

Parte IV

ÁMBITO LABORAL

CAPÍTULO 1

Características y Metodología del Psicodiagnóstico en el Ámbito laboral

*Graciela Hidalgo
Graciela Peker*

BREVE RESEÑA HISTÓRICA

Los tests proyectivos aportaron a las organizaciones un instrumento que permite el acceso a un conocimiento profundo acerca de las personas, del desarrollo de sus capacidades y del modo de interrelacionarse de los sujetos en los grupos.

En la década del '20 la preocupación de las industrias por obtener una mayor productividad y la necesidad de ubicar a los sujetos en las organizaciones en función de un mejor aprovechamiento de sus recursos constituyó un poderoso estímulo para el desarrollo de los tests proyectivos (en este área de incumbencia del psicólogo).

Desde esta perspectiva, Zulliger Hans, fue uno de sus representantes.

Durante la guerra de 1942, Zulliger trabajaba e investigaba como psicólogo, en el ejército suizo. Su objetivo era seleccionar un gran número de individuos en un lapso breve de tiempo a los fines de cumplir diversas funciones en el ejército. En función de esta necesidad práctica creó un test basado en la interpretación de manchas y adecuado para evaluar grupos.

Elton Mayo (1945) fue uno de los investigadores y precursores que trató de integrar los aspectos motivacionales, perceptuales y de personalidad relacionados con los sujetos en las organizaciones.

Inserción del psicólogo/a en el ámbito laboral

El psicólogo/a puede desempeñarse en las organizaciones en relación de dependencia, en el área de Recursos Humanos o en forma externa como profesional independiente.

Una de las actividades que puede llevar a cabo consiste en la administración y evaluación de estudios psicolaborales.

Este estudio es una herramienta que facilita la selección, promoción y reubicación del personal. (Ver glosario de términos)

La batería psicodiagnóstica se constituye en un instrumento valioso y de gran utilidad para poder lograr una evaluación eficiente que permita seleccionar a los postulantes.

El psicodiagnosticador/a debe tener un conocimiento riguroso de diversas técnicas tanto objetivas como proyectivas. El bagaje clínico y psicopatológico es indispensable para poder acceder al material realizando primero una lectura clínica para luego efectuar una adecuación a los requerimientos propios del ámbito laboral.

El psicólogo/a desplegará una tarea de características artesanales tratando de interpretar, "integrando y ensamblando" los datos obtenidos que den cuenta de las características individuales de los sujetos en relación a su desempeño.

El profesional se remitirá a dar información acerca de los postulantes en relación a su capacidad y estilo de trabajo. Guardará confidencialidad sobre todos aquellos aspectos no vinculados con el quehacer laboral.

Antes de efectuar una caracterización de los pasos a seguir en una evaluación psicolaboral es importante referirse a algunos conceptos con el fin de contextualizarlos.

Se consideran tres variables significativas que se desarrollan a continuación:

- Concepto de organización.
- Organigrama.
- Roles organizacionales.

Concepto de Organización

El psicólogo/a que se desempeña en el ámbito laboral debe profundizar sus conocimientos en cuanto al concepto de organización y del individuo en relación a la misma.

La organización es para Schein, E. (1982) "la coordinación racional de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir su finalidad u objetivo común explícito mediante la división de funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad".

En toda organización formal existe una jerarquía, que la divide de manera vertical en niveles o escalas de mando. De este modo se otorga autoridad a los individuos que se designan en los niveles superiores para ejercer funciones de: planificación, coordinación y control de las actividades que realizan las personas que están a su cargo.

Los integrantes del Staff tienen como misión asesorar a los responsables de línea, con su opinión especializada, ayudando a tomar decisiones adecuadas y aportando sus conocimientos.

Las personas que poseen autoridad lineal (gerentes y jefes) que ejercen roles de conducción son los encargados de llevar a cabo las políticas de la compañía asignando a cada colaborador una tarea acorde a sus capacidades.

El Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización donde se indican los sectores, los niveles, la dependencia jerárquica y la funcional.

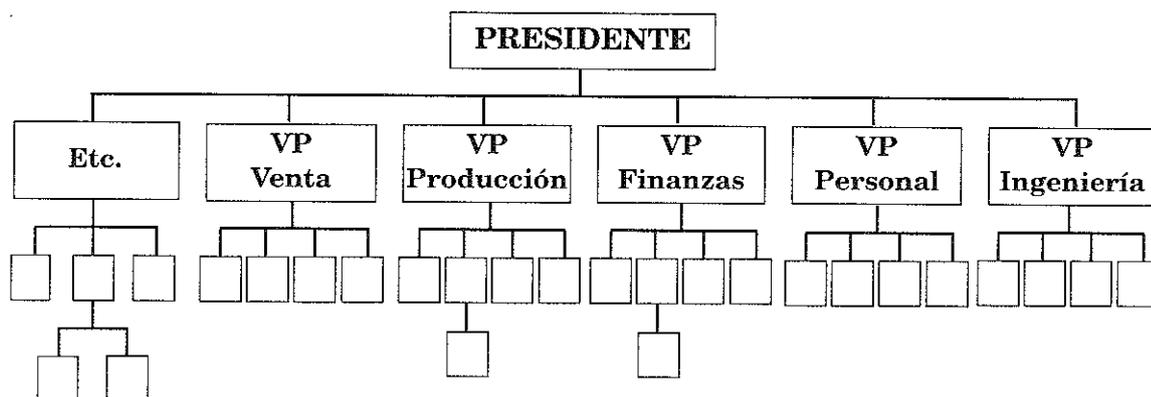
Las pautas de diagramación que se utilizan para dibujarlos no son universalmente homogéneas. En los diseños debe predominar la sencillez, claridad y simplicidad.

Los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura.

Cada rectángulo debe incluir la denominación de la posición o cargo y función.

Ejemplo de un Organigrama típico de una empresa

Diagrama extraído del libro de Schein "Psicología de la organización" (Pág. 16).



Los Roles Organizacionales

La capacidad de trabajo refleja el nivel en que un individuo puede funcionar en la realización de determinada tarea.

Según señala Schlemenson A. (1990) *“Capacidad no equivale a inteligencia ni a habilidad, motivación o iniciativa aunque puede ser un factor determinante de todas ellas. Se trata de una cualidad que permite encauzar, ordenar, modelar la experiencia a partir de un requerimiento o problema externo, en un espacio y tiempo determinados”*.

“La posibilidad de trabajar en un cargo cuyo nivel armoniza con la capacidad individual, constituye una experiencia que fortalece la identidad personal...”

La ubicación de la gente en los roles organizacionales debe contemplar la consonancia entre la complejidad de las tareas de tales roles y la complejidad cognitiva de las personas que van a ocuparlos.”

En el ámbito laboral el psicólogo/a diseña un perfil psicológico del postulante, (a diferencia de los demás ámbitos), en concordancia con los requisitos de un puesto dentro de una organización.

