

**Facultad de Humanidades
y Ciencias Económicas**



CARRERA DE PSICOPEDAGOGÍA

Trabajo Final de Licenciatura

**“El aporte de técnicas proyectivas verbales
TRO y Desiderativo al proceso de selección de
personal en el marco de la Psicopedagogía
Laboral”**

Autor: Luisina Florencia Mataloni

Directora: Dra. Viviana Garzuzi

Mendoza, Mayo de 2025

*A mi familia, que gracias a su incondicional
apoyo en cada uno de mis deseos y proyectos,
me regalan día a día la posibilidad de hacer de
mi vida un sueño cumplido.*

*En agradecimiento a mi directora de tesis
Viviana Garzuzi, cuyo acompañamiento cálido y
profesional en este proceso fue un pilar
fundamental para su realización.*

ÍNDICE

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Índice.....	4
Índice de tablas y gráficos	8
Resumen.....	10
Palabras clave	12
I. FASE CONCEPTUAL.....	14
Introducción general.....	15
Capítulo 1: Técnicas Proyectivas de modalidad verbal.....	18
1.1 Introducción.....	18
1.2 Técnicas proyectivas.....	18
1.3 Concepto de proyección.....	21
1.4 Cuestionario Desiderativo.....	22
1.4.1 Descripción y fundamentación de la técnica.....	22
1.4.2 Interpretación del cuestionario Desiderativo.....	24
1.4.3 Pertinencia del Cuestionario Desiderativo en el ámbito laboral.....	24
1.4.4 Indicadores de las Competencias Psicológicas del perfil del puesto desde el Cuestionario Desiderativo.....	25
1.5 Test de Relaciones Objetales.....	25
1.5.1 Descripción y fundamentación de la técnica.....	25
1.5.2 Interpretación del TRO.....	28
1.5.3 Pertinencia del TRO en el ámbito laboral.....	29
1.5.4 Indicadores de las Competencias Psicológicas del perfil del puesto desde el Cuestionario Desiderativo.....	30
1.6 Síntesis.....	30
Capítulo 2: La Psicopedagogía Laboral.....	32
2.1 Introducción.....	32

2.2 La introducción del Psicopedagogo en el ámbito laboral.....	32
2.3 La gestión del Psicopedagogo Laboral.....	33
2.4 Selección de personal.....	34
2.4.1 Etapas del proceso de selección.....	35
2.4.2 Selección por competencias.....	37
2.5 La evaluación psicolaboral.....	38
2.5.1 Variables más frecuentemente evaluadas.....	40
2.5.2 Técnicas más utilizadas en las evaluaciones psicolaborales.....	41
2.6 Síntesis.....	42
II. FASE EMPÍRICA.....	43
Capítulo 3: Marco metodológico.....	44
3.1 Introducción.....	44
3.1 Tipo y nivel de investigación.....	44
3.2 Hipótesis.....	45
3.3 Diseño de investigación.....	45
3.4 Operacionalización de variables.....	45
3.5 Limitaciones de estudio.....	46
3.6 Muestra.....	46
3.6.1. Descripción.....	47
3.7 Síntesis.....	48
Capítulo 4: Presentación y análisis de los resultados.....	49
4.1 Presentación.....	49
4.2 Análisis de los resultados.....	49
4.2.1 Datos de los participantes.....	49
4.2.2 Uso de técnicas proyectivas.....	51
4.2.3 Percepción de efectividad.....	55

4.3 Síntesis.....	59
III. DISCUSIÓN.....	61
IV. CONCLUSIONES.....	65
Referencias Bibliográficas.....	68
Anexos.....	71

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla nº 1: Definición de variables e indicadores.....	45
Gráfico nº 1: Tiempo de ejercicio profesional en el ámbito laboral.....	49
Gráfico nº 2: Formación específica del ámbito laboral.....	50
Gráfico nº 3: Utilización del Cuestionario Desiderativo en selección personal.....	52
Gráfico nº 4: Versión más utilizada del CD.....	52
Gráfico nº 5: Frecuencia de utilización del CD.....	53
Gráfico nº 6: Utilización del TRO en selección de personal.....	53
Gráfico nº 7: Tipo de aplicación del TRO.....	54
Gráfico nº 8 Frecuencia de utilización del TRO.....	54
Gráfico nº 9 Contextos de utilización del CD.....	55
Gráfico nº 10 Aportes del CD a la selección de personal.....	56
Gráfico nº 11 Recomendación del CD a otros profesionales.....	56
Gráfico nº 12 Contextos de aplicación del TRO.....	57
Gráfico nº 13 Aportes del TRO a la selección de personal.....	58
Gráfico nº 14 Recomendación del TRO a otros profesionales.....	58

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el aporte de las técnicas proyectivas verbales Cuestionario Desiderativo (CD) y Test de Relaciones Objetales (TRO) en el proceso de selección de personal, desde la perspectiva de profesionales de la Psicopedagogía Laboral. Con un enfoque mixto, se trabajó con una muestra de 10 Licenciados en Psicopedagogía con experiencia en el ámbito laboral-empresarial. Se utilizó un cuestionario online de 20 preguntas para recabar datos cuantitativos y cualitativos sobre el conocimiento, uso y valoración de estas técnicas en contextos de selección de personal.

Los resultados indican que, si bien ambas herramientas son conocidas por los profesionales encuestados, su aplicación en la práctica es limitada. Esta escasa implementación parece estar relacionada con la centralidad de la entrevista como técnica principal. No obstante, una parte significativa de los participantes reconoce el valor diferencial del CD y el TRO, especialmente en entrevistas individuales o exámenes psicolaborales dirigidos a cargos de alta responsabilidad, donde se requiere un abordaje más profundo de la personalidad del postulante.

Se concluye que estas técnicas proyectivas verbales ofrecen un aporte significativo al psicodiagnóstico laboral, enriqueciendo la evaluación de aspectos de las áreas intelectuales, vinculares y laborales. Aunque la investigación no pretende generalizar sus resultados, aporta evidencia relevante que invita a repensar las herramientas utilizadas en la selección de personal y abre camino a futuras investigaciones y espacios de formación profesional.

PALABRAS CLAVE

- 1. Psicopedagogía laboral**
- 2. Selección de personal**
- 3. Cuestionario Desiderativo**
- 4. Test de Relaciones Objetales**

I. FASE CONCEPTUAL

INTRODUCCIÓN

El proceso de selección de personal es una etapa crucial dentro de cualquier organización, pues determinar la idoneidad de un candidato no solo depende de sus conocimientos y habilidades técnicas, sino también de sus características psicológicas, y de personalidad, valores y capacidades para interactuar dentro de un equipo de trabajo. En este contexto, las técnicas incluidas dentro de la batería para el psicodiagnóstico desempeñan un papel fundamental, ya que permiten obtener una visión más completa de los individuos que participan en el proceso de selección.

Debido a la utilización frecuente de técnicas gráficas y cuestionarios tradicionales en la selección de personal, se plantea la importancia de indagar acerca de la inclusión de otro tipo de técnicas verbales con las cuales se pueda recabar información más integral que complemente la información que se pretende obtener en el psicodiagnóstico. Test de Relaciones Objetales y el Cuestionario Desiderativo se han consolidado como instrumentos eficaces para explorar aspectos de la personalidad y factores que influyen en el desempeño laboral, proporcionando información valiosa para una toma de decisiones integral. Asimismo, al ser estas técnicas poco conocidas por la población, no interfiere en el factor de aprendizaje, como ocurre con técnicas ampliamente conocidas como por ejemplo, el Test de la Persona Bajo la Lluvia.

El estudio busca ofrecer una visión actualizada sobre la aplicación y efectividad de las técnicas proyectivas Cuestionario Desiderativo y Test de RO en los procesos de selección de personal, aportando información valiosa para mejorar las prácticas de recursos humanos en las organizaciones. Además, los resultados podrían contribuir a una mejor comprensión de las herramientas psicométricas en el ámbito profesional.

A través de la mirada de profesionales en psicopedagogía y su experiencia en el ámbito laboral, específicamente en el área de selección de personal, se busca obtener información acerca del uso y aplicación del Cuestionario Desiderativo y el Test de RO y los aportes que los mismos realizan en dicho proceso. Debido a que no se cuenta con estudios e investigaciones anteriores del tema mencionado, este trabajo se vale principalmente de los aportes realizados por autores como Graciela Celener y de su profunda investigación en técnicas proyectivas verbales y los aportes que las mismas realizan en el psicodiagnóstico dentro del ámbito laboral.

Estado del arte

Debido a que no se cuenta con investigaciones anteriores en el tema de la aquí presente, se basan los datos principalmente en los autores que estudian los aportes de estas técnicas proyectivas en el ámbito laboral.

Celener (2006) considera el CD una herramienta recomendable y valiosa en la selección de personal, debido a que no sólo brinda indicadores para efectuar inferencias sobre las características de los perfiles deseados, sino que también acota los tiempos de administración. Otra ventaja para la autora es que al ser poco utilizado en el ámbito laboral, casi no es conocida por los postulantes, por lo tanto las respuestas no tienen la interferencia del aprendizaje.

Frank De Verthelyi (1983), afirma los datos del TRO pueden dar información sobre la posible fortaleza del candidato y sobre sus dificultades en el manejo de los aspectos de relaciones humanas del trabajo que busca

Albajar & Mames (2013), menciona ambas técnicas en su libro dentro de las más utilizadas para la evaluación psicológica en la selección de personal.

En cuanto a la inserción y desarrollo de los profesionales de psicopedagogía dentro del ámbito laboral, este trabajo se fundamenta de los aportes realizados por las autoras argentinas Sara D' Anna y Liliana Hernández como precursoras en la investigación dentro de esta área, y sobre su extensa experiencia como selectoras y capacitadoras de personal.

Planteamiento del problema:

Debido a la utilización frecuente de técnicas gráficas y cuestionarios tradicionales en la selección de personal, se plantea la importancia de indagar acerca de la inclusión de otro tipo de técnicas verbales con las cuales se pueda recabar información más integral que complemente la información que se pretende obtener en el psicodiagnóstico. Asimismo, al ser estas técnicas poco conocidas por la población, no interfiere en el factor de aprendizaje, como ocurre con técnicas ampliamente conocidas como por ejemplo, el Test de la Persona Bajo la Lluvia.

Preguntas de investigación:

- ¿Con qué frecuencia son utilizadas las técnicas proyectivas; T.R.O y Cuestionario Desiderativo en el proceso de selección de personal dentro del ámbito laboral por profesionales de la Psicopedagogía?
- ¿Qué aportes específicos realizan las técnicas proyectivas; T.R.O y Cuestionario Desiderativo utilizadas en el diagnóstico de la personalidad en adultos, al proceso de selección de personal dentro del ámbito laboral?

Objetivos de la investigación:

Generales:

- Determinar cuáles son las técnicas proyectivas que se utilizan en el proceso de selección de personal dentro del ámbito laboral por profesionales de la Psicopedagogía y Psicología.
- Reconocer los aportes realizan las técnicas proyectivas; T.R.O. y Cuestionario Desiderativo utilizadas en el diagnóstico de la personalidad en adultos, al proceso de selección de personal dentro del ámbito laboral.

Específicos:

- Identificar las técnicas proyectivas que se utilizan frecuentemente en el proceso de selección de personal.
- Reconocer la frecuencia con que se utilizan las técnicas Cuestionario Desiderativo y Test de Relaciones Objetales para la selección de personal en el ámbito laboral por profesionales en Psicopedagogía.
- Caracterizar los aportes que realiza el Cuestionario Desiderativo al proceso de selección de personal en el ámbito laboral
- Caracterizar los aportes que realiza el Test de Relaciones Objetales al proceso de selección de personal en el ámbito laboral

A continuación, en el capítulo 1 se abordará el concepto de proyección y de técnicas proyectivas. También se describirán las técnicas en las que se enfoca esta investigación, Cuestionario Desiderativo y TRO. De cada una, se profundizará en su descripción y sus fundamentos, aplicación y análisis y por último la incumbencia de cada una en el ámbito laboral.

En el capítulo 2 se desarrollará el rol de los profesionales en psicopedagogía en el ámbito laboral, desde la introducción en el mismo como las tareas e

incumbencias principales: selección de personal, capacitación y asesoramiento. Especialmente, se abordará la etapa de selección de personal y las etapas de ésta. Finalmente se explorará la evaluación psicolaboral, particularmente las técnicas más utilizadas de acuerdo a las variables evaluadas, con el fin de contrastar con los resultados de esta investigación.

Por último, en el Capítulo 3 se detallarán los aspectos metodológicos que sustentan esta investigación. Posteriormente, se presentarán los resultados obtenidos, los cuales servirán de base para las discusiones y conclusiones finales del estudio.

Capítulo 1: Técnicas Proyectivas en Psicopedagogía

Introducción

El presente capítulo aborda el análisis de las técnicas proyectivas de modalidad verbal, consideradas herramientas clave en el ámbito de la psicopedagogía laboral, específicamente en procesos de evaluación para la selección de personal. Asimismo, se desarrolla el concepto de proyección de acuerdo a la postura del psicoanálisis a partir de diferentes autores, como Freud o Abt & Bellak.

Se profundizará en dos técnicas proyectivas de modalidad verbal que han mostrado particular pertinencia en la selección de personal y en el análisis de perfiles psicológicos: el Cuestionario Desiderativo (CD) y el Test de Relaciones Objetales (TRO) . Estas herramientas permiten información valiosa acerca de las competencias psicológicas, motivaciones y dinámicas profundas de la personalidad de los candidatos, elementos fundamentales para realizar una selección laboral adecuada y ajustada a las necesidades del puesto y de la organización o empresa.

