

Verónica Laura Albajari
Sergio Mames

La evaluación psicológica en selección de personal

Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas



PAIDÓS

Buenos Aires - Barcelona - México

1. La evaluación psicolaboral

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN PSICOLABORAL?

Probablemente no se pueda hacer ninguna evaluación en psicología (ni en ninguna otra disciplina, en realidad) si no se define el patrón de comparación, es decir, si no se sabe *con qué* se la va a contrastar. En una evaluación en psicología clínica, por ejemplo, siempre subyacen a la evaluación conceptos de salud y enfermedad que permiten discriminar en mayor o menor medida lo normal de lo patológico. En el ámbito laboral esto funciona de la misma manera.

Tomando en cuenta a las personas y comparándolas con sus actuales o posibles trabajos, está claro que nadie es “bueno” o “malo” por sí mismo: sólo pueden serlo en función de determinadas tareas definidas. Uno de los desafíos del evaluador es no solamente conocer en profundidad al evaluado, sino también entender cuáles son las tareas que un empleado realiza (o realizará) en su trabajo, para saber si posee las habilidades necesarias para cumplirlas satisfactoriamente.

Para determinar este patrón de comparación, una de las principales herramientas con las que cuenta el psicólogo antes de realizar la evaluación es lo que comúnmente se conoce como el *perfil del puesto*. También popularizado, según su denominación en inglés, como *Job Description*, puede tener distintos formatos e información de diversa índole, y generalmente varía de acuerdo con la organización y el profesional que lo utilice. Pero, en definitiva, el objetivo siempre es el mismo: dejar asentadas de manera clara y precisa cuáles son las tareas, responsabilidades y competencias necesarias de un determinado puesto de trabajo.

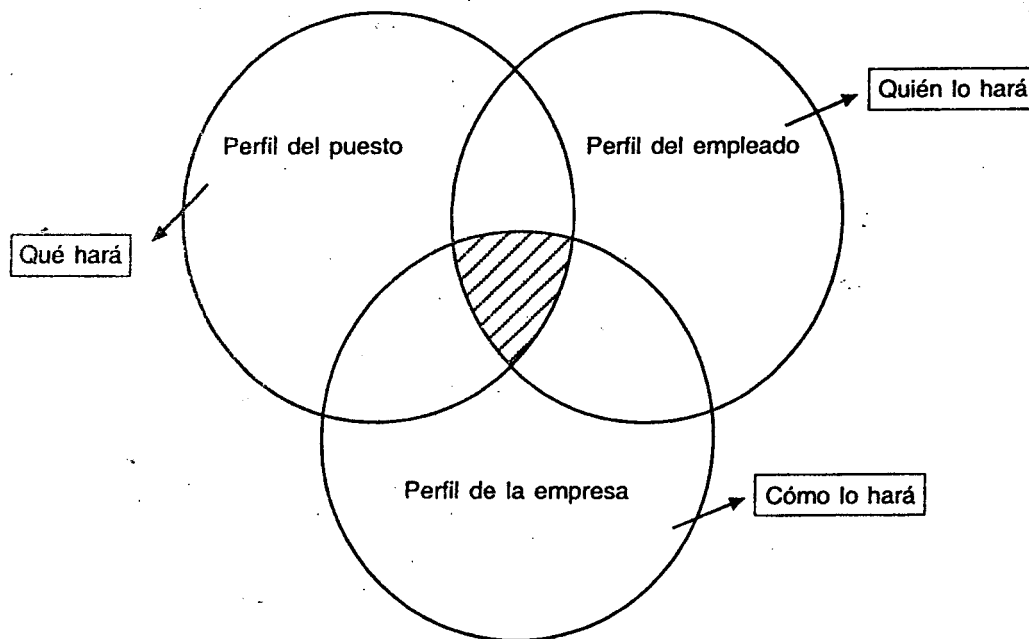
En rigor, el psicólogo que realiza una evaluación de un candidato precisa contar no solamente con una *Job Description*; también debe disponer de un segundo elemento, que es el perfil de la empresa. Éste es un elemento menos estructurado y de valoración más cualitativa, más difícil de asir por el profesional. No hay un formulario de descripción del perfil de la empresa tal como el que describe el perfil del puesto, por lo que la información proviene en parte de la capacidad de escucha y en parte de la propia observación del profesional. El perfil de la empresa es el que describe el modo de trabajo de una organización, su idiosincrasia, los estilos y las prácticas habituales. En resumen, cuando hablamos del perfil de la empresa nos referimos al concepto de cultura organizacional.

Una definición de cultura podría ser la aportada por E. Schein (1988), que la define como *“Un modelo de presunciones básicas [...] que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros [de una organización] como el modo correcto de percibir, pensar y sentir [...]”*.

Una definición más corriente, pero no por eso menos efectiva, de la cultura de una organización es la que se plantea en términos de “aquí lo hacemos así”, es decir que la cultura de una organización se define fundamentalmente por sus prácticas, por el “cómo” se hace e interpreta lo que en ella se dice y se propone.

A la hora de realizar una evaluación psicolaboral, entonces, el psicólogo deberá contar con la siguiente información: el perfil del empleado, por un lado, que sería nuestro “objeto de análisis” (a quien evaluaremos, en última instancia). A él lo tendremos que evaluar como psicólogos por medio de nuestras técnicas, y lo valoraremos en comparación con un *perfil del puesto* (lo que hará el evaluado en la empresa) y con el *perfil de la empresa* (cómo lo deberá hacer).

