

LOS SERVICIOS DE SELECCION PSICOTECNICA EN LA EMPRESA

Dr. P. PORTABELLA DURAN
Diplomado en Psicología, Barcelona

GENERALIDADES

EN estos últimos años la Ciencia de la Psicología ha evolucionado favorablemente superando una fase intensamente doctrinal y académica, para pasar a un estilo más eficaz y útil para la práctica. De la Psicología de Laboratorio universitario, dedicada principalmente a la investigación pura de los fenómenos, se ha pasado a la Psicología Aplicada, enfocada a la realidad de la vida cotidiana, en la que aporta con aprovechamiento, una colaboración eficaz para el perfeccionamiento de los sucesos habituales.

DIVISION

Los aspectos en los que se ha proyectado la aplicación práctica de la Psicología, son fundamentalmente tres:

- A) Psicología Clínica.
- B) Psicología Pedagógica.
- C) Psicología Industrial.

A) La Psicología Clínica, es la rama especializada que colabora con la Medicina. Es útil para encauzar

varias gestiones médicas. Entre éstas figuran:

- a) El trato con los clientes y sus circunstancias particulares.
- b) Información sobre las motivaciones psicológicas personales que trascienden en la fenomenología de las enfermedades (Psicosomática y Somatopsíquica).
- c) Colaboración psicológica en las diferentes perspectivas de la Psiquiatría.

B) La Psicología Pedagógica abarca las colaboraciones en los distintos aspectos de la enseñanza. Se dedica especialmente a:

- a) Modos de efectuar la enseñanza.
- b) Psicología de las Calificaciones escolares.
- c) Diagnóstico y aplicación de las posibilidades adquisitivas intelectuales de los alumnos.
- d) Psicología del trato con los alumnos para que sea más eficaz su formación personal.

C) La Psicología industrial es la

rama que se dedica al mejoramiento de la Productividad, centrándose en el factor humano y en bien de los aspectos particulares, empresariales y social.

FORMAS

Las prácticas de la Psicología, básicamente, son de tres formas:

- A) La Orientación Profesional.
- B) La Selección Profesional.
- C) La Distribución Profesional.

A) La Orientación Profesional es: Dado un individuo, evidenciar cuáles son las profesiones que le son más adecuadas.

B) La Selección Profesional es: Dada una profesión, evidenciar cuáles son los candidatos más adecuados para la misma.

C) La Distribución Profesional es: Dada una estructura funcional (empresa, escuela, organización social, militar, religiosa, etc.) evidenciar cuáles son los candidatos más adecuados para los puestos previstos en la estructura en cuestión.

ENFOQUES

La Psicología industrial produce servicios de información científica para colaborar en diferentes gestiones del funcionamiento empresarial.

Las actuaciones de la Psicología

industrial según su campo de acción se dividen:

- A) Actuaciones sobre Grupos de productores.
- B) Actuaciones sobre productores, individualmente.

A) Las actuaciones de la Psicología industrial sobre grupo de productores, abarca:

- a) Organización informal.
- b) Clima de Empresa.
- c) Conducción de grupos: Relaciones humanas.

B) Las actuaciones de la Psicología industrial sobre productores individualmente, comprende varios estilos de Selección y Distribución Profesional.

ENCUADRAMIENTO

La Psicología industrial actúa para mejorar la productividad, y se desarrolla en función de varios tipos de factores. Entre estos la división más general puede considerar:

- A) Factores extrínsecos
- B) Factores intrínsecos.

Factores extrínsecos

Comprenden los diferentes agentes o circunstancias, que actúan caracterizando y condicionando la forma y utilidad del servicio de información psicológica (desde una perspectiva social y de organización).

Estos factores extrínsecos pue-

den resumirse y agruparse de la manera siguiente:

- a) *Genéricos*:
- 1) Tipo de Empresa.
 - 2) Extensión de la Empresa.
 - 3) Sección de la Empresa.
 - 4) Situación en las Líneas de Empresa.
- b) *Específicos*:
- 1) Mercado de la Contratación.
 - 2) Política Empresarial.
 - 3) Dinámica Direccional.
 - 4) Grado de Organización.
 - 5) Política de Personal.
 - 6) Clima de Empresa.