El capítulo se estructura de manera que se aborde tanto la fundamentación teórica y la descripción técnica de cada herramienta como la interpretación de sus resultados y su aplicabilidad dentro del contexto laboral. Además, se incluirán los indicadores de las competencias psicológicas que se pueden identificar a través de cada una de estas técnicas, lo que permitirá evidenciar la importancia de su uso en el proceso de selección de personal y la evaluación de perfiles profesionales.

A través de este análisis, se busca proporcionar una comprensión clara de cómo las técnicas proyectivas de modalidad verbal, y en particular el Cuestionario Desiderativo y el Test de Relaciones Objetales, contribuyendo a mejorar los procesos de selección laboral y la toma de decisiones en el ámbito de la psicopedagogía laboral.

1.2 Técnicas proyectivas

Las técnicas proyectivas son utilizadas desde los primeros años del siglo XX para diagnosticar la personalidad. Lanyon & Goodstein, señalan que la necesidad de comprender la conducta clínicamente anormal fue la que condujo al interés por el

estudio y desarrollo de las técnicas proyectivas. Se las asocia frecuentemente al enfoque psicoanalítico y/o “psicodinámico”. A partir de estas teorías, principalmente el trabajo de Anna Freud sobre el Yo y los mecanismos de defensa (1936), en el campo de la clínica surgen una serie de investigaciones para analizar estos mecanismos y estados del yo, que dieron lugar a las Técnicas Proyectivas. Se utiliza este término para denominar “aquellos métodos que plantean al sujeto situaciones - estímulo ambiguas y culturalmente disponibles, para las que no hay modos de respuesta clara y en las que se le solicita que elabore respuestas, de modo que el paciente debe proyectar su manera de ver la vida, sus sentidos, significaciones, patrones y, especialmente, sus sentimientos. Así se elicit la proyección del mundo privado de la personalidad del individuo, porque él ha tenido que organizar el campo, interpretar el material y reaccionar afectivamente a él” (Bueno Belloch, 2021, p. 32).

Las Técnicas Proyectivas se adecúan al estudio de la personalidad entendida como una unidad, como una configuración relativamente estable de procesos dinámicos, organizados en torno a las necesidades, sentimientos y experiencias del individuo, que opera constantemente en su vida, transformando toda situación o experiencia de acuerdo con las disposiciones de la matriz de su personalidad. Se utilizan estímulos ambiguos de distinto tipo (gráfico, verbal, perceptivo), relativamente no estructurados, y flexibles en cuanto a la respuesta provocada, lo que permite pensar que la estructura impuesta por la persona que responde es un reflejo o “proyección” de sus percepciones individuales de las cosas. Se supone que cuanto más ambiguas sean las propiedades de los estímulos, tanto más y mejor reflejarán las respuestas la personalidad del evaluado y tendrán mayor probabilidad de revelar facetas importantes de la misma (Bueno Belloch, 2021).

Estas técnicas son subjetivas y enmascaradas, pretenden conocer la personalidad integral del sujeto, sin que éste pueda ser consciente de qué es lo que el entrevistador está analizando, ni de la significación de sus respuestas, ni de la relación de estas con su mundo interno. Todo ello reduce sesgos como el falseamiento, la simulación, la reactividad o la deseabilidad social. Son de fácil aplicación, en general rápidas, lúdicas y económicas. Sin embargo, su manejo, aplicación y evaluación requieren una especialización y capacitación, por lo tanto deben ser administradas y evaluadas por expertos clínicos. Las respuestas del sujeto siempre son aceptadas, puesto que responden a la proyección, expresión, o interpretación de aspectos personales del mismo (motivaciones, percepciones, actitudes, emociones), de manera

que no hay respuestas correctas o incorrectas. La evaluación de resultados se apoya en un sistema probado, todo queda documentado: en los protocolos, en los sistemas de valoración, en el Informe, y puede ser revisado y controlado en cualquier momento. (Bueno Belloch, 2021). Estas características, vuelven a las Técnicas Proyectivas en instrumentos ideales para utilizar en procesos de evaluación, como lo es la selección de personal.

Las Técnicas Proyectivas en Psicopedagogía son utilizadas dentro del proceso psicodiagnóstico junto a una batería más amplia de técnicas y recursos, seleccionadas cuidadosamente de acuerdo al objetivo de la evaluación, tanto en el ámbito clínico, escolar o laboral. El material proyectivo es abordado en el contexto del vínculo establecido entre el paciente y el psicopedagogo. Así, además de los resultados de los test aplicados, son “datos” a considerar dentro del proceso psicodiagnóstico, el clima emocional, el tipo de vínculo, verbalizaciones y la resonancia afectiva del profesional. Dentro del dominio de las técnicas proyectivas, la actitud del individuo al enfrentar la tarea también puede revelar características de la personalidad (Celener, 2006).

A pesar de la preferencia por el examen psicológico a través del comportamiento gráfico, los conocimientos y experiencias acumuladas por los grafólogos, no han bastado para que las técnicas gráficas alcancen la eficacia operativa de las técnicas verbales (Hammer, 1997). La principal ventaja de técnicas proyectivas como el Test de Relaciones Objetales, reside en que “el material pictórico y la producción de historias están directamente vinculados con las relaciones entre personas, y por lo tanto proveen al sujeto y al psicólogo de un medio de comunicación directa sobre las maneras en el que sujeto percibe las relaciones humanas y el papel que juega en ellas.” (Frank De Verhelyi, 1983, p. 17) La utilidad del método utilizado por este tipo de técnicas, el cual ha integrado elementos provenientes del método de Rorschach, proviene del énfasis puesto en las características únicas de la percepción del sujeto frente al material propuesto, y en consecuencia, a la oportunidad que brindan de estudio de esas mismas características mediante un análisis formal (Frank De Verhelyi, 1983).

Luego de la aplicación de las técnicas proyectivas, se realiza un análisis formal del material obtenido, que dará cuenta de las características estructurales de la organización del aparato psíquico; percepción, pensamiento, emociones, conductas, defensas. El marco teórico del profesional sirve de guía para otorgar significado a los datos obtenidos y efectuar inferencias acerca de los mismos. A través del método

hipotético deductivo, se realizan hipótesis que se fundan en las respuestas específicas, las cuales son confirmadas o descartadas por inferencias más amplias surgidas de la batería total del psicodiagnóstico. Para una interpretación válida, debe haber evidencia suficiente, basándose sobre todo en recurrencias y convergencias (Celener, 2006).

1.3 Concepto de proyección

Puede afirmarse con seguridad que todo acto, expresión o respuesta de un individuo (sus gestos, percepciones, sentimientos, elecciones, verbalizaciones o actos motores) de algún modo llevan la impronta de su personalidad (Hammer, 1997).

“Nuestra suposición básica es que la forma característica en la que una persona percibe el mundo que la rodea tiene congruencia dinámica con su forma de manejar las relaciones humanas en cualquier situación que se enfrente, y que la resultante o producto de cualquier interacción con su medio (como la producción de una historia para una lámina del TRO) refleja también los procesos dinámicos por medio de los cuales expresa y regula las fuerzas conscientes e inconscientes que operan en su manejo de temas de relaciones objetales inherentes a esa situación” (Frank De Verthelyi, 1983, p. 20).

Se pueden considerar dos acepciones para el término proyección. En primer lugar, S. Freud la emplea dentro de los Mecanismos de Defensa. En este sentido, comparte las características comunes a todos ellos: ser inconsciente, servir como defensa frente a las tendencias inconscientes y reducir la angustia generando seguridad al Yo. Específicamente la Proyección como mecanismo de defensa consiste en atribuir a otros, impulsos, ideas y sentimientos inconscientes, que desconoce o rechaza de sí mismo (Bueno Belloch, 2021).

En segundo lugar, se considera a la proyección como mecanismo de expresión de la personalidad. Abt & Bellak (1950) plantean una psicología proyectiva en la que consideran que la personalidad es un sistema de percepciones que influyen en el comportamiento. Estos autores emplean el término *apercepción*, para definir un “proceso por el cual la experiencia nueva es asimilada y transformada por la huella de la experiencia pasada de cada uno, de tal modo que forma un todo nuevo”. Según estos autores no hay percepción ‘pura’, sino que toda percepción comporta siempre

cierto grado de distorsión aperceptiva, así, la apercepción es la interpretación dinámicamente significativa que un organismo hace de una percepción (Bueno Belloch, 2021).

De acuerdo a estas dos acepciones, se puede definir la proyección como un “proceso por el cual un sujeto, cuando se le presenta un conjunto de estímulos ambiguos o semi-ambiguos y se le pide que dé sentido, orden o significado a los mismos, y este lo hace basándose en el reservorio de sus propias necesidades, emociones, sentimientos, e incluso su nivel de conocimientos. La proyección no tiene que implicar necesariamente componentes defensivos, inconscientes, inaceptables o de evitación de la ansiedad” (Bueno Belloch, 2021).

1.4 Cuestionario Desiderativo

1.4.1. Descripción y fundamentación de la técnica

El test Desiderativo de Pigem y Córdoba consiste, en cuanto a la técnica, en preguntar al sujeto ¿Qué desearía ser si tuviera que volver a este mundo no pudiendo ser persona? El símbolo elegido se llama símbolo desiderativo. La consigna plantea al sujeto la situación de transfigurarse imaginativa y electivamente, en cualquier otra cosa diferente de su condición de persona. El Símbolo elegido es representativo de los deseos del sujeto. Diez años después, se modifican tanto los fundamentos teóricos como la técnica de administración e interpretación con relación a su antecedente, el test desiderativo de Pigem y Córdoba, Bernstein fundamenta el test desde el marco teórico psicoanalítico, entendiendo cada elección o rechazo del sujeto como un símbolo que debe ser interpretado desde los puntos de vista universal, cultural y personal.

Este cuestionario es presentado por las autoras Celener & Guinzbourg (1993) en su libro. Es una técnica de estimulación y producción verbal. Consiste en seis preguntas, tres de elecciones (catexias positivas), y tres de rechazos (catexias negativas). Luego de cada respuesta se pregunta el porqué de la misma. La explicación racional es fundamental para que el sujeto manifieste el significado personal que adquiere para él el símbolo elegido.

Se espera que exprese tanto en las catexias positivas como negativas una respuesta perteneciente a cada uno de los tres reinos: animal, vegetal e inanimado.

Sin embargo, una característica esencial de esta técnica es que al sujeto después de la primera consigna, "Si no pudiera ser persona, ¿qué es lo que más le gustaría ser?" que es común a todos, se le da la absoluta libertad de elección del reino, sin mencionar qué debe elegir.

Esta técnica brinda información acerca de las características de la personalidad, de la fortaleza del Yo, aspectos valorados y rechazados de su mundo interno, autoimagen, autoestima, identificaciones, defensas, posibles indicadores de adaptación y psicopatológicos (Garzuzi, 2024). Si bien la fundamentación teórica de esta técnica, se basa principalmente en el enfoque Kleiniano, clásicamente el objetivo es explorar el grado de organización yoica de un sujeto, como así también la capacidad para elaborar las pérdidas y la posibilidad de detectar a nivel pronóstico la capacidad de cambio psíquico. La técnica da cuenta de las características y rasgos de la personalidad de un sujeto, del repertorio de defensas con el que cuenta y de si éstas son eficaces o no. También informa acerca de los conflictos básicos y puntos de fijación predominantes (Sneiderman, 2005).

Al no contar con el apoyo de estímulos externos, requerirá un mayor esfuerzo para simbolizar, es decir mayor esfuerzo para el Yo. Por lo tanto, la posibilidad de elaborar una respuesta, sin aferrarse a elecciones que consistan en la identidad humana ("espíritus", personajes de películas, hadas, magos), ni tampoco a responder con evasivas ("no sé", "no elegiría ser nada") brinda información acerca de la integridad y fortaleza yoica. Siquier de Ocampo en "El Cuestionario Desiderativo Caracterización, fundamentos y criterios de interpretación" (Garzuzi, 2024) define la fortaleza del Yo como, "la posibilidad de poner en marcha mecanismos que sin negar maniacamente la muerte ni sucumbir en ella, permitan al sujeto mantener su cohesión y sobreponerse al impacto de la consigna". Al igual que la posibilidad de responder al cuestionario, las características de las elecciones serán indicadores de la fortaleza o debilidad del Yo. Un adecuado grado de fortaleza no sólo no queda aniquilado por la consigna ni recurre a negaciones, sino que no apela a objetos que posean como rasgos esenciales la fragilidad, debilidad o indefensión. El tiempo de reacción también es un factor a tener en cuenta.

1.4.2 Interpretación del Cuestionario Desiderativo.

Para que el sujeto pueda responder a las demandas de la consigna, debe poder implementar Defensas Instrumentales, esto quiere decir que debe instrumentalizar los mecanismos de defensa necesarios para responder al test. Se reconoce en la técnica las siguientes:

- **Represión fundante y primera disociación instrumental:** capacidad de discriminar la fantasía y la realidad, reconociendo la consigna como disparador de una situación lúdica, no real, sino de un “como si” simbólico.
- **Segunda disociación instrumental:** la reconocemos en la técnica a través de la posibilidad de poder diferenciar claramente aquello que se valora de aquello que se rechaza.
- **Identificación proyectiva:** se reconoce en la técnica a través de la posibilidad del sujeto de dar una respuesta símbolo.
- **Racionalización:** se evidencia cuando el sujeto justifica la razón de su elección y puede hacerlo desde la lógica formal (Garzuzi, 2024).