Puede resultar útil reflejar esto mediante el siguiente gráfico:



El psicólogo cometería un grave error en la evaluación si tomara en cuenta sólo el perfil del empleado y lo evaluara aisladamente de los otros dos factores. La evaluación "a ciegas" es muy frecuente en profesionales jóvenes o inexpertos, y conduce a menudo a recomendaciones equivocadas o parciales, más ligadas al "gusto personal" del psicólogo que a las necesidades reales de la organización (y también del trabajador, que podría estar sobrecalificado o no estar interesado en aquello para lo cual se lo está evaluando).

Contar con un empleado que posee muchas habilidades valoradas socialmente (como podría ser la constrictión al trabajo, por ejemplo), pero no vinculadas al puesto de trabajo que ocupa u ocupará es algo francamente inútil. Sería equivalente a tener un sofisticado juego de destornilladores, de muchos tamaños y tipos de puntas, cuando en realidad lo que preciso es colocar un clavo en la pared. Por otra parte, si contara con un trabajador que reúne las habilidades que requiere el puesto, pero cuya cultura no coincide con la de la organización en la que se va a insertar, sin duda también nos encontraremos con un fracaso. Para poner sólo un ejemplo, hay empleados que provienen de culturas más orientadas al resultado (cercanas a la cultura empresarial más moderna), mientras que otros se han habituado a prácticas más burocráticas (más típicas de la administración pública, por ejemplo). Un empleado con cultura "burocrática" difícilmente entiende algunos conceptos como el cumplir un horario de trabajo más extenso que el formalmente establecido, mientras que el habituado a culturas más empresariales tal vez sienta limitada su capacidad de acción y ejecutividad en culturas en las que el resultado quizá tarde más en llegar.

Veamos ahora cómo armar concretamente una *Job Description*: quizá sea útil completar uno de los tantos formularios disponibles de descripción de puestos (proveemos un ejemplo en el anexo A), aunque también puede ser provechoso responder la siguiente guía de preguntas:

1. ¿Cuál es el nombre del puesto? ¿Dentro de qué área de la organización se desempeñará el empleado?
2. Describa brevemente la misión de este empleado dentro de la organización, su "razón de ser".
3. ¿Cuáles son las tareas normales y habituales del empleado durante la jornada? ¿Tendrá tareas secundarias u ocasionales? ¿Cuáles serían?
4. ¿Será responsable de recursos materiales (maquinarias), recursos humanos o dinero?
5. ¿Tendrá personal a cargo? ¿Qué proporción en forma directa y qué proporción en forma indirecta?
6. ¿A quién reportará? ¿Qué características de personalidad tiene su jefe?
7. ¿Qué características de personalidad debería tener para realizar correctamente su tarea?
8. ¿Qué conocimientos y habilidades debe acreditar?

9. ¿Qué actitud sería esperable que tenga en su trabajo? ¿Cuáles son las actitudes que habitualmente son valoradas negativamente?
10. ¿Cuáles serían aspectos no deseables de la personalidad (es decir, que sería bueno que *no* posea)?
11. ¿Por qué se ha producido la vacante? ¿Ha habido algún despido que la motivó? ¿Cuál fue la causa? ¿Qué aspectos positivos y negativos puede rescatar del empleado que ocupó el cargo anteriormente?
12. ¿Cuáles son las condiciones de contratación? ¿Hay requisitos en términos de edad, disponibilidad para viajar, sexo, etc., para este puesto? ¿Por qué?

Las preguntas para definir la *Job Description* también ayudan a delinear el perfil de la empresa, porque en las respuestas mismas pueden pesquisar aspectos culturales subyacentes. Tomemos como ejemplo una pregunta de relevamiento de perfil para examinar posibles respuestas y eventuales perfiles de empresa (y culturas) subyacentes:

¿Cuáles son las tareas normales y habituales del empleado durante la jornada?

<i>Respuesta</i>	<i>Posible interpretación</i>
"No puedo precisar un listado de las tareas que realizará, aquí todos hacemos de todo. Hasta el gerente sirve el café."	Hablaría de una cultura en la cual es valorada la polifuncionalidad y la autogestión. Es posible que el empleado tenga que convivir con un contexto de imprevisión sumamente cambiante.
"El listado de tareas está incluido en el manual de procedimientos, que es entregado el primer día de trabajo al empleado para que se notifique del mismo."	Podría tratarse de una organización más burocrática o formal, con una especificación de límites y pautas muy clara. Quizá esto se torne rígido y dificulte el espacio para el aporte personal y creativo del empleado.
"Las tareas estarán pautadas al ingreso en la <i>Job Description</i> que posee la empresa. Serán comunicadas al empleado en el proceso de inducción y en él también serán acordadas las metas trimestrales y anuales."	Parecería una organización formal y orientada al resultado. Está claro lo que cada uno tiene que hacer, y espontáneamente se habla de metas y logros de cada uno.
"No es muy difícil, hará lo que se vaya presentando en el trabajo. La secretaria hace lo que hace cualquier secretaria en cualquier empresa."	Éste sería un ejemplo de una organización muy informal, en donde todo se da por sentado y nada se informa claramente. Será un entorno muy cambiante, y es probable que dependa de "un jefe" o dueño que casi siempre tiene el poder centralizado en su gestión.

En resumen, podríamos ensayar la siguiente definición de evaluación psicolaboral:

Es 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.

