

LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN
PSYCHOLOGICAL ASSESSMENT IN THE AGE OF KNOWLEDGE AND INFORMATION

Lidia Dolores Méndez

Ensayo

La evaluación psicológica es una de las tareas específicas que desarrollamos los psicólogos especializados en la Psicología Clínica y Laboral. Cuando la realizamos, abordamos necesariamente dos campos de conocimientos: por un lado, los *conocimientos específicamente psicológicos* que nos explican la conducta básica del hombre; por otra parte, los *conocimientos del hombre en situación de trabajo*, o sea la conducta laboral. En el primer caso es necesario tener amplios conocimientos de Psicología Clínica, en el segundo, es imprescindible que ese psicólogo conozca acerca del trabajo, de su organización, y sobre todo, de la organización para la cual se realiza el estudio.

Considero que la selección del personal y la evaluación del desempeño van a ser importantes en tanto sean parte del proceso de desarrollo de una VISIÓN particular, diseñada especialmente para esa organización. El desafío de la administración en la era del conocimiento y la información implica la necesidad de orientar a cada organización hacia el diseño y el logro de una visión específica. La visión, esa imagen del futuro que sea sensata para el intelecto y atractiva para el corazón como dice Kotter. Así por ejemplo una visión que procure construir pensamiento crítico en el campo organizacional es un objetivo que implica la necesidad de contar con personas que tengan la posibilidad de lograr cambios. La selección del personal nuevo, la elección de los agentes de cambio o la metamorfosis del personal existente ha de ser uno de los dispositivos de intervención que movilice la cultura organizacional y posibilite la creatividad y la innovación.

Se trata por lo tanto de utilizar técnicas que sean tan fidedignas y objetivas que nos permitan identificar los rasgos de la personalidad deseables. Describiré el proceso de selección como habitualmente lo realizo, pero deseo destacar la relevancia del *Test de Rorschach* y particularmente de uno de los aspectos a considerar en el análisis de un Protocolo: el *Tipo vivencial*.

Ya sea para el ámbito laboral como para el forense, es necesario utilizar técnicas objetivas que posean los atributos de ser *válidos y confiables*. Que el instrumento de medición demuestre ser válido y confiable significa que mida lo que tiene que medir y no otra cosa, y que mida bien. De no ser así, a los resultados de la investigación no los podemos tomar en serio.

Los expertos consideran que quien no tenga suficiente preparación en Psicología clínica además de conocimiento teórico y adiestramiento práctico en tests psicológicos no debería administrarlos ni menos evaluar las pruebas. De no ser así, se perdería la cuantiosa validez y confiabilidad de los tests. Esto es así porque cada prueba no tiene valor por sí misma si no está relacionada con el resto del examen. Por ejemplo, un test de inteligencia puede indicar en una persona un alto potencial intelectual, pero si existen problemáticas emocionales, esa inteligencia no funcionará como se espera.

Por otro lado, es importante analizar de qué modo el sujeto va solucionando las situaciones problemáticas que cada test propone, cómo llega a las posibles soluciones o porqué al fracaso en la prueba, qué capacidades vivenciales pone en juego en cada respuesta. De ahí la necesidad de que sean administradas en forma individual y atendiendo con ojo clínico al proceso, y no sólo evaluando resultados de cifras y porcentajes una vez concluidas las pruebas.

Al momento de seleccionar personal, evaluar el desempeño, indicar el grado de aptitud o de incapacidad de una persona, o bien su nivel de responsabilidad en sucesos de índole jurídica, junto con los resultados de las entrevistas efectuadas, estos tests nos permitirán evaluar capacidades tales como empatía, liderazgo, comportamiento en grupos y equipos, flexibilidad al cambio, confiabilidad, reserva, compromiso con los objetivos organizacionales, motivación, control de la impulsividad, creatividad, presencia o no de simulación, etc.

Para una buena selección de personal, que sea objetiva y precisa, resulta útil el *Método Racional para la Toma de Decisiones*, que sigue los pasos del método científico. Se trata de un proceso de comparación entre dos variables: los *requisitos* que el cargo exige de quienes lo ocuparán, que se obtiene por la descripción exhaustiva de dicho cargo, y la *descripción* de las características de los candidatos, que se logra aplicando diversas técnicas de selección. Por lo tanto, las Técnicas que se mencionarán a continuación, se eligen de acuerdo con el perfil esperable y al cargo para el que los candidatos se han postulado, considerando asimismo las características de la organización que ha solicitado el estudio.