1.4.3 Pertinencia del Cuestionario Desiderativo en el ámbito laboral

Celener (2006) transforma la técnica en un cuestionario autoadministrado para poder ser utilizado de forma grupal en el ámbito laboral. Se lo considera una herramienta recomendable y valiosa en la selección de personal, debido a que no sólo brinda indicadores para efectuar inferencias sobre las características de los perfiles deseados, sino que también acota los tiempos de administración. Otra ventaja es que al ser poco utilizado en el ámbito laboral, casi no es conocida por los postulantes, por lo tanto las respuestas no tienen la interferencia del aprendizaje.

La autora indica que al evaluar el cuestionario en el ámbito laboral, es muy importante tener en cuenta el éxito o fracaso que ha manifestado en el Mecanismo de la Segunda Disociación Instrumental. Es decir, si el sujeto elige símbolos consensuadamente valorizados en las catexias positivas y menciona aspectos valorados del mismo, mientras que en las catexias negativas rechaza símbolos consensuadamente rechazados y menciona aspectos desvalorizados de los mismos, se puede inferir que las defensas del sujeto son exitosas y que los aspectos rechazados de sí mismo, se mantendrán en el nivel de fantasías de lo temido.

1.4.4 Indicadores de las Competencias Psicológicas del perfil del puesto desde el Cuestionario Desiderativo.

Según amplía Celener (2006), en las respuestas del Cuestionario Desiderativo se pueden identificar indicadores de competencias psicológicas, de modalidad intelectual, modalidad de contacto y modalidad laboral.

Competencias psicológicas de modalidad intelectual: se puede inferir si el tipo de pensamiento es analítico, sintético, crítico, argumentativo, creativo, de acuerdo al tipo de racionalizaciones, comentarios, comprensión de la consigna, claridad de respuesta, entre otras.

Competencias psicológicas de modalidad de contacto: se puede obtener información sobre las relaciones interpersonales, la relación que establece con la autoridad, el trabajo en equipo, la tolerancia a la frustración, la capacidad de liderazgo, observando la conducta durante la prueba, los símbolos y las racionalizaciones.

Competencias psicológicas de modalidad laboral: a través de las respuestas del cuestionario se puede conocer aspectos laborales como la capacidad de planificación, de organización, la iniciativa, nivel de concreción, control de tareas, autonomía de criterio, responsabilidad, productividad, aspiraciones, adaptabilidad y potencial desarrollo.

1.5 Test de Relaciones Objetales

1.5.1 Descripción y fundamentación de la técnica

El Test de Relaciones Objetales fue publicado en el año 1955 por su autor Hebert Phillipson. Es una técnica de estimulación visual y producción verbal, que se puede aplicar tanto a adolescentes como a adultos. La respuesta verbal consiste en el relato de historias por parte del entrevistado.

Para Phillipson, basándose principalmente en las teorías psicoanalíticas de las relaciones objetales inconscientes de Melanie Klein (1948) y Fairbairn (1952), lo que determina el comportamiento en las relaciones interpersonales no es lo que objetivamente existe en la realidad, sino lo que se percibe de la misma en el campo psicológico. Aquello a lo que el individuo presta atención e interpreta acerca de las situaciones, está condicionado por su experiencia pasada en otras relaciones con

personas, de los que dependía para la satisfacción de sus necesidades biológicas y psicológicas primarias. Estas relaciones tempranas, su desarrollo y mantenimiento ejercen una influencia fundamental para el individuo en su forma de relacionarse con el mundo. Se puede considerar, por lo tanto, un grado de similitud entre la manera en la que se llevan a cabo las relaciones objetales con las personas y la forma en la que el individuo se relaciona con otros elementos de su mundo. “Podemos suponer que las modalidades típicas de una persona en cuanto a su percepción, uso de recursos intelectuales, grado de compromiso con sus intereses específicos o ejecución de una tarea, llevarán las huellas de sus patrones más profundamente arraigados de relación con las personas” (Frank De Verthelyi, 1983, p. 20)

Los estudios de estos autores sostienen que las relaciones objetales existen dentro de la personalidad tanto como entre la personalidad y el mundo exterior. Este mundo interior de relaciones objetales, residuo de las primeras interacciones en la infancia, determina el modo fundamental de las relaciones del individuo con otras personas (Garzuzi, 2024).

De acuerdo con estas teorías, el T.R.O. utiliza en sus láminas situaciones de 1, 2, 3 y grupo de personas como matrices en las que se realizaron los aprendizajes de relaciones interpersonales y que son el núcleo de relaciones objetales en el presente. También incluye en ellas un monto variable de contenido de realidad y de clima emocional para evocar distintos tipos de objetos del mundo físico y niveles de sentimientos.

Se presenta el estímulo - situación de relación objetal junto con el contenido de realidad con el grado de ambigüedad necesario permitiendo a los entrevistados proyectar historias muy variadas. Los personajes en todas las láminas, aunque tienden a evocar relaciones interpersonales altamente conflictivas, no sugieren sentimientos, actitudes o relaciones entre las figuras, actividad o movimiento. También son ambiguas en cuanto a sexo y edad (Garzuzi, 2024).

La técnica consta de **13 láminas**, que se organizan:

- en **tres Series** de cuatro láminas cada una:
Serie **A** (A1, A2, A3, AG)
Serie **B** (B1, B2, B3, BG)

Serie **C** (C1, C2, C3, CG)

- **una lámina en blanco**

Cada serie posee situaciones de relaciones objetales básicas:

- Láminas con **un personaje** (A1, B1, C1)
- Láminas con **dos personajes** (A2, B2, C2)
- Láminas con **tres personajes** (A3, B3, C3)
- Láminas de **grupo** (AG, BG, CG)

También en cada serie las relaciones objetales pueden variar por:

- **Contenido de realidad:** diversos grados de estructuración del ambiente físico
- **Contexto de realidad:** clima emocional que despiertan las diferentes modalidades.

En A predomina el gris difuminado

En B predomina el contraste claro - oscuro

En C predomina el color

Frank De Verthelyi, en “Actualizaciones en el test de Phillipson” describe cada una de las series de la siguiente manera:

- Serie A: presenta situaciones uni, bi, tripersonales y grupales. Las figuras humanas están vagamente delineadas. Tanto el ambiente como las figuras están dibujados en un sombreado claro. Hay pocos o ningún elemento ambiental identificable que proporcione un escenario para las situaciones de relaciones humanas presentadas.
- Serie B: nuevamente se presentan situaciones uni, bi, tripersonales y grupales. En este caso, las figuras y el marco ambiental han sido dibujados con trazos definidos y silueta muy oscura, enfatizando el contraste blanco - negro. El ambiente contiene objetos del mundo físico de estructura definida y permite muy poco o ningún margen para su interpretación.
- Serie C: las relaciones de situaciones humanas uni, bi, tripersonales y grupales son presentadas en forma más realista que en las series anteriores. El marco ambiental es considerablemente más rico en detalles y la

presentación mucho menos definida. Esta serie incluye el uso del color, como desafío emocional.

1.5.2 Interpretación del Test de Relaciones Objetales

Se distinguen dos tipos de análisis para el Test de Relaciones objetales (Garzuzi, 2024). En primer lugar un **análisis formal**, en el cual se interpreta la actitud del entrevistado, la comprensión de la consigna, los agregados, omisiones y distorsiones, el grado de adecuación a lo que explora la lámina y las preferencias o rechazos. También en este tipo de análisis se observan las características generales de las historias: longitud, secuencia, coherencia, expresión, tono emocional de las láminas, tiempos de reacción, modalidad y originalidad. Otros aspectos a tener en cuenta son las características del lenguaje utilizado, tanto verbal como no verbal (manifestaciones conductuales durante la prueba).

En el **análisis de contenido** se realiza una interpretación de cada una de las láminas utilizadas:

- **Tema:** núcleo de la historia
- **Contenido Humano:** clase de gente (hombre, mujer, cuántos) y tipo de vínculo, adiciones, omisiones, adecuación al cliché
- **Contenido de Realidad:** qué percibe y cómo usa la realidad exterior: adiciones, omisiones, adecuación al cliché
- **Contexto de realidad** (calidez, frialdad, alegría, etc.) Adecuación al cliché.
- **Sistema Tensional Inconsciente dominante** (S. T. I. D.)
 - **Deseos**
 - **Temores**
 - **Defensas:** por ejemplo, negación del conflicto planteado por la lámina, idealización, aislamiento (falta de compromiso afectivo), etc.
- **Interpretación:** elaboración de lo que explora cada lámina.

En el TRO se pueden distinguir diferentes **indicadores de adaptación por Series**. En la Serie A es un índice positivo de adaptación que aparezcan predominantemente ansiedades de calidad depresiva, manifestando la posibilidad de elaborar duelos y deprimirse. La Serie B moviliza controles yoicos más maduros;

sentimientos de soledad y frialdad expresan cierta independencia del objeto. En la Serie C aparece el color de forma intrusiva y difusa, lo que permite ver la calidad del vínculo emocional que el paciente establece con sus objetos.

Como indicadores comunes a la tres Series, se pueden observar y analizar la percepción, los personajes, las defensas y la historia como producción. Dentro de la **percepción**, es significativo si el paciente realiza *adiciones* y la calidad de las mismas (si incluye nuevos vínculos para distribuir la ansiedad movilizada y proyectarla en otros objetos), *distorsiones* y su grado y calidad (si sigue los rasgos esenciales del objeto, o si no respeta en absoluto la naturaleza del mismo), *omisiones y negaciones*, *ajustes* (indicarían adaptación, rigidez, flexibilidad), *apercepciones* (el significado que el sujeto le da a la percepción, detalles y propiedades que otorga al estímulo). La gente de la historia, es decir los **personajes**, indican la forma en la que el sujeto se ve a sí mismo en sus relaciones con otros. Se tiene en cuenta el grado de humanización, la descripción de los personajes, los vínculos expresados entre ellos y la inclusión de las identificaciones con los diferentes aspectos de su propia situación vital así como la capacidad de proyectarse en el futuro. En cuanto a las **defensas**, el criterio de adaptación surge en el uso variado de las mismas, de lo contrario indicaría defensas rígidas y estereotipadas, también en un grado adecuado de idealización y fantasías coherentes con el nivel de evolución psicosexual. Por último, en la producción de la **historia** es esperable que se ajuste a la consigna, que sea coherente y lógica, que incluya los tres tiempos con acentuación en el presente y que trate de resolver el conflicto que plantea la lámina (Garzuzi, 2024).

1.5.3 Pertinencia del TRO en el ámbito laboral

En el libro “Actualizaciones del Test de Phillipson” (Frank de Verthelyi & co, 1938) proponen siete láminas del Test de Relaciones Objetales para ser utilizadas en el ámbito laboral, específicamente en la selección de personal. La cantidad de láminas a utilizar, así como la secuencia de presentación, pueden ser efectuadas de acuerdo al perfil del puesto. En el trabajo de selección, el TRO brinda gran información sobre las relaciones objetales y la medida en que estas pueden inferir en el rendimiento posterior del candidato. Los datos que arroja el test, los autores recomiendan no utilizarlos de forma aislada, sino de forma complementaria al procedimiento de selección, también para que el profesional pueda observar la conducta del candidato

en situaciones grupales, en la tarea y en la entrevista, con mayor implicación de las relaciones objetales subyacentes. “Así, los datos del TRO pueden dar información sobre la posible fortaleza del candidato y sobre sus dificultades en el manejo de los aspectos de relaciones humanas del trabajo que busca, de manera que el psicólogo, como miembro especializado del equipo de selección, podrá buscar evidencias que verifiquen esas posibilidades observando al candidato en discusiones grupales, en tareas propias de la selección y en la entrevista personal” (Frank De Verthelyi, 1983, p. 42).

Las láminas seleccionadas por los autores son: A1, B1, C3, BG, A3, CG Y Blanca.

1.5.4 Indicadores de las Competencias Psicológicas del perfil del puesto desde el Cuestionario Desiderativo

Celener (2006), en cuanto a la utilización del T.R.O en el ámbito laboral, se refiere a observables de competencias del perfil psicológico del puesto.

Competencias psicológicas de modalidad intelectual: se puede obtener información acerca del uso del sentido común o criterio práctico por parte del entrevistado. También se puede inferir acerca de su potencial creativo.

Competencias psicológicas de modalidad de contacto: podemos obtener información acerca de cuanto reconoce la figura de autoridad o de liderazgo, grados de tolerancia a la frustración y capacidad de liderar grupos.

Competencias psicológicas de modalidad laboral: se puede obtener información acerca del nivel de concreción como también del nivel de aspiraciones en relación a los recursos internos.

1.6 Síntesis

Las investigaciones de Celener, Phillipson y Frank de Verthelyi, introducen datos valiosos de las técnicas proyectivas Cuestionario Desiderativo y Test de Relaciones Objetales y sus aportes al ámbito laboral. Estos autores sostienen que el empleo de estas técnicas en la evaluación psicolaboral aportan información significativa, no sólo del psiquismo profundo del paciente, fortaleza yoica y relaciones

objetales, sino también datos acerca de la modalidad tipo de pensamiento y de cómo se relacionan con un otro, grupos y figuras de autoridad.

En las afirmaciones de estos autores se basa la hipótesis de esta investigación acerca de los aportes significativos que las técnicas desarrolladas en este capítulo hacen al proceso de selección de personal.

En el capítulo que sigue se abordará el rol del Psicopedagogo en el ámbito laboral. Con el fin de acercarse más a los objetivos de la presente investigación, se desarrollará el proceso de selección y la evaluación psicotécnica.

Capítulo 2: La Psicopedagogía Laboral

2.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo investigar el trabajo del Psicopedagogo en el ámbito laboral, gestión e incumbencias dentro del área, principalmente en lo que concierne al proceso de selección de personal dentro de las organizaciones. También se exploran otros procesos en los cuales los profesionales en psicopedagogía se especializan, como asesoramiento ocupacional y orientación laboral, y la capacitación del personal.

