laboral y aporta ideas nuevas en el intercambio con otros.

En concordancia con el análisis de los indicadores de la técnica, el sujeto realizó una producción en la que se lo ve en relación con su compañero de trabajo. El fondo y las herramientas son acordes a la situación. En su producción escrita, respondió a la consigna solicitada, manteniendo un diálogo con su compañero exclusivamente de temas laborales (Kaneko, 2014).

Según lo arrojado por el *Test de la Persona Bajo la Lluvia* (Querol & Chaves Paz, 2005) presenta un pensamiento lógico y pragmático, con buena organización de su discurso y seguimiento de una idea directriz. Presenta respuestas convencionales y originales con buen nivel de elaboración.

Al igual que las características de la técnica nombradas en el apartado anterior, se pudo observar un dibujo mediano ubicado en el espacio, con un emplazamiento en el centro de la hoja y una secuencia esperable, comenzando por la cabeza y finalizando con la lluvia. La persona se encontraba mirando hacia el frente, lo que indica comportamiento presente, dispuesto a enfrentar lo que devenga. Se observó un uso adecuado de los accesorios y su ubicación, pero por el contrario no se detectaron transparencias, sombreados ni borrados en el dibujo. La presión y el tiempo fueron normales (Querol & Chaves Paz, 2005).

Teniendo en cuenta los indicadores en el *Test de Rorschach* (Exner, 2008), las psicólogas pudieron dar cuenta que es una persona con perfil resolutivo ya que ofrece formas nuevas de resolver problemas. Busca continuamente tener nuevos desafíos que le despierten su interés. Se muestra como una persona extremadamente autosuficiente e independiente de pensamiento y acción, prefiriendo encontrar sus propias soluciones. Es

una persona sumamente persistente para conseguir los resultados que desea, y hace todo lo que está en sus manos para vencer los obstáculos que se le presenta.

Además observaron que es un sujeto confiado y seguro, innovador ya que es capaz de proponer ideas o metodologías nuevas cuando identifica obstáculos o dificultades para desarrollar el trabajo.

En relación al análisis de niveles cualitativos de productividad, se pudo informar que el sujeto presentó, respuestas con calidad evolutiva positiva, lo que indica la capacidad de análisis y síntesis del mismo. La presencia de puntuaciones Z, permitió observar que el sujeto pone en marcha aspectos cognitivos y motivacionales, para llevar a cabo una tarea de creación personal; lo que da cuenta de un adecuado desarrollo cognitivo. Además cabe agregar, que la presencia de determinantes de Forma dimensión y Vista, señalan la capacidad del sujeto de autoexaminarse y tomar cierta distancia respecto al entorno. Por último es necesario mencionar que el mismo, dio una cantidad significativa de respuestas, por lo que pudo inferirse que posee un buen potencial intelectual y capacidad de productividad (Sendín Bande, 2007).

Tal como fue mencionado en el marco teórico por Pérez Jáuregui, Adam y Boso (2012), las técnicas detalladas, fueron aplicadas ya que se consideraban adecuadas a la institución y al puesto en cuestión; su posterior evaluación y análisis les permitió a las psicólogas a cargo del proceso realizar apreciaciones válidas y confiables respecto a situaciones de conflicto, factores interpersonales, habilidades y competencia, etc., presentes en los cuatros candidatos a evaluar.

Como ya se mencionó anteriormente, tuvo lugar en este proceso la observación no participante por parte de la pasante en las actividades que se llevaban a cabo dentro de la institución. La misma dio lugar a conocer y estar inmerso en lo que son estos procesos propiamente dichos, conociendo aún más el manejo de las baterías psicológicas y su posterior análisis. Desde este lugar, se logró observar el comportamiento de las personas evaluadas ante un proceso de evaluación, cómo se va desarrollando el mismo y además permitió dar cuenta de las características que luego van a ser analizadas a la hora de confeccionar el informe, las cuales fueron desarrolladas a lo largo del trabajo para cada una de las baterías utilizadas. Cabe destacar que las características esperables en las personas aspirantes con personal a cargo, según cada técnica, concordaron con la mayoría de las personas evaluadas en la consultora.