- *Es un proceso:* porque es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, con una secuencia establecida y un propósito determinado.
- *El psicólogo:* porque esta evaluación, pese a algunas prácticas más o menos difundidas, corresponde al campo de la psicología laboral y no al de otras disciplinas.
- *Valora las capacidades laborales:* porque la evaluación profesional se realiza en un contexto que es el laboral, y que debe enfocarse en las capacidades laborales y no en aspectos de la personalidad no vinculados con el trabajo. Eventualmente, para definir qué evaluamos podríamos acuñar el concepto de "personalidad laboral".
- *En relación con un puesto de trabajo y con la cultura de la organización:* porque la referencia de la evaluación, como dijimos al comienzo del capítulo, es el puesto y la empresa. Son el "con qué" estamos comparando.

ÁMBITOS DE APLICACIÓN Y ENCUADRE PROFESIONAL

Ahora que hemos caracterizado brevemente la evaluación psicológica en el ámbito laboral y que hemos descrito los "tres perfiles", podremos abocarnos a contextualizar la evaluación. Ésta consta básicamente de dos conceptos, que son el encuadre de la evaluación y los motivos de la misma.

El psicólogo nunca evalúa a un empleado por su propia decisión y arbitrio, sino porque satisface el pedido que un tercero le formula. Esto es equivalente a lo que en el ámbito clínico se conoce como "demanda", o motivo de consulta.

Mediante la siguiente matriz podemos determinar los posibles motivos de una evaluación psicolaboral:

	Empleados actuales	Futuros empleados
Consultoría externa		
Evaluación interna		

En este cuadro encontramos cuatro cuadrantes, que se pueden detallar de la siguiente manera:

1. *Evaluación de empleados actuales*: el caso más típico son las llamadas evaluaciones de potencial. Sirven para detectar las habilidades que un empleado que ya trabaja en la organización podría llegar a tener para ocupar cargos de mayor responsabilidad dentro de la misma. En general las habilidades como la capacidad de liderazgo y la visión estratégica son las más tenidas en cuenta, aunque dependiendo del puesto también podrían evaluarse algunas otras. Las evaluaciones de potencial sirven también para armar los llamados "cuadros de reemplazo", que se utilizan en las organizaciones más bien numerosas para decidir "los sucesores" en cada puesto, y también son una herramienta de gestión para el desarrollo de los empleados. La práctica habitual indica que la evaluación de empleados actuales suele ser realizada por psicólogos externos a la organización, no sólo por tratarse de una evaluación generalmente única, sino porque de esa manera estaría garantizada una mayor objetividad.
2. *Evaluación de futuros empleados*: esta tarea corresponde exclusivamente al ámbito de la selección de personal. Bien utilizada, la evaluación psicolaboral no es solamente una instancia binaria de decisión (del estilo "pasa - no pasa") sino que se puede erigir en una herramienta confiable para facilitar la inserción del nuevo empleado en la organización. Las recomendaciones de un informe psicolaboral (o, incluso, una explicación verbal del profesional al solicitante) puede no sólo ayudar a tomar la decisión de incluir o no a un nuevo colaborador en la empresa, sino también a saber cuál es la mejor manera de hacerlo y la mejor estrategia para que se integre adecuadamente. Las evaluaciones para la selección de personal constituyen sin duda el porcentaje mayoritario de evaluaciones psicolaborales que se realizan en el mercado, y de acuerdo con los usos y costumbres de cada país se encontrarán diferentes proporciones de evaluaciones internas y externas. Normalmente, cuanto más alto es el puesto a ocupar, mayor es la tendencia a tercerizar las evaluaciones en algún psicólogo externo a la organización. Por el contrario, cuanto más masivas sean las evaluaciones y más bajos sean los niveles de los puestos (venta telefónica, vigilancia, etc.), más proclives se muestran las empresas a realizarlas en forma interna, fundamentalmente por una cuestión de costos y agilidad en la respuesta.
3. *Consultoría externa*: si la evaluación estuviera destinada a la detección de potencial o el armado de cuadros de reemplazo, quizá no se presentarían mayores dificultades ni conflictos. No obstante, en el caso de la evaluación como herramienta de selección de personal, tendremos que tener muy en cuenta algunos aspectos que podrían estar influyendo en el encuadre de trabajo, y podrían estar modificándolo de modo sustancial. Básicamente, sería útil poder contestar estas tres preguntas:

- a. ¿La evaluación psicolaboral será realizada por el mismo profesional encargado del proceso de búsqueda y selección de personal?
- b. ¿El evaluador es alguien distinto de la persona que realizó la búsqueda y selección de personal, pero tiene algún interés particular en que el candidato ingrese (o no) a trabajar a la organización?
- c. ¿El evaluador fue totalmente ajeno al proceso de evaluación de personal?