Se hace hincapié en el proceso de selección de personal y las etapas que lo componen. De igual modo se exploran las particularidades de la evaluación psicolaboral y las técnicas y herramientas más utilizadas por los profesionales en este campo, con especial énfasis en las variables evaluadas y las metodologías de selección utilizadas. De este modo, se busca ofrecer una visión integral sobre cómo la psicopedagogía contribuye al ámbito organizacional, favoreciendo tanto a los empleados actuales y futuros como a las empresas y sus intereses.

2.2 La introducción del Psicopedagogo en el ámbito laboral.

Se comprende la Psicopedagogía laboral en un contexto se caracteriza por estar en constante cambio y evolución, dentro de una sociedad en crecimiento desigual, discontinuo y altamente cambiante. El avance de la tecnología y su aplicación en prácticamente todos los ámbitos de trabajo, sumado a un mercado que aumenta las exigencias de la vida cotidiana, son factores que complejizan la inserción y permanencia en el mundo laboral. A este escenario se adhiere la dificultad que tienen las escuelas secundarias para acompañar desde la educación a los estudiantes a insertarse al ámbito de trabajo, creando una situación de crisis entre ambos.

Todos estos factores crean un espacio necesario de actuación y desarrollo para la psicopedagogía laboral. Surge así la necesidad de una psicopedagogía como necesidad teórica y técnica que debe situarse y hacer frente a los cambios ambientales, acompañando al trabajador en su proceso de inserción, adaptación y permanencia. Desde un paradigma interdisciplinario capaz de integrar los aportes de la psicología del trabajo, la pedagogía y la sociología, bajo una determinada concepción del sujeto en situación de aprendizaje, se encarga de asesorar y orientar a

los sujetos en el aprendizaje de las tareas, en la inserción y permanencia de los mismos dentro del ámbito laboral.

“Entendemos por psicopedagogía laboral el estudio de las personas en situación de aprendizaje laboral. Ello implica la comprensión del aprendizaje y sus dificultades en las personas, grupos, organizaciones e instituciones. Nuestro interés no radica entonces en el aprendizaje de conocimientos técnicos, sino en el aprendizaje del trabajo en sí, y las dificultades que pueden surgir en relación a la tarea, en relación con los otros trabajadores, en la cultura organizacional, en la identidad laboral y en el aprendizaje de roles” (Sara D’ A., 1998).

2.3 La gestión del Psicopedagogo Laboral.

Siguiendo a Sara D’ Anna, comprendemos la gestión psicopedagógica como un “conjunto de procedimientos para operar sobre la realidad del aprendizaje, en los niveles individual, grupal y organizacional, con fines preventivos, terapéuticos y de asesoramiento.” Dentro del ámbito laboral, realiza tareas de selección, capacitación y asesoramiento en el marco de las organizaciones, ofreciendo también asistencia a conflictos en el aprendizaje del trabajo. Según la finalidad de la gestión, podrá ser preventiva, asistencial o de docencia e investigación.

Entonces, podemos enmarcar el rol del psicopedagogo laboral dentro de tres áreas principales:

Selección del personal: proceso que permite predecir el aprendizaje, integración y desarrollo del sujeto dentro de la organización y del grupo de trabajo.

- Elaboración de un sistema de reclutamiento y del perfil del candidato.
- Detección de las posibilidades de aprendizaje laboral.
- Asesoramiento y orientación laboral.

Capacitación del personal: es un proceso integral y planificado. Desde la comprensión de los procesos psicológicos, cognitivos, afectivos y sociales, el psicopedagogo realiza diagnósticos y abordaje de las dificultades implicadas en el aprendizaje de la tarea o rol laboral.

- Promoción del desarrollo del aprendizaje de la tarea y la vida laboral.

- Búsqueda de estrategias para la resolución de problemas de aprendizaje.

Asesoramiento ocupacional y orientación laboral: este área incluye diferentes tareas como:

- Asesoramiento a los trabajadores en el proceso de aprendizaje individual, grupal y organizacional.
- Diagnóstico de la demanda de las organizaciones y la elaboración de proyectos para cumplir los objetivos.
- Orientar respecto de las adecuaciones metodológicas acordes con las características biopsicosociales del adulto y su grupo de trabajo.
- Participación en la dinámica de las relaciones de la organización a fin de establecer procesos de integración e intercambio en la comunidad.
- Diagnóstico de los aspectos personales comprometidos en los procesos de aprendizaje del trabajo, para poder efectuar pronósticos de evolución con la consiguiente orientación ocupacional dentro o fuera de la organización.

2.4 Selección de personal

El proceso de selección y reclutamiento es aquella actividad que tiene como objetivo atraer, evaluar e identificar características personales de un conjunto de candidatos, denominados así ya que cuentan con características y habilidades; las cuales son los requisitos clave para la ejecución efectiva de determinadas tareas profesionales, por tanto, son diferenciados de otros. (Ansorena Cao, 1996). Desde una mirada psicopedagógica, la selección de personal es “un proceso de investigación, análisis y comparación entre el perfil del cargo y el perfil del aspirante en el marco de una determinada organización, como proceso de decisión para optar por el candidato más adecuado” (Sara D’ A., 1998). De acuerdo a esta perspectiva, el examen incluye la capacidad de aprendizaje del aspirante y de sus posibilidades de adaptarse e integrarse a la empresa. Este proceso no considera únicamente al candidato y al cargo, sino también a la naturaleza y los objetivos de la organización en la cual se desempeñará el cargo.

Como proceso de investigación, análisis y comparación, la selección implica establecer la relación entre el perfil del cargo y el perfil del candidato. Los datos del

perfil del cargo se obtienen mediante la descripción y el análisis de este, es decir, describiendo la posición dentro del organigrama, las funciones y tareas básicas, conocimientos, tipo y naturaleza de relaciones humanas que se llevarán a cabo, responsabilidades y decisiones a tomar. Mientras que datos los del segundo, a partir de las técnicas de selección propiamente dichas. A partir de estas técnicas, se evalúa, rasgos de personalidad, competencias y habilidades, estilos de comunicación, habilidades interpersonales, entre muchos otros. El análisis de estos dos aspectos se realiza siempre en el marco de cada organización en particular, teniendo en cuenta sus objetivos, sistema de valores y creencias (Sara D' A., 1998).

2.4.1 Etapas del proceso de selección

En Introducción a la Psicopedagogía Laboral, Sara D' Anna (1998) menciona seis etapas dentro del proceso de selección de personal. En un sentido amplio, estas son:

1. Descripción y análisis del cargo

Este proceso consiste en evaluar la información del puesto, en relación a los objetivos de la empresa, a su forma de organización, cultura, y a los productos o servicios que brinda. No se trata del análisis de la persona que desempeña el cargo, sino del cargo despersonalizado.

Un cargo es un conjunto de funciones con una ubicación definida dentro del organigrama, que mantiene una relación con otros, ya sean superiores, subordinados o pares. Las funciones abarcan tanto las tareas como las atribuciones.

En el proceso de descripción, se investigan los aspectos intrínsecos al puesto, como su objetivo, la posición dentro del organigrama, las funciones básicas, tareas, conocimientos específicos, decisiones a tomar, trato con otros, etc. En el análisis del cargo se atiende a sus aspectos extrínsecos, es decir, atributos físicos, psicológicos y cognitivos que debe tener el ocupante del mismo.

2. Reclutamiento

Abarca todos los procedimientos utilizados por diferentes vías de comunicación, para atraer a los candidatos potencialmente capaces y aptos para ocupar el cargo. Puede ser un reclutamiento interno, es decir, al presentarse una

vacante se intenta llenarla mediante una reubicación de los empleados de la empresa, o externo, buscando candidatos fuera de la misma. Lo habitual, es utilizar un reclutamiento mixto, buscando tanto de forma externa como interna.

3. Selección propiamente dicha

La selección es una actividad que tiene como objetivo filtrar a los postulantes que llegaron a partir del reclutamiento, descartando candidatos hasta seleccionar los más adecuados.

Previamente al encuentro con el postulante, luego de analizar su currículum, se formulan hipótesis que serán o no confirmadas a partir de una batería de técnicas. La entrevista es la técnica por excelencia mediante la cual se recogen datos que serán utilizados en la selección de personal. Ésta puede ser individual o grupal, lo cuál dependerá del tipo y profundidad de la información que se desea obtener. Además del aporte de gran información sobre la adecuación del candidato al puesto, la Entrevista también alienta y motiva a los postulantes a continuar el proceso hasta el final.

De acuerdo a los requerimientos del puesto, las competencias que se quieren evaluar y aspectos del candidato que se quieren investigar, se diseña el resto de la batería de técnicas que se utiliza en el proceso de selección. Ésta puede incluir test psicométricos, test proyectivos y cuestionarios de personalidad.

4. Asignación o resolución

Una vez que la empresa selecciona al candidato adecuado para ocupar el puesto, ambos asumen una serie de compromisos mutuos. Estos compromisos pueden ser explícitos y formales, como también implícitos o psicológicos. Los compromisos psicológicos suponen la existencia de una serie de expectativas conductuales no escritas ni explicitadas, que operan constantemente entre las personas de la organización. Es un determinante organizacional, dinámico, suele cambiar en el tiempo y debe negociarse constantemente.

5. Capacitación y socialización

En esta etapa, la persona es entrenada en el cargo y mientras socializa aprendiendo las normas de convivencia, la cultura de la organización y las tareas del

puesto, aún pueden aparecer razones para aceptarlo o no definitivamente en la empresa como personal estable o permanente.

6. Orientación laboral

En este momento del proceso, se ofrece un servicio de asesoramiento y orientación laboral, destinado a que la persona pueda adaptarse satisfactoriamente. De este modo, se acompaña a la persona en el proceso de aprender las tareas, como también se brinda apoyo a quiénes la tendrán a su cargo, para facilitar su inserción y evitar que se establezcan vínculos desfavorables.

Todas las etapas del proceso de selección son vitales, especialmente el inicio. Definir con claridad los primeros pasos de modo correcto será la base de una selección de personal adecuada. Lo que el profesional dedicado al proceso selector pueda aprender durante esta etapa sobre la organización, el negocio, el puesto a cubrir resulta fundamental (Alles, 2006).

2.4.2 Selección por competencias

Martha Alles introduce el término “selección por competencias”. Define competencias como “una característica de personalidad devenida en comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2006, p. 21). Las organizaciones solicitan no sólo conocimientos sino también otras capacidades. Para muchos puestos de base, como por ejemplo cajero de supermercado, no se requieren estudios significativos, pero sí una serie de capacidades -competencias- que pueden no ser fáciles de encontrar. Estas capacidades pueden ser, por ejemplo, buena comunicación, capacidad de aprendizaje y de adaptación, motivación, compromiso, entre otras. Conformado este perfil por parte del empleador, la selección se transforma en un proceso complejo (Alles, 2006).

Las competencias se requieren en todas las clases de puestos, desde los gerenciales y de alto rango hasta los de base, como es el caso del ejemplo anterior. Asimismo, los perfiles son cada vez más exigentes, debido a la dura competencia que deben afrontar las empresas, lo cual las lleva a buscar esquemas de calidad y excelencia. Selección por competencias no se refiere a la selección de personas con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con altos promedios. Significa

selección de personas con talento para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea (Alles, 2006).

Para seleccionar personas con las competencias o talentos necesarios se debe comprender primero que se requiere en cada caso. Por otra parte, si bien el talento está formado por competencias conductuales, los conocimientos son necesarios e imprescindibles. Por último, en un proceso de selección por competencias es necesario evaluar la motivación de los postulantes. Dicho esto, la “selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y competencias requeridos, de la mezcla de ambos surgirá el talento; pero esto aún no alcanza, se debe considerar la motivación” (Alles, 2006, p. 93).

2.5 La evaluación psicolaboral

Albajar y Mames (2013) definen a la evaluación psicolaboral como “el proceso mediante el cual el psicólogo valora las capacidades laborales de un empleado actual o futuro, en relación con un puesto de trabajo y con la cultura de la organización”. La función de los profesionales al evaluar, no es sólo conocer en profundidad al evaluado, sino entender y definir las tareas del puesto, los conocimientos y habilidades que el mismo requiere. En el punto anterior se menciona en el primer paso como descripción y análisis del cargo. La evaluación psicológica dentro del ámbito laboral, debe contar con tres perfiles: perfil del puesto (tareas, responsabilidades y competencias necesarias), perfil del empleado (la evaluación propiamente dicha) y perfil de la empresa. Esta última es la más compleja de determinar, ya que no se cuenta con un formulario más o menos estructurado, sino que es una evaluación cualitativa que dependerá de la observación y capacidad de escucha del profesional. El perfil de la empresa describe el modo de trabajo de la organización, su idiosincrasia, los estilos y prácticas habituales. En resumen, la evaluación psicolaboral es un proceso complejo, si sólo se evalúa al empleado, la conclusión sería parcial y subjetiva, no respondiendo a las necesidades reales de la organización ni del trabajador (Albajar & Mames, 2013).

Incorporar un empleado que posee muchas habilidades valoradas socialmente, pero no vinculadas al puesto de trabajo que precisa ocupar, es un esfuerzo carente de utilidad. Del mismo modo, contar con un trabajador que reúne las habilidades que el puesto requiere, pero cuya cultura no coincide con la de la organización en la que se

inserta, también constituye un fracaso en el proceso de selección (Albajar & Mames, 2013).

