

# Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos

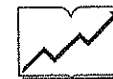
Coordinado por  
Miguel Ordóñez Ordóñez  
*Presidente de AEDIPE-Centro*

FOTOCOPIADORA	
CEHCE	
LABORAL	
Folio 40	S/F 1
	D/F 3

S/F.

**Aedipe**

64--52



**GESTIÓN 2000**

1860

1861

1862

1863

1864

1865

1866

1867

1868

1869

1870

1871

1872

1873

1874

1875

RECORDED  
INDEXED  
MAY 1875

## 2. VIGENCIA DE LAS TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO DE LA PERSONALIDAD

Félix Caja Pablo  
GRUPO DRAGADOS

### 1. Desarrollo de la psicología en la empresa

Podemos distinguir dos fases en el progreso de la psicología en las empresas:

- Una fase puramente «psicotécnica» (práctica), orientada a cuantificaciones «psicométricas».
- Un segundo período, de consolidación, que tiene como objetivo el análisis global del hombre/trabajador en las dimensiones *productiva*, *personal* y *SOCIAL*, una vez superada la concepción simplista del trabajo como únicamente dimensión «jurídico-económica».

No interesa contratar personas para misiones *específicas* dentro de un mundo de los negocios cada vez más cambiante, dinámico, internacionalizado y competitivo.

Corresponde a la Dirección de las empresas el establecer, a corto y largo plazo, las políticas de selección de personal en virtud de la **previsión** en la **evolución** de las tecnologías, nuevas corrientes culturales, etc., con objeto de **anticiparse** al futuro y poder **vislumbrar** los nuevos requerimientos en los puestos.

### 2. La selección técnica

Implica la aplicación de procedimientos CIENTÍFICO-TÉCNICOS, bien por los gabinetes de psicología de las propias empresas o bien por los servicios de una consultora.

Existen dos modelos de selección, que han coexistido en el tiempo:

- TECNOCRÁTICO
- INTEGRATIVO

El modelo tecnocrático, superado, se basaba en las relaciones Seleccionador-candidato. El psicólogo se limitaba a hacer «descripciones» del candidato, sin considerar las demandas del puesto ni la cultura organizativa. Este modelo de selección es de poca utilidad.

El modelo INTEGRATIVO contempla las relaciones entre:

- El seleccionador
- El candidato
- La Empresa o grupo de trabajo

Es necesario conocer las demandas de los puestos, tanto en términos de conocimientos/habilidades como a nivel de estilos psicosociales y laborales, con objeto de saber qué candidato tenemos que buscar.

La selección ha de estar abierta a la implicación de los futuros jefes de los candidatos («Nadie sabe tanto como todos juntos»), conociendo los diferentes procesos de la misma, interviniendo y eligiendo al candidato finalmente.

**Pasarán a entrevista solo aquellos candidatos que, previsiblemente, podrían desempeñar los puestos a cubrir.**

### 3. Técnicas de selección

Tienen por objeto obtener informaciones de los candidatos para predecir el éxito/fracaso en el desempeño de los puestos. Ninguna técnica es por sí sola exclusiva ni excluyente. Cada una tiene su propia significación, siendo complementarias entre sí.

Señalaré brevemente las técnicas que habitualmente aplico, dependiendo del nivel de los candidatos y del impacto económico que el desempeño de los puestos pueda implicar para la Empresa, haciendo de las mismas algunas observaciones:

- Dinámica de Grupos, Tests de Aptitudes intelectuales, Curtis Completion Form, Consecuencias de Guilford, Cuestionarios de Personalidad, ENTREVISTA
- Pruebas Proyectivas: Rorschach, Test de Lüscher, Grafología, Mc Clelland

### 4. Procedimientos para la selección

En el supuesto de que el reclutamiento de candidatos sea por anuncio en prensa, deberemos **eliminar** aquellos cuyo C.V. no se ajuste **exactamente** a **todos** los requerimientos del puesto.

Seguidamente, podemos dar los siguientes pasos:

#### 4.1. Análisis de la carta de los candidatos

Este análisis nos proporciona valiosas informaciones, tanto intelectuales como de personalidad.

##### a) Factores intelectuales

- Cómo es su producción intelectual (restrictiva, invasora...).