Para evitar las improvisaciones o urgencias de último momento, cuando el empresario necesita cubrir una vacante con celeridad, existe también un procedimiento utilizado por algunas organizaciones, que es la caracterización general o *selección ampliada*. Es útil si lo que

se desea en incluirlo en un Banco de datos, al que se recurra ante la demanda de cubrir un puesto vacante o nuevo. Se clasifica para postulantes para diversos cargos, y llegado el momento de cubrir determinada necesidad, se recurre al archivo de selección. Este modelo de clasificación parte de un concepto ampliado de candidato en el que la organización no lo considera como específicamente destinado a un determinado y único cargo, sino como un candidato de la empresa que será colocado en la posición más adecuada a sus características personales. Considero que es necesario tener en cuenta que el valor de los resultados no sería permanente, sabiendo que las personas van modificando algunas condiciones de su personalidad con los conocimientos, la experiencia y las vivencias particulares de su vida personal y social ya sea en la misma empresa o en otras actividades que va desempeñando.

Una vez efectuado el análisis y evaluación de todo el material obtenido, el psicólogo o el equipo seleccionador informa a la unidad responsable que solicitó la selección acerca de los resultados, y es esa sección o directamente el empresario quien decide si acepta o rechaza a los postulantes ya sea para incorporarlos a la organización o para trasladarlos a nuevas funciones.

Algunos *aspectos* que el perfil solicitado requiere investigar y que se explicitan en el Informe que el psicólogo presenta conjuntamente con una apreciación general acerca de la personalidad son:

Modalidad intelectual. Analiza de qué modo utiliza su inteligencia. Incluye:

* *Pensamiento sintético* Captar las situaciones en conjunto, como un todo. Supone conocimiento teórico. Captar varios conceptos relacionándolos entre sí, integrándolos en un concepto general.

* *Pensamiento analítico:* Captar detalles, discriminar lo esencial de lo superfluo o accesorio, conlleva un tipo de pensamiento práctico.

* *Pensamiento analítico sintético:* opera con las dos modalidades.

* *Sentido común:* criterio práctico, pensamiento convencional.

* *Capacidad de argumentación:* para recibir, elaborar y transmitir. Capacidad para ser convincente. Para argumentar con criterio lógico.

* *Creatividad:* Percibir desde un punto de vista nuevo o diferente, combinar de manera nueva u original y a la vez adecuada.

Modalidad de las Relaciones interpersonales: comprender motivos e intereses diferentes y actuar asertivamente, tacto, control emocional en el que la razón conduce la expresión de los sentimientos de modo adecuado. Incluiremos aquí:

* *Empatía:* Capacidad para ponerse en el lugar del otro, para captar sus necesidades y motivaciones.

* *Trabajo en equipo*: consideración y cooperación con sus pares para el logro de una meta común.

* *Capacidad de liderazgo*: Asumir un rol de conducción, adecuándose al tipo de contingencia.

* *Reconocimiento de las jerarquías*: actitud ante los puestos de nivel superior.

Modalidad laboral: Comportamiento habitual ante las tareas: Analiza:

* *Tolerancia a la frustración*: capacidad para impedir que los resultados negativos en un momento dado influyan en el rendimiento general.

* *Resistencia a la presión*: Presión referida tanto a las exigencias suscitadas por los tiempos requeridos para la ejecución de las tareas, como a la calidad de las mismas o a las características del trabajo a realizar y a quién va dirigido.

* *Capacidad de organización*: de qué modo combina diferentes elementos en un todo coherente.

* *Capacidad de planificación*: Establecer los pasos a seguir en un proceso, pudiendo prever el desenlace futuro.

* *Productividad*: Cantidad y calidad de su trabajo.

* *Perseverancia*: capacidad para esperar, para insistir en el logro de una meta considerada deseable.

* *Responsabilidad*: capacidad para hacerse cargo de sus decisiones, de su trabajo, para responder por sí de lo realizado.

* *Autonomía de criterio*: no necesitar siempre la ayuda del supervisor para actuar, sin llegar a ser autosuficiente apartándose de los lineamientos de la organización.

* *Adaptabilidad*: Flexibilidad frente a situaciones cambiantes o nuevas. Recurrir a nuevos esquemas frente a nuevas demandas.

* *Iniciativa*: Capacidad para efectuar propuestas fundamentadas y para llevarlas a cabo.

* *Potencial de desarrollo*: Capacidad para evolucionar positivamente de acuerdo con los requerimientos de la organización.

Una vez que el Departamento de Recursos humanos haya efectuado los exámenes de idoneidad específica para el puesto requerido, se realizan una o dos ENTREVISTAS las cuales no tienen por objeto indagar pormenores de la historia personal íntima, sino conocer características de su personalidad que puedan resultar positivas o negativas para el cargo de referencia. Capacidades adecuadas y condiciones tales como perseverancia, honestidad, reserva, intereses, motivaciones, aspiraciones, actitudes, etc., son elementos que surgen en estas entrevistas, las cuales son semidirigidas.