La evaluación psicolaboral consta básicamente de dos conceptos, que son el encuadre de la evaluación y los motivos de la misma. El profesional nunca evalúa a un empleado por decisión propia, sino que lo hace para satisfacer el pedido de un tercero, lo que equivale en el ámbito clínico al “motivo de consulta”. Albejar & Mames (2013, p. 20) detalla los posibles motivos de una evaluación psicolaboral:

- **Evaluación de empleados actuales:** son las evaluaciones de potencial y sirven para detectar las habilidades de un empleado que ya trabaja en la organización pero que puede llegar a ocupar cargos de mayor responsabilidad dentro de la misma. Habilidades como la capacidad de liderazgo y visión estratégica son tenidas en cuenta, aunque dependiendo del puesto pueden ser muchas otras también. Estas evaluaciones son utilizadas en empresas numerosas para determinar posibles “sucesores” en cada puesto, lo que también la convierte en una herramienta de gestión y capacitación del personal.
- **Evaluación de empleados futuros:** tarea que corresponde exclusivamente a la selección de personal. No sólo es una instancia de decisión de aceptación o no, sino que la evaluación bien realizada constituye una herramienta de inserción del nuevo empleado a la organización. El informe de una evaluación psicolaboral ayuda a tomar la decisión de inserción o no, pero también a saber cuál es la forma más estratégica de hacerlo.

Independientemente de a quién está dirigida la evaluación, el contexto de la misma modifica el campo de evaluación, por lo tanto las conclusiones siempre deben ser leídas teniendo en cuenta las variables que intervienen. Tal como ocurre en el ámbito clínico, en el laboral también se debe tener claro a quién se está evaluando, para qué se lo está haciendo y quién está a cargo de ese trabajo, además de conocer los aspectos únicos del puesto y de la organización o empresa en la que se desempeñará el postulante. (Albajar & Mames, 2013).

Si bien la evaluación psicolaboral promueve que los postulantes muestren los aspectos más positivos de sí mismos, esto se ve más marcadamente cuando esta evaluación sea la que corresponde al proceso de selección de personal. Estos

aspectos forman parte de la complejidad que implica realizar una evaluación psicolaboral, que va mucho más allá de simplemente administrar una batería de técnicas y redactar un informe descriptivo de la personalidad del postulante. (Albajar & Mames, 2013).

2.5.1 Variables más frecuentemente evaluadas

Es importante tener en cuenta que en la evaluación psicolaboral nunca se evalúa a las personas en sí, sino variables que pertenecen a algunas dimensiones de su personalidad. Esas variables pueden ser medidas y sopesadas, lo que puede generar resultados que permitan tomar decisiones o colaborar con terceras personas para que puedan hacerlo.

Las variables a evaluar surgen de una compleja combinación, anteriormente explicada, entre las habilidades requeridas por el puesto y por la organización al mismo tiempo.

Al existir una enorme cantidad de empresas diferentes y puestos disímiles, como personalidades laborales distintas, se supone que la combinación entre los tres factores hacen una lista interminable de variables a evaluar. Sin embargo, como mencionan Albajar & Mames, (2013, p. 25) “en la práctica las variables solicitadas por las organizaciones suelen repetirse, más allá del puesto del cual se esté hablando y del tipo de organización de que se trate”.

Dentro de las habilidades más frecuentemente evaluadas, se pueden distinguir dos grandes grupos: variables cognitivas o de rendimiento intelectual y variables de personalidad laboral.

- **Variables cognitivas o de rendimiento intelectual:** este grupo está centrado en áreas como memoria de corto y largo plazo, velocidad de ejecución, precisión, capacidad de organización, capacidad de planificación, atención, concentración, tipo de pensamiento, entre otras. La evaluación de estas variables depende del tipo de tarea realizar, mayormente en puestos operativos o de además baja calificación profesional.
- **Variables de personalidad laboral:** en la evaluación en el área laboral se hace más hincapié en los aspectos adaptativos. Algunas variables evaluadas son la autonomía, la capacidad de liderazgo, el control de impulsos,

la tolerancia a la frustración y la capacidad para trabajar en equipo. Estas variables son mucho más extensas y complejas, y representan la mayor parte de variables incluidas en cualquier informe psicolaboral (Albajar & Mames, 2013).

2.5.2 Técnicas más utilizadas en la evaluación psicolaboral

Dentro de las técnicas más utilizadas se debe mencionar la primera y más importante que es la entrevista. Habitualmente en el área laboral se utiliza la entrevista semidirigida, focalizada en el contexto laboral del evaluado. La mayor parte de profesionales consideran la más completa fuente de información, primordial en la elaboración de los informes. Además de la entrevista semidirigida, Albajar & Mames, (2013, p. 29) mencionan otras técnicas que son más o menos utilizadas en función de las variables que se busquen evaluar, las cuales pueden ser agrupadas de la siguiente forma:

- **Test proyectivos gráficos:** se pueden mencionar los clásicos HTP, Persona bajo la lluvia, Test del animal, Test de las dos personas (y su adaptación a dos personas trabajando), y algunos menos difundidos, como el Test mis manos y Test de los tres árboles entre otros.
- **Test de láminas:** el más difundido es el Psicodiagnóstico de Rorschach (1921), aunque en el ámbito laboral también ha ganado popularidad en la Argentina por su mayor simplicidad, el Z Test (Zulliger, 1970). Con menos frecuencia se utilizan el Test de Relaciones Objetales (Phillipson, 1990) en su versión abreviada, y el Test de Apercepción Temática TAT, de Murray, 1975).
- **Cuestionarios de personalidad:** los más difundidos son el MMPI-2 (Hataway S.R. y McKinley, J.C., 1951, y Brenlla, Diuk, Maristany, 1992), el 16 PF (Cattell, 1949), el MBTI (Myers-Briggs, 1976, y Krebs Hirsch, S. y Kummerow, J., 1993) y últimamente el MIPS (Theodore Millon, 1997). Existe una importante variedad de otros tests creados por empresas privadas que se han divulgado en los últimos años, pero su validación es todavía objeto de verificación. Además, existe una gran cantidad de técnicas para la evaluación de habilidades específicas (como la habilidad para la venta, la capacidad negociadora, etc.) que también han ganado difusión en el mercado de técnicas de habla hispana en la última década.

- **Tests de habilidades cognitivas:** para la evaluación de la inteligencia general, los más utilizados siguen siendo los clásicos Test de Matrices Progresivas (Raven, 1958) y Dominó (Anstey, 1968), aunque como consecuencia de su gran difusión en ámbitos no profesionales (lo que dio lugar al estudio de las respuestas por parte de los evaluados) algunos psicólogos optan por utilizar alternativas disponibles aunque no siempre validadas. El DAT 5 (Bennett y otros, 2000) también es una opción completa para la evaluación de varias habilidades cognitivas (razonamiento abstracto, razonamiento mecánico, cálculo, velocidad y precisión, etc.). La versión del WAIS-III (Wechsler, 2002) es muy poco utilizada en el ámbito laboral, quizá a veces por medio de la administración parcial de algunos subtests.
- **Cuestionario Desiderativo y Test gestáltico visomotor de Bender:** si bien son sumamente utilizados en el ámbito laboral, no podrían incluirse en ninguna categoría anterior. El Cuestionario Desiderativo (Celener y Braude, 1999) es objetado por algunos profesionales en cuanto a su pertinencia para el uso en el ámbito laboral, pero la realidad es que ha sido ampliamente difundido, y además los motivos de esa objeción no son unánimemente compartidos por los psicólogos laborales.

2.6 Síntesis

Este capítulo presentó el rol del psicopedagogo en el ámbito laboral - empresarial y más profundamente su participación en la selección de personal. Se revisaron las etapas del proceso, el enfoque de selección por competencias y las variables y técnicas más frecuentes en la evaluación psicolaboral, brindando el marco necesario para comprender la relevancia de incluir técnicas proyectivas verbales en estos contextos.

II. FASE EMPÍRICA

Introducción

El marco metodológico constituye una parte fundamental de esta investigación, ya que describe los procedimientos, técnicas y estrategias utilizadas para abordar el estudio de los aportes de las técnicas proyectivas Cuestionario Desiderativo y Test de Relaciones Objetales en el proceso de selección de personal en el ámbito laboral. A través de este capítulo, se busca establecer los lineamientos y justificaciones que guiarán el desarrollo de la investigación, garantizando la validez, confiabilidad y relevancia de los resultados obtenidos.

La estructura metodológica que se presenta en este capítulo tiene como objetivo asegurar que los resultados obtenidos sean sólidos, coherentes y útiles para responder a las preguntas de investigación planteadas, proporcionando una base firme para las conclusiones que se presentarán en los capítulos finales.

Capítulo 3: Marco metodológico

3.1 Tipo y nivel de investigación

La investigación será abordada desde un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) debido a las características del tema elegido. Dicho enfoque representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

Desde el enfoque cuantitativo se obtienen datos relevantes para la investigación acerca de la magnitud que implementan los profesionales de técnicas proyectivas, tanto las que se investigan específicamente en este trabajo, como otras, en la selección de personal. Asimismo se puede cotejar información sobre el tipo y nivel de formación de los profesionales, edad y experiencia dentro del ámbito laboral.

Gracias al enfoque cualitativo se profundiza la información que proporcionan los profesionales. A través de preguntas abiertas, brindan información acerca de las técnicas que utilizan frecuentemente en el proceso de selección, como también consideraciones profesionales respecto a las técnicas verbales utilizadas.

El alcance de esta investigación es exploratorio debido a que el valor que ambas técnicas proyectivas aportan al proceso de selección de personal desde el punto de vista de los profesionales que realizan las entrevistas, ha sido poco abordado por investigadores. A su vez esta investigación es descriptiva en cuanto el propósito es especificar las propiedades del Test de Relaciones Objetales y el Desiderativo. Del mismo modo se apunta a describir qué aportes realizan ambas técnicas dentro del proceso llevado a cabo por los Psicopedagogos que se desempeñan en el ámbito laboral.

3.2 Hipótesis

Las técnicas proyectivas verbales Cuestionario Desiderativo y Test de Relaciones Objetales que se emplean en el proceso de selección de personal ejercen un impacto positivo acerca de la información recolectada en el psicodiagnóstico de dicho proceso.

3.3 Diseño de investigación

El diseño del presente trabajo de investigación es transversal correlacional debido a que describe relaciones entre dos variables y los datos recolectados corresponden a un momento dado.

3.4 Operacionalización de variables

Tabla 1: Definición de variables e indicadores

Variables	Indicadores	Instrumento	Preguntas
Cuestionario Desiderativo	Utilización del cuestionario en el proceso de selección	Encuesta mediante Google forms	Pregunta N° 8
	Versión empleada del cuestionario		Pregunta N° 9
	Frecuencia con la que se emplea el cuestionario		Pregunta N° 10
Test de Relaciones Objetales	Utilización del cuestionario en el proceso de selección		Pregunta N° 14
	Tipo de aplicación empleada del test		Pregunta N° 15

	Frecuencia con la que se emplea el test		Pregunta Nº 16
Impacto positivo acerca de la información recolectada en el proceso de selección.	Aportes que realiza el CD al proceso de selección		Pregunta Nº 12
	Aportes que realiza el TRO al proceso de selección		Pregunta Nº 18
	Recomendación a otros profesionales de empleabilidad del CD en el proceso de selección		Pregunta Nº 13
	Recomendación a otros profesionales de empleabilidad del TRO en el proceso de selección		Pregunta Nº 19

Fuente: elaboración propia

3.5 Limitaciones de estudio

La muestra está compuesta por 10 psicopedagogos con experiencia laboral en selección de personal. Si bien este número permite obtener datos relevantes y profundos desde una perspectiva cualitativa, representa una limitación en términos de generalización de los resultados.

La selección de los participantes se basa en la accesibilidad y disposición para participar. Representó una dificultad el acceder al Psicopedagogos que reúnan los criterios de inclusión para la muestra.

Dado el tamaño reducido de la muestra, los resultados no pretenden ser representativos del total de profesionales del área, sino ofrecer una aproximación exploratoria desde casos particulares.

3.6 Muestra

Para la presente investigación, se utilizó una muestra compuesta por profesionales en Psicopedagogía que desarrollan o han desarrollado su actividad en el área laboral - empresarial, específicamente en el ámbito de la selección de personal. La elección de este grupo de participantes responde a la relevancia del perfil profesional para el tema de estudio, dado que los profesionales en psicopedagogos

están formados para desempeñarse en procesos de selección de personal, aplicando diferentes técnicas, entre ellas las proyectivas, para evaluar características y competencias de los candidatos.

La muestra incluye a 10 Licenciados en Psicopedagogía, quienes fueron seleccionados en función de su experiencia y formación en el ámbito laboral. Para ser parte de la muestra, los participantes debían cumplir con los siguientes criterios de inclusión:

1. Ser profesionales con título de Psicopedagogía.
2. Tener experiencia laboral en el ámbito empresarial.
3. Haber desempeñado su actividad en la etapa de evaluación y selección de personal.

3.7 Recolección de datos e instrumento

3.7.1 Descripción

Para la recolección de datos en esta investigación, se utilizó un **formulario en línea de Google Forms** . Este instrumento consistió en un cuestionario compuesto por **20 preguntas** diseñadas para recabar información relevante sobre el uso y los aportes de las técnicas proyectivas verbales Cuestionario Desiderativo y Test de Relaciones Objetales en el proceso de selección de personal, desde la perspectiva de profesionales en Psicopedagogía.