5.4. Comparar las características de liderazgo obtenidas a partir del Test Leader Behavior Analysis (LBA II) y la batería estándar utilizada por una consultora en aspirantes a un puesto con personal a cargo.

El análisis realizado, respecto a los cuatro candidatos A, B, C y D, permite dar cuenta que existe relación entre la evaluación sobre los rasgos de liderazgo solicitados por la empresa para el puesto de aspirantes con personal a cargo y los datos que arrojan las técnicas que conforman la batería estándar utilizada por la consultora.

Siguiendo la línea de lo ya expuesto por Castro Solano et al., (2007), la evaluación del rasgo de liderazgo por parte de las psicólogas, tenía como objetivo encontrar en los candidatos aquellas características que lo definen y determinar así, si eran adecuados para el puesto de aspirantes con personal a cargo.

Es imprescindible a la hora de asignar a un sujeto a este tipo de puestos, asegurarse que se haya realizado una correcta evaluación previa, a fin de poder establecer que existan en este las habilidades y competencias necesarias para cubrir un puesto con personal a cargo, tal como ha sido expresado en las secciones anteriores por Robbins (1996).

Teniendo en cuenta las diversas definiciones desarrolladas previamente en el marco teórico a cargo de Gómez Ortiz (2008), Kotter (1990), Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández (2010), entre otras; se propuso realizar una análisis y posteriormente una comparación entre los datos arrojados por el *Test Leader Behavior Analysis II* (Blanchard, Edeburn & Zigarmi, 1997) y la baterías estándar utilizada por la consultora, conformada por *entrevista semidirigida/semiestructurada*, *Test Gestáltico Visomotor* (Bender, 1938), *Test de la Persona Bajo la Lluvia* (Querol & Chaves Paz, 2005), *Test de Rorschach* (Exner, 2008) y *Test de las dos personas trabajando* (Kaneko, 2014).

Se puede establecer una característica en común entre los cuatro candidatos analizados, los cuales presentaron mayor porcentaje en los *estilos participativo y persuasivo* y un porcentaje menor en los *estilos directivo y delegador*.

En los sujetos A, B y C, que obtuvieron un gran porcentaje en el *estilo de liderazgo participativo*, se encuentra una correspondencia con las características de liderazgo analizadas por la batería estándar.

Tabla 1.

Estilos de liderazgo en candidatos A, B y C.

Estilos de Liderazgo	Porcentaje
Estilo participativo	50 %
Estilo persuasivo	20 %
Estilo delegador	15 %
Estilo directivo	15 %

De acuerdo a lo mencionado por Blanchard et al., (2000), se establece que los candidatos poseen la capacidad de coordinar las tareas y de identificar las cualidades de cada colaborador para desarrollarlas y de este modo optimizar los recursos disponibles. Alinean al equipo motivándolos para responder a las tareas y brindándoles miradas alternas para que se sientan parte de lo que están haciendo. Buscan dar el ejemplo y ser tomados como referentes. Les gusta el reconocimiento tanto personal como también que el equipo al cual guía, esté posicionado favorablemente dentro de la compañía. Son profesionales orientados hacia el logro de objetivos, cumpliendo con las metas dadas.

No obstante, la batería estándar también arrojó datos que son importantes destacar: En ocasiones sería apropiado que siguieran un estilo de liderazgo más directivo, el que les permitiría ser más precisos y enérgicos en su forma de dar instrucciones, al tiempo que les brindaría la capacidad de responder en buena forma ante situaciones de emergencia o presión. Si bien son personas flexibles a la hora de modificar su estilo de liderazgo frente a las situaciones que se le plantean o al tipo de colaborador que debe dirigir, sería recomendable si logran emplear todos los estilos y no priorizar el participativo (Blanchard et al., 2000).

Respecto a lo analizado por las psicólogas en el sujeto D, quien tiende a presentar un *estilo persuasivo*, también fue posible encontrar relación con los rasgos de liderazgo obtenidos a partir de la aplicación de la batería estándar.