A posteriori, los datos obtenidos de la entrevista y de la administración de las técnicas se cotejan con dicho perfil.

El producto obtenido se transcribirá en un informe que le facilitará a la organización la toma de decisiones.

La evaluación psicolaboral posee particularidades que son específicas del ámbito en que se desarrolla y que se mencionan brevemente a continuación:

1- El psicólogo/a deberá diseñar un perfil psicológico del candidato a evaluar de acuerdo a los requisitos del puesto solicitado, después de la realización de entrevista al derivante. El derivante podría ser algún gerente de Recursos Humanos o algún otro gerente que tenga a su cargo la responsabilidad de la incorporación de los postulantes.

(Ver: Entrevista al gerente de Recursos Humanos).

2- La persona a la cual se evalúa, no lo hace por su propia voluntad, sino que debe cumplir con uno de los requisitos que la organización le solicita para poder incorporarse a la misma. Esto significa que no hay demanda.

3- La duración del estudio psicolaboral es aproximadamente de dos horas. No es aconsejable utilizar una mayor cantidad de tiempo debido al estrés que produce en el entrevistado este proceso. En este encuentro se debe:

- a) Explicar al postulante en forma clara y precisa cuál es el objetivo de la evaluación intentando esclarecer los interrogantes acerca del mismo.
- b) Realizar la entrevista (Ver: Entrevista en el psicodiagnóstico laboral).
- c) Administrar las pruebas de nivel y las técnicas proyectivas seleccionadas para el perfil requerido.
- d) Enunciar detalladamente y en forma correcta las consignas que correspondan a las técnicas solicitadas. De lo contrario toda la información obtenida perderá validez.
- e) En algunas ocasiones en que no se tiene suficiente evidencia acerca de lo que se indaga, se debe adicionar a la toma otras pruebas que permitan confirmar o desestimar datos que surjan del material obtenido.

4- Cierre del proceso y ofrecimiento de devolución al postulante. (Ver Devolución al postulante).

La empresa generalmente tiene gran apuro en recibir la información, motivo por el cual el psicodiagnóstico se realiza habitualmente en un solo encuentro. El informe se envía en un lapso que va de 24 hs. hasta 72 hs. (Ver Informe.)

CAPÍTULO 2

Entrevistas en el Área de Recursos Humanos

*Graciela Hidalgo
Graciela Peker*

Entrevista al Gerente

Un adecuado análisis y evaluación de los requerimientos técnicos que un postulante debe poseer son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar el éxito de una incorporación.

La cultura de una Empresa, con sus valores e ideología, son elementos de peso a considerar cuando aquella decide contratar los servicios de un profesional para realizar un estudio psicolaboral.

Hoy se sabe que buscar "el hombre adecuado para el puesto adecuado" está perimido. Ya no puede suponerse, porque la experiencia lo ha demostrado, que una destacada actuación en una empresa de primer nivel sea suficiente para garantizar el buen desempeño en otra.

En consecuencia con esta filosofía, parte del tiempo y esfuerzo del psicólogo estarán dirigidos a interpretar e interrelacionar variables tales como: las características de la empresa, del puesto y del postulante, para identificar las habilidades, destrezas y rasgos de personalidad del postulante que serán claves para cumplir eficazmente su misión dentro de la organización.

Por lo tanto, es importante acordar una entrevista con el/la responsable de Recursos Humanos y de ser necesario con quienes puedan aportar datos que ayuden a elaborar el perfil requerido. Lo ideal sería entrevistar al jefe del jefe del postulante, lo cual no siempre es posible.

Sin pretender hacer una exhaustiva lista de datos a recabar en dicho encuentro, trataremos de abarcar los ítem más relevantes :

1) La empresa

- 1.1 Marca y características del producto o servicio.
- 1.2 Dotación.
- 1.3 Organigrama (niveles jerárquicos y su dependencia).
- 1.4 Estilo de gestión.
- 1.5 La misión, la visión. (Ver glosario de términos.)
- 1.6 Proyectos a corto, mediano y largo plazo.

2) El puesto

- 2.1 Nombre del puesto.
- 2.2 Ubicación en el organigrama.
- 2.3 Puesto nuevo.
- 2.4 Reemplazo.
- 2.5 Lugar de trabajo. Horario. Viajes al interior y/o exterior. Frecuencia.
- 2.6 Descripción de tareas.
- 2.7 Objetivo principal del puesto.

- 2.8 Objetivos secundarios.
- 2.9 Posibilidades de desarrollo.
- 2.10 Si tiene personal a cargo. Cantidad. Nivel educacional de sus subordinados.

3) *El postulante*

- 3.1 Formación académica.
- 3.2 Especialización de posgrado.
- 3.3 Conocimientos de idioma.
- 3.4 Experiencia requerida.
- 3.5 Capacidad potencial. (Si la organización tiene previsto promoverlo).
- 3.6 Sexo. Estado civil. Edad.
- 3.7 Otros.

En el caso en que se trabaje habitualmente con esa organización, es posible que previamente se tenga mucha información acerca de la misma, por lo tanto la entrevista será reemplazada por una charla telefónica o información solicitada por fax o correo electrónico para completar los datos específicos de la posición.

El Perfil Psicológico

El psicólogo/a definirá una serie de variables que se deben explorar para dar satisfacción a la demanda organizacional, en función del conocimiento que posee de los procesos psíquicos

A continuación y a modo de ejemplo se enuncian algunos ítem que servirán de guía para confeccionar el perfil psicológico.

1. *Aspectos intelectuales.*
2. *Estilo de gestión.*

1. *Aspectos intelectuales*

- 1.1 Capacidad intelectual.
- 1.2 Tipo de inteligencia:
 - Teórica
 - Práctica. Creativa o Reproductiva
 - Teórica-práctica
- 1.3 Eficiencia actual. Cantidad y calidad de la producción.
- 1.4 Juicio crítico y objetividad.
- 1.5 Originalidad.
- 1.6 Pensamiento convencional.
- 1.7 Amplitud de intereses.
- 1.8 Aptitudes para:
 - Planificar a corto, mediano y largo plazo.
 - Organizar.
 - Coordinar.
 - Programar.
 - Concretar.
- 1.9 Atención.
- 1.10 Concentración.

- 1.11 Memoria.
- 1.12 Detallismo.
- 1.13 Coordinación viso-motriz.

2-Estilo de gestión

Los siguientes indicadores se constituirán en observables a tener en cuenta:

- Tono afectivo general; es decir, como es habitualmente una persona: espontánea, cauta, ansiosa, reservada, expansiva, pasiva, autoafirmativa, exigente, autosuficiente, agresiva, afable, etc.
- Autonomía para la toma de decisiones.
- Estilo de vínculos que establece.
- Modalidad con que controla los impulsos afectivos.
- Capacidad para trabajar en relación de dependencia.
- Relación con las figuras de autoridad.
- Relación con los pares.
- Relación con los superiores.
- Tipo de liderazgo.
- Automotivación.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.