64 - 52

- Organización mental (flexible, rígida, lábil).
- Control intelectual (descuidado, obsesivo...).

#### b) Factores de personalidad

Los términos empleados y la estructura de las frases nos facilitarán conocer sus estilos de **relación** con los demás:

- Adaptada
- Defensiva
- Impulsiva

### 4.2. Grafología

Es innegable, para mí, el valor de la grafología como técnica predictiva del comportamiento.

Esto ha sido posible confrontando los informes de selección con la progresión profesional de los candidatos a lo largo de los años.

Cifándonos a la grafología, podemos decir:

- La escritura es el resultado de una evolución.
- Es un gesto (presión, destreza, rapidez, calidad, organización, etc.).
- Es un medio de comunicación. Escribir es un comportamiento social.

### 4.3. Los tests

Las técnicas cualitativas y cuantitativas adquieren, día a día, mayor importancia en virtud de que la eficiencia en el desempeño de los puestos demanda aptitudes intelectuales más acusadas y especiales desafíos de personalidad.

Las baterías de tests han de presentar una estructura y grados de complejidad similares a las demandas de los puestos.

Deben medir, realmente, lo que queremos medir y no, como ocurre frecuentemente, otros aspectos diferentes a las exigencias de los puestos.

Debe existir, necesariamente, una correlación positiva entre los resultados de los tests y los rendimientos en el trabajo.

Los tests han sido frecuentemente cuestionados por:

- Darles más importancia de la que realmente tienen. Se ha pretendido que resolvieran todos los problemas, cuando un test, aisladamente, «casi no vale para nada». Se ha de buscar una evaluación integrativa entre las diferentes pruebas aplicadas y los hechos biográficos.
- Han sido, con frecuencia, utilizados inapropiadamente.
- Los candidatos inteligentes y con empuje aceptan de buen grado la realización

de tests. Enfrentan este nuevo desafío autoconfiadamente; es una oportunidad más para demostrar su valía personal.

- De no existir variables de personalidad interferentes, los tests, generalmente, se corresponden con la trayectoria que se ha seguido en los estudios.

En algunas ocasiones observamos que no miden lo que deberían medir, siendo, entonces, **expresión** de «estados de la personalidad». Estas «excepciones» son la confirmación «de las estrechas relaciones entre la vida de los sentimientos con la inteligencia» (BOHM).

Las represiones neuróticas o depresivas, una **acusada** inseguridad angustiosa, impulsividad, precipitación y/o búsqueda desasosegada de la cantidad en la producción intelectual son causa, muchas veces, de rendimientos **bajos** en los tests.

- Una orientación intelectual **acusadamente** analítico-perfeccionista ralentiza excesivamente la realización de los tests, con la consiguiente influencia negativa en los resultados.
- En modo alguno podemos pensar en **FALTA** de inteligencia en un candidato que ha llevado exitosamente los estudios, a pesar de que los resultados de los tests sean **BAJOS**. En estos casos los tests «miden otras cosas» distintas a las que deberían medir.

Debemos significar que, cuando esto ocurre, la efectividad productiva del candidato en situaciones laborales **parecidas** (presión de tiempo, situaciones de riesgo, tensión, etc.) será «similar» a los rendimientos obtenidos en los tests, ya que es la personalidad la determinante, en gran medida, de nuestras producciones y de nuestros rendimientos intelectuales.

### 4.4. Dinámica de grupos

Hago dinámicas de grupo en aquellas selecciones en las que la implicación de la personalidad es fuerte (comerciales, jefes de obra, etc.).

El número de candidatos asistentes a una dinámica es variable, siendo, quizá, el número ideal entre 8 y 10.

Se les presenta por escrito un tema atractivo y se sugiere la discusión abierta, espontánea y libre sobre el mismo.

Es conveniente que a la dinámica asista un responsable del departamento en que se ubica el puesto, participando en la valoración de los candidatos.

Se busca el poder evaluar los roles de acción de los sujetos en las relaciones interpersonales:

- Quiénes han influenciado más y quiénes menos durante el trabajo en equipo.
- Quiénes han ayudado más y menos al equipo a resolver el trabajo.
- Señalar personas más activas e inventivas en la discusión del trabajo.
- Señalar actitudes orientadas a la interacción y al trabajo.