Será necesario establecer un buen rapport con el entrevistado ya que es positivo calmar la ansiedad que el examen suscita, sobre todo cuando la persona supone que se está definiendo su futuro. Aunque estas reacciones también deben ser tenidas en cuenta como una variable más al momento de evaluar, no conviene un componente muy alto de ansiedad porque altera los resultados. Sobre todo, los tests inspiran este temor, ya que implican un encuentro con lo desconocido, cualquiera fuese el nivel jerárquico que el perfil requiera.

Las entrevistas definen algunos objetivos específicos, tales como:

- Percibir a la persona tal como se nos presenta en el primer contacto con nosotros, y analizar si esta primera impresión se mantiene a lo largo de la entrevista o cambia y en qué sentido.

- Atender al estilo de comunicación: qué, cómo y cuándo verbaliza y con qué ritmo y secuencias lo hace. Aprender las características de su lenguaje, claridad o confusión con que se expresa, los aspectos de su vida que elige al momento de comenzar a hablar o que desea enfatizar en sus expresiones, si existen puntos críticos que le provocan ciertas emociones ya sean de satisfacción o de insatisfacción.

- Establecer el grado de coherencia o de discrepancia entre todo lo verbalizado y lo que captamos a través del lenguaje no verbal, por lo que es necesario conocer el significado de muchos gestos que suelen pasar desapercibidos para el entrevistador no especializado en ellos.

Los TESTS o pruebas que se administran son de varios tipos: Psicométricos y Proyectivos de la personalidad.

Los *Psicométricos* miden específicamente la capacidad intelectual, tales como el cociente intelectual, la memoria, la capacidad de concentración, de comprensión, etc. Ellos son el Test de Wechsler, el de Matrices Progresivas o Raven y el de Bender. El Rorschach también mide el funcionamiento intelectual.

No se trata sólo de analizar cuánta capacidad intelectual hay contenida en sus células nerviosas, sino de comprobar cómo la utiliza, ya que la inteligencia debe considerarse como la capacidad para resolver situaciones nuevas, por lo tanto, los estudios intentan comprobar *de qué modo aplica su capacidad en el ámbito laboral*.

El *Test de Wechsler o WAIS* es un test construido para evaluar la inteligencia global, entendida como concepto de Cociente intelectual, de individuos entre 16 y 64 años, de cualquier raza, nivel intelectual, educación, orígenes socioeconómicos y culturales y nivel de lectura. Es individual y consta de 2 escalas: verbal y de ejecución. En la verbal se analizan capacidades tales como el nivel de comprensión, memoria, atención, análisis y síntesis, reflexión. En la de ejecución se tiene en cuenta cómo aplica en la práctica el examinado estas

condiciones. Está basada en la Teoría Bi factorial de Spearman quien sostiene que la Inteligencia debe ser tomada desde un punto de vista global, ya que está compuesta por habilidades cualitativamente diferentes (rasgos), pero no independientes. Pero esta suma de habilidades no sólo se expresa en función de su calidad, sino también de factores no intelectuales como puede ser la motivación. El Análisis Factorial propone la existencia de un factor general de inteligencia (Factor G), que corresponde a las habilidades para la ejecución de las tareas intelectuales, que corresponde a una propiedad específica del cerebro, y de un factor Especial (factor Special o S) que representa la habilidad específica de un sujeto frente a determinada tarea, que también tendría una localización específica en el cerebro pero en el cual incidiría la educación y la práctica.

Este test consta de una serie de operaciones a realizar que conlleva mucho tiempo y no puede utilizarse en forma colectiva, por lo cual se utiliza poco en estos tiempos en los que estamos tan urgidos por las respuestas rápidas a las demandas.

El *Test de matrices progresivas Raven* es una prueba gráfica donde la persona describe piezas faltantes de una serie de láminas, a fin de analizar de qué modo utiliza las habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico para deducir el faltante en la matriz. Consta de cinco series que se van complejizando poco a poco, y en él puede observarse cuando se sigue junto con el examinado la ejecución, qué mecanismos perceptuales va utilizando, si el análisis, la síntesis, la asociación, si puede diferenciar lo esencial de lo superfluo en una situación determinada, que es uno de los datos que nos interesa conocer al momento de saber el grado de asertividad que tiene el postulante a un puesto para responder a los aspectos primordiales de la contingencia. Es muy semejante a esta prueba el *Test de Dominós*.