Tabla 2.*Estilos de liderazgo en candidato D.*

Estilos de Liderazgo	Porcentaje
Estilo participativo	35 %
Estilo persuasivo	50 %
Estilo delegador	10 %
Estilo directivo	5 %

Como fue expuesto en el marco teórico por Blanchard et al., (2000), en relación a las características como líder, se muestra como una persona que necesita construir un equipo basado en la confianza. Le gusta desarrollar la motivación, el clima laboral y el trabajo en equipo. Se propone ser modelo para los demás, definir un camino y acompañar a los demás en el logro de sus metas, para ello considera que es fundamental conocer primero a sus colaboradores. Busca enfrentar nuevos desafíos que le generen un crecimiento profesional.

Siguiendo a este autor, al igual que en los candidatos desarrollados anteriormente, es preciso destacar ciertas áreas de mejora respecto a su gestión como líder: algunas veces el candidato puede perder de vista aspectos relacionales en pos del cumplimiento de sus metas, tendiendo a tener una mirada individualista. Ante situaciones de conflicto o presión, tiende a experimentar ansiedad y estrés. Prefiere contar con tiempos relajados para desarrollar sus actividades y tiende a buscar que los demás se adapten a sus propias reglas de trabajo (Blanchard et al., 2000).

Mencionando nuevamente a lo desarrollado por Castro Solano et al., (2007), ser líder involucra adoptar múltiples roles. Esto implica no sólo poseer un amplio abanico de conductas, sino poder seleccionar roles acertados para cada situación. Esto requiere de un comportamiento del todo complejo y flexible.

5. Conclusiones

En el presente trabajo se describieron y analizaron las características de liderazgo en un proceso de selección de personal. Esto tuvo lugar en el ámbito de la Psicología Laboral en una Consultora de Recursos Humanos, que permitió conocer el rol que cumple el psicólogo en dicha área, tal como fue mencionado anteriormente por Alles, (2000). Además dio lugar a informarse sobre las funciones que tienen dentro de una consultora, el departamento de psicotécnicos y el departamento de selección de personal.

De esta manera se pudo observar la relevancia que tienen los conocimientos de psicología, principalmente en lo que refiere a la habilidad de la escucha, la comunicación, y la observación; características que el psicólogo trae de manera implícita por su profesión, y que son de gran importancia en estos procesos. Es decir, se pudo observar, los diferentes roles que cumple dentro de Recursos Humanos, cuál es el aporte que le da a su trabajo los conocimientos de la profesión y poder describir ese trabajo que realiza constantemente con los clientes.

Realizar la pasantía en esta institución fue una experiencia muy rica y gratificante que dio lugar a que la pasante fuera parte de uno de los ámbitos en los que puede desarrollarse profesionalmente un psicólogo, conociendo la vital importancia que tiene su función y la manera en que se desempeña laboralmente (Ordoñez, 1995).

Un punto de gran importancia, que es importante destacar es, que la pasante pudo conocer y observar de manera no participante, el proceso de evaluación psicológica. A través de este se lleva a cabo la aplicación de técnicas tanto psicométricas como proyectivas, con el fin de conocer los patrones de conductas y de personalidad correspondientes a los diferentes candidatos, y de esta manera, poder definir si es adecuado o no para el puesto a cubrir, esto fue expresado en el marco teórico por Weigle, (1996). Para lograr esto, la consultora disponía de una batería estándar a través de la cual analizaba las habilidades y competencias de los sujetos sometidos a evaluación; dicha batería estaba conformada por la *entrevista semidirigida/semiestructurada*, *Test Guestáltico Visomotor* (Bender, 1938), *Test de la Persona Bajo la Lluvia* (Querol & Chaves Paz, 2005), *Test de Rorschach* (Exner, 2008) y *Test de las dos personas trabajando* (Kaneko, 2014).

Las técnicas nombradas anteriormente, son de carácter proyectivas ya que se encargan de explorar la personalidad desde un enfoque global, tal como expresó Celener de et al; (2006).

Una de las características puntualmente analizadas en este trabajo y que compete al objetivo del mismo, es la de liderazgo. Es así que el coordinador propone como tema a desarrollar, añadir a la batería estándar, un test de carácter psicométrico conocido como *Test Leader Behavior Analysis II* (Blanchard, Edeburn & Zigarmi, 1997), que tiene como objetivo analizar los diferentes estilos de liderazgo que se presentan en aspirantes con personal a cargo desde un *Enfoque situacional* (Sánchez Santa Bárbara, 2000).