Esta es una guía general de la cual se seleccionará aquello que sea relevante para el puesto. A modo de ejemplo:

Para una posición jerárquica es intrascendente la coordinación visomotora, en cambio la misma adquirirá importancia para un técnico que deba operar una máquina.

El detallismo, la rapidez y la confiabilidad serán indispensables para una secretaria.

La visión de negocio y la flexibilidad serán algunos de los requisitos indispensables para que un gerente comercial pueda cumplir con las metas que le fije la organización.

La Entrevista al Postulante en el Psicodiagnóstico Laboral

La entrevista en el psicodiagnóstico laboral es el primer contacto que el psicólogo/a tiene con el/la postulante. Generalmente es la empresa quien habiendo acordado un turno con el profesional, le indica la fecha y el lugar donde debe presentarse.

En algunos casos se le da al entrevistado/a el teléfono del evaluador a los fines de concertar la entrevista. Esta comunicación permite obtener algunos datos acerca de la persona.

Por ejemplo, si se aviene a concurrir en el turno que se le da, si pone reparos u obstáculos y si éstos son reales o resistenciales. Si pulsea por imponer sus condiciones o por el contrario se siente sometido por su necesidad de conseguir trabajo y sin ningún derecho a mostrar sus escollos reales para concurrir a una hora determinada.

En ocasiones suelen preguntar en qué consiste la evaluación, cuánto tiempo dura. Esto puede ser para calcular el tiempo que tardará si luego debe ir a otro lado, volver a su trabajo o para calmar su ansiedad. A través de los primeros contactos se podrá inferir si los postulantes son demasiado formales y distantes, o por el contrario se podrán conducir con mayor espontaneidad o con excesiva confianza.

A partir de aquí se podrá obtener algunos indicadores acerca de la persona, que luego se cotejará con los obtenidos en la entrevista y en las técnicas objetivas y pro-

yectivas. Por lo general, el contacto inicial se establece cuando el entrevistado traspasa el umbral del consultorio. El primer paso obviamente es presentarse.

A continuación es conveniente preguntarle qué información le han brindado en la organización acerca del motivo por el que ha concurrido a la entrevista.

De acuerdo a lo que responda, se ampliará, ratificará o rectificará el objetivo del psicodiagnóstico laboral, el cuál es "tratar de obtener datos de cuáles son sus aptitudes, intereses, motivaciones y estilo de gestión", a los fines de cotejar si son compatibles con el puesto y la organización.

Se adaptará el lenguaje al nivel socio-cultural del postulante ya que la idea es que comprenda el propósito que tiene la evaluación.

Se le explicará que una vez que se envía el informe a la empresa con los resultados de la misma, si quiere tener conocimiento de lo informado puede llamar al psicólogo (en la semana siguiente, por ejemplo) para acordar una entrevista, en la cual se le dará devolución sobre las conclusiones obtenidas acerca de cuáles son sus aptitudes, sus intereses, sus motivaciones, sus fortalezas y sus debilidades para el cargo al que se postuló.

Luego se indicará cuánto tiempo aproximadamente se trabajará y se informará que esta evaluación va a ser realizada mediante una charla y algunas técnicas específicas que se administrarán durante el transcurso de esta reunión.

Dar toda esta información es a juicio de las autoras necesaria por los siguientes motivos:

- Para esclarecer los objetivos del estudio a quienes nunca han hecho una evaluación de este tipo.
- Para aclarar que sólo se van a evaluar aquellos aspectos que son propios del ámbito laboral.
- Bajar el nivel de ansiedad.
- Disminuir las resistencias.
- Lograr una buena alianza de trabajo

Quien concurre a una evaluación de este tipo, no lo hace por su propia voluntad, sino para cumplir con un requisito de la empresa. Esto suele aumentar la ansiedad e incrementar la intensidad de las resistencias. Es por ello que se deben redoblar los esfuerzos para lograr un buen rapport y un clima de confianza y calidez.

Se tendrá mayor o menor éxito de acuerdo a la pericia del psicólogo, la personalidad del postulante y las experiencias previas que éste haya tenido en otras evaluaciones.

A menudo, en la práctica cotidiana se advierte que son pocos los colegas que ofrecen la posibilidad de una devolución, y los postulantes pasan por distintos psicodiagnósticos sin recibir ninguna información sobre su perfil laboral.

Suponen que si la empresa los llamó es porque "anduvieron bien", y si no, es porque no resultaron aptos, lo cual no es necesariamente así ya que la empresa suele mandar a más de una persona para la misma posición, de las cuáles eligen la que les resulta funcional a sus fines.

El psicodiagnóstico no es siempre un elemento decisivo, sino que provee un criterio más a la hora de realizar la elección.

Una de las consignas posibles para que el entrevistado sepa qué es lo que se espera de él para cumplir con los fines del entrevistador es decirle que "nosotros para evaluarlo/a tenemos que conocerlo/a y que una forma de conocerlo/a es que nos hable de él/ella".

Para algunos con ésto alcanza y relatan distintos aspectos de su vida.

A otros en cambio, es necesario darles ciertos lineamientos. Ante la pregunta "¿de qué quiere que le hable?" o "¿por dónde empiezo?", darles una guía los ayuda.

Algo así como: "nos sería útil conocer su trayectoria educacional y laboral, ¿qué lo/la llevó a postularse para este cargo?, ¿cómo llegó hasta la empresa?, y todo dato que usted considere que puede ser importante para que lo pueda conocer más".

Como en cualquier entrevista semidirigida, es el entrevistado el que organiza el campo.

El entrevistador/a interviene para recabar información, para ayudar a superar los bloqueos, que generalmente se expresan por la imposibilidad de seguir hablando, para interrogar sobre aquellas áreas que el/la postulante ha omitido, para verificar sus datos o también para reencauzar la entrevista, cuando éste se desvía del objetivo con temas que no son relevantes.

En este último caso es importante decirle que su relato es muy interesante, pero que como contamos con tiempo limitado quisiéramos focalizar sus aportes sobre determinados temas. (Recordemos que habitualmente, la evaluación completa se realiza en una hora y media o dos a lo sumo).

En realidad, se evalúa la funcionalidad o por el contrario la disfuncionalidad de la adecuación o no de la persona al puesto

Las preguntas deben ser adecuadas según aquello que se quiere indagar.

No se deben hacer preguntas cerradas, cuya respuesta pueda ser un "sí" o un "no", así como tampoco conviene efectuar preguntas que induzcan una respuesta.

Si se indaga, por ejemplo, sobre las actividades que realiza en el tiempo libre, se formula una pregunta abierta: —¿Qué hace en su tiempo libre? En lugar de preguntar: —¿Le gusta ir al cine o prefiere quedarse en su casa? (El entrevistador sugeriría la actividad en este último caso).

Una de las formas más efectivas de obtener datos ciertos acerca de los comportamientos de las personas ante determinadas problemáticas, es solicitar que relate una situación especialmente significativa en relación al objetivo a evaluar. A modo de ejemplo:

Si se trata de saber cómo se comporta frente a situaciones nuevas, se pide que cuente la situación novedosa más difícil que le tocó sortear en su vida laboral.