El *Test de Bender* está inspirado en la Teoría de la Gestalt sobre la percepción, particularmente en las investigaciones realizadas por Wertheimer, en 1932, sobre las leyes de percepción. También los dibujos patrones, que el sujeto debe copiar, son los que seleccionó Wertheimer para estudiar la estructuración visual y verificar las leyes gestálticas de la percepción. Este test aparentemente tan sencillo y fácil de ejecutar aun por personas que no saben leer ni escribir, permite detectar la presencia de perturbaciones intelectuales surgidas por trastornos orgánicos ya sea congénitos o adquiridos, pero también permite evaluar de qué modo se ubica en el espacio, si es sistemático, ordenado, meticoloso, etc.

Puede emplearse también El *Test Miokinético* del Dr. Mira y López o PMK, el cual se propone detectar las tendencias fundamentales de reacción, constituyentes de sus peculiaridades de temperamento y carácter, a partir de la realización de pequeños movimientos oscilatorios en las direcciones fundamentales del espacio, sin permitirle controlar la extensión y la dirección por la vista, observándose desvíos sistemáticos de tales

movimientos en relación con el grupo muscular predominante. Nos indica el propósito de acción dominante en el sujeto, en el plano del espacio considerado. Si el sujeto tiene una actitud dominante de huida, retracción o evitación habrá hipertendido los músculos que aseguran la obtención de ese propósito y de esta suerte tales músculos (flexores o aductores) le harán desviarse correspondientemente cuando sean puestos en juego alternativo con sus opuestos que son los que conducen a la expansión. Actualmente no suele ser utilizado en selección de personal salvo que quieran investigarse específicamente esos aspectos.

Test Proyectivos

Estos tests apuntan a conocer rasgos de la personalidad que sean necesarios para el puesto, por eso es imprescindible contar con el perfil solicitado, de otro modo daríamos una apreciación general que no tendría la misma utilidad para los administradores cuando deban decidir si es la persona adecuada para esa función.

El *Test Desiderativo* consiste en un cuestionario acerca de lo que le hubiera gustado ser al examinado si no hubiera sido una persona. Indica los tipos de defensas psicológicas que utiliza ante determinadas situaciones y el grado de fortaleza de su personalidad.

El *Test de Relaciones Objetales* (Phillipson) y el *Test de Apercepción Temática* (TAT) constan de varias láminas ante las cuales se solicita a las personas que narren historias referidas a lo observado, por lo tanto, cuenten qué ha sucedido antes, qué sucede ahora y qué ocurrirá después. Estos tests intentan revelar actitudes y reacciones ante figuras de distinto grado de importancia en su vida teniendo en cuenta que la persona traslada ese estilo de vivenciar las relaciones humanas a otros ámbitos, entre ellos el laboral.

Se utilizan también tests Gráficos, tales como Mc Hoover, Figuras Humanas, Test HTP (Casa- Árbol- Persona). El examinado realiza dibujos a solicitud del psicólogo, a veces agrega historias referidas a los mismos. Se analizan luego de acuerdo con los aspectos que los tests intentan reconocer.

Para indagar específicamente acerca de la simulación, suele utilizarse un *Cuestionario* que consta de 59 posibles formas de actuar ante situaciones de la vida cotidiana, a las que el examinado responderá si son verdaderas o falsas en su caso, entendiendo que quien simula suele evitar que se conozcan aquellas que podrían ser censuradas mínimamente, pero que todos pudimos cometer alguna vez. No somos tan perfectos.

Es necesario señalar que los tests proyectivos que he mencionado hasta ahora *no han demostrado poseer máximo nivel de validez y confiabilidad*, por lo cual pueden utilizarse, pero no son suficiente evidencia de los rasgos que deseamos investigar de modo certero, ya que en

muchos casos existen interpretaciones subjetivas del examinador que pueden obstaculizar el proceso de conocimiento de la personalidad.

En cambio, sabemos que el *Test de Rorschach* es una herramienta fundamental porque es una técnica que sí ha demostrado estadísticamente poseer esos requisitos imprescindibles en todo tipo de investigación. En ocasiones suele utilizarse el *Test Z* de Zulliger, que consta de 3 láminas con semejanza aperceptiva y proyectiva con el Rorschach, a veces para reemplazar al Rorschach o bien para corroborar datos en un segundo examen.