#### 4.5. La entrevista de selección

La finalidad de las entrevistas de trabajo es poder *PRONOSTICAR* la conducta laboral en términos de eficacia productiva en base al análisis e interpretación significativa de los HECHOS BIOGRÁFICOS.

La estructura de la personalidad tiene su génesis en los primeros años de la vida en virtud de la educación recibida, estados de salud, experiencias y significado con que hemos interiorizado nuestras acciones en el enfrentamiento de los problemas.

La personalidad básica, estructural, es consistente a lo largo de la vida. Esta estructura es **sólo** cambiante en algunos aspectos a través de una psicoterapia o por acontecimientos **traumáticos** en la vida del individuo.

De ello derivamos que, partiendo del conocimiento de la vida pasada del individuo, podremos **inferir** la conducta futura.

Hemos de admitir que los **biodatos** son predictores del comportamiento laboral.

Puede darse, sin duda, cierta subjetividad en la interpretación de los **hechos biográficos**.

La **subjetividad** queda reducida si procedemos sistemáticamente:

- Planificando y estructurando las entrevistas.
- Evaluando los candidatos en función de las demandas de los puestos.
- Teniendo conocimientos profundos de psicología de la personalidad.

La entrevista es la técnica **BÁSICA**, fundamental, en la selección de personal. No consiste en una mera toma de datos inconexos, sin trabazón alguna.

Todas las entrevistas son **GENUINAS**, propias de cada sujeto, por lo que han de tener un tratamiento singular y diferenciado.

La personalidad se manifiesta, se hace patente a través de nuestros hechos, acciones y obras («Por sus obras los conoceréis»).

El conocimiento de la personalidad es posible mediante:

a) Un análisis riguroso, estricto y preciso de la significación o sentido de los hechos biográficos.

b) Pruebas psicológicas, que han de aplicar e interpretar psicólogos con experiencia.

Ambos métodos son complementivos y favorecen la integración significativa y lógica de la información.

Hemos de buscar hechos en la vida del candidato, «de toda la vida del candidato», y no sólo de su vertiente profesional.

No puede existir una entrevista en profundidad sin un conocimiento **EXHAUSTIVO**, y posterior **ANÁLISIS**, de los hechos de la vida **GLOBAL** del candidato.

Los biodatos adquieren su propia significación en cada individuo en virtud de la valoración social de cada época, edad, formación, etc.

El candidato inteligente buscará dar la mejor imagen y representación de sí mismo (venderse).

Lo que no podrá cambiar son sus hechos pasados ni su «comportamiento físico» durante la entrevista como expresión de emociones/actitudes **contenidas**.

Flora Davis en su libro *La comunicación no verbal* nos dice: «Si estoy hablando por teléfono contigo, ¿cómo sé que me dices la verdad?»

Nuestros gestos, posturas, tics, movimientos, modos de sentarse, de colocar las manos, la mirada, etc. dicen cómo somos.

Con frecuencia, ya por rutina o cansancio, **descuidamos** muchos hechos biográficos de la vida de los candidatos.

La habilidad del entrevistador consiste en **DESCUBRIR** e **INTERPRETAR** hechos de la vida del candidato.

A modo de ejemplo, posiblemente, en nuestra Hoja de Solicitud de Empleo hay un apartado sobre el servicio militar. Reseñamos si el sujeto ha hecho o no el S.M. Esto no sirve para nada, pues no nos da ninguna información.

Sin embargo, podrían ser de alguna utilidad, en el supuesto de que hubiera hecho la mili, las conclusiones/deducciones de las siguientes preguntas, **abiertas** y **no directivas**:

- ¿Por qué hiciste la mili?
- Quizá hubieras tenido ventajas con la objeción.
- ¿Qué te gustó más de la mili?
- Posiblemente fue muy dura para ti.
- ¿Los mandos respondieron a tus expectativas?
- Posiblemente, tendrías compañeros de diferentes autonomías. ¿Con qué grupos te identificabas más y por qué?
- ¿Qué hacías en tu tiempo de ocio?
- ¿Cómo te hubiera gustado que fuera el ambiente?