En función del comportamiento de una persona frente a una determinada situación en el pasado se puede inferir cómo se comportará ante cuestiones similares en el futuro.

Se deberá dejar de lado todo tipo de curiosidad que no sea relevante, para lo que el/la profesional ha decidido de antemano qué necesita conocer.

Resulta obvio que no es lo mismo la indagación que se lleva a cabo para un puesto jerárquico, que para un cargo de empleado administrativo o técnico.

Para ejemplificar, se enumeran las áreas que se evaluarían en el caso que el postulante sea un Gerente de Comercialización de una Unidad de Negocios, ya que cada entrevista presenta variaciones de acuerdo a la posición.

Para cumplir con este propósito se seleccionan las áreas que se detallan a continuación.

1. Formación académica

Se indagará acerca de sus estudios, cursos de especialización y entrenamientos

específicos. ¿Qué lo llevó a hacerlos? ¿En dónde y por qué? ¿Cómo surgió esta vocación, inclinación o decisión por la profesión que eligió? Conocimientos de idioma. ¿Dónde lo obtuvieron?

2. *Experiencia laboral*

Se intentará obtener una detallada versión de su trayectoria laboral. ¿Cuál fue su primer trabajo? ¿En qué otros estuvo? ¿En cuál aprendió más? ¿Cómo llegó hasta cada empresa? (por aviso, por presentación espontánea o por contacto) ¿Por qué se dieron los cambios en cada caso? ¿Cuáles fueron los puntos de inflexión en su carrera?

3. *Postulación al trabajo actual*

¿Qué lo llevó a postularse al trabajo actual? ¿Si respondió a una convocatoria o si lo contactaron? ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes para enfrentarlo? ¿Qué debería reforzar? ¿Qué tendría que hacer para que su gestión sea exitosa? ¿Tiene previsto, alguna acción en tal sentido, por ejemplo estudios técnicos, capacitación, etc.?

4. *Estabilidad emocional*

¿Se encontró alguna vez frente a una situación imprevista o fuera de lo habitual que lo impactó fuertemente? ¿Qué hizo? ¿Hubo alguna ocasión en la que se sintió muy presionado trabajando al límite de sus posibilidades? ¿Qué hizo?

El contenido de la información obtenida se coteja con su desempeño en la entrevista, ya que justamente ésta es una situación ansiógena y/o persecutoria.

5. *Nivel intelectual*

Evaluar la fluidez verbal. Desarrollo de conceptos. Nivel de abstracción y conceptualización que se desprende de su discurso.

Logros a lo largo de su vida. Soluciones difíciles que se vio obligado a implementar.

6. *Autoconfianza*

¿Se siente capaz de desempeñarse en este puesto al que aspira? ¿Por qué? ¿Cuáles considera Ud. que son sus fortalezas y qué apoyo o entrenamiento específico posee?

7. *Compromiso*

¿Qué importancia cree que tiene el puesto al que se postula? ¿Cómo cree que impacta su trabajo en los resultados finales que obtenga la Organización?

8. *Expectativas de promoción y desarrollo*

¿Qué posición imagina ocupar dentro de tres años? ¿Cuál sería el siguiente puesto al que le gustaría ser promocionado? ¿En cuánto tiempo?

¿Qué experiencia, conocimientos y habilidades considera Ud. que deberá desarrollar para alcanzarlo?

9. *Capacidad de liderazgo*

Mediante la formulación de preguntas se indagará el estilo de liderazgo que ejerce si es autoritario, paternalista o participativo. ¿Cómo se definiría Ud. como jefe?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y cuáles no? Se le puede pedir que cuente alguna situación crítica que vivió con sus subordinados. ¿Qué pasó? ¿Cómo la resolvió? ¿Si intervino otra gente? ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué retorno tuvo de esas personas? (en palabras y actitudes) ¿Qué haría igual o/y que haría distinto la próxima vez?

10. Trabajo en equipo

Se pide que describa alguna situación en la que haya tenido que trabajar en un proyecto común con sus pares. ¿Qué dificultades se plantearon? ¿Qué hizo en esa situación? ¿Qué aspectos le resultaron más difíciles de manejar? ¿Lograron llevar a buen término la tarea? ¿Cuál fue su mayor aporte al grupo? ¿Qué haría igual y qué diferente la próxima vez?

11. Orientación al cliente

Se le solicita que hable de una ocasión en la que detectó una oportunidad comercial y se hacen indagaciones de este tipo: ¿Qué preguntas realizó para evaluar si el cliente tenía necesidades que podían ser satisfechas con otros productos o servicios diferentes a los que vino a buscar? ¿Se los ofreció? ¿De qué forma se aseguró que el cliente tenía toda la información como para darse cuenta que le resultaba ventajoso? ¿Qué evidencias tiene Ud. de que fue un buen negocio el que concretó?

12. Actitud hacia la autoridad

Para ello se indagará acerca de los jefes/as que el postulante ha tenido. ¿Cuál fue el/la mejor, cuál el/la peor y por qué? También el interrogar sobre los aspectos positivos y negativos de sus progenitores se obtiene, de manera indirecta, una idea acerca de cómo le gustaría que fueran sus jefes, (ya que los sentimientos y pensamientos acerca de las figuras parentales son proyectados, total o parcialmente en las figuras de autoridad).

13. Tiempo libre

De acuerdo a cómo utiliza y distribuye el tiempo libre se puede inferir el grado de sociabilidad, su amplitud o restricción de intereses, que necesariamente van a incidir en la comprensión de los fenómenos y sobre el repertorio de respuestas que pueda tener a la hora de tomar decisiones.

También da cuenta de su versatilidad, de su capacidad energética, y su espíritu gregario.

14. Enfermedad, accidentes o pérdidas significativas

El interés por este tipo de tema tiene la finalidad de conocer posibles situaciones que han dejado una impronta y que se pueden ver reflejada en las técnicas proyectivas.

Por ejemplo, si ha habido una pérdida reciente de padre o madre es esperable encontrar algunos indicadores de depresión que de otra manera tendrían otra significación. Cualquier duelo produce un descenso del caudal energético y de las funciones del yo (memoria, concentración, atención, etc.) y este dato permite deslindar lo que es estructural de lo coyuntural.

Es importante preguntarle si en el momento actual está atravesando alguna situación difícil o especial. Lo mismo que en el caso anterior este dato puede darle significación a indicadores de ansiedad o estrés, relacionados con una mudanza, separación, advenimiento de un hijo, etc.

Al finalizar la entrevista se le da la opción para que se exprese sobre algún tema que no se ha indagado, invitándolo a que lo mencione. Esto se suele hacer mediante la pregunta:

“¿Hay algún otro dato que quisiera agregar o hablar sobre un tema que no hemos tratado y que Ud considera que es significativo?”