El *Rorschach* consiste en una serie de 10 láminas consecutivas cuyo contenido ha de ser interpretado por el examinado a partir del pedido de que diga todo lo que ve en la lámina en la posición que lo desee. Permite una aproximación a la personalidad, indicando nivel de inteligencia, capacidad de trabajo en equipo, reactividad a los estímulos, control de impulsos, el grado de adecuación a la realidad, la aptitud para adaptarse a nuevas situaciones, si existen patologías psíquicas, etc. Expone cuál es el *Tipo Vivencial*, al cual me referiré especialmente.

Ante el estímulo provocado por cada lámina, la persona da diferentes respuestas que van configurando sus apercepciones particulares. El psicólogo anota todas las respuestas, incluyendo las verbalizaciones que agregue, tales como preguntas, exclamaciones, etc. Luego sigue un interrogatorio para ayudar a determinar exactamente lo que vio y dónde, y se marca lo visualizado en un Protocolo de respuestas. Lo que agregue aquí no se incorpora a los resultados como nuevas respuestas, sólo se usa con fines aclaratorios.

Deben analizarse las respuestas ante las formas en sus diferentes modos de apercepciones, si describe detalles o formas globales, los colores, los movimientos, los clarososcuros, las sombras, si percibió la figura o el fondo, el número de respuestas, el tipo de cooperación por parte del examinado, los tiempos de reacción, las formas de sucesión. Los Contenidos son importantes ya que simbolizan diferentes aspectos relacionados con la vida de la persona como también los Fenómenos especiales que puedan observarse. Cada aspecto a determinar tiene su sigla específica. No tiene validez y confiabilidad el análisis de un Protocolo que no contemple todos estos aspectos, ya que cada uno de ellos tiene objetivos de análisis diferentes a los demás y a la vez están interrelacionados, de modo que si falta alguno se altera el resultado final. Todos los datos se vierten en una planilla de observaciones denominada *Psicograma*, que permite visualizar los datos en conjunto y realizar las evaluaciones e interpretaciones correspondientes.

Se establecen fórmulas a fin de medir los porcentajes de cada ítem evaluado. Así por ejemplo para saber en qué medida la persona se relaciona adecuadamente con la realidad, se utiliza el *Índice del criterio de realidad*. Para obtenerlo, se suman las respuestas llamadas populares obtenidas, las cuales tienen un puntaje ya fijado, se multiplica por 100 y se divide

por la cantidad total de respuestas. Otras fórmulas son el índice de reactividad a estímulos afectivos, el Índice de Estereotipia, los porcentajes de cada uno de los aspectos antes señalados, etc.

El dato fundamental es la determinación de la Fórmula del Tipo vivencial.

La importancia práctica del Tipo vivencial radica en que es el factor de la prueba que da significado a los otros elementos de la prueba, por lo tanto, a él tienen que referirse todos ellos.

Acerca del concepto “Tipo vivencial”

Muchos autores tuvieron en cuenta los aspectos cuantitativos del Tipo vivencial sin llegar a un concepto unánime respecto al término *Erlebnistypus*, con el que Rorschach lo definió. En *“La vida y la obra de Hermann Rorschach”*, el psiquiatra y psicoanalista canadiense Henri Frédérick Ellemberger (1905-1993), menciona que Rorschach se deleitaba con la lectura de Puschkin, Tolstoi, Dostoyewski, y que *“como ciertos filósofos del Romanticismo alemán, imaginaba una corriente espiritual fluyendo a través de las centurias y expresándose de modo múltiple en la vida de los pueblos y de los individuos humanos. Le preocupaba la idea de hallar una clave para descifrar y comprender todas estas múltiples formas de manifestación, que, en su opinión, sería necesario encontrar en el ámbito de la fantasía creadora.”* Hacia finales de su vida tan breve, apenas 37 años, Rorschach creyó haber hallado la solución y expuso en su obra *“Psicodiagnóstico”* sus conclusiones acerca del Tipo vivencial, dedicándole en ese libro más del 30 % al tema. Para comprenderlo cabalmente, muchas veces tuve que releer una a una esas páginas tan valiosas, ya que posteriormente muchos autores se refirieron al tema, pero en algunos casos se apartaron de los conceptos originales.

El tipo vivencial analiza las *tendencias vivenciales* de un sujeto, trata de reconocer si la energía psíquica se vierte hacia la vida del mundo interior o tiende hacia el exterior. En el capítulo *“Tipo vivencial y vida”*, el autor aclara que *“el Tipo vivencial traduce la amplitud del aparato con que el sujeto podría vivir, pero, salvo en circunstancias muy favorables, no puede indicarnos por sí solo qué partes de este aparato son aplicados realmente en la vida activa. Indica cómo vivencia el hombre, pero no cómo vive. El aspecto exterior, las manifestaciones activas, no permiten conocer cuál es realmente su potencial”*.