El análisis y evaluación de las habilidades y características que conforman al sujeto, permite realizar el informe final, que se utiliza para establecer el perfil del puesto.

Previamente a esto, como mencionaron Albajari y Mames (2005), es necesario que el psicólogo de a conocer las responsabilidades, tareas necesarias de un puesto y el estilo de trabajo y las prácticas de una determinada organización; esto es lo que comúnmente se denomina *cultura organizacional*.

Como expresó Alles (1999) es importante advertir que las técnicas de evaluación que utilizaron las psicólogas para evaluar a los diferentes candidatos resultaron pertinentes y eficaces, ya que aportaron los datos relevantes del sujeto, en cuanto a habilidades, características, comportamientos, actitudes, etc.

Cabe mencionar que una de las limitaciones que se presentó en la pasante fue, la de cumplir un papel de observadora no participante; ya que no contaba con los conocimientos y experiencia necesaria para la aplicación de las técnicas, lo que llevó a que realizara solo actividades de carácter administrativo y sólo en algunas ocasiones la colaboración para el armado de informes correspondientes a la evaluación psicotécnica.

En relación a las limitaciones de la consultora puede destacarse que la institución no cumplió una función de acompañamiento constante a la pasante y fue difícil encontrar y definir la técnica que se añadió a la batería estándar. La institución permitió en un principio, llevar a cabo sólo tareas de tipo administrativas y recién unos meses después de ser parte de la misma, se le permitió a la pasante realizar actividades correspondientes al departamento de selección de personal tales como búsqueda de candidatos en diferentes portales, coordinación de entrevistas vía telefónica

o vía mail, filtrado de currículos, actualización de bases de datos, etc. No obstante no se le permitió, la participación en ningún proceso de evaluación psicotécnica.

Otro punto de importancia, es que no se pudo tener acceso a las características detalladas de cada una de las técnicas implementadas, por lo que solo se pudo utilizar para la realización del presente trabajo; el informe final que era presentado a la empresa. Es importante destacar la importancia de conocer las características analizadas en cada una de las técnicas con sus detalles correspondientes.

Respecto a las limitaciones de la técnica añadida a la batería estándar, el *Test Leader Behavior Analysis II* (Blanchard, Edeburn & Zigarmi, 1997), es necesario aclarar que la misma no se encuentra adaptada en la República Argentina, por lo que su validez y confiabilidad no resultan confiables. Como se ha aclarado anteriormente, es de gran importancia adaptar los test originales debido a las características particulares de cada población, ya que de manera contraria esto provocará una valoración errónea de los resultados (Fernández et al; 2011). También resulta interesante aclarar, que existen una serie de técnicas de corto tiempo que evalúan la característica de liderazgo y que se encuentran adaptadas a la República Argentina, por lo que hubiese sido más acertado elegir alguna de ellas para añadir a la batería estándar (Castro Solano, et al., 2007).

Además es necesario agregar que debido a lo comentado anteriormente, resultó muy dificultoso encontrar información de la técnica ya que al no estar adaptada y al no ser originaria del país, esta era escasa y la mayoría de los escritos estaban en idioma inglés, por lo que fue necesario traducirla para poder utilizarla. Se aclara entonces que en el marco teórico se destacan una serie de autores que fueron citados repetidamente ya que era la única información a la que se pudo acceder.

Como futuras líneas de investigación o aspectos a mejorar, se propone que la consultora evalúe la posibilidad de agregar a la batería estándar, una técnica que se encargue de evaluar específicamente liderazgo ya que se considera un aspecto imprescindible a la hora de seleccionar aspirantes con personal a cargo. De acuerdo a esto, sería satisfactorio que se apliquen aquellas técnicas que de igual manera evalúan liderazgo pero que se encuentran adaptadas a la República Argentina, ya que debido a esto su confiabilidad y validez resultan más confiables.