Esta pregunta se realiza al concluir la administración de las técnicas porque durante el transcurso del proceso pueden aparecer asociaciones y surgen elementos que son importantes.

Se le debe dar tiempo al entrevistado/a para pensar. El rol principal del psicólogo/a es el de escuchar y demostrar que la atención del entrevistador/a está centrada en el relato del entrevistado/a.

Qué no se debe hacer en este tipo de entrevistas

Las autoras consideran que no está demás reiterar que la entrevista laboral tiene objetivos puntuales y un encuadre específico que no se debe violentar, para no correr el riesgo de caer en una actitud reñida con la ética profesional.

Es obvio que pretender hacer un listado completo de aquello que no se debe indagar es imposible, ya que en una evaluación se pueden presentar situaciones que no se pueden prever y de las cuales se tratará de salir airosos lo mejor que se pueda.

En líneas generales no se deben hacer preguntas acerca de aspectos que pertenecen al mundo privado de las personas, tales como la sexualidad, el motivo de divorcio si lo hubiere, la religión que profesa o sus preferencias políticas, ya que en este país por años esto ha sido motivo de discriminación en muchos casos.

Para poder hacer hipótesis acerca de cómo puede ser el desempeño de esta persona, además de todo este caudal informativo, toda entrevista se desarrolla dentro de un campo en el cual se dan los fenómenos de transferencia y contratransferencia a los que se estará particularmente atento.

En selección de personal es esperable que la autopresentación esté centrada en logros y áreas adaptativas relacionadas con la posición laboral a la que se aspira, así como que se silencien ciertas cuestiones que el entrevistado puede considerar como desfavorables para su futura evaluación.

La entrevista semidirigida es la más adecuada porque permite recoger datos sobre las distintas áreas vitales, sin restringirse a lo que el sujeto dice.

La interpretación es el producto de lecturas de diferentes niveles centradas en el contenido, el comportamiento, el estilo comunicacional, la coherencia entre sus aseveraciones, o sea entre lo que dice que es y lo que se advierte que es capaz de realizar.

La integración de los datos es lo que finalmente va a permitir llegar a un diagnóstico y a un pronóstico de su desempeño en esa organización para la cual se lo está evaluando. Esto será corroborado, como en todo psicodiagnóstico con la aplicación de técnicas psicométricas y proyectivas.

A posteriori de la entrevista, se administrarán diversas técnicas proyectivas que facilitarán la obtención de datos en relación a la búsqueda requerida por la empresa.

CAPÍTULO 3

El informe psicolaboral

*Graciela Hidalgo
Graciela Peker*

Uno de los momentos de mayor preocupación y ansiedad para el psicólogo/a que realizó la evaluación es el volcar sus conclusiones en una o varias hojas destinadas a satisfacer la demanda de quien lo solicitó.

El informe psicolaboral es el resultado de todo lo que se pudo indagar sobre las motivaciones, actitudes, aptitudes, conflictos y defensas de una persona en relación al mundo del trabajo.

Se puede decir que éste involucra por lo menos a tres personas: quien lo solicitó, el sujeto cuyo futuro laboral está en juego y el psicólogo/a que realizó la evaluación. Se puntualizará qué sucede con cada uno de ellos.

El/la solicitante

El Gerente de RR.HH. que es el responsable de la incorporación de un nuevo colaborador/a, está preocupado por una serie de cuestiones tales como: si la persona es la indicada para cubrir los requerimientos del puesto, si le va a poder dar valor agregado a su trabajo, si se adaptará a la cultura y a los valores que imperan en la organización, si se va a alinear detrás de las metas que le propongan, si va a resultar un elemento conflictivo y si va a poder armonizar con su jefe/a y con el grupo.

El/la postulante

Sus inquietudes con respecto a la evaluación dependerán de sus características de personalidad, del estado actual en el cual se encuentra, del interés que tenga por acceder a esta posición y de las experiencias que haya tenido con otras evaluaciones, si las tuvo.

Puede pensar que el informe está destinado a un mejor entendimiento de su persona y a facilitar su inserción a la empresa o, que es totalmente inútil porque no "cree" que alguien pueda obtener en un lapso de tiempo tan breve una descripción de sus fortalezas y debilidades.

También puede sentirse molesto/a porque piensa que es una intrusión en su privacidad o que está sólo destinado a descubrir sus aspectos conflictivos.

Debido a que tiene una necesidad perentoria de conseguir este trabajo puede estar muy asustado y ocultar información, que podría ser útil y que hasta en algunos casos lo/la favorecería.

El psicólogo/a que realiza la evaluación

Está interesado/a en comunicar al solicitante un panorama claro de las características que adquieren en el/la postulante las competencias requeridas por el perfil psicológico del puesto.

En síntesis, el psicolaboral es un elemento para tomar decisiones acerca de la in-

corporación o no del postulante y esta demanda deberá ser satisfecha con la mayor asertividad posible.

Lo mismo sucede cuando el psicolaboral fue solicitado para hacer una reubicación o promoción dentro de la misma empresa.

Para cumplir con el cometido, teniendo en cuenta ambos actores, se debe contar con ciertos elementos que permita acercarse a un ideal de objetividad y claridad que debe tener todo informe dentro de un marco ético, teniendo en cuenta que al asumir esta profesión el psicólogo se compromete a trabajar para un mayor bienestar de la persona (en este caso la que evaluamos) y del entorno en el cual está inserto.

Como ya señalara Freud, el trabajo junto con el amor son los pilares que sostienen la salud o la enfermedad del individuo.

Lamentablemente sus seguidores se volcaron más al estudio del sujeto en relación con el amor y dejaron de lado, salvo excepciones, las referentes al trabajo.

Cuadro de Integración de la Información Obtenida

Cuadro N° 1	Técnicas Utilizadas durante la evaluación					
	Entrevista	H.T.P	Dos Personas	Desiderativo	T.R.O	Conclusiones intertest
I- Conducta manifiesta Expresiones verbales y gestuales.						
II- Aspectos intelectuales Capacidad intelectual Tipo de inteligencia Nivel de rendimiento actual Objetividad en la observación de los datos Originalidad del pensamiento. Pensamiento convencional. Productividad: calidad y cantidad de la producción. Amplitud de intereses. Aptitudes para: a) Planificar b) Organizar c) Coordinar d) Programar e) Resolver problemas concretos - operativos.						
III- Estilo de gestión a) Características afectivas de la persona. Formal - Informal Espontánea - Retraída - Cauta - Expansiva Ansiosa - Tranquila Reservada - Comunicativa Autoafirmativa - Pasiva Exigente - Autopermisiva						