Los factores extrínsecos matizan por su grado y estilo, los resultados que se obtienen con las exploraciones de los factores intrínsecos.

Factores intrínsecos

Comprenden, directamente, los factores evaluables por los métodos científicos que emplea la Psicología industrial. Forman el contenido científico de la Psicotecnia, y se dividen en:

A) *Psicotecnia de los Objetos*: Racionalización de ambientes, material, utilaje y circunstancias del Trabajo. Es directamente colaboradora de la Racionalización del Trabajo, Organización formal y Evaluación de Tareas.

B) *Psicotecnia de los individuos*: Abarca las exploraciones, evaluaciones, e informaciones, que en forma de análisis, evidencian, por métodos científicos e indirectos, las posibilidades de los sujetos al objeto del mejoramiento de la productividad.

Comprende los apartados siguientes:

- 1.º Supuestos.
- 2.º Posibilidades.
- 3.º Procedimientos y métodos.
- 4.º Evaluaciones.
- 5.º Dictámenes.
- 6.º Aprovechamientos.
- 7.º Emplazamientos operantes.

1.º *Supuestos*

Cada momento presente es cierta consecuencia de lo que antecede, aporta su actualidad y colabora como generador para el momento futuro.

En consecuencia, existen varios supuestos ineludibles si se pretende trabajar con cierta eficacia. Entre los supuestos más útiles para el tema, que se desarrolla, destacan:

- A) Línea de la historia.
- B) Evolución del concepto de trabajo.

A) **LÍNEA DE LA HISTORIA.** — La observación retrospectiva aporta enseñanza e información sobre la evolución de las cuestiones.

Aspectos dignos de ser considerados son:

- a) *La evolución cuántica de la Sociedad.*
- b) *La evolución de los descubrimientos.*
- c) *La evolución de los conocimientos.*

a) *La evolución cuántica de la sociedad.* — Desde los remotos tiempos de la presencia del hombre sobre la tierra, el número de habitantes del planeta, ha ido aumentando.

Desde lo remoto, con unas docenas de hordas salvajes, la humanidad llegó a alcanzar los 50 millones de habitantes en épocas del Imperio Romano.

La progresión de la humanidad se desarrolla al estilo de una progresión geométrica: Algo parecido a la divulgada leyenda que le ocurrió al inventor del juego de ajedrez, que un marajá, quiso comprárselo y le pidió un grano de trigo en el primer cuadro y doblándose cada vez en los siguientes cuadros: Resulta así una infinitud de granos de trigo ($2^{64}-1$), prácticamente ilimitada, impagable y astronómicamente progresiva.

El aumento de los habitantes de la tierra es la siguiente:

1830 se alcanza el primer mil millón.

1930 se alcanza el 2.º mil millón.

1960 = tercer mil millón.

2000 = 6 mil millones (cálculo de la U.N.E.S.C.O.).

2030 = 10 mil millones.

2080 = 25 mil millones.

Si las circunstancias no cambian el ritmo establecido de progresión, está previsto que:

Dentro de 170 años el peso del número de seres de la humanidad será igual al peso de la tierra.

Corolario. — El estado actual de la progresión de la humanidad obliga urgentemente a sentar una organización operante para la sociedad. La organización de las empresas no es un capricho o afán para incrementar la productividad, sino una necesidad urgente para la mejor utilización de la colaboración humana.

b) *Le evaluación de los descubrimientos.* — El orden cronológico de la aparición de los descubrimientos humanos, está en función de la maduración de la sociedad. Periódicamente aparecen los genios que aportan a la utilidad colectiva el resultado de sus descubrimientos: Uno de los procedimientos para evaluarlos es el período de aceptación y uso de cada descubrimiento por parte de las generaciones. Cuando los descubrimientos son aceptados, trascendentes y útiles (el tribunal de las masas tiene la palabra para decidirlo), se aplican los genios prácticos para perfeccionar el primitivo descubrimiento.

Las fases del descubrimiento realizado son:

a) Inmadurez.

b) Perfeccionamiento, hasta la Calidad Técnica.

c) Integración y Estética.