El formulario fue estructurado en **tres secciones principales** :

1. **Datos de los participantes:** Las primeras preguntas fueron de carácter general, buscando recabar información sobre el perfil profesional de los participantes, tales como su formación académica, especialización en el ámbito laboral y nivel de experiencia.
2. **Uso de técnicas proyectivas** : En esta sección se incluyen preguntas que abordan la frecuencia con la que los participantes aplican técnicas proyectivas en sus procesos de selección, así como las herramientas específicas que utilizan dentro del proceso de selección.

3. **Percepción de la utilidad y efectividad** : Las últimas preguntas se centraron en conocer la opinión de los profesionales respecto a la utilidad y efectividad de las técnicas proyectivas investigadas en este trabajo en la selección de personal, incluyendo la posibilidad de recomendarlas a otros profesionales.

Las preguntas fueron formuladas de manera clara y concisa, utilizando una combinación de respuestas de opción múltiple y preguntas abiertas para que los participantes pudieran expresar sus opiniones de forma más detallada. El formulario fue diseñado para ser fácil de completar, con una estimación de tiempo de 5 minutos para su finalización.

El uso de Google Forms permitió una recopilación de datos eficiente y accesible, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los participantes, ya que no se requería información personal identificable más allá de los datos solicitados.

Se presenta en el Anexo 1 el cuestionario completo.

https://docs.google.com/forms/d/15rk4_aUOA-Ghkuie0KO9pQmxDulhAxiVeite_YDFz0g/edit

3.8 Síntesis

En este capítulo se definió el tipo y nivel de investigación, fundamentando el enfoque mixto como el más adecuado para abordar el objeto de estudio. Se presentó la hipótesis principal, el diseño transversal correlacional y la operacionalización de las variables involucradas. Además, se describió la muestra compuesta por psicopedagogos con experiencia en selección de personal, y se detalló el instrumento de recolección de datos, un cuestionario estructurado en Google Forms. Finalmente, se señalaron las limitaciones del estudio, destacando su carácter exploratorio y la intencionalidad de generar aportes desde una perspectiva cualitativa más que generalizable.

A continuación, en el capítulo 4, se presentarán y analizarán los datos recolectados a partir de la muestra evaluada y aplicación del formulario.

Capítulo 4: Presentación y análisis de los resultados

4.1 Presentación

En esta instancia, se mostrarán los resultados obtenidos utilizando gráficos visuales que sintetizen de manera sencilla la información recabada. El procesamiento de datos se llevó a cabo utilizando la herramienta de Google Forms. A su vez, cada gráfico contará con una breve descripción.

4.2 Análisis de los resultados

Se realiza a continuación el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos aportados por los Psicopedagogos que participaron de la presente investigación. El análisis se divide en tres secciones de acuerdo a la clasificación de la información recabada.

4.2.1 Datos de los participantes:

a) Profesión de los encuestados

Pregunta 1: Profesión

El 90% de los encuestados son Licenciados en Psicopedagogía, mientras que el 10% pertenece a Recursos Humanos.

b) Edades de los encuestados

Pregunta 2: Edad

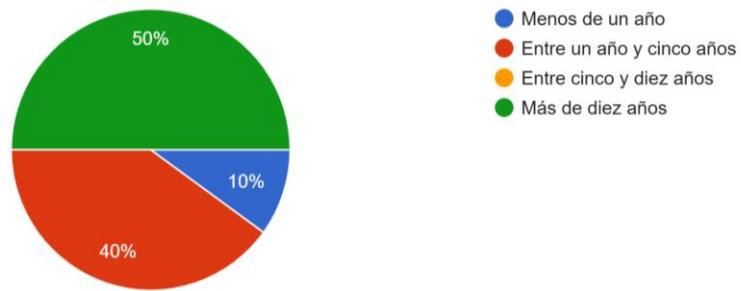
La edad de los 10 participantes varía entre 25 y 69 años.

c) Tiempo de ejercicio profesional en el ámbito laboral

Pregunta 3: ¿Cuánto tiempo hace que ejerce en el ámbito laboral?

Gráfico nº 1 Tiempo de ejercicio profesional en el ámbito laboral

10 respuestas



Fuente: elaboración propia.

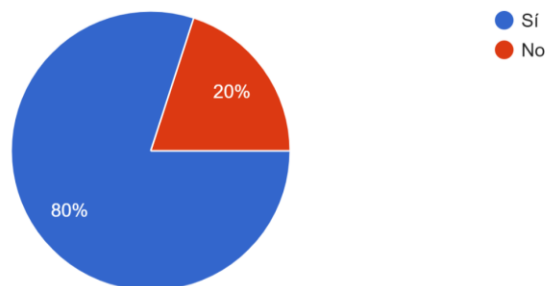
El 50 % ejerce en el ámbito laboral hace más de 10 años. El 40% entre un año y cinco años, y el resto, un 10% menos de un año.

d) Formación específica del ámbito laboral

Pregunta 4: ¿Realizó alguna formación o especialización en Psicopedagogía Laboral?

Gráfico nº 2 Formación específica del ámbito laboral

10 respuestas



Fuente: elaboración propia.

El 80% de los entrevistados han realizado alguna especialización o formación en Psicopedagogía Laboral.

e) Tipo de formación

Pregunta 5: Si la respuesta anterior es afirmativa; ¿Qué formación o especialización realizó?

Las respuestas recolectadas son las siguientes:

- Postgrado en Psicopedagogía Laboral
- Formación en selección de personal
- Diplomatura en Psicopedagogía Laboral
- Especialista en gestión integral de RRHH
- Psicología laboral
- Curso de iniciación en Psicopedagogía Laboral
- Grupos de estudio y supervisión con Sara D' Anna y Liliana Hernández

4.2.2 Uso de técnicas proyectivas:

f) Técnicas proyectivas utilizadas frecuentemente por los entrevistados

Pregunta 6: Mencione qué técnicas proyectivas utiliza frecuentemente en la selección de personal

De las 10 respuestas analizadas, 6 mencionan el uso de técnicas proyectivas, siendo las más comunes las técnicas gráficas como *Persona bajo la lluvia*, *HTP* y *Figura Humana*. Algunos también mencionan otras técnicas como *Redacción mis manos*, *Test de Relaciones Objetales*, *Test de Bender*, *Test de Rey*, *Desiderativo vocacional* y *Zulliger*.

Sin embargo, 4 respuestas indican que no utilizan técnicas proyectivas, ya sea porque no realizan psicotécnicos o porque prefieren entrevistas estructuradas o semiestructuradas.

También se observa que algunos profesionales utilizan entrevistas con un enfoque proyectivo, es decir, hacen preguntas que buscan explorar aspectos internos o simbólicos del candidato, lo cual puede considerarse una forma alternativa a las técnicas proyectivas tradicionales.

g) Otras técnicas de Psicopedagogía y Psicología utilizadas en la selección de personal

Pregunta 7: Además de las anteriormente mencionadas ¿Qué otras técnicas de Psicopedagogía y Psicología incluye en el proceso de selección de personal?

De las 10 respuestas, 5 mencionan que no utilizan ninguna técnica además de la entrevista.

Sin embargo, 2 respuestas indican que cuestionarios de personalidad, como *Frases Incompletas*, haciendo hincapié en técnicas verbales.

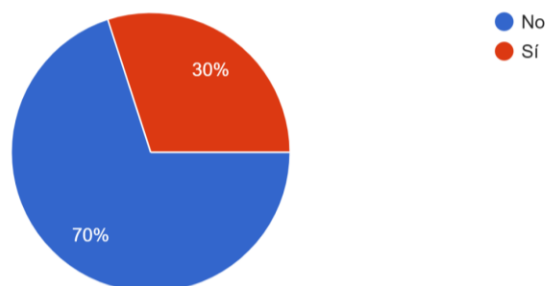
También mencionan *Test de Bender*, *MBTI*, *Test de Rey* y *WISC*.

h) Utilización del Cuestionario Desiderativo en selección personal

Pregunta 8: ¿Utiliza el Cuestionario Desiderativo en el proceso de selección de personal?

Gráfico nº 3 Utilización del Cuestionario Desiderativo en selección personal

10 respuestas



Fuente: elaboración propia.

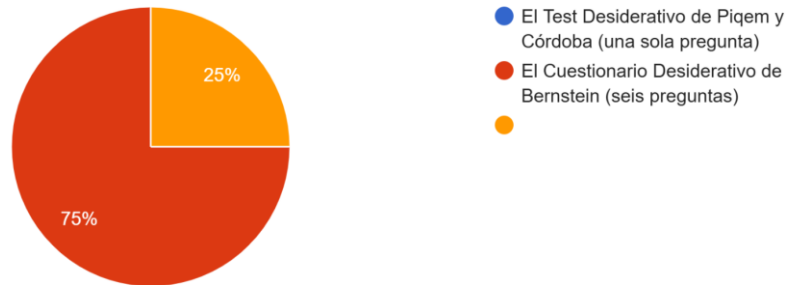
De las 10 respuestas obtenidas, el 70% indica que no utiliza el Cuestionario Desiderativo en la selección de personal, mientras que un 30% sí lo utiliza.

i) Versión más utilizada del CD

Pregunta 9: En caso de que su respuesta haya sido afirmativa ¿Qué versión de la técnica utiliza?

Gráfico nº 4 Versión más utilizada del CD

4 respuestas



Fuente: elaboración propia.

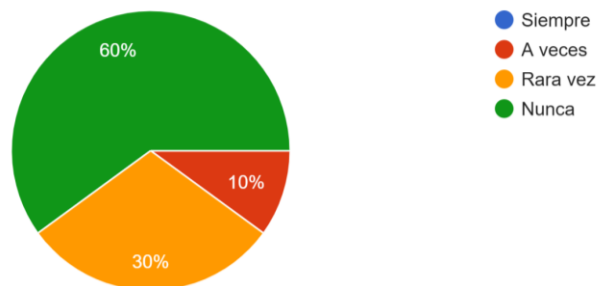
De 4 respuestas, el 75% indica que utiliza el Cuestionario Desiderativo de Bernstein, con las 6 preguntas que corresponden a catexias positivas y negativas. Un 25% afirma utilizar otra versión aunque no especifica cuál.

j) Frecuencia de utilización del CD

Pregunta 10: ¿Con qué frecuencia lo utiliza?

Gráfico nº 5 Frecuencia de utilización del CD

10 respuestas



Fuente: elaboración propia.

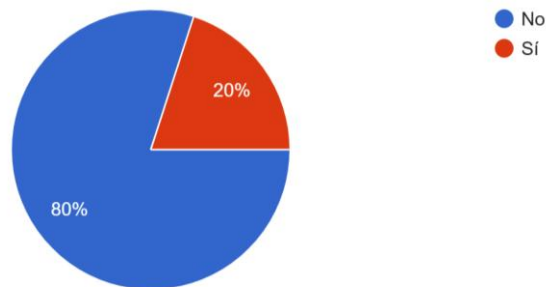
El 60% de las 10 respuestas indican que nunca, y un 40% rara vez.

k) Utilización del TRO en selección de personal

Pregunta 14: ¿Utiliza el Test de Relaciones Objetales (T.R.O) en el proceso de selección de personal?

Gráfico nº 6 Utilización del TRO en selección de personal

10 respuestas



Fuente: elaboración propia.

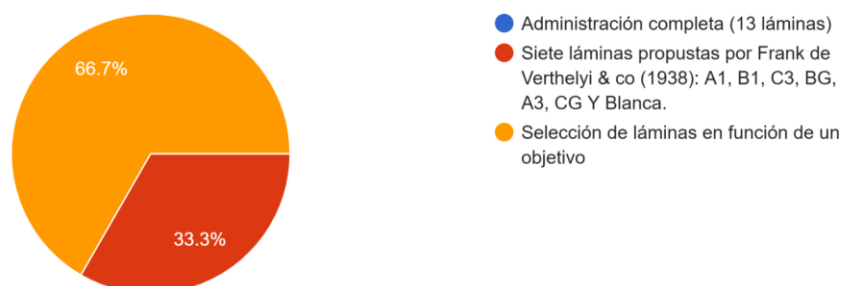
De las 10 respuestas obtenidas, un 80% indica que no utiliza el TRO en la selección de personal, mientras que sólo un 20% sí.

I) Tipo de aplicación del TRO

Pregunta 15: Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué tipo de aplicación del T.R.O utiliza?

Gráfico nº 7 Tipo de aplicación del TRO

3 respuestas



Fuente: elaboración propia.

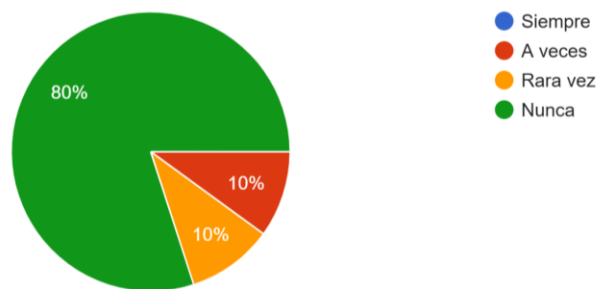
Un 66.7% de las respuestas indica que selecciona láminas en función de un objetivo, y un 33,3% aplica la propuesta de Frank de Verthelyi de siete láminas.

m) Frecuencia de utilización del TRO

Pregunta 16: ¿Con qué frecuencia lo utiliza?

Gráfico nº 8 Frecuencia de utilización del TRO

10 respuestas



Fuente: elaboración propia.