	Técnicas Utilizadas durante la evaluación					
	Entrevista	H.T.P.	Dos Personas	Desiderativo	T.R.O	Conclusiones intertest
<p>Autosuficiente - Insegura Autónoma - Dependiente Capacidad para tolerar el stress emocional. Controlada - Impulsiva Criterioso - Excéntrico Rígida - Flexible Agresiva - Pasiva</p> <p>b) Capacidad para trabajar en relación de dependencia: Integración social. Respeto de las normas. Relación con las figuras de autoridad. Relación con los pares. Capacidad de liderazgo. Tipo de liderazgo</p>						
<p>IV- Áreas de conflicto En relación a los requerimientos del puesto se observarán si los conflictos lo inhabilitan para cumplir adecuadamente la función, además de evaluar la compatibilidad o no, que existe entre su modalidad de funcionamiento y la cultura, los valores y el estilo de gestión que tiene la Organización. El conflicto puede ser con las figuras de autoridad, los pares o subordinados, o con la posibilidad de trabajar en relación de dependencia respetando las normas que ésta supone.</p>						
<p>V - Defensas Técnicas de adaptación e inadaptación para responder a los conflictos en forma exitosa o no. Se tiene en cuenta: Estereotipia o variedad de las defensas. El grado o intensidad con que se usan. Defensa prevalente. Otras. <i>Conclusiones intratest</i></p>						
<p>VI- Conclusiones y recomendaciones a la empresa Se destacan las principales fortalezas y debilidades en relación a la posición. Recomendaciones operativas para una mejor adaptación</p>						

Organización del Informe

Para transmitir la información de una manera clara e inteligible para los lectores, es importante planificar la organización y jerarquización de los datos obtenidos.

Para ello se deben agrupar las conclusiones a las que se ha arribado, teniendo en cuenta cuáles son las hipótesis fuertes y cuáles las que tienen menor grado de certeza.

Una forma de hacerlo es mediante un cuadro de doble entrada donde a la izquierda en forma vertical está aquello sobre lo que vamos a predecir y en la línea horizontal un espacio de las observaciones e inferencias en cada prueba. (Ver cuadro N° 1).

I. Comportamiento durante la evaluación

En este ítem se volcarán los resultados de la observación de la conducta manifiesta del sujeto.

Se tienen en cuenta:

- Las reacciones a cada estímulo que se le presentó en el transcurso de la evaluación, en cada prueba, para ver las variaciones que se producen ante los estímulos estructurados, los que lo son menos y los francamente ambiguos.
- Los comentarios que hizo acerca del resultado de su producción, para ver si tiene una imagen realista sobre la misma. Si se sobrestima o por el contrario tiene una actitud hipercrítica.
- Si se deja vencer por los obstáculos o persiste hasta encontrar una solución satisfactoria. Por ejemplo si ante una lámina del Phillipson dice, no, no me evoca nada y se queda en esa postura. O si bien reconoce que es difícil, pero finalmente puede armar una historia. También puede ser que lo tome como un desafío y el relato resulte rico e interesante.

Estos observables serán un elemento más que contribuirán para predecir: la tolerancia a la frustración, el esfuerzo puesto ante los obstáculos que se le presentan, la capacidad de adaptación a situaciones novedosas o la posibilidad de trabajar bajo presión.

Las solicitudes de reiteración de la consigna y las indicaciones adicionales especiales pueden ser una muestra de dependencia de las figuras de autoridad o de inseguridad, etc.

Teniendo en cuenta que el lenguaje de los gestos puede aportar muchos elementos que el sujeto no puede manejar conscientemente se focalizará la atención para detectar en qué momentos está distendido, inquieto, fastidiado o disfrutando de lo que hace y toda expresión vinculada a este plano que resulte significativa, no olvidando tener en cuenta en qué momento de la evaluación se produce.

II Aspectos intelectuales

Aquí se explicitará no sólo el nivel de inteligencia que el sujeto tiene sino también su tipo de inteligencia.

Se recabarán datos de cada prueba sobre variados ítems, teniendo en cuenta que algunas tienen mayor capacidad de predicción, porque están destinadas a explorar cuestiones específicas, como por ejemplo las pruebas psicométricas.

Se detectará cuál es su eficiencia actual, si puede desplegar sus recursos a pleno o no y cuándo. Qué uso puede hacer de la misma en la producción gráfica y verbal. Si es igual en ambas o no.

Se dará cuenta si posee una inteligencia teórica o práctica, creativa o reproductiva.

Esto se podrá inferir de las técnicas proyectivas, por ejemplo por la riqueza o no de las historias que produce el sujeto, generadas por los estímulos de las láminas presentadas

En la entrevista, por los logros obtenidos en su vida escolar y académica.

En cuanto al tipo de inteligencia, se evaluará si su mirada incluye el conjunto del contenido, o se detiene en los detalles o si hace ambas cosas. Esta información va a ser útil para conocer en qué tipo de tareas puede desempeñarse.

Si es apto/a para planificar, organizar y coordinar o más bien es alguien que puede bajar a detalle planes concebidos por otros, transformarlos en programas y ejecutarlos, ocupándose también de la resolución de demandas de orden práctico concreto.

III. Aspectos vinculados con el estilo de gestión

Este será el apartado donde se incluirá todo lo que tiene que ver con el manejo de las emociones y la relación con el entorno.

Sin apartarse del perfil del puesto, se construirán hipótesis acerca de la capacidad y estilo de liderazgo, la forma de controlar los impulsos, la manera de vincularse con los demás, ya sea con su jefe, sus pares u otros interlocutores, o la flexibilidad para intervenir en situaciones de negociación, por ejemplo.

Como siempre se tendrá en cuenta la consistencia intertest e intratest, mediante las recurrencias y convergencias.

IV. Áreas de conflicto

Se señalarán qué conflictos pueden tener incidencia en su desempeño en relación con la autonomía, la dependencia e independencia, con sus pares, con la autoridad, con su capacidad de organización, etc.

Los conflictos se pueden expresar entre motivaciones, por ejemplo, el deseo de expresar su agresividad y el de agradar a la gente.

V. Técnicas de adaptación e inadaptación (defensas)

Intrínsecamente relacionado con el apartado anterior, se analizarán cuáles son los recursos que dispone el evaluado para manejarse con sus conflictos.

Ante la presencia de un conflicto se produce en el individuo un estado de ansiedad que obliga al Yo a poner en juego un repertorio de defensas, también llamadas técnicas de adaptación e inadaptación (Por los Psicoanalistas del YO) que sirven para reducir la ansiedad y reestablecer la homeostasis. Estas pueden ser primitivas o más maduras de acuerdo al grado de salud o enfermedad que presente el sujeto. Por otra parte cuando mayor es el repertorio defensivo que éste pueda manejar, mayor será el grado de flexibilidad y adaptación que posee.

Lo importante, además del tipo de defensa que usa (represión, proyección, negación, etc.) es observar frente a qué estímulos las pone en juego y sobre todo si son exitosas o no.

VI. Conclusiones y recomendaciones

Se enunciarán las hipótesis a las cuales se ha arribado, después de haber analizado la técnica desde la teoría a la cual el psicólogo adhiere.

Finalmente se escribirá una síntesis de los aspectos favorables y desfavorables para la función, con alguna recomendación sobre cómo se lo debe apoyar para que su performance mejore.