Obsérvese como ejemplo la evolución del automóvil: Ya se ha superado la fase de la Calidad Técnica: Hay pocas averías técnicas. Se ven pocos coches parados en la carretera. Casi todos funcionan bien dentro de su propia categoría. Los coches actualmente se escogen por lo que gustan y por lo que pueden costar; no por si van bien.

Corolario. — “Dado un precio, se puede calcular cómo es un producto”.

* * *

En la evolución de los descubrimientos cabe considerar:

Epoca Antigua:

10.000 a. antes de C. — El Bastón: Probablemente es el descubrimiento más antiguo.

8.000 a. antes de C. — La Agricultura: Drama entre Caín (Agricultor) y Abel (Pastor).

7.000 a. antes de C. — La Ciudad Agrícola: Consecuencia de la Agricultura.

3.000 a. antes de C. — La Administración: Los sacerdotes.

3.000 a. antes de C. — La Escritura.

Los Griegos: La Estética y la Filosofía.

Roma: El poder y el Derecho.

Jesucristo: La Psicotecnia: “Por sus frutos los conoceréis”.

Epoca Contemporánea:

Siglo XVIII. — El Maquinismo: La Empresa. La Ciudad Empresarial.

c) *La evolución de los conocimientos.* — En el momento oportuno en que la maduración espiritual de la humanidad, estaba en su punto, vino el Hijo de Dios al mundo: La maduración de la espiritualidad fue preparada desde lontananza, sometiendo al pueblo elegido a las depuraciones más adecuadas, que a través del sufrimiento le cristalizaron en la convicción del Dios uno y en tal grado que éste tuvo a bien enviar a su Hijo.

El poderío, la agresión, el derecho y el honor van evolucionando a través de la Historia, para adoptar formas más integrativas.

En las perspectivas de la intelectualidad, la filosofía va deshaciéndose de su coeficiente teológico, para abocar en las aplicaciones prácticas y la ciencia empieza a enmarcarse, apareciendo el aspecto experimental.

Entre los descubrimientos con rango histórico figuran:

A) La Psicología Diferencial, que reconoce los aspectos diferentes entre los seres. B) Los métodos de Análisis, que permiten la ordenación sistemática de los fenómenos. C) La incorporación de instrumentos exploratorios al campo de la Psicología: «Los Tests» (Catell).

En los siglos XVII y XVIII, aparece un brote de conjunción entre los conocimientos científicos, subjetivos y objetivos. Se camina por un terreno de realismo y sin darse cuenta, se está ensayando un nuevo estilo de servidumbres:

Aparece el mecanicismo, con su inmediata integración que es la unidad empresa; y su consecuencia, la ciudad empresarial.

Actualmente la unidad empresa, pugna por desposeerse de sus inmadureces en busca de su eficaz servidumbre: La Racionalización y la Productividad sientan plaza con su presencia significativa de supe-
ración.

La unidad empresa es una ordenación propicia para pugnar con las inmadureces del gran grupo social.

B) LÍNEA DEL TRABAJO. — Capítulo aparte, por su trascendencia, es la evolución que tiene el concepto del trabajo:

Definición: "El trabajo es la ordenación de la actividad con destino a un fin".

Mentalidades sobre el trabajo:

a) Arcaica: El trabajo es un castigo y una desgracia que han de sufrir los vencidos en forma de esclavitud.

b) Mercadería: El trabajo es una mercancía que se compra y se vende sin tener en cuenta quién lo realiza: servilismo.

c) Derechos humanos: El trabajo es una actividad que incorpora el individuo a la sociedad contrayendo con ella derechos y obligaciones: Mentalidad producto de la Revolución Francesa.

d) Ética: El trabajo es una forma de convivencia que iguala

a los hombres: Revolución Rusa.

e) Comercial: El trabajador con los bienes que adquiere con su trabajo se convierte en un consumidor: Mentalidad norteamericana.

f) Empresarial: El trabajador es un copartícipe de los bienes de la empresa, pues además de sus beneficios directos por el trabajo, colabora en la prosperidad del grupo.

g) Social: El trabajo permite a la empresa presentar un servicio a los hombres que sustenta y en consecuencia colabora al mejoramiento social general.