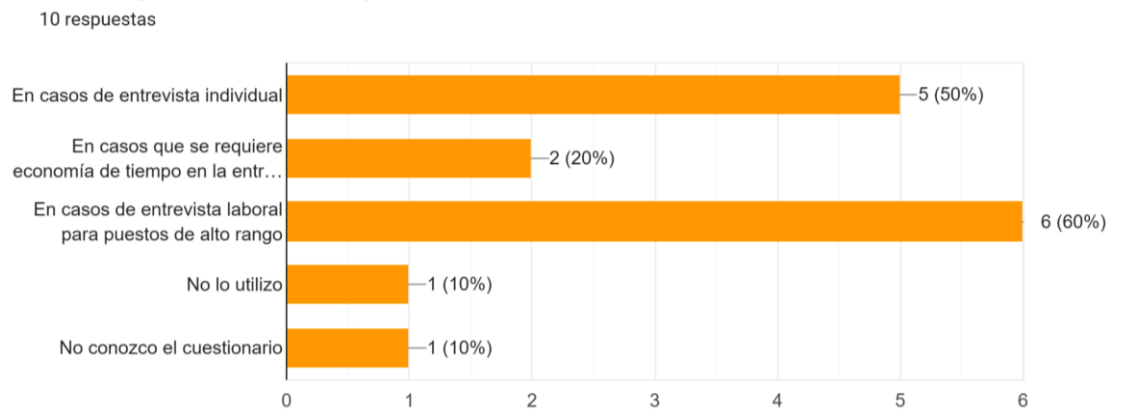
Del 100% de los entrevistados, un 80% afirma que nunca utiliza el TRO, un 10% a veces y otro 10% rara vez.

4.2.3 Percepción de la efectividad

n) Contextos de utilización del CD

Pregunta 11: ¿En qué casos cree que es conveniente incluir el Cuestionario Desiderativo en la batería de técnicas para la selección de personal?

Gráfico nº 9 Contextos de utilización del CD



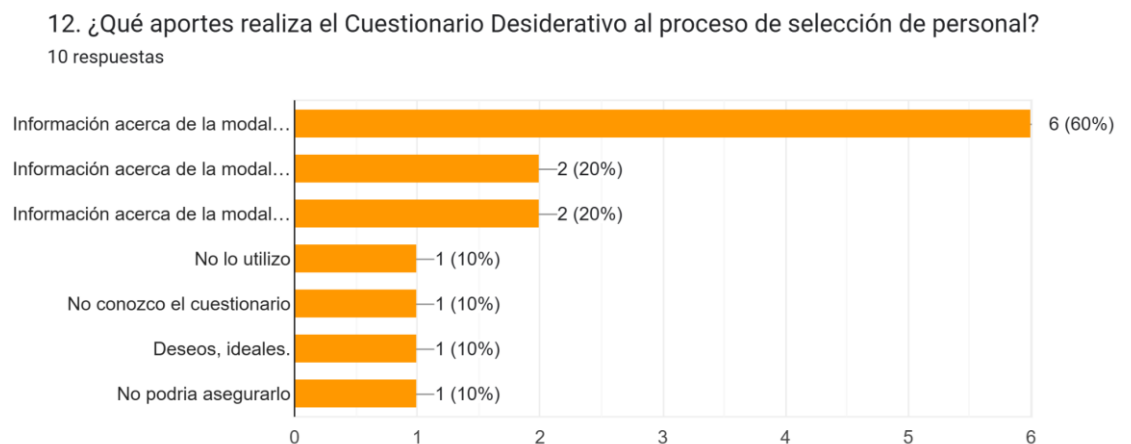
Fuente: elaboración propia.

La pregunta tiene respuestas de opción múltiple. Por lo tanto, un 60% de los entrevistados considera que el Cuestionario Desiderativo es conveniente utilizarlo en casos de entrevista laboral para puestos de alto rango, un 50% en casos de entrevista individual y sólo un 20% en casos que se requiera economía de tiempo.

ñ) Aportes del CD a la selección de personal

Pregunta 12: ¿Qué aportes realiza el Cuestionario Desiderativo al proceso de selección de personal?

Gráfico nº 10 Aportes del CD a la selección de personal



Fuente: elaboración propia.

La pregunta tiene respuestas de opción múltiple. Por lo tanto, un 60% de los entrevistados considera que el Cuestionario Desiderativo aporta información acerca de la modalidad intelectual del entrevistado. Un 20% considera que aporta información acerca de la modalidad de contacto, y un 20% de la modalidad laboral.

o) Recomendación del CD a otros profesionales

Pregunta 13: ¿Recomendaría a otros profesionales que incluyan este cuestionario a su batería de técnicas para selección de personal?

Gráfico nº 11 Recomendación del CD a otros profesionales

10 respuestas



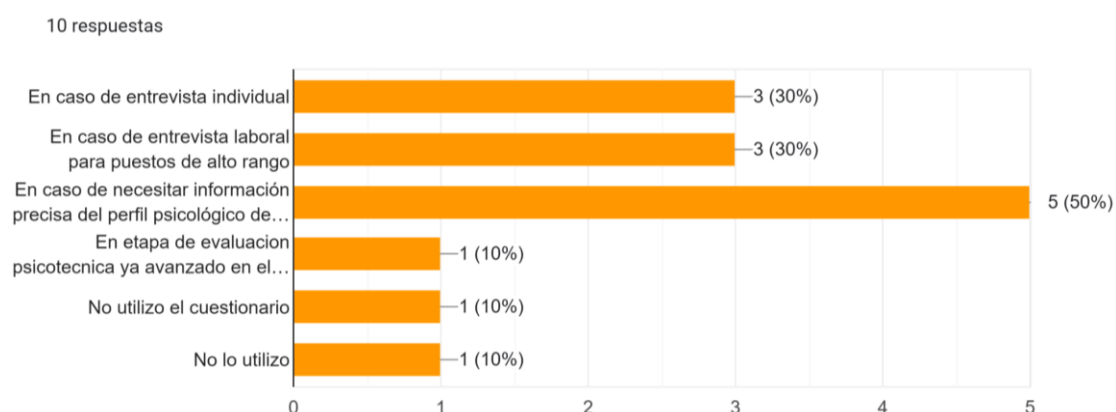
Fuente: elaboración propia.

Un 50% de las respuestas indica que sí recomienda la inclusión del Cuestionario Desiderativo en la batería de técnicas para la selección de personal.

p) Contextos de aplicación del TRO

Pregunta 17: ¿En qué casos cree que es conveniente incluir el T.R.O en la batería de técnicas para la selección de personal?

Gráfico nº 12 Contextos de aplicación del TRO



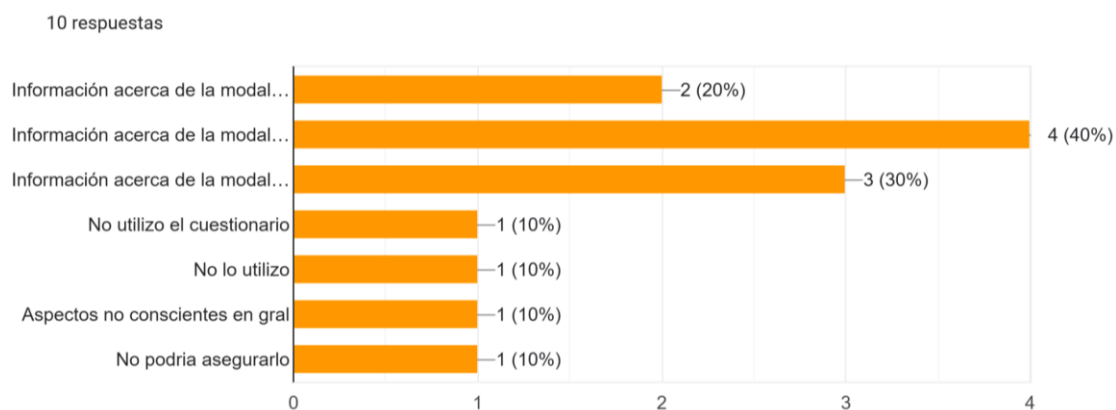
Fuente: elaboración propia.

La pregunta tiene respuestas de opción múltiple. Por lo tanto, un 50% de los entrevistados considera que el Test de Relaciones Objetales es conveniente utilizarlo en casos de necesitar información precisa del perfil psicológico del postulante, un 30% en casos de entrevista individual y un 30% en entrevista laboral para puestos de alto rango.

q) Aportes del TRO a la selección de personal

Pregunta 18: ¿Qué aportes realiza el Test de Relaciones Objetales al proceso de selección de personal?

Gráfico nº 13 Aportes del TRO a la selección de personal



Fuente: elaboración propia.

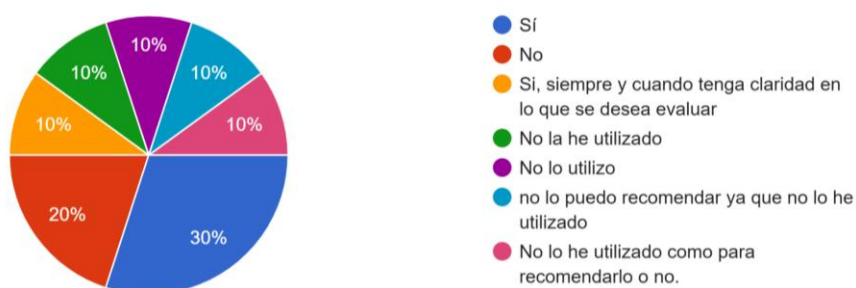
La pregunta tiene respuestas de opción múltiple. Por lo tanto, un 40% de los entrevistados considera que el Cuestionario Desiderativo aporta información acerca de la modalidad de contacto del entrevistado. Un 30% considera que aporta información acerca de la modalidad laboral, y un 20% de la modalidad intelectual.

r) Recomendación del TRO a otros profesionales

Pregunta 19: ¿Recomendaría a otros profesionales que incluyan este cuestionario a su batería de técnicas para selección de personal?

Gráfico nº 14 Recomendación del TRO a otros profesionales

10 respuestas



Fuente: elaboración propia.

Sólo un 30% de los entrevistados recomendaría el Test de Relaciones Objetales para incluirlo en la batería de técnicas en el proceso de selección de personal.

s) Aportes a la presente investigación

Pregunta 20: Aportes u observaciones que desee realizar a esta investigación, de acuerdo a su experiencia en el área de Psicopedagogía Laboral

- La Psicopedagogía laboral es un ámbito excelente de desarrollo profesional.
- No utilizo estos cuestionarios. El proceso de selección en pequeñas empresas se basa más en entrevistas. Por lo general los tiempos y presupuestos son bajos. Además muchas empresas están tercerizando estos

procesos y, terminan solo haciendo procesos de búsqueda de manera online/digital, lo que dificultará la aplicación de estos cuestionarios.

- Destacar la entrevista, fuera de ella cualquier técnica es sólo eso.
- Creo que el instrumento más valioso y económico en cuanto tiempo, es la entrevista individual. Poder utilizarla bien y hacer buenas preguntas. Utilizaría otras técnicas en caso de tener el tiempo necesario para altos mandos o puestos de liderazgo en empresas que tengan un gran flujo de candidatos y donde uno pueda darse ese "lujo" de aplicar técnicas proyectivas en el proceso de selección.

4.3 Síntesis

Con a los aportes realizados por los profesionales encuestados, se obtienen datos interesantes de ser considerados a la hora de realizar el proceso de selección de personal. A pesar de la limitación de la muestra, las respuestas otorgan datos contundentes de ser valorados por profesionales que realizan evaluaciones psicolaborales. En la discusión a continuación, se analizan los datos de las encuestas, respecto a la aplicación del TRO y el CD, percepción de utilidad y aportes significativos que hacen al proceso.

III. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como propósito analizar el aporte de las técnicas proyectivas verbales Cuestionario Desiderativo y Test de Relaciones Objetales al proceso de selección de personal, desde la perspectiva de profesionales en Psicopedagogía Laboral. A pesar de que no se identifican investigaciones previas que aborden específicamente este tema en el campo psicopedagógico, los resultados obtenidos permiten vislumbrar ciertos patrones y reflexionar sobre el valor potencial de estas técnicas en dicho contexto.

Debido a las limitaciones de la muestra, la misma no pretende generalizar los resultados, sino más bien realizar una exploración de casos particulares y aportar información valiosa a los profesionales en psicopedagogía que decidan desarrollarse en el ámbito laboral.

Celener (2006) considera el CD una herramienta recomendable y valiosa en la selección de personal, debido a que no sólo brinda indicadores para efectuar inferencias sobre las características de los perfiles deseados, sino que también acota los tiempos de administración. Otra ventaja para la autora es que al ser poco utilizado en el ámbito laboral, casi no es conocida por los postulantes, por lo tanto las respuestas no tienen la interferencia del aprendizaje.

Frank De Verthelyi (1983), afirma los datos del TRO pueden dar información sobre la posible fortaleza del candidato y sobre sus dificultades en el manejo de los aspectos de relaciones humanas del trabajo que busca

Albajar & Mames (2013), menciona ambas técnicas en su libro dentro de las más utilizadas para la evaluación psicológica en la selección de personal. Sin embargo, los datos cuantitativos revelan un uso reducido de ambas técnicas dentro del ámbito de selección de personal. El Cuestionario Desiderativo es utilizado solo por el 30% de los participantes, mientras que el TRO lo emplea apenas el 20%. Estos porcentajes sugieren que, si bien las técnicas son conocidas por los profesionales, su aplicación en el área laboral no está ampliamente difundida. Esta situación podría deberse a la falta de formación específica o, como algunos participantes de la muestra sugieren, a que la Entrevista suele brindar la suficiente información que requiere el proceso.