El Tipo vivencial indica cómo la persona vivencia, cómo percibe al mundo circundante y cómo lo procesa interiormente. Puede haber contradicciones entre el tipo vivencial y la forma de vida de un sujeto. Así por ejemplo el Psicograma puede indicarnos una capacidad intelectual alta, pero son ciertas respuestas las que revelarán si esa persona tiene o no la capacidad para utilizar esa inteligencia para la creación interior que está posibilitada por la

introversión, porque sus intereses gravitan más hacia la vida intrapsíquica que hacia el mundo exterior.

Analizar el tipo vivencial nos podría permitir reconocer qué posibilidades tiene una persona de desarrollar asertivamente aquello que está en potencia en su vida a fin de incentivar el pensamiento crítico, la creatividad, los logros y el cambio esperable en la organización.

Cómo se obtiene el Tipo vivencial.

El Tipo vivencial surge de la relación existente entre ciertas respuestas llamadas cinestésias o kinestésicas y las respuestas a las láminas coloreadas.

Algunas de estas respuestas revelan una inteligencia diferenciada y reflexiva, mayor creatividad, vida interior, implican madurez y afectividad equilibrada en tanto los impulsos no se anulan, sino que se derivan a la fantasía, se unen al plano ideacional donde pueden ser autocontrolados. La motilidad se encuentra estable, se interioriza, las relaciones sociales son más intensivas que extensas. -

Otro tipo de respuestas indican la reactividad ante los estímulos afectivos y su tendencia a descargar los impulsos sobre el mundo exterior por medio de la motricidad. Cuando son excesivas o no tienen buen asidero formal significan una inteligencia más estereotipada, mayor vida relacionada con el exterior, mayor reproductividad que creatividad, una motilidad más inestable y hasta excitada Pero también implican habilidad y destreza y buena capacidad de adaptación a la realidad si cumplen ciertos requisitos.

Se establece según las cifras obtenidas, una *Fórmula Vivencial*, que nos indicará si se trata de un Tipo vivencial *coartado* (de *artus*: estrecho; *coartare*: estrechar), *coartativo* (con tendencia a la coartación), *normal o dilatado* hacia alguno de los extremos.

Significado del Tipo vivencial: la introversión y la extrotensión

El *Tipo vivencial* nos indicará una *estructura de vida potencial*. De la activación de este potencial y sus características peculiares nos informa el resto del Protocolo. Además, Rorschach subraya que es necesario tener en cuenta que *“las cantidades absolutas de estas respuestas, por más importancia que tengan como representantes de la creación interior y de los afectos respectivamente, no son por sí solas expresiones suficientes de éstos: lo esencial es, en cambio, su proporción mutua”*.

Según el predominio de uno u otro tipo de respuesta, hablamos de *introversión* o de *extrotensión* ya sea que la energía psíquica está vertida hacia el interior o sea mayor la prevalencia de la relación con el mundo externo. No se trata de que el individuo sea

introvertido, sino *introversible*, es decir, susceptible de introvertirse o bien *introversivo*, para demostrar que no se trata de una cualidad fija sino de una facultad móvil.

No es la clásica oposición entre introvertido y extrovertido, ya que los psiquismos que producen la introversión y la extrotensión no son opuestos entre sí, sino tan diferentes como el pensamiento y el afecto, tan distintos como el movimiento y el color.

Las tendencias básicas del hombre a nivel introversivo o extrotensivo pueden ser modificadas por determinadas formas de vida impuestas por el propio sujeto o por factores del medio. Se daría así un estilo de vida que representará el modo de funcionar en el entorno según la forma primaria de vivenciar a lo que se sumará todo lo que el individuo va adquiriendo en el curso de su historia personal.

El *grado óptimo* del desarrollo del Tipo vivencial consiste en alcanzar una relación armónica entre racionalidad, capacidad de vida interior y afectividad adaptativa. A medida que se afianza la identidad, evoluciona el tipo vivencial, lográndose el autocontrol adecuado y la asunción de las propias responsabilidades. Dice Rorschach que tanto el tipo coartado como el coartativo son exageraciones de este proceso, ya que frenan la creatividad, mientras que el tipo ambigüo normal representaría su resultado ideal. Aunque los coartados y los coartativos son lógicamente ordenados, esta capacidad sólo la logran atrofiando los factores introversivos y extrotensivos, o sea sacrificando la capacidad vivencial. Un equilibrio entre introversión y extrotensión posibilita que la persona decida libremente acorde con las exigencias de la realidad, de modo tal que el yo pueda moverse entre el mundo interno y el externo sin confundirlos.

El tipo vivencial y rasgos de la personalidad en la organización.