Las anteriores maneras de pensar son características de ciertas épocas en la Historia. Lo curioso es que actualmente es habitual encontrarlas en personas que las ostentan, sin darse cuenta que al expresarlas están mostrando su grado de inmadurez particular: Es frecuentísimo observar a directivos y productores que todavía batallan con opiniones ya superadas sobre el trabajo. Todavía hay quien pugna por afirmar que el trabajo es una mercadería o una fuente de derechos. A estas formas de pensamiento se les llama "estereotipos mentales": son estancamientos mentales, todavía no superados. Las concretaciones sobre el trabajo humano, producen tres clases perennes de trabajador. Son:

a) Aprendiz: el que se inicia.

b) Oficial: el que sabe hacerlo.

- c) **Maestro:** el que además de saberlo hacer, sabe enseñarlo.

Estas tres clases de trabajadores existen desde los tiempos agrícolas y se conservaron en las épocas artesanas. El maquinismo al principio, las desdibujó, pero, actualmente vuelve a comprenderse que en cualquier lugar o puesto del organigrama de la empresa, se puede actuar como un aprendiz, oficial o maestro. La diferencia entre un maestro y un profesor, es que el primero explica cosas que sabe hacerlas.

2.º Posibilidades

Las posibilidades de colaboración de la Psicotecnia en la empresa, deben empezarse generalizando.

La unidad empresa presenta estructura y funcionamientos típicos sobre los que se concreta la actuación psicotécnica.

Una empresa es un todo unitario que a semejanza con el ser humano tiene sus disposiciones propias y, además, las que corresponden al ambiente donde figura.

A manera de ejemplo ampliamente extendible, cabe comparar la empresa con el ser humano:

Anatomía: Organigrama de Empresa.

Fisiología: Actividad de la Empresa.

Sistema Circulatorio:

Sangre arterial: Comunicación de órdenes (Normas aferentes de la Dirección).

Sangre venosa: Información ascendente (Datos eferentes a la Dirección).

Sistema Locomotor:

Sistema Muscular: Profesionales de Oficio.

Sistema Articular: Especialistas.

Sistema Oseo: Peonaje y Elementales.

Sistema Nervioso:

Central:		Telecéfalo: Dinámica
		Direccional.
	Diencefalo:	Política de Personal.
		Relaciones Humanas.
Medular: Mandos Intermedios.		
Vegetativo: Organización Informal.		

Organos de los Sentidos:

Relación con el Ambiente:

- Servicios a prestar.
- Nuevos Modelos.
- Mercado de Materias.
- Mercado Mano Obra.

Aparato Digestivo: Sección de Fabricación.

Aparato Respiratorio: Moral y Clima Personal.

Las posibilidades de colaboración de la Psicotecnia en la empresa se concretan y se desarrollan sobre algunos aspectos de la organización de la misma. Principalmente son:

- A) Línea cronológica.
- B) Línea jerárquica.
- C) Línea de estilo laboral.

A) **LÍNEA CRONOLÓGICA.** — El productor, como todo ser humano, está sujeto a las leyes generales de la naturaleza. Por lo tanto: Nace, crece, se reproduce y muere. Estas fases dichas en lenguaje empresarial son las diferentes etapas que forman la vida laboral del productor. Esquemáticamente pueden representarse de la manera siguiente:

GESTACIÓN	Puesto de trabajo que hay que cubrir	Job-Evaluation Merit-Rating
	Captación de Candidatos	Fuentes de Aprovisionamiento Estado del Mercado de la Mano de Obra
PARTO	Pre-Selección Profesional	Métodos tradicionales Métodos técnicos
NACIMIENTO	Selección Profesional	Métodos científicos
CRECIMIENTO	Ambientación, Adaptación, Formación	Gestiones, Métodos y Técnicas específicas
		Promoción
REPRODUCCIÓN	Producción	Recuperación
		Bajo-Rendimientos Absentistas Post. Accidentados
SENILIZACIÓN	Pre-Jubilación	Reintegración
MUERTE	Post-Jubilación	Valorización social-empresarial

B) LA LÍNEA JERÁRQUICA. — Todavía se vive con la suficiente inmadurez para creer en forma bastante primitiva, que unos hombres mandan y otros obedecen. Este criterio autoritario entró en la empresa cuando en sus albores era el resultado del esfuerzo de un hombre que la creó; y todavía persiste. No obstante, empieza a divulgarse en los ambientes laborales que el Mando es "La capacidad para conducir la conducta ajena".