No obstante, las preguntas de opción múltiple muestran percepciones favorables respecto al potencial valor informativo del Cuestionario Desiderativo. Un 60% de los participantes considera que su uso es pertinente en entrevistas laborales para cargos de alto rango, lo cual podría indicar que los profesionales perciben esta técnica como útil cuando se requiere un análisis más exhaustivo de las competencias y características del candidato, algo especialmente relevante cuando el puesto a ocupar implica mayores responsabilidades y exigencias debido a su jerarquía. Asimismo un 50% considera que es conveniente incluirlo en casos que la entrevista sea individual, lo que puede deberse al valor que aporta el análisis del lenguaje no verbal del postulante a la hora de responder las 6 preguntas, ya que el 30% que sí utiliza el CD, utiliza el tradicional Cuestionario Desiderativo de Bernstein.

Asimismo, un 60% de los encuestados considera que esta técnica proyectiva aporta información sobre la modalidad intelectual del entrevistado, lo que refuerza la hipótesis de que esta técnica aporta un valor significativo al proceso de selección, particularmente en este caso cuando se requiera información acerca del tipo de pensamiento, capacidad de argumentación, sentido común y creatividad del postulante. En menor medida, también se reconoció su utilidad para explorar aspectos de la modalidad de contacto (20%) y modalidad laboral (20%).

Respecto al Test de Relaciones objetales un 50% de la muestra considera que es conveniente incluirlo en el examen psicotécnico en casos de que se necesite información precisa del perfil psicológico del postulante. Debido a que sólo un 20% utiliza la técnica, se estima que la experiencia en selección de personal de los entrevistados en la presente muestra, no ha requerido la inclusión del mismo, sin embargo la considerada valiosa. En menor medida pero no menos relevante, un 30% cree que es conveniente incluirla en casos de entrevista individual, y un 30% para puestos de alto rango. Los resultados obtenidos indican que el Test de Relaciones Objetales aporta valor en el análisis profundo de la psique de los postulantes, lo cual puede ser algo inusual en la selección de personal.

En consideración de los aportes al proceso de selección, los entrevistados valoran que el TRO otorga información acerca de la modalidad de contacto (40%), es decir, el desempeño del postulante respecto al grupo y la autoridad. Un 30% cree que aporta información sobre la modalidad laboral, organización, productividad,

responsabilidad, y un 20% sobre la modalidad intelectual. Un 30% de los entrevistados indica que no conoce la técnica. Por lo tanto, se estima que los profesionales que conocen el Test, argumentan que aporta valor al proceso de selección, en casos que se requiera un examen profundo del postulante.

IV. CONCLUSIONES

La presente investigación permitió profundizar en el aporte que realizan las técnicas proyectivas verbales Cuestionario Desiderativo (CD) y Test de Relaciones Objetales (TRO) dentro del proceso de selección de personal, en el marco de la Psicopedagogía Laboral.

Los motivos que incitaron esta investigación fueron indagar acerca de la inclusión de técnicas verbales poco conocidas por la población, en las que no interfiere en el factor de aprendizaje, como ocurre con técnicas ampliamente conocidas como por ejemplo, el Test de la Persona Bajo la Lluvia, con las cuales se pueda recabar información más integral que complementa la información que se pretende obtener en el psicodiagnóstico.

La hipótesis central de este estudio es que las técnicas proyectivas verbales Cuestionario Desiderativo y Test de Relaciones Objetales que se emplean en el proceso de selección de personal ejercen un impacto positivo acerca de la información recolectada en el psicodiagnóstico de dicho proceso. Si bien su uso actual resulta acotado, los hallazgos permiten afirmar que ambas técnicas poseen un valor potencial significativo en situaciones específicas de aplicación, especialmente cuando se busca profundizar en el diagnóstico de la personalidad del postulante.

Los resultados obtenidos no pretenden generalizarse, ya que el acceso a profesionales que participen de la muestra ha sido la principal limitación de esta investigación. A pesar de ello, muestran que, aunque estas herramientas son conocidas por los profesionales encuestados, su implementación es escasa. Esta baja frecuencia de uso puede estar asociada a la prevalencia de la entrevista como instrumento central en el proceso de selección y considerada suficiente por los encuestados. Sin embargo, es notable que un porcentaje importante de los participantes reconoce el aporte diferencial que ofrecen el CD y el TRO, sobre todo en la evaluación de postulantes a cargos de alto rango o en entrevistas individuales, cuando la evaluación psicolaboral implica un conocimiento profundo de la personalidad y psiquismo del entrevistado.

En particular, se identificó que el Cuestionario Desiderativo es valorado por su capacidad para indagar aspectos de la modalidad intelectual, el tipo de pensamiento, la capacidad argumentativa y el sentido común, dimensiones claves en perfiles de mayor responsabilidad. Por su parte, el Test de Relaciones Objetales fue señalado

como útil en casos donde se requiere un examen profundo del perfil psicológico, aportando información sobre la modalidad de contacto, laboral e intelectual del postulante.

Si bien esta investigación no busca generalizar los resultados debido a su enfoque exploratorio y al tamaño reducido de la muestra, sí ofrece un aporte relevante al campo de la Psicopedagogía Laboral. Invita a repensar las herramientas que se utilizan habitualmente en los procesos de selección de personal y a considerar la incorporación de técnicas que, aunque menos difundidas, permiten enriquecer la comprensión del sujeto evaluado desde una mirada profesional profunda e integral.

Este estudio abre la posibilidad de futuras investigaciones que profundicen en el uso de estas técnicas, amplíen el universo de profesionales encuestados y propicien instancias de formación que favorezcan su inclusión en el ámbito laboral psicopedagógico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albajari, V., & Mames, S. (2013). *La evaluación psicológica en la selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*. Paidós.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Granica.
- Celener, G. (2006). *Técnicas Proyectivas. Actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense*. Tomo I y II. Lugar Editorial.
- Bueno Belloch, M. (2021) Las Técnicas Proyectivas como método de Diagnóstico, Evaluación e Investigación (I) *Revista de la Sociedad Española del Rorschach y Métodos Proyectivos*, 34, 25-37. Recuperado de <https://rorschachspain.org/wp-content/uploads/2022/01/REVISTA-34-SERYMP-2021.pdf>
- Frank De Verthelyi, R. (1983) *Actualizaciones del Test de Phillipson*. Paidós.
- Garzuzi, V. (2024). *El Cuestionario Desiderativo (CD) Caracterización, fundamentos y criterios de interpretación*. UCA, Mendoza, sin editar.
- Garzuzi, V. (2024). *La entrevista psicológica con el adolescente y el adulto. Modelos y guías orientadoras. Fundamentos y evaluación de las entrevistas*. UCA, Mendoza, sin editar.
- Garzuzi, V. (2024). *El Test de relaciones objetales de Herbert Phillipson (T.R.O.)*. UCA, Mendoza, Documento elaborado para la cátedra, sin editar.
- Hammer, E. (1997) *Test proyectivos gráficos*. Paidós.
- Hernandez, L. (2008) *Temas de psicopedagogía laboral I*. Aprendizaje Hoy.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la investigación* [versión electrónica]. Recuperado de: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/TESIS/ARCHIVOS%20DE%20INVESTIGACION/Investigacion.pdf
- Lemmo, M. (2024). *Intervenciones psicopedagógicas institucionales y organizacionales*. UCA, Documento elaborado para la cátedra, sin editar.
- Masud, J. (2024) *Inserción del psicopedagogo en el ámbito laboral*. Documento elaborado para la cátedra Intervenciones Psicopedagógicas, Institucionales y Organizacionales. UCA, Mendoza, sin editar.
- Nodelis, H. (2003). *Test de Phillipson. Melancolía. Psicosis. Marginales. Estructuras límites y otros cuadros*. Catálogos.

- Phillipson, Sutherland, J. D., & Bernstein, J. (1981). *Test De Relaciones Objetales /* (1a. Reimp.). Paidós. Link al Catálogo Biblioteca UCA
https://bibliotecasuca.primo.exlibrisgroup.com/permalink/54PCUOA_INST/tpt6ra/alma991001173379707756
- Querol, M., & Chaves Paz, M. (2005) *Test de la persona bajo la lluvia. Adaptación y aplicación.* Lugar Editorial.
- Sara D' Anna, L. (1998) *Introducción a la Psicopedagogía Laboral. Círculos de aprendizaje.* Editorial Aprendizaje Hoy.
- Siquier de Ocampo, M., García Arzeno, M. & Grassano, E. (2008). *Las Técnicas Proyectivas y el Proceso Psicodiagnóstico.* Nueva Visión.
- Sneiderman, S. (2005) “*Actualizaciones en el diagnóstico psicológico a través del cuestionario desiderativo de Jaime Bernstein*”. 30º Congreso Interamericano de Psicología, Buenos Aires.
https://dspace.uces.edu.ar/bitstream/123456789/1593/1/Sneiderman_2005_30-Congreso.pdf
- Veccia, A. (2003) *Diagnóstico de la personalidad. Desarrollos actuales y estrategias combinadas.* Lugar Editorial.

ANEXOS

Formulario de Trabajo Final de Licenciatura

Estimado(a) profesional de la psicopedagogía,

Se invita a participar en esta investigación que busca profundizar los aportes que realizan la aplicación de las técnicas proyectivas Test de Relaciones Objetales (TRO) y Cuestionario Desiderativo (CD) al proceso de selección de personal en el ámbito laboral.

Su experiencia profesional en este contexto es muy valiosa. La información que brinde será de gran utilidad para enriquecer el campo de la evaluación en el ámbito organizacional y para comprender mejor cómo estas técnicas pueden contribuir al proceso de selección.

Esta investigación es realizada en el marco del Trabajo Final de Licenciatura en Psicopedagogía, dirigido por la Profesora Dra. Viviana Garzuzi.

Se agradece de antemano su tiempo y colaboración.

Luisina Florencia Mataloni

Pontificia Universidad Católica Argentina

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. Se asegura la confidencialidad de sus respuestas. Su participación es voluntaria * y no implica ningún compromiso ¿Desea participar en esta investigación?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

2. 1. Profesión: *

3. 2. Edad: *

4. 3. ¿Cuánto tiempo hace que ejerce en el ámbito laboral? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Menos de un año
☐ Entre un año y cinco años
☐ Entre cinco y diez años
☐ Más de diez años

5. 4. ¿Realizó alguna formación o especialización en Psicopedagogía Laboral? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

6. 5. Si la respuesta anterior es afirmativa; ¿Qué formación o especialización realizó?

7. 6. Mencione qué técnicas proyectivas utiliza frecuentemente en la selección de personal *

8. 7. Además de las anteriormente mencionadas ¿Qué otras técnicas de Psicopedagogía y Psicología incluye en el proceso de selección de personal? *

9. 8. ¿Utiliza la el Cuestionario Desiderativo en el proceso de selección de personal? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ No
☐ Sí

10. 9. En caso de que su respuesta haya sido afirmativa ¿Qué versión de la técnica utiliza?

Marca solo un óvalo.

- ☐ El Test Desiderativo de Piqem y Córdoba (una sola pregunta)
☐ El Cuestionario Desiderativo de Bernstein (seis preguntas)
☐ Otros: _____

11. 10. ¿Con qué frecuencia lo utiliza? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Rara vez
☐ Nunca

12. 11. ¿En qué casos cree que es conveniente incluir el Cuestionario Desiderativo *
en la batería de técnicas para la selección de personal?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ En casos de entrevista individual
☐ En casos que se requiere economía de tiempo en la entrevista
☐ En casos de entrevista laboral para puestos de alto rango
☐ Otros: _____

13. 12. ¿Qué aportes realiza el Cuestionario Desiderativo al proceso de selección *
de personal?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Información acerca de la modalidad intelectual (tipo de pensamiento, sentido común, capacidad de argumentación, creatividad)
☐ Información acerca de la modalidad de contacto (relaciones interpersonales, relación con la autoridad, trabajo en equipo, control emocional, capacidad de liderazgo)
☐ Información acerca de la modalidad laboral (planificación y organización, iniciativa, nivel de concreción, control de tareas, autonomía, responsabilidad, productividad, adaptabilidad, potencia de desarrollo)
☐ Otros: _____

14. 13. ¿Recomendaría a otros profesionales que incluyan este cuestionario a su *
batería de técnicas para selección de personal?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Otros: _____

15. 14. ¿Utiliza el Test de Relaciones Objetales (T.R.O) en el proceso de selección de personal? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ No
☐ Sí

16. 15. Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué tipo de aplicación del T.R.O utiliza?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Administración completa (13 láminas)
☐ Siete láminas propuestas por Frank de Verthelyi & co (1938): A1, B1, C3, BG, A3, CG Y Blanca.
☐ Selección de láminas en función de un objetivo
☐ Otros: _____

17. 16. ¿Con qué frecuencia lo utiliza? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Rara vez
☐ Nunca

18. 17. ¿En qué casos cree que es conveniente incluir el T.R.O en la batería de técnicas para la selección de personal? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ En caso de entrevista individual
☐ En caso de entrevista laboral para puestos de alto rango
☐ En caso de necesitar información precisa del perfil psicológico del postulante
☐ Otros: _____

19. 18. ¿Qué aportes realiza el Test de Relaciones Objetales al proceso de selección de personal? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Información acerca de la modalidad intelectual (tipo de pensamiento, sentido común, capacidad de argumentación, creatividad)
☐ Información acerca de la modalidad de contacto (empatía, reconocimiento de la autoridad, trabajo en equipo, tolerancia a la frustración, capacidad de liderazgo)
☐ Información acerca de la modalidad laboral (organización y planificación, productividad, adaptabilidad, iniciativa, concreción, responsabilidad, honestidad)
☐ Otros: _____

20. 19. ¿Recomendaría a otros profesionales que incluyan este cuestionario a su batería de técnicas para selección de personal? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Otros: _____

21. 20. Aportes u observaciones que desee realizar a esta investigación, de acuerdo a su experiencia en el área de Psicopedagogía Laboral

¡Gracias por su colaboración!

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