En el futuro el «hecho biográfico mili» habrá de tener otras valoraciones por los cambios sociales.

Como vemos, cualquier hecho biográfico es susceptible de un análisis pormenorizado. No se pueden conseguir estos objetivos si el candidato pone **BARRERAS**, vallas, frente a nosotros.

Sólo podemos salvar estos **impedimentos** mediante una relación **ADAPTADA** con el candidato.

El entrevistado ha de percibir en nosotros una **ACTITUD DE AYUDA**, de cooperación. Si conseguimos esto, la entrevista no será ningún problema.

Hemos de procurar **consensuar** con los candidatos el esquema fundamental de lo que será nuestro informe, que él podrá conocer. Debemos de ser **próbdos** y **transparentes** con nuestros candidatos, así como rigurosos y firmes en nuestras informaciones.

Dependiendo del nivel de los candidatos y de los puestos a cubrir, aplico durante la fase de la entrevista algunas pruebas proyectivas, de las que doy informaciones al candidato en la medida en que soy capaz.

Con ello consigo un mayor «acercamiento» del candidato y una inexistencia de barreras. Esta orientación facilita grandemente la **integración** lógica de las diferentes informaciones obtenidas y, a su vez, una **aceptación** total del informe, en su momento, por el candidato.

Aplico en la fase de entrevista, y según niveles, diferentes pruebas proyectivas que comentaremos brevemente:

### Test de McClelland

Es un instrumento muy útil en la evaluación de la personalidad.

He hecho una adaptación personal del test. Se presentan separadamente al sujeto una serie de ilustraciones un tanto ambiguas («para obligarle a imaginar»), que contemplará durante diez segundos.

Seguidamente, y sucesivamente, escribirá durante cinco minutos sendos relatos sobre lo que le sugieren cada una de estas ilustraciones.

Este test nos permite:

- Conocer la cultura del candidato.
- El poder hacer un estudio grafológico, en el supuesto de que no tuviéramos carta manuscrita.
- Descubrir actitudes e intereses.
- Conocer las motivaciones de
  - logro, poder, afiliación.

### Curtis Completion Form

El candidato encuentra 51 frases incompletas. Debe completarlas escribiendo lo primero que se le ocurra para terminarlas, sin dejar ninguna en blanco.

La conclusión de las frases ha de tener lugar, necesariamente, en virtud de las actitudes/motivaciones/personalidad de los candidatos.

La interpretación no presentará especiales dificultades a la luz de otras informaciones sobre el candidato.

### Consecuencias de Guilford

Se presentan al candidato, sucesivamente, DIEZ situaciones nuevas e inesperadas, ante las cuales debe buscar tantas soluciones como pueda durante dos minutos.

Señalaremos el ejemplo que pone el test: **¿Cuáles serían las consecuencias si la gente no quisiera o no necesitara dormir jamás?**

Hacemos una evaluación de las consecuencias obvias, remotas o irrelevantes que el candidato ha sido capaz de escribir en las diferentes situaciones.

### Cuestionarios de personalidad

Doy a los mismos un sentido restrictivo en base a las siguientes observaciones:

- No alargar demasiado la aplicación de pruebas.

- El candidato busca «venderse» a la luz de las exigencias del puesto.

Obvio estas situaciones presentándoles la existencia de varios puestos a cubrir, cuyo desempeño implique demandas diferentes.

### Test de Lüscher

Se presentan al candidato ocho cartulinas de diferentes colores.

Habrà de elegir, de mayor a menor, los colores en virtud del grado en que más le gustan por sí mismos, sin relacionar las preferencias con objetos. Pasados unos minutos, se hace una segunda selección de los colores, sin que tenga que coincidir con la primera selección. Se toman los pares de colores según instrucciones y se busca en el libro el significado de los mismos.

Este test suministra una información muy valiosa. Es muy útil por su simplicidad y tiempo de aplicación.

### Rorschach

El Dr. Zygmunt A. Piotrowsky ha hecho numerosas modificaciones y contribuciones al método Rorschach en sus obras *Perceptanalysis* y *The Perceptanalytic Executive Scale* (Editorial Grune y Stratton, Nueva York) que comentaremos brevemente.