La Línea Jerárquica de la empresa está representada por el escalafón de progresiva complejidad, basada en los productores de ejecución y por encima de los cuales actúan planos profesionales en cada estrato más superior, más directivos. Es decir, que en un escalado vertical, de arriba a bajo, figuran:

- Director General.
- Director de Sección.
- Sub-Directivos.
- Expertos (en Staff).
- Mandos intermedios.
- Profesionales de Oficio.
- Aprendices.
- Especialistas.
- Elementales y Peonajes.

La Empresa tiene básicamente cuatro Secciones: Fabricación, Administración, Contabilidad y Comercialidad.

Simbólicamente, Fabricación y Comercialidad pueden representarse como los dos platillos de una balanza. La Administración es el vástago que los une. Y la Sección de Contabilidad, representa el fiel que controla el equilibrio de los dos platillos.

En cada una de las citadas secciones hay su línea jerárquica, con

categorías profesionales semejantes para las cuatro.

La mayor parte de las actividades profesionales que se desarrollan en la empresa, tienen un grado jerárquico incluíble en alguno de los apartados que se señalan anteriormente.

Cada grado jerárquico plantea problemas propios para sus exploraciones psicológicas.

presa, actualmente, le falta bastante para llegar a tal grado de maduración. En efecto:

El ritmo del trabajo empresarial y la presencia inmediata de los valores económicos, todavía no están suficientemente integrados para una forma de paz en la mayoría de los productores vinculados al maquinismo.

La gran novedad que provocó el

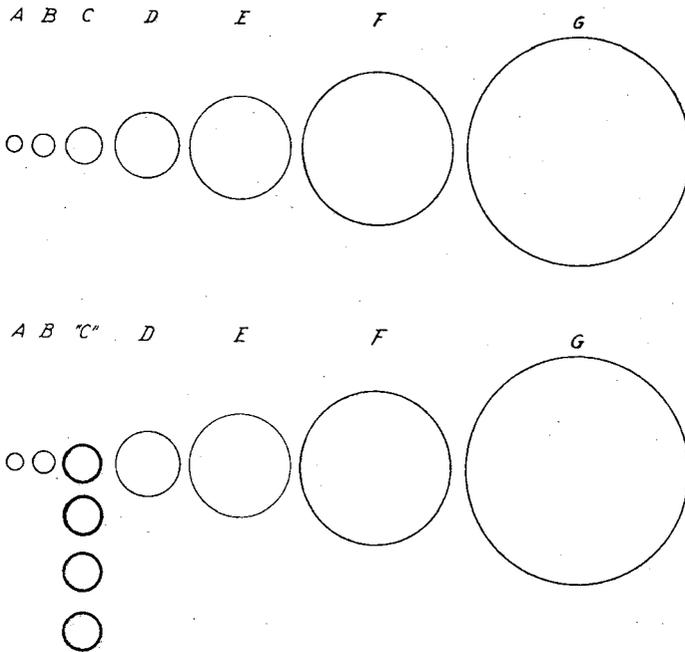


Figura 1

C) LÍNEA DE ESTILO LABORAL. — El productor agrícola rural con sus primitivos métodos de trabajo, tiene una solera como trabajador que le permite poseer en su personalidad, junto con sus vivencias del trabajo, gran parte de sus valores individuales. El productor de em-

maquinismo en el estilo de trabajar, fue la actividad en serie y su consecuencia, la automatización.

Los primeros balbuceos para comprender los riesgos de lo repetitivo, fueron la idea de que la automatización produce un malestar en el individuo cuando se le somete

a tener que ir realizando ininterrumpidamente una misma operación. La desgraciada caricatura de esta situación, fue dada por Charlot, en el film «Tiempos modernos», en ocasión de que se pone a trabajar en una empresa y se pasa toda la jornada apretando unas tuercas; cuando sale del trabajo le queda un tic en los brazos y pretende continuar haciendo su manipulación incluso sobre los botones del vestido de una señorita que va por la calle.