Respecto al instrumento *Leader Behavior Analysis II* (Blanchard, Edeburn & Zigarmi, 1997), sería interesante como posible línea de trabajo a seguir, realizar la adaptación del instrumento original a la República Argentina, ya que debido a su fácil

administración y a su corta duración, podría ser un instrumento de gran utilidad para la evaluación psicológica.

Otra propuesta a fin de mejorar el proceso de evaluación psicológica, es la implementación de alguna batería de carácter psicométrico, que permita una fácil y rápida evaluación del candidato. Esto podría añadirse a la batería estándar ya utilizada por la consultora; lo cual sería un gran aporte a la hora de realizar el análisis global de las características de la personalidad del candidato y agilizaría los tiempos de interpretación y armado de informes por parte de las psicólogas a cargo.

Asimismo cabe destacar que la realización de la pasantía junto con la cumplimentación de las 280 horas requeridas permitió que se conociera y se informará acerca de la psicología laboral y la evaluación psicológica.

Más allá de las limitaciones planteadas, que son en pos de una mejora, cabe sostener que la decisión de añadir el *Test Leader Behavior Analysis II* (Blanchard, Edeburn & Zigarmi, 1997) permitió adquirir conocimiento sobre una técnica que no es popular en el país y que luego de un arduo análisis, resultó de mucho interés.

Desde un punto de vista personal, cabe destacar que la pasantía, resultó una experiencia totalmente positiva en la que se adquirió una gran cantidad de conocimiento y llevó a un crecimiento tanto en lo personal como en lo profesional. Principalmente permitió estar inmerso en el rol del psicólogo propiamente dicho, conocer los ámbitos en que este puede desarrollarse y así aprender cual es el trabajo que le espera a un psicólogo.

En relación a los objetivos planteados en el comienzo de este trabajo, se puede afirmar que, de la investigación respecto a los temas tratados, del análisis de datos y su posterior comparación, se logró encontrar relación entre los mismos y así cumplir satisfactoriamente con los mismos.

En correspondencia con el primer objetivo, se puede afirmar que si bien existió una diferencia entre los cuatro candidatos respecto al estilo de liderazgo que presentaban, también se pudieron encontrar similitudes entre los mismos en otros aspectos. Se puede ratificar que se establece relación entre los rasgos presentes en los candidatos que fueron solicitados por la empresa para el puesto de aspirantes con personal a cargo y la información que arrojó la técnica *Test Leader Behavior Analysis II* (Blanchard, Edeburn & Zigarmi, 1997).

De acuerdo a los restantes objetivos; luego del análisis de los rasgos para el puesto de aspirantes con personal a cargo evaluadas en cada una de las técnicas

correspondientes a la batería estándar de la consultora y su posterior comparación con las características obtenidas del *Test Leader Behavior Analysis II* (Blanchard, Edeburn & Zigarmi, 1997), se pudo manifestar que existe correlación en la información obtenida a partir de la evaluación correspondiente. Cabe aclarar que el desarrollo de cada una de las técnicas con su respectivo análisis, fue expuesto con detalle en la sección anterior del presente trabajo.

7. Referencias Bibliográficas

- Adair, John (1990). *Líderes, no Jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito*. Bogotá: Legis. Serie Empresarial.
- Alonzo, C. (2006). *Los roles del psicólogo laboral y sus modelos de intervención en el campo del trabajo*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Albajari, V. & Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Albajari, V. & Mames, S. (2008). *La evaluación psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Alles, M. A. (1998). *Empleo. El proceso de selección. La incidencia de la empleabilidad y el desempleo en la atracción e incorporación de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Alles, M. (1999). *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*. Granica: Buenos Aires.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Introducción al Estudio de los Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica. B.
- Blanchard, K., Edeburn C. & Zigarmi, D. (1997). *Getting to Know the LBA II, Research, Validity, and Reliability of the Self and Other Forms*. Escondido: The Ken Blanchard Company.
- Blanchard, K., Carlos, J. P. & Randolph, A. (2000). *Las tres claves para el empowerment*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista Psicología Organizações e Trabalho*, 4(1), 91-122.
- Carrillo J. & Iranzo C. (2003). Calificación y competencias laborales en América Latina. Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. México: 39 Disponible en: <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/Tratadolatinoamericanodesociologíadeltrabajo/Calificacionycompetencias.pdf>.
- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M.L., Benatuil, D & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Chaves Paz, M. I. (2000). *Metodología y herramientas para la búsqueda de personal*. Buenos Aires: JVE Ediciones.
- Cayssials, A. N. (2013). La adaptación Hutt del Test de Bender y el Inventario de Personalidad de Millon. Su integración en la evaluación de la personalidad.