Para mí el sistema Rorschach tiene dos grandes ventajas:

a) Constituye una exposición amplia de hechos biográficos. Así, y a modo de ejemplo simple, podemos decir:

- El sujeto que produce 12 respuestas presentará una producción intelectual diferente del que produce 35 respuestas.
- El candidato cuyos tiempos de reacción promedio en las L. cromáticas y acromáticas sean, respectivamente, de 5" y 40" será diferente del que tarde 33" y 8".

b) Permite hacer interpretaciones cualitativas de las «observaciones» y comentarios del candidato y de sus respuestas.

El método ha de tener una aplicación muy restringida; sólo deben pasar esta prueba candidatos que aspiren a posiciones altamente directivas. Aplicada la prueba, tiene lugar el interrogatorio, absolutamente necesario para «precisar» el sentido de las respuestas y, posteriormente, su adecuada corrección. Sin conocer el sistema, no puede tener lugar un correcto interrogatorio. En los sucesivos pasos del método no puede haber error posible, ya que cualquier error podría distorsionar gravemente las interpretaciones.

## 5. Selección de directivos

La selección de directivos adquiere una especial importancia por:

- a) El impacto económico que el desempeño de sus puestos implica en el desarrollo de las empresas.
- b) Determinan, en gran medida, la cultura empresarial en cuanto que las actitudes de los subordinados son reactivas a los estilos de mando de los directivos.

Distinguiremos entre:

- *Altos directivos*: Ocupan las últimas posiciones en la dirección de las empresas.
- *Directivos intermedios*: Son los responsables de la dirección de un área concreta o determinada.

Ambas posiciones directivas se caracterizan por:

- Dirección de personas
- Toma de decisiones
- Asunción de estilos que implican acción/control

Para el desempeño de los puestos directivos se requiere:

- a) Una determinada **competencia intelectual**
- b) **Unas singulares características de personalidad**, interpretadas dinámicamente frente a situaciones objetivas.

Las técnicas de selección han de ser **INDIVIDUALIZADAS**:

- ENTREVISTAS CRÍTICAS, enfatizando el análisis de experiencias.
- PRUEBAS CUALITATIVAS.
- PRUEBAS DE CAPACIDAD INTELECTUAL (no tests convencionales).

### 5.1. Competencias intelectuales

Los directivos han de poseer una determinada **capacidad intelectual** para resolver problemas teórico-prácticos, entendida como *aptitud general* resultante del grado en que se han potenciado, por el ejercicio, las **dotas innatas**.

Interesa conocer tanto el **nivel intelectual** como los tipos de inteligencia en función de las demandas específicas de los puestos.

En la determinación del tipo de inteligencia el Rorschach nos proporciona una ayuda inestimable.

De no disponer de esta técnica, habrá que determinar los **hechos biográficos** pertinentes cuyo análisis nos permita acercarnos a estas conclusiones.

El test de WAIS es una prueba singular para evaluar la «capacidad intelectual», amén de ser un medio valioso para el conocimiento de la personalidad. Las contestaciones a las preguntas han de ser copiadas **literalmente**, ya que, tras la elaboración de las frases, **subyacen** diversas características de personalidad.

Es una prueba muy bien aceptada por los directivos si les vamos dando informaciones en la medida en que se van sucediendo las diferentes aplicaciones. Los altos directivos han de tener un Cociente Intelectual General superior a 135 y los directivos intermedios en torno a 126.

Es frecuente encontrar en titulados superiores los niveles intelectuales mencionados. No ocurre así en cuanto a encontrar candidatos con **personalidad gerencial**, sin duda por el tipo de educación recibido.

El Rorschach nos aporta valiosas informaciones cualitativas sobre la inteligencia:

- Productividad intelectual del sujeto
- Orientaciones de la inteligencia:
  - Abstracta
  - Práctica
  - De detalle
- Originalidad de ideas
- Pensamiento común (identidad de ideas, adaptación intelectual)
- Reactividad intelectual
- Tipo de inteligencia:
  - Creativa
  - Reproductora
- Estereotipia (trivialidad) del pensamiento
- Capacidad de aportar ideas variadas, diversas
- Capacidad de síntesis
- Pensamiento organizativo
- Calidad en la lógica del pensamiento
- Grado en que la reactividad intelectual está influenciada (emocionalmente) por la naturaleza de los hechos externos
- Sucesión (rígida, relajada) en la aplicación del pensamiento
- Capacidad de observación/concentración

### 5.2. Competencias de personalidad

La **personalidad determina el éxito/fracaso de los directivos**, una vez sujeta la capacidad intelectual a los niveles mencionados.