Tan grotesca situación es expli-

nigrama, más iniciativa. El esquema de Fayol es: (fig.2).

La opinión es que el descender por la línea jerárquica del organigrama, aumenta la automatización; al ascender por la línea jerárquica aumenta la iniciativa profesional; se empezó creyendo que la automatización es una acción laboral repetitiva que produce frustración personal; actualmente este criterio está superado.

En la actualidad al organizar cualquier trabajo, por elemental que sea, ya no se cae en lá mono-

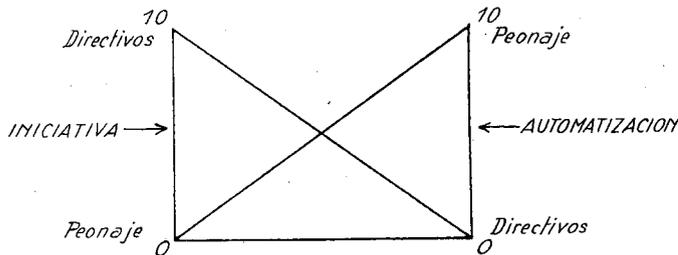


Figura 2

cada hipotéticamente imaginando que el proceso de cualquier trabajo está formado (fig.1) por una serie de fases representables por un círculo de dimensión progresiva desde el inicio hasta conseguir el final del trabajo propuesto: (Fases A.B.C.D.E.F. y G.).

La automatización sería la reiteración de una sola de las fases: (Fase C.).

En la línea Jerárquica de la Empresa resultaría según Fayol, que cuanto más elemental la tarea más automatización. Y cuanto más hacia las zonas directivas del Orga-

tonía automatizada: Cualquier organizador sabe que las tareas elementales hay que agruparlas (Job-Evargement); se disponen de métodos suficientemente representativos para que el productor vaya conociendo su producción (Racionalización de puestos) y tenga el adecuado coeficiente objetivo de satisfacción laboral. No obstante las desambientaciones por el estilo laboral, continúan produciéndose. La razón es sencilla: "Todo cansa, cuando en ello no pone su espíritu, quien lo hace".

Los directivos se frustran y des-

ambientan con la misma facilidad que los peones, si su integración en el trabajo es insuficiente; la forma de desambientación presenta fenómenos diferentes de los que presentan los especialistas, pero la motivación es la misma: "Ritmo laboral poco integrado por el trabajador". Es el aspecto actual de inmadurez que ofrecen los productores del maquinismo: todavía no se ha alcanzado una fase de suficiente plenitud laboral.

El ejemplo actual para representar la automatización integrada es el siguiente: Ciertos monjes se pasan largas horas haciendo bolitas de pétalos de rosas para fabricar rosarios: No se desambientan porque mientras trabajan, están rezando.

3.º *Procedimientos y métodos*

La Psicología aplicada utiliza, substancialmente, dos tipos de factores: Los evaluables directamente en forma cuántica. Y los que previamente han de ser tipificados mediante escalas de ponderación. Posteriormente éstos son sometidos, también, a la acción cuántica.

Un ejemplo informativo, que resulta formador para mejor comprender la anterior división de los factores explorables, es el que ofrece la ciencia de la Antropología cuando estudia el ser humano en sus aspectos morfológicos:

Al explorar los factores que pre-

senta el cuerpo humano se observa que hay de dos clases:

Factores Antropométricos (Talla, peso, braza, etc.) cuyo reconocimiento es evaluable mediante sencillos aparatos y de elemental técnica. Tales factores (llamados caracteres antropométricos) son poco adulterables por el instrumento que les detecta, por la técnica empleada y por el investigador que los explora.

Factores Antroposcópicos (Color de la piel, color del cabello, color del iris, etc.) reconocibles mediante evaluación comparativa sobre escalas establecidas. Son factores cuya confiabilidad de evaluación está condicionada por la autenticidad de la escala que los detecta, por la técnica empleada y por la pericia del explorador que los investiga.

El criterio de Factores Antropométricos y Factores Antroposcópicos ha pasado a la Psicología aplicada en el sentido de explorarse también factores que directamente son detectados por el instrumento explorador (Tests psicométricos) y factores que hay que referir previamente a escalas, diseños, o tipificaciones de muy variada clase (Test proyectivos).