- Celener de Nijamkin, G., Febbraio, A., Rosenfeld, N., Hidalgo, G., Peker, G., Bataffarano, S., Avrutin, H., Jordá, A., & Baratta, N. (2006). *Técnicas proyectivas: actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense*. Buenos Aires: Lugar.
- Duplessis, J. & Ferro, S. (1994). *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones A.C.A.P.I.L. Federación de Psicólogos de la República Argentina, Código de ética (1999).
- Exner, J. E. (2008). *Manual de codificación de Rorschach para el sistema comprehensivo*. Buenos Aires: Psimática.
- Fernández, A., Pérez, E., Alderete, A. M., Richaud, M. C., & Liporace, M. F. (2011). *¿Construir o Adaptar Test Psicológicos? Diferentes Respuestas a una Cuestión Controvertida*. *Revista Evaluar*, 10.
- Gil Flores, J. (2007). La Evaluación de competencias Laborales. *Educación XXI*, 10, (3), 83-106. doi: <http://dx.doi.org/10.5944/educxx1.1.10.298>.
- Gómez Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & gestión*, (24), 157-194.
- Heredia y Ancona, M. C.; Santaella Hidalgo, G. B. y Somarriba Rocha, L. A. (2011). Test Gestáltico Visomotor de Bender. Métodos de evaluación de Hutt y Lacks adolescentes y adultos. *Facultad de psicología*.
- Kaneko Aguilar, J. J. (2014). *Test de las dos personas trabajando T2PT, propuesta de un sistema de codificación*. Buenos Aires: Lugar.
- Kotter. J.P (1990) Una fuerza para el cambio. En que se diferencian liderazgo y dirección. Madrid: Díaz de Santos.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicología, Cultura y Sociedad*, 6(1), 107-122.
- Marrau, C. Archina, T. Lúquez, S. & Godoy Ponce, P. (2007). El Hombre en relación con su trabajo: incumbencias del proceso de selección. *Revista Fundamentos en humanidades*, 1, (15), 119-131.
- Muñiz, J., & Hambleton, R. K. (1996). Directrices para la traducción y adaptación de los test. *Papeles del psicólogo*, 66(1), 63-70.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*: México: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Ordóñez, M. (1995). *La nueva gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

- Pereira, M. (2008). Diseño de una metodología para procesos integrales de selección en una consultora de recursos humanos. Chile: Universidad de Chile. Recuperado de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/pereira_m/html/indexframes.html.
- Pérez Jáuregui, I., Adam, G., & Boso, R. (2012). *La evaluación psicolaboral, fundamentos y prácticas*. Buenos Aires: Paidós.
- Querol, S & Chávez Paz, M (2005). Test de la persona bajo la lluvia, adaptación y aplicación. Buenos Aires. Lugar Editorial.
- Richino, S. V. (2000). Selección de personal (2da. Ed.) Buenos Aires: Paidós.
- Richino, S. (2008). *Selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Robbins, S. P. (1996) Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México: Prentice Hall.
- Rüssel, A. (1976). *Psicología del trabajo*. Madrid: Ediciones Morata.
- Sánchez, F. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México.
- Santa-Bárbara, E. S. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439.
- Santa-Bárbara, E. S., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de psicología*, 42(1).
- Scroggins, W. A., Thomas, S. L., & Morris, J. A. (2008). Psychological testing in personnel selection, Part I: a century of psychological testing, *Public Personnel Management*, 37.1.
- Sendín Banden, M. C. (2007). *Manual de interpretación Rorschach para el sistema comprehensivo*. Buenos Aires: Psimática.
- Weigle, C. (1996). *El psicólogo evaluador en el campo laboral*. Montevideo: Cristina Weigle.