El Lenguaje del Informe

El informe debe ser escrito en un lenguaje claro, sencillo y comprensible, que facilite la interpretación de aquello que se quiere comunicar. En general éste suele tener lectores primarios y secundarios.

Por ejemplo un lector primario en el área laboral es el responsable de RR.HH. En cambio un lector secundario puede ser el Gerente General cuando se va a incorporar un Gerente Comercial quien va a ser su subordinado.

Existen términos que pueden ser fácilmente comprendidos por los psicólogos, como "ansiedad", "bloqueo emocional", pero que cobran otra dimensión para el lego, aun en una sociedad donde lo "psi" está tan vulgarizado como en ésta.

El informe debe ser hecho de tal manera que pueda ser comprendido por cualquier persona que tenga un nivel medio de inteligencia.

Para ello se deben traducir los términos propios del campo psicológico al lenguaje habitual.

Por ejemplo, en lugar de decir posee "capacidad empática", se deberá decir "tiene capacidad para ponerse en el lugar del otro y entender lo que le pasa". Se traducirá la expresión "el sujeto proyecta su agresividad", por "tiende a atribuir a los otros ideas y afectos hostiles que son propios".

La forma de comunicar las conclusiones es fundamental para cumplir con el objetivo de responder a las inquietudes del demandante.

En la actualidad, la tendencia es realizar informes cortos, claros, precisos y que den respuesta a aquello que el lector/a necesita conocer para tomar una decisión.

Es poco el tiempo que pueden dedicarle los ejecutivos a la lectura de los mismos, por lo tanto se debe hacer un gran *esfuerzo de síntesis y claridad*.

Es importante señalar que en este tipo de informe, debido a que no siempre va dirigido a profesionales de la salud, no se deben citar frases o respuestas extraídas del material, tales como respuestas de las láminas del Phillipson o Rorschach, o datos de la entrevista, dado que es un material que forma parte de la información que debe ser resguardada en aras del principio del secreto profesional.

Modelos de Informes Psicolaborales

A continuación se incluye a modo de ejemplo, un informe de Asistente de Compras, uno de Control de Calidad de Procesos y otro de Gerente Comercial

Informe Psicolaboral (Asistente de Compras)

Nombre y apellido:	Marta G.
Fecha de nacimiento:	20/03/68
Estudios:	Estudiante de Lic. en Administración
Empresa:	XX
Posición:	Asistente de Compras
Fecha de evaluación:	03/04/2001

La Srta. Marta G. se muestra bien predispuesta para cumplir con las consignas que se le imparten. Su rápida captación de las mismas permite inferir una buena adaptación a situaciones nuevas.

De inteligencia superior a la media, del grupo de pares con el cual se la compara, ésta se orienta hacia la organización, programación y resolución de problemas de orden práctico.

Si le dan las pautas para hacerlo, puede planificar para el corto plazo y organizar tareas de un nivel medio de complejidad.

La eficiencia actual en una posición con la cual está familiarizada es acorde a sus recursos.

Cuando tiene que iniciar algo nuevo es importante que le den los lineamientos generales dentro de los cuales debe encuadrarse, para que su performance no decaiga.

Su atención y concentración es adecuada para una posición administrativa.

Sin dejar de lado el conjunto, se detiene en los detalles.

Es alguien que puede y necesita trabajar en relación de dependencia respetando las pautas que ésta supone. Es productiva y se preocupa tanto por la cantidad como por la calidad de lo que produce.

Se siente identificada con el área de compras en la cual tiene experiencia.

Para sentirse cómoda requiere de un trato afable y cortés por parte de sus superiores. Funcionará mejor con un jefe paternalista que la asista y la oriente cuando lo necesita. Dificilmente pueda tolerar un trato autoritario o descortés.

Tiene condiciones para trabajar en relaciones de tipo bipersonal como ésta a la cual se ha postulado.

Si bien se comporta como una persona amigable, su don de ubicuidad la lleva a mantener una distancia óptima con su interlocutor, lo cual le permite resguardar información confidencial, en la medida en que sepa exactamente cual es.

No se observan ni en la entrevista, ni en las técnicas, indicadores de deshonestidad o tendencias a incurrir en actitudes espúreas.

Está muy incentivada para incorporarse a una empresa como XX ya que tiene la expectativa de poder crecer profesionalmente y ocupar posiciones de mayor responsabilidad, a medida que avance en su profesión.

Firma

Informe Psicolaboral (Control de Calidad de Procesos)

Nombre y apellido:	José R.
Fecha de nacimiento:	09/01/79
Estudios:	Técnico Químico
Empresa:	XX
Posición:	Control de calidad de Procesos
Fecha de evaluación:	03/11/2001

Aspectos intelectuales

El joven R. posee una capacidad intelectual media-alta en relación al grupo de pares con el cual se lo compara.

Tiene un enfoque intelectual orientado hacia el análisis, la programación y resolución de problemas prácticos.

La eficiencia actual es acorde a sus recursos cuando debe realizar tareas pautadas, normatizadas y que tienen cierto monto de rutina.

Decae si las soluciones a las que debe aplicar son el resultado de su propia elaboración ya que su pensamiento es poco convencional. Esto se hace más evidente frente a situaciones novedosas o que impliquen tener que detenerse a pensar y reflexionar.

Es prolijo, ordenado y detallista.

Estilo de gestión

Durante la entrevista se comporta con una modalidad formal y cooperativa.

Cuando debe cumplimentar las consignas, lo hace de buen grado si no tiene que hacer esfuerzos. De lo contrario prefiere abandonarlas. De esto podemos deducir que puede hacer suyas las metas que la organización le impone en tanto no se vea sometido a exigencias fuertes.

Le cuesta darse tiempo para tratar de encontrar la solución más adecuada porque a menudo se deja llevar por sus impulsos.

Se nota cierto monto de desenergización que obstaculiza la posibilidad de hacer esfuerzos sostenidos.

Es un buen compañero y le interesa trabajar en un clima distendido, de intercambio armónico.

Respetuoso de sus superiores, se apoya en ellos cuando lo necesita.

Está muy incentivado para incorporarse a la organización porque considera que es una buena oportunidad para insertarse en el mercado laboral en una actividad ligada a sus preferencias.

Conclusiones y recomendaciones

Es un postulante que tiene condiciones para trabajar en una posición de exigencia media, en la cual no se vea sometido a presiones o imprevistos.

Su principal limitación reside en la dificultad para pensar soluciones por sí mismo ya que su pensamiento es poco convencional.

Es eficaz para realizar tareas pautadas y rutinarias.

Firma

Informe Psicolaboral (Gerente Comercial).

Nombre y apellido:	<i>Juan Carlos B.</i>
Fecha de nacimiento:	<i>12/01/56</i>
Profesión:	<i>Lic. en Comercialización</i>
Empresa:	<i>XX</i>
Posición:	<i>Gerente Comercial de una Unidad de Negocios</i>
Fecha de evaluación:	<i>04/06/98</i>

Capacidad intelectual

El Lic. B. posee una capacidad intelectual superior al grupo de pares con el cual se lo compara.