El procedimiento princeps para las exploraciones psicológicas consiste en la aplicación de ciertos instrumentos, llamados tests, según técnicas, establecidas, para conse-

guir evidenciar factores, que por observación directa no son aparentes o son menos confiables.

Los métodos utilizados para valoración de los resultados que informan los tests, consisten en técnicas de estadística matemática cuya base fundamental es la curva de variación de Gauss. Comparando los resultados obtenidos por la exploración de los factores más adecuados a una profesión determinada, se obtienen diferentes estilos de perfiles psicológicos de rendimiento (perfil de Rossolimo).

Es conveniente destacar que en psicología se actúa sobre factores no tan elementales como al evaluar el peso y la talla de un cuerpo humano, sino que, los factores psicológicos a veces son complejos (como la agrupación de varios más sencillos); a veces el instrumento (test) es menos confiable que una buena báscula; o la técnica de aplicación, más complicada que la sencilla orden de decirle a uno; "suba a la báscula, en el centro y estese quieto".

Por todo lo que antecede resulta que los valores que arrojan los resultados de los tests, aunque acuradamente tratados en el orden estadístico matemático, arrojan un puntaje (generalmente decimal), pero difícilmente representativo exhaustivamente con confiabilidad para los factores en cuestión. Por ejemplo: Un puntaje de 7 u 8, in-

forma sobre lo que un sujeto es capaz, en un momento determinado, pero no significa que lo actualice totalmente en cualquier circunstancia; un factor, cuyo test exploratorio da 7 u 8, en ciertas circunstancias, puede comportarse con valor de 4 en otras circunstancias. Actuar con materias confiables de test, aumenta la confiabilidad de la información, pero la actualización del total del factor depende no solo de los Factores intrínsecos a la Psicotecnia sino también de los factores extrínsecos anteriormente expuestos.

4.º Evaluaciones

Tal como se ha esbozado en el anterior apartado, para las evaluaciones individuales se sigue el sistema del puntaje decimal. El cortejo de variaciones de tal sistema, se encuentra descrito en los tratados oportunos. En la época actual el interés científico de las investigaciones se ha desplazado de las estimaciones estrictamente sobre el individuo, para centrarse en los estudios correspondientes a grupos humanos. En estos, se están inventariando los factores grupales más trascendentales.

A mayor abundamiento, observando las informaciones desprendidas de grandes números de reconocimientos se consiguen datos tan interesantes como los siguientes:

	Falla por Factor Técnico	Falla por Factores Personales
500 Accidentes Laborales	31 %	69 %
1.000 Accidentes de Tráfico	30 %	70 %
18.000 Reconocimientos de Neuro-Psiquiatría en el S. O. E.	Factores Clínicos Típicos 32 %	68 %
20.000 Reconocimientos de Selección Profesional de Candidatos para la Contratación	Factores de Calidad 28 %	72 %

Ley de los dos tercios — «*La Sociedad actual, presenta dos terceras partes de factores en inmadurez*».

5.º Dictámenes

Todo Dictamen psicológico es comparable a un mecanismo de embrague, en el que: "Una potencia generadora ha de ir de acuerdo con un dispositivo ejecutor".

Cualquier Dictamen excesivamente técnico, puede ser muy sabio, pero de poco sirve si no contacta con las necesidades de quien debe aprovecharlo.

Hay tres estilos de Dictamen:

- a) Descriptivo.
- b) Calificativo.
- c) Interpretativo.

a) El Dictamen descriptivo, generalmente presenta los resultados detallándolos y relacionándolos entre sí. El Dictamen descriptivo es eminentemente técnico y útil para los expertos cuya formación les permite entender las terminologías especializadas. No es operante, ni informativo para aquellos

que no están iniciados en la materia en cuestión.

El abuso de este estilo de Dictamen es el que presenta una exuberantísima profusión de datos superespecializados, bajo cuya forma se esconde un deseo de prevalencia y ostentación, para camuflar un complejo de inferioridad de quien lo dio.