¿Tienen los miembros de la organización pensamiento crítico o son fácilmente sugestionables? Reconocer el Tipo vivencial puede ser útil para predecir ante situaciones específicas en una organización los efectos de dos fenómenos grupales que suelen acaecer y así aplicar técnicas que los neutralicen. Me refiero a la *conformidad grupal* y *el cambio en grupo de las posiciones iniciales*. El primero es el fenómeno de grupo por el cual las presiones del grupo para lograr la conformidad impiden que el grupo efectúe una evaluación crítica de diferentes puntos de vista ante determinada problemática. El segundo hace referencia a que la situación grupal influye para que los miembros tomen posiciones más extremas de las que tenían individualmente antes de reunirse, ya sea más arriesgada o más conservadora.

Quienes trabajan en Administración de las Organizaciones analizan un rasgo de la personalidad que denominan *sitio o locus de control*. Se dice que los individuos con sitio de control externo elevado perciben que causas externas provocan sus actos, por lo cual se

sugestionan al punto de atribuir siempre sus actos a causas externas y minimizan la responsabilidad propia ante la supremacía del *superyo* grupal. El concepto fue propuesto por Julian B. Rotter en la Teoría del Aprendizaje en 1954 en su obra "*Aprendizaje Social y Psicología Clínica*", donde expresa que el individuo tiene expectativas respecto a sus posibilidades de éxito o fracaso, lo que se refleja en el rasgo conocido como locus de control, y que evaluarlo implica medir cómo se manifiesta en la vida diaria la capacidad de control y de autocontrol, analizar hasta qué punto las personas son influenciadas por el medio social, son sugestionables o tienen autonomía y capacidad de decisión propias. Si el locus de control es *interno*, los individuos perciben que ellos son quienes controlan su vida, que son responsables de sus acciones y de sus decisiones, por lo que valoran el esfuerzo y la habilidad personal. En tanto que los que tienen sitio de control *externo* perciben que los sucesos son consecuencia de factores exteriores, tales como la suerte, el destino o las decisiones de otras personas, por lo tanto, no dependen de su esfuerzo, habilidad y responsabilidad. Son más proclives a sugestionarse o a ser sugestionados.

Uno de los continuadores de esta teoría, Delroy Paulhus, propuso la Escala de Esferas de Control (SOC-3) que consiste en un cuestionario de 30 preguntas que una vez contestadas permitiría reconocer incluso que un mismo individuo puede tener diferencias en su sitio de control según se trate del ámbito personal, interpersonal o socio-político. Otros autores incorporan estudios acerca del consenso, la consistencia y carácter distintivo de los modos de actuar para saber si los sujetos los atribuyen a causas externas o internas. Es muy relativa la validez y la confiabilidad que estas técnicas puedan poseer. Por otro lado, existen errores y prejuicios que pueden distorsionar las percepciones del observador. La percepción selectiva, los estereotipos, el efecto halo, el de contraste, la proyección del examinador de sus propias características, son algunos de esos obstáculos. En cambio, el Rorschach es objetivo, válido y confiable.

El tema de la *sugestibilidad* interesó a Rorschach porque investigaba la presencia de sectas y su influencia en la comunidad. Cuantas más respuestas introversivas aparezcan, menor será la sugestibilidad, pero si aparecen algunos influjos sugestivos, su permanencia será mayor. Una buena capacidad intelectual reflexiva permitirá que la sugestibilidad sea menor, pero hasta cierto punto, porque si los afectos son inestables, aunque la inteligencia sea de tipo superior, puede dar por resultado mayor grado de sugestión. También puede darse el caso de la sugestión negativa; sería el caso de los neuróticos obsesivos y los depresivos quienes pueden ser muy inteligentes, pero padecerla.

¿Queremos saber acerca de la *capacidad intelectual, de la capacidad para el aprendizaje y para resolver problemas*? Analizaremos si la atención es concentrada y activa a través del

estudio del contenido de las respuestas, del tipo de sucesión, que muestren agudeza en percepción, procesos asociativos en la asimilación y el grado de creatividad de esa inteligencia.

¿Te interesa que el postulante posea *empatía*? A las personas con empatía Rorschach les llamaba “sujetos normales talentosos”. Los describía como individuos que tienen gran cantidad de rasgos introversivos, productividad, creación interior y relaciones intensivas, y que a la vez presentan un grado no menor de relaciones extratensivas y extensivas, con capacidad para ponerse en el punto de vista del otro y excelente adaptación afectiva.

¿Quieres reconocer el grado de *autoestima*? Quien posee un adecuado nivel de introversión valora su autorrealización y por lo tanto estará *motivado por los logros personales*.