Estas tres preguntas nos darán un dato fundamental a la hora de la lectura de un informe psicolaboral, puesto que contextualizan la evaluación y ponen en su justa medida los aspectos que la pueden estar afectando. Para los tres casos, vemos que:

- a. El evaluador podría tener la tendencia a disminuir los aspectos negativos que observe en el psicotécnico, ya que haberlos encontrado allí y no previamente en las entrevistas podría entenderse como falta de pericia, o falta de capacidad de observación de su parte. Está claro que no necesariamente esto es cierto, pero a veces resulta difícil de explicar a quien no conoce qué se evalúa en cada instancia. Este factor de sobrevaloración del candidato/postulante se vería aumentado aún más en el caso de que el psicólogo cobre honorarios por hacer la búsqueda y selección de personal, y la desaprobación del candidato le impida concluir con el proceso. Esta actitud muchas veces no es consciente y no necesariamente debe ser considerada en todos los casos como una falla ética, sino que a veces obedece a una reacción (también comprensible) que está orientada hacia la defensa del trabajo realizado.
Por último, es posible que el haberse formado una opinión personal del candidato en las instancias previas del proceso de selección (y, peor aún, si el decisor final las comparte) haga que la capacidad de observación de nuevas problemáticas le sea más difícil de aplicar que lo habitual, y que el juicio crítico se vea disminuido.
- b. Algunas consultoras de recursos humanos, justamente por el efecto de influencia descrito en el punto anterior, eligen un evaluador distinto para el psicotécnico, que no haya participado en el proceso de búsqueda y selección. Esta actitud de resguardo hacia la objetividad del proceso de trabajo disminuye al menos el impacto de algunos de los puntos mencionados, pero podría sumar otros nuevos: ¿es posible que el nuevo evaluador quiera encontrar más "errores" y objeciones hacia el candidato, que no hayan sido observados por su colega en el proceso de selección, como una forma de mostrar mayor pericia que el primero? ¿La consultora no mantendrá de todas maneras la indicación (no siempre explícita, pero sí presente) de que el proceso "no debería tener mayores sorpresas"? ¿El evaluador no actuará con "espíritu de cuerpo" con su colega, disimulando las mismas debilidades que se encontraron en el candidato en el proceso de entrevistas? Más allá de que todo esto pueda ser

cierto o no, será importante que se expongan estas y todas las otras posibles influencias de manera explícita, para dilucidar si ellas pueden estar afectando las conclusiones de la evaluación.

- c. Por último, en tren de buscar la "asepsia absoluta" en la evaluación, algunas empresas deciden contratar a "otro evaluador", que no haya participado del proceso de selección de ninguna manera y que no pertenezca ni esté vinculado con quien haya realizado el proceso de selección. Sin embargo, sería bueno contestar las siguientes preguntas: ¿fue la empresa la encargada de hacer la preselección? Si fuera así, ¿no hay interés por parte del psicólogo en quedar bien con la empresa, no cuestionando al empleado preseleccionado? Si hubiese sido una consultora quien hizo la selección, y el psicólogo contratado para la evaluación psicolaboral fuera totalmente ajeno, ¿no tiene ningún interés en quedar posicionado como "mejor evaluador" que la consultora selectora, por tratarse de un posible competidor suyo en el mercado? Todos estos son factores que atraviesan las evaluaciones, y dadas las diferentes combinaciones pareciera difícil encontrar una evaluación libre de influencias, "químicamente pura". Sin embargo, la mejor alternativa parecería ser tener en cuenta los factores de influencia y utilizarlos en paralelo con la lectura del informe y las recomendaciones. Esto sería lo más parecido a la pretendida "objetividad" que perseguimos como profesionales. Esto es, olvidar el concepto de objetividad y tomar en cuenta la subjetividad del evaluador y su contexto, con todos los factores que puedan influir y puedan ser tomados en consideración en el proceso de evaluación.
4. *Evaluación interna*: análogamente al punto anterior, sería muy importante explicitar los intereses que se ponen en juego también a la hora de una evaluación interna, aunque quizá esta opción sea menos compleja que la mencionada en el ítem precedente. Aquí probablemente se pongan en juego dos escenarios posibles:
 - a. Que la presión por finalizar la búsqueda lleve al evaluador a ser más condescendiente con el candidato, ya que al ser parte de la organización y al estar comprometido con sus resultados puede sentirse presionado para cubrir rápidamente la vacante. Como podrían cuestionar su labor si algún candidato no ocupa el puesto en breve, el psicólogo podría verse en la necesidad de disimular posibles desajustes entre el candidato y el puesto o la empresa, a fin de cumplir con el objetivo planteado.
 - b. Que el psicólogo interno se cuide mucho más de lo normal de cometer errores, que se muestre excesivamente conservador. No debemos olvidar que un error de cualquier empleado ingresante, en cualquier momento de su trabajo en la organización, hará que todos los cuestionamientos se centren en el trabajo profesional de quien lo ha evaluado al incorporarse. Quizá lo más ingrato del trabajo del psicólogo laboral (comparable con el trabajo del pronosticador meteorológico) es que nadie lo felicitará por haber predicho correctamente, pero

sí le recriminarán los pronósticos desacertados. Es posible que se cuestione en ese caso no sólo su pericia o su calificación profesional, sino también la validez y confiabilidad de todas las herramientas que utilice (en algunos casos, ¡hasta la misma psicología como disciplina científica!). El evaluador seguramente tendrá cuidado en la redacción de los informes (posiblemente mucho más que el evaluador externo) de dejar por escrito todas y cada una de las objeciones que podría tener respecto de la incorporación, previendo la posibilidad (para nada inverosímil, por cierto) de que ese informe en algún momento (según mi experiencia, incluso luego de varios años) sea extraído del legajo del empleado para ser consultado.

Independientemente de si la evaluación está dirigida a un empleado actual o futuro, o de si se realiza en forma interna o externa, está claro que el contexto de la misma *modifica el campo de la evaluación*, y que las conclusiones siempre deberán ser leídas de la mano de las variables intervinientes, que como vimos son muchas y complejas.