El Dictamen descriptivo cuando no lleva intenciones equívocas, o promueve desafortunadas interpretaciones es, cuanto menos, una complicación en pro de la irresolución para la decisión que se pretende tomar.

b) El Dictamen calificativo es consecuencia de ciertos procesos ponderables cuya forma más esquemática son las calificaciones numéricas, y entre éstas la más usada de puntajes decimales.

Hay varias formas de Calificación. Están descritas en los textos especializados. La más arriesgada es la que califica por medio de adjetivaciones y fórmulas gramaticales.

El estilo de Dictámenes median-

te calificaciones gramaticales (nombres, adjetivos, etc.), tiene el problema del sentido, extensión y "catexia" que va implícito en cada palabra. Por ejemplo: La catexia de Varren supone que en cada palabra va implícito, según el momento y la circunstancia, cierto coeficiente energético personal y particular. Por ejemplo: Había cierto director de compañía teatral que para contratar a sus artistas colaboradores, les hacía decir la palabra "rosa" en distintos tonos: amoroso, despectivo, insinuante, enfadado, triste, etcétera. A renglón seguido les hacía expresar los mismos matices con la palabra "ventana".

El Dictamen calificativo se refugia frecuentemente en amplias descripciones, convirtiéndose entonces en cierto ensayo literario, cuya fortuna de mensaje no es reducible a una fórmula experimental.

La única variante operante del Dictamen calificativo, es el Dictamen simbólico. Es decir, aquel que recurre a analogías de cosas y hechos para proveerlo de un símil asequible. A pesar de no ser experimental es un robusto estilo de mensaje: No en vano Jesucristo predicó en forma de parábolas, asequibles siempre al alcance de cualquier fortuna intelectual y asimilable por cualquier clase de temperamento o forma de carácter.

c) El Dictamen interpretativo,

cuando al pensamiento humano se le acaban los recursos para montar razonamientos objetivos, recurre al ardid de formar razonamientos subjetivos y apreciativos, sin base experimental. Cuando se termina el mundo de la lógica común, empieza el terreno de la hipótesis. Mitos e hipótesis, patrimonio del inconsciente colectivo, son puestos al servicio de algo concreto que, frecuentemente sale malparado en su autenticidad real.

Cualquier imaginativo (sea gitano o científico) es capaz de improvisar ciertas interpretaciones con visos de utilidad.

La interpretación académica se limita a trasportar el lenguaje científico al lenguaje empresarial, teniendo en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos que están gravitando sobre su trabajo. La cuestión es más sencilla de lo que parece a primera vista.

6.º *Aprovechamientos*

Los resultados de los factores que figuran en las anteriores consideraciones son susceptibles de ser enmarcados en cierta información psicotécnica. La gracia de los mismos (Gracia es la participación íntima en una cuestión) está vinculada en la afortunada conjunción de cuestiones.

En tanto los directivos que sienten la dinámica direccional no estuvieron en línea en su formación para el aprovechamiento psicotéc-

nico, tales exploraciones no pasaron de meros hechos experimentales. Cuando los organizadores de empresa, hijos del movimiento progresivo social actual, les hablaron en lenguaje económico y de producción, se realizó el progreso y ya están en uso las más variadas informaciones psicológicas para sacarles partido. La mayor parte de empresas que van dejando de ser feudos artesanos individuales, ya saben que el uso de la Selección Profesional, la Distribución Profesional, etc., les reporta beneficios en el más amplio sentido del concepto. Saben bien que sin su empleo, están actuando en forma peor.

7.º *Emplazamientos operantes*

El quién y dónde deben ser efectuados los análisis psicotécnicos, son cuestiones sencillas.

Los científicos jurídicamente autorizados para efectuar reconocimientos psicotécnicos industriales en España, según la vigente legislación, son los Diplomados en Psicología, título que se otorga en la Universidad de Madrid.

Los reconocimientos psicológicos industriales pueden ser efectuados en:

- a) En la misma empresa, mediante baterías de tests y procedimientos patrocinados por un Diplomado en Psicología.
- b) En Consultorios, por los Diplomados en Psicología según convenio con la empresa, que formula la evaluación y calificación del trabajo a cubrir y que el Diplomado en Psicología explora y dictamina a los candidatos según se requieran.