De inteligencia teórica creativa, ésta le confiere aptitudes para analizar, planificar y organizar demandas, realizando aportes personales vinculados a problemas que requieren soluciones inmediatas.

Su nivel de rendimiento actual es acorde a sus recursos.

Posee una adecuada capacidad para evaluar riesgos.

Ante situaciones novedosas o imprevistos se maneja con cautela, realizando una aproximación gradual a la problemática que se le presenta.

Su sentido común y criterio de realidad le permite visualizar los datos en forma objetiva.

Realiza una adecuada jerarquización de las necesidades, discriminando lo que es secundario o transitorio de aquello que es relevante o permanente.

Estilo de gestión

Le resulta fácil alinearse detrás de las metas que la organización le propone.

Puede tomar decisiones con autonomía y al mismo tiempo permanecer atento a las expectativas del medio conciliando ambas posiciones.

Tiene un buen manejo de la ambigüedad y puede tolerarla sin que ello le produzca ansiedad o intentos de definición apresuradas.

En situaciones de tensión es difícil que de respuestas marcadamente desadaptadas o que pierda de vista los límites formales socialmente establecidos.

Hay un exceso de responsabilidad que lo lleva a cumplir con la tarea sin tener en cuenta su cansancio. Es posible que si se lo somete a un estrés sostenido pueda tener algún episodio de índole somática. A eso deben estar atentos sus superiores, para evitar que incurra en largas jornadas laborales.

Es tenaz y no se desalienta frente a los escollos.

Tiene la flexibilidad suficiente como para enfrentar situaciones marcadamente diferentes.

Puede ponerse en el lugar del otro identificando sus características y necesidades.

Es apto para trabajar en relación de dependencia con un adecuado grado de subordinación a sus jefes.

No es excesivamente competitivo y su deseo de ejercer poder e influencia sobre los demás es moderado.

En el terreno social se conduce con una modalidad afable, pero guardando una distancia prudencial, tanto con sus pares, como con sus superiores, y con sus subordinados.

En un primer momento impresiona como una persona poco accesible, pero luego cuando se comienza a trabajar con él, dicha impresión se revierte.

Su estilo de liderazgo es participativo, le interesa y puede intercambiar ideas. Está especialmente dotado para contactar con grupos chicos más que con los que son numerosos.

Puede contener emocionalmente a sus subordinados y morigerar los conflictos que se presenten entre éstos.

Si bien obtiene resultados a través del trabajo de su gente, no es alguien que tiende a adjudicarse méritos ajenos a los propios.

Le interesa contar con colaboradores eficientes que le aporten ideas y lo ayuden a encontrar soluciones. Es tan exigente con ellos como lo es con él mismo. Le cuesta entender que no todos están dispuestos a poner tanta energía en el trabajo como lo hace él.

Principales aspectos favorables para la posición

Posee recursos intelectuales destacados y un nivel de rendimiento actual acorde a los mismos.

Sus intereses se vinculan con el área de Comercialización. Tiene aptitudes para negociar y lograr buenos resultados. Posee capacidad para detectar las necesidades de un cliente y buena disposición para satisfacerlas.

Estilo de liderazgo participativo coincidente con el de la organización.

Tolerancia a la ambigüedad y a las tensiones.

Principales aspectos desfavorables para la posición

Dificultad para registrar la tensión y el cansancio, lo cual puede resultarle perjudicial para su salud.

Es muy exigente con sus subordinados y pretende que le dediquen al trabajo la misma dedicación y el mismo tiempo que le dedica él, con lo cual corre el riesgo de tener una alta rotación en su sector.

Conclusiones y recomendaciones

Es un postulante que puede desempeñarse en una gerencia media con un buen nivel de eficiencia, necesitando el apoyo de sus superiores en los puntos anteriormente mencionados y una exposición gradual a las exigencias, porque le cuesta asumir riesgos si no se mueve en terreno seguro.

Firma

Informe para realizar Evaluaciones Masivas

Cuando una empresa debe seleccionar gran cantidad de personal, por cuestiones de tiempo y de costo se suelen realizar informes especiales, de rápida ejecución para el psicólogo y de fácil lectura para quienes lo solicitan.

Tienen la ventaja de poder hacerse una cantidad mayor, en un tiempo más corto.

El resultado de la evaluación se vuelca en una grilla en la cual están consignados los ítem del perfil del puesto, previamente consensuados con la empresa y ponderados los resultados de la evaluación, según una escala que va de término medio inferior a superior.

Finalmente se suelen agregar las conclusiones y recomendaciones finales para la empresa.

Con este formato quien lo solicitó tiene en una hoja de rápida lectura, toda la información que requiera para tomar decisiones sobre e/la postulante.

A continuación se transcribe un ejemplo de informes para empleados/as administrativos/as y otro para promotores vendedores.

Informe Psicolaboral (empleados administrativos)

Nombre y apellido:

Fecha de nacimiento:

Empresa:

Posición:

	TMI	TM	SUP
1. Nivel intelectual			
2. Capacidad para programar			
3. Atención y concentración			
4. Objetividad - Sentido común			
5. Capacidad de adaptarse a situaciones nuevas			
6. Capacidad para tolerar situaciones de presión			
7. Capacidad de tomar decisiones en forma autónoma			
8. Disposición para trabajar en equipo			
9. Relación con sus superiores			
10. Capacidad de aprendizaje			

T.M.I	T.M	SUP
1 - 4	5 - 7	8 - 10
No recomendable	Recomendable	Muy recomendable

Conclusiones y Recomendaciones:

Informe Psicolaboral (promotores - vendedores)

Nombre y apellido:
 Fecha de nacimiento:
 Empresa:
 Posición:

	TMI	TM	SUP
1. Nivel Intelectual			
2. Compromiso (Capacidad para involucrarse en aquello que realiza, tomando como propios los objetivos que la empresa quiere lograr)			
3. Posibilidad de brindar una buena imagen y trasladarla al producto que ofrece.			
4. Plasticidad (Capacidad para adaptarse a distintos estilos de personalidad con los cuales debe tratar).			
5. Automotivación (Capacidad para perseverar en el logro del objetivo a pesar de los obstáculos).			
6. Empatía (Capacidad para ponerse en el lugar del otro detectando sus necesidades).			
7. Capacidad para persuadir de una manera no ostensible.			
8. Interés por establecer relaciones interpersonales.			
9. Capacidad para trabajar en equipo.			
10. Relación con sus superiores.			
11. Autonomía emocional (Grado de independencia de la respuesta afectiva del medio).			
12. Persuasión (Capacidad para imponer el propio punto de vista de una manera no ostensible).			

TMI	TM	SUP
1 - 4	5 - 7	8 - 10
No recomendable	Recomendable	Muy recomendable

Conclusiones y Recomendaciones:

Firma