Tal como ocurre en el ámbito clínico, en el laboral también deberemos tener en claro *a quién* se está evaluando, *para qué* se lo está haciendo y *quién* está a cargo de ese trabajo, además de conocer las peculiaridades del puesto y de la organización en la que se desempeña o se desempeñará el empleado.

Si bien toda evaluación psicolaboral promueve que las personas muestren los aspectos más positivos de sí mismas, seguramente esto se verá más marcadamente cuando el encuadre de evaluación sea la selección de personal, y un poco menos en las evaluaciones de potencial. Todos estos aspectos y algunos otros que pudieran aparecer forman parte de la enorme complejidad que implica realizar una evaluación psicolaboral, que evidentemente va mucho más allá de administrar una batería de técnicas en algunas horas de trabajo y redactar un informe descriptivo de la personalidad del evaluado.

DIFERENCIAS CONCEPTUALES ENTRE COMPETENCIAS, CAPACIDADES Y HABILIDADES

Es frecuente observar que los conceptos de competencia, capacidad y habilidad se utilizan de manera indistinta, aleatoria o asistemática, y creemos que es conveniente al menos al principio de este libro brindar algunas definiciones teóricas respecto de cada uno de estos conceptos. Ello permitirá unificar terminológicamente las expresiones volcadas a lo largo de los capítulos siguientes.

Competencia: Existen múltiples y variadas definiciones de este término, que ha sido muy utilizado en los últimos diez o quince años (y no siempre de la manera más adecuada, en parte como resultado de su difusión como un término "de moda"). Una definición medianamente consensuada de la competencia laboral es: "una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada" (OIT, 1997). Debe quedar en claro que la competencia laboral no se refiere a la probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, sino que constituye una *capacidad real y demostrada* de realizar una tarea.

La competencia pone en juego un conjunto integrado de capacidades, habilidades, destrezas y también actitudes. Éstas siempre deben estar vinculadas con el trabajo concreto y el desempeño en un puesto determinado.

Hay países que han desarrollado más que otros el concepto de competencia, y lo aplican en mayor o menor medida en el mercado de trabajo (mediante centros de capacitación, certificación, etc.). De hecho, su definición varía de acuerdo con los países, pero no se aleja demasiado de la que ya utilizamos como representación genérica. Algunos ejemplos de países de habla hispana líderes en el uso de la gestión y el desarrollo de las competencias son México y España, mientras que en el resto del mundo los referentes más sólidos son Canadá, Australia, el Reino Unido y Alemania. En el resto de Latinoamérica el desarrollo es dispar.

Capacidad: Una definición sintética de este término podría ser: "habilidades cognitivas complejas, que posibilitan la articulación de saberes (conceptos, información, técnicas, métodos, valores) para actuar e interactuar en situaciones determinadas de diversos contextos" (OIT, 1997).

Como se desprende de la definición misma de competencia, ésta es también una capacidad, pero a su vez se vincula a otras dimensiones como las habilidades, las destrezas y las actitudes. Pareciera que el concepto de capacidad (como saberes aplicados a determinadas situaciones) puede resultarnos mucho más claro y útil en la tarea de evaluación psicolaboral, puesto que lo que intenta el psicólogo a lo largo de su trabajo es justamente predecir la capacidad aplicada y potencial del evaluado en determinadas situaciones. Hay aspectos de las competencias que el psicólogo no puede evaluar mediante su trabajo, y éstos tienen que ver fundamentalmente con la habilidad o la destreza. Sin embargo, el concepto de capacidad (por ejemplo: para establecer vínculos, para organizar la información, para liderar, etcétera) entendida como *know-how* (saber hacer) puede ayudarnos a definir más precisamente nuestro objeto de estudio en las evaluaciones.

Habilidades: Podría decirse que quien ha desarrollado una habilidad para alguna tarea ha adquirido una práctica en metodologías y técnicas que son específicas de su ocupación o área de trabajo. Las habilidades pueden definirse como "capacida-

des prácticas que hacen referencia a formas de abreviar procesos intelectuales o mentales" (OIT, 1997).

¿Qué diferencia habría entonces entre una habilidad y una capacidad? La habilidad parece ser una capacidad incorporada a la práctica, como una evolución esperable y positiva de una capacidad de acuerdo con el *background* del individuo. Para dar un ejemplo por fuera de la psicología o el mundo del trabajo, podríamos decir que quien posee la habilidad para practicar algún deporte ha desarrollado su capacidad en relación con ese deporte, poniéndola y aplicándola *en concreto* en su práctica.

Por último, podríamos mencionar el concepto de destreza, que podría ser confundido con los tres términos que hemos intentado diferenciar. La destreza parece ser un concepto más vinculado a la habilidad motriz, a lo físico, al desarrollo de los sentidos. Podríamos decir que son capacidades prácticas vinculadas con tareas concretas en las que se ponen en juego los sentidos.

VARIABLES MÁS FRECUENTEMENTE EVALUADAS

Es importante tener presente que en cualquier evaluación psicológica (laboral o de otras áreas) nunca estamos evaluando personas sino variables, que pertenecen a algunas dimensiones de la personalidad. Esta disquisición es importante no solamente para contextualizar la práctica del psicólogo laboral, sino para entender que es posible descomponer la complejidad que convive en un ser humano en variables, y que las mismas pueden ser medidas y sopesadas, como consecuencia de lo cual pueden generarse resultados que nos permitan o bien tomar decisiones o en su defecto colaborar con terceras personas para que lo hagan.