La *capacidad para asumir riesgos* se comprobará analizando cómo el examinado se toma el tiempo para reflexionar introversivamente acerca de las posibilidades de la contingencia con el aporte del impulso disciplinado de su extrotensión.

¿Existe *labilidad emocional o estabilidad y autocontrol*? Comprobemos la proporción entre respuestas introversivas y extrotensivas y tendremos datos acerca del grado de estabilización de los afectos y de la adaptabilidad al cambio. En algunos casos se observará mayor grado de irritabilidad, tendencia a la cólera y al descontrol, en otros una excesiva represión de afectos, que es contraproducente con la originalidad y la creatividad que necesitamos por ejemplo en un agente de cambio o en un publicista exitoso.

Los *creativos* suelen dar muchas respuestas con temas fantásticos y buenas originales, a la vez que encuentran buenas formas extrotensivas porque se estimula su natural tendencia imaginativa. La creatividad estará inhibida cuando la introversión sea excesiva y si la extrotensión es excesiva, no será una creatividad positivamente productiva.

¿Necesitas no a un creativo sino a un *meticuloso y detallista* operario? Sin duda que lo encontraremos en quien sigue una sucesión rígida, con muchos detalles bien vistos, que a veces con gran capacidad engloba en una visión total combinatoria con ausencia de respuestas que los psicólogos reconocemos como patológicas, ya que nos estaríamos acercando a un psicótico en vez de un obsesivo por los detalles. Noten la importancia de atender a *la proporción en la Fórmula vivencial*.

Un tipo vivencial normal con tendencia extrotensiva nos habla de personas que tienen buena capacidad de relación con otros, por lo cual son óptimos para el *trabajo en equipo*. Si a ello le sumamos empatía, creatividad y creciente productividad con buenas combinatorias a medida que transcurre el Protocolo, ya podríamos pensar en un posible *conductor* del grupo, en el líder del cambio.

La reserva, el sentido común, la confiabilidad, la presencia o ausencia de simulación, la encontrarás sin duda en el análisis de todas las apercepciones, pero a la vez el Tipo vivencial ayudará a corroborar los datos si existe esa adecuada proporción a la que hacía referencia Rorschach.

Como vemos, determinar el Tipo vivencial permite descubrir el auténtico potencial para vivenciar, y ligado al Protocolo general del Rorschach, nos permitiría analizar el modo en que un sujeto lo está empleando en su vida diaria a fin de evaluar junto con el material obtenido en el examen general, sus condiciones para el puesto requerido y qué incentivos serían útiles para propiciar el cambio hacia un pensamiento crítico y constructivo cuando fuere necesario a fin de posibilitar que pueda concretarse la visión a la que se aspira por medio de estrategias asertivas.

Bibliografía

- BECK, S. *"Le Test de Rorschach. Tome 1er"*-París, Presses Universitaires de France, 1967.
- BOHM, E. *"Manual del Psicodiagnóstico de Rorschach"*-Madrid, Ed. Morata, 1977.
- ELLEMBERGER, H. F. *"Vida y Obra de Hermann Rorschach"*- Madrid, Ed. Morata, 1967.
- EXNER, J. E. (Jr.) *"Sistema Comprehensivo del Rorschach"*- Tomo 1, Madrid, Pablo de Río Editor, 1974.
- GORDON, J. *"Comportamiento Organizacional"*-5ª. Ed. Méjico, Prentice Hall H.A. 1997.
- KANISZA, G *"Gramática de la visión percepción y pensamiento"*-Bs. Aires, Paidós, 1986.
- KLOPFER, B. *"Técnica del Psicodiagnóstico de Rorschach"*, Bs. Aires, Paidós, 1974.
- MIROTTI, M. A. *"Introducción al estudio de los tests de manchas"*-Córdoba, Ed. Brujas, 2001.
- PAULHUS, D. L. *"Sphere-specific measures of perceived control"*- Vancouver, Canadá, British Columbia University, Journal of Personality and Social Psychology, Vol VLIV, 1983.
- ROBBINS, S. *"Comportamiento Organizacional"*-10ª. Ed. Méjico, PrenticeHall H. A., 2010.
- RORSCHACH, H. *"Psicodiagnóstico"*- Bs. Aires, Ed. Amorrortu, 1972.
- ROTTER, J. B. *"Social Learning and Clinical Psychology"*-Englewood Cliffs, NJ, USA, Prentice Hall Inc., 1954.
- SCHAFFER, R. *"Psychoanalytic Interpretation in Rorschach Testing"*, N.Y., Ed. Grune & Stratton, 1954.