A niveles directivos las entrevistas han de ser especialmente planificadas y estructuradas, así como las pruebas cualitativas a aplicar. Ambos métodos de selección, complementariamente, permitirán que nuestras conclusiones sean más rigurosas, amplias y precisas.

El Rorschach perceptoanalítico nos permite conocer diversas tendencias o patrones de acción, de conducta, de los candidatos, **que, por sí mismas y aisladamente, tienen escaso valor predictivo**.

Se ha de hacer de las mismas una valoración **global e integrativa** en cuanto que son **intersignificativas**, buscando una evaluación del individuo como **unicidad dinámica**, interactuante con el entorno. Cuando encontramos un notable grado de ansiedades inhibitorias, paralizantes, por encima de los niveles emocionales que han de dar en los directivos ( $\Sigma C > 5$ ), el cuadro de la personalidad queda **distorsionado, no teniendo el sujeto acceso a sus recursos**.

Cuando esto ocurre, el candidato debe quedar **descartado**, por muchos recursos que pueda tener. Estos candidatos fracasan como directivos en el desempeño de sus puestos.

Se han de agrupar los diversos componentes de área y determinantes para hacer evaluaciones de los candidatos en las diferentes dimensiones directivas.

- En capacidad para organizar, planificar y dirigir podemos tener en cuenta las siguientes variables:

- Cociente intelectual manipulativo (capacidad de análisis)
- $W > 20$
- Originales positivos  $> 2$  y  $(\Sigma C - \Sigma M) > 1$
- Ausencia de detallismo (no más de 3 Dd)
- Ausencia de pensamiento trivial (No  $A\% > 40$ )
- Tiempos de reacción promedios bajos: reactividad intelectual
- $\Sigma C > 5$
- Alguna W constructiva
- $S > 2$
- No shock a W

- Competencia en las relaciones humanas:

- M cuyos roles indiquen búsqueda de protagonismo
- Interrelaciones positivas (M)
- Actitudes cooperativas (M)
- Actitud adquisitiva (FM)
- Actitudes de lucha ante los problemas (FM)
- $S > 2$
- $M > 3$
- $\Sigma C > 5$
- Son negativas todas las M flexoras
- Las FM de reflejos (negativas)
- Críticas de sí mismo (inseguridad) (negativo)
- $\Sigma C$  (claroscuro)  $> \Sigma C$  (muy negativo)

- Pensamiento creativo:

- 0% alto
- W constructivas
- Baja productividad intelectual ( $R < 20$  y  $W < 10$ ). Negativo
- A% alto (negativo)
- Inseguridad personal

- Responsabilidad, entendida como capacidad para asumir, sin ayuda, responsabilidades directivas:

- Determinantes negativos:

- M flexoras
- Tiempos promedio de reacción L Cromáticas y Acromáticas  $> 20''$
- Excesivo detallismo (Dd  $> 3$ )
- M bloqueadas
- FM de reflejos y se sumisión
- Diferencias T.R. L. Cromáticas y Acromáticas  $> 20''$
- Baja productividad intelectual ( $R < 20$  y  $W < 10$ )
- Shock a W

- Determinantes positivos:

- Respuestas con contenidos de prestigio
- Confianza en sí mismo (M que impliquen mandar, dirigir)
- $S > 2$
- $0 + > 2$  y  $(\Sigma C - \Sigma M) > 1$ : originalidad de ideas y actividad externa
- $FC > CF + C$ : estabilidad emocional
- T.R.I. (mayor) - T.R.I. (menor)  $< 10''$

- Cuando se da una puntuación final positiva en la escala, el desempeño directivo del candidato será positivo.

Hemos buscado correlaciones (estudios estadísticos) entre los puntajes de la escala y las calificaciones profesionales, siendo los resultados altamente positivos.