Hemos dicho que las variables a evaluar surgen de una combinación compleja entre las habilidades requeridas por el puesto y por la organización al mismo tiempo. Esto es, que el perfil del candidato deberá coincidir con el perfil del puesto solicitado y el de la organización solicitante para lograr la inclusión acertada de una persona dentro de una organización.

Al existir una enorme cantidad de empresas distintas, puestos de trabajo disímiles y personalidades laborales diferentes, podría pensarse que las posibles combinaciones entre estos tres factores harían una lista interminable de variables a evaluar. Sin embargo, 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.

Si intentásemos realizar un inventario de las habilidades más frecuentemente evaluadas en el ámbito laboral, podríamos encontrarnos con dos grandes grupos: el de las variables cognitivas o de rendimiento intelectual, por un lado, y el de las variables de personalidad laboral. Por razones de espacio y a fin de no perder el enfoque en el tema que estamos examinando, no definiremos en detalle todas las

variables que componen cada grupo, pues ello equivaldría a realizar un trabajo más parecido a un compendio de psicología que a una caracterización descriptiva del área laboral y las evaluaciones en este ámbito. Por otra parte, consideramos que el profesional de la psicología o bien conoce las variables y no precisa mayores definiciones (no obstante lo cual haremos algunas descripciones pertinentes), o bien cuenta con las fuentes de consulta para investigar sobre cada una de ellas en caso de requerirlo.

Veamos ahora los dos grandes grupos y algunos ejemplos:

1. *Variables cognitivas o de rendimiento intelectual*: salvo la variable "inteligencia general" (que agruparía varias otras variables dependientes), 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 y tipo de pensamiento, por citar algunos ejemplos. Su evaluación depende ciertamente del tipo de tarea a realizar, y casi siempre son más evaluadas en puestos operativos o de más baja calificación profesional.
2. *Variables de personalidad laboral*: son las más frecuentemente evaluadas, e incluyen la mayoría de las características de personalidad que pueden encontrarse en las personas, pero se vinculan exclusivamente a sus trabajos. En el área laboral se hace más hincapié en los aspectos adaptativos (lo que el evaluado tiene, lo que sabe hacer o "le sale bien", por así decir), en contraste con las evaluaciones clínicas, que suelen poner el acento en los aspectos más bien patológicos. Algunas de las variables evaluadas son la autonomía, la capacidad de liderazgo, el control de los impulsos, la tolerancia a la frustración y la capacidad para trabajar en equipo. Estas variables son mucho más extensas y complejas, y representan el mayor porcentaje de las variables incluidas en cualquier informe psicolaboral.

Para definir algunas de las variables más frecuentemente evaluadas podemos guiarnos por el cuadro de referencia de las páginas 27 y 28, en donde la definición consiste en la traducción en palabras sencillas de la variable psicológica aplicada al área laboral.

TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS EN LAS EVALUACIONES PSICOLABORALES

Si logramos realizar un inventario de las variables más frecuentemente evaluadas, haciendo una abstracción del puesto de trabajo y de la empresa empleadora, seguramente será más sencillo disponer de un listado de técnicas

<i>Variable</i>	<i>Definición</i>
Autonomía	Capacidad para trabajar en forma independiente, seguir las pautas sin precisar asistencia y ayuda por parte de los superiores. Iniciativa propia.
Capacidad de liderazgo	Capacidad para tener personal a cargo, motivarlo y dirigirlo hacia un objetivo determinado. Capacidad de mando y estilos para lograrlo (autoritario, democrático, etcétera).
Control de impulsos	Capacidad para manejar las emociones (concepto ligado a la inteligencia emocional) (Goleman, 1998) y separarlas a fin de resolver los problemas. Habilidad para tomar decisiones en frío, con objetividad.
Capacidad de adaptación	Capacidad para movilizar recursos internos a fin de lograr respuestas adecuadas al medio, independientemente de las condiciones del entorno. Habilidad vinculada cognitivamente a la independencia del campo. Plasticidad.
Creatividad	Capacidad para brindar respuestas novedosas, originales, poco vistas. Flexibilidad en las respuestas y en la resolución de los problemas.
Habilidad verbal	Capacidad para comunicarse de manera oral o escrita con los interlocutores. Capacidad para hacerse comprender. Adecuación del vocabulario al medio en el cual se desenvuelve.
Nivel intelectual y tipo de pensamiento	Modalidad de pensamiento (analítico, sintético, etc.). Capacidad para encontrar soluciones adecuadas al medio y resolver problemas que implican el uso del razonamiento. En parte también podría estar vinculado con la capacidad de adaptación al medio.
Motivación para el puesto	Grado de interés demostrado en el puesto de trabajo (actual o futuro). Deseo puesto en el trabajo específico y en general en el desarrollo laboral.
Organización y planificación	Capacidad para ordenar una tarea o serie de tareas y establecer un plan de trabajo que dé respuesta al requerimiento.

<i>Variable</i>	<i>Definición</i>
Productividad y actividad	Capacidad para dirigir de manera adecuada la energía disponible en pos de la consecución de las metas y los objetivos. También vinculadas con la iniciativa y la capacidad para brindar respuestas más allá de lo solicitado explícitamente.
Relación con la autoridad	Modalidad de vínculo con los superiores (sumisión, desafío, aceptación, cuestionamiento, etc.). Necesidad o no de consultar y tener referentes para organizar el trabajo cotidiano.
Tolerancia a la frustración	Capacidad para aceptar fallas en el desempeño y encontrar salidas a los problemas generados por las propias debilidades. También vinculada con la capacidad de autocrítica y los recursos yoicos.
Relaciones interpersonales	Modalidad de contacto con las demás personas (pueden ser clientes, proveedores, público, compañeros de trabajo, dirigidos, superiores, etc.). Entre tantas otras dimensiones podría evaluar la capacidad de empatía, introversión o extraversión, identificación con los demás, comunicatividad, etc.
Tolerancia al estrés	Capacidad de enfrentar las situaciones límite y vivir en entornos de permanente presión en el trabajo. Está vinculada con la capacidad de adaptación, pero es más específica para entornos de mucha presión laboral (sobre todo, puestos más bien altos).
Trabajo en equipo	Capacidad para compartir con otras personas su ámbito de trabajo y sus responsabilidades, y de integrarse con los demás. También se evalúa el concepto interno de equipo y grupo de trabajo, y los roles que el evaluado suele ocupar en esas dinámicas laborales (líder, seguidor, boicoteador, chivo expiatorio, etc.).

de evaluación psicolaboral acordes con esas variables. Decimos que es más sencillo no sólo porque las técnicas se desprenden de las variables evaluadas, sino fundamentalmente porque la cantidad de técnicas es bastante menor que la de

variables, y porque cada una de las técnicas puede estar abarcando más de una habilidad laboral.

En el listado de técnicas no debemos pasar por alto la primera y la más importante de todas, que es la entrevista. Habitualmente en el área laboral se utiliza la entrevista semidirigida, focalizada en el contexto laboral del evaluado. Esta herramienta es considerada por la mayoría de los profesionales como la más completa de todas, y constituye la fuente de información primordial en la elaboración de los informes. No obstante, exceptuando la entrevista semidirigida, hay otras que son más o menos utilizadas en función de las variables que se desee evaluar, y que podemos agrupar de la siguiente manera:

1. *Tests proyectivos gráficos*: son los habitualmente utilizados para el área clínica, y su bibliografía es extensa. Los indicadores más utilizados son los descritos por Hammer en su clásico *Test proyectivos gráficos* (1982), aunque ha habido un prolífico aporte de otros autores como K. Machover (1997), R. Frank de Verthelyi (1984) y G. Celener (1997, 2002). Podemos 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.
2. *Tests de láminas*: el más difundido sigue siendo 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 TRO* (Phillipson, 1990) en una versión abreviada, y el *Test de Apercepción Temática* (TAT, de Murray, 1975), ya que permiten obtener menos información que los dos primeros.
3. *Cuestionarios de personalidad*: los más difundidos en el mercado 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.
4. *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. Otras pruebas de evaluación de habilidades cognitivas son el *Toulouse-Piéron* (1978) y algunas pocas pruebas computarizadas cuyos estudios de validez y confiabilidad todavía las sitúa en un segundo nivel (aunque no son pocos los que vaticinan que serán los tests del futuro de la evaluación psicológica objetiva más utilizados en las próximas décadas, sobre todo en países en donde hay mayor restricción en el uso de las técnicas proyectivas).

5. *Cuestionario Desiderativo* y *Test giestáltico visomotor* de Bender: elegimos describirlos en una categoría separada, ya que, si bien son sumamente utilizados en el ámbito laboral, no podrían incluirse en ninguna categoría anterior sin forzar al menos un poco la similitud. Quizá el *Test giestáltico visomotor* (Lauretta Bender, 1968) admite una lectura como una técnica proyectiva gráfica, pero es claro que es algo más que eso. 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 últimamente, y además los motivos de esa objeción no son unánimemente compartidos por los psicólogos laborales.

Dada esta clasificación y esta pequeña descripción de las técnicas, presentamos una descripción de su uso en la Tabla 1 de las páginas 31-34, en donde se describen las técnicas y las variables que evalúa cada una de ellas. Cabe aclarar que las técnicas mencionadas en cada espacio no son las únicas que evalúan la variable, sino que son las más específicas o simplemente las más utilizadas en cada caso.

No todas las técnicas mencionadas son utilizadas con la misma frecuencia en el área laboral y, como decíamos más arriba, éstas no son otra cosa que herramientas de trabajo, que utilizaremos en caso de ser necesarias según cada situación.

También es cierto que hay profesionales que se sienten más a gusto realizando evaluaciones con algún tipo de técnicas que con otras; y esto es tan respetable como cuando un carpintero decide utilizar una pinza en lugar de una tenaza con mayor frecuencia en función de su comodidad para obtener el resultado deseado.

Por último, sobre la base de la experiencia recogida, haremos, en la Tabla 2 (págs. 35-37) un breve inventario de las mayores ventajas y las posibles desventajas de cada una de ellas.

Tabla 1. Técnicas y variables que evalúan

<i>Variable</i>	<i>Técnicas más utilizadas</i>	<i>Indicadores más frecuentes (para todas las técnicas)</i>
Autonomía	Tests proyectivos gráficos, tests de láminas, <i>Cuestionario Desiderativo</i> y Test de Bender. En menor medida, los cuestionarios de personalidad y los tests de habilidades cognitivas.	El evaluado cumple las indicaciones sin necesidad de que le sean repetidas; trabaja solo. Logra recordar consignas más complejas y no omite detalles. Pregunta sólo lo necesario, las respuestas son adecuadas. Toma la tarea como algo propio (toma las láminas u otros estímulos, no pregunta detalles sobre cómo hacer el trabajo y simplemente lo hace).
Capacidad de liderazgo	Tests proyectivos gráficos, tests de láminas, <i>Desiderativo</i> . En menor medida, los cuestionarios de personalidad (ya que son autodescripciones, y además pueden ser falseables).	Se identifica con personajes líderes en acciones que implican proyectivamente estar a cargo de las situaciones. Muestra asertividad y seguridad en sí mismo. Pueden notarse rasgos psicopáticos.
Control de los impulsos	Mayoritariamente tests proyectivos gráficos, y tests de láminas. También Test de Bender y <i>Cuestionario Desiderativo</i> , y en menor medida cuestionarios de personalidad.	Muestra respuestas adecuadas y buen control interno en las verbalizaciones. En las gráficas mantiene proporciones, adecuada presión en los trazos y equilibrio gúestáltico. El evaluado brinda respuestas con contenidos que implican poca perturbación y equilibrio.
Capacidad de adaptación	Todas las técnicas, sin excepción.	Utiliza recursos yóicos para contrarrestar los efectos de las consignas. Se acomoda a la tarea, logra dar respuesta a lo que se le pide. Corrige adecuadamente sus errores y da señales de haber aprendido de la experiencia.
Creatividad	Tests de láminas, proyectivos gráficos y la adaptación Hutt del Test de Bender (Hutt, 1969). Quizá en menor medida, el <i>Cuestionario Desiderativo</i> .	El entrevistado da respuestas novedosas, no otorgadas por la mayoría de los evaluados en similares. En el <i>Psicodiagnóstico</i> de Rorschach y <i>El Z Test</i> esta variable se ve claramente con la aparición de respuestas originales en el protocolo, aunque en otras técnicas aparece bajo el modo de contenidos y formas de resolver los problemas de manera no habitual (se deberá chequear también la eficacia de las respuestas).

Variable	Técnicas más utilizadas	Indicadores más frecuentes (para todas las técnicas)
Habilidad verbal	Relatos de los tests proyectivos gráficos, tests de láminas, <i>Cuestionario Desiderativo</i> . También, los tests de habilidades cognitivas diseñados especialmente, como subtests del <i>WAIS</i> o <i>DAT</i> .	El sujeto logra expresarse de manera correcta, acorde con el puesto de trabajo que desempeñará. Si la habilidad verbal fuera la capacidad demostrada de manera escrita, se verá en las técnicas en donde se le pida que redacte historias. Se chequea la ilación de ideas, la coherencia y la consistencia de las mismas. También, la riqueza del vocabulario y la capacidad de expresión, donde las técnicas precisen que esto se lleve a cabo. Principalmente, esta variable puede ser corroborada en la misma entrevista.
Inteligencia general	Principalmente, tests de habilidades cognitivas. También secundariamente tests proyectivos gráficos, tests de láminas, <i>Cuestionario Desiderativo</i> y Test de Bender.	El resultado obtenido por el evaluado en las técnicas de inteligencia general ya de por sí es un indicador más que aceptable. Si se quisiera indagar más cualitativamente, podría verse la forma de organizar los gráficos (equilibrio entre análisis y síntesis), y en el <i>Psicodiagnóstico</i> de Rorschach y <i>El Z Test</i> , la argumentación lógica, proporción de formas bien vistas y respuestas globales y de detalle.
Motivación para el puesto	Fundamentalmente, la entrevista laboral, aunque pueden aparecer indicios en los tests proyectivos gráficos (<i>Dos personas trabajando</i> , <i>Mis manos</i>), <i>Cuestionario Desiderativo</i> y cuestionarios de personalidad.	Se puede indagar la motivación para el puesto específico que nos condujo a la evaluación quizá sólo con la entrevista laboral. No obstante, aspectos del deseo interno y la motivación del evaluado pueden ser observados por el lugar que ocupa para él el trabajo, las elecciones de identificación con animales, vegetales y objetos en el <i>Cuestionario Desiderativo</i> y la información que brindan algunas técnicas objetivas de personalidad (<i>MBTI</i> o <i>MIPS</i>).
Nivel de atención	Sobre todo, los tests de habilidades cognitivas. Secundariamente, casi todas las demás técnicas de evaluación.	Para las técnicas específicas de atención, no hay dudas de que el resultado es el mejor indicador. En cuanto a las demás técnicas, que no ponen el centro en lo cognitivo, podría verse la actitud general en la evaluación, detallismo, etc.

Variable	Técnicas más utilizadas	Indicadores más frecuentes (para todas las técnicas)
Organización y planificación	Todas las técnicas, ya que son tareas que requieren en mayor o menor medida de estas acciones. La más útil de todas puede ser el <i>Test giestáltico visomotor</i> de Bender.	En el Bender, contar las tarjetas, preguntar al evaluado acerca de las condiciones de satisfacción del trabajo, ver si elaboró un plan para ejecutar la tarea y logra anticiparse a las dificultades. Esto parece muy importante en la evaluación psicolaboral, ya que casi todos los trabajos tienen una porción mayor o menor de organización y planificación. En cualquier técnica se verán reflejados, en las preguntas previas, la ejecución y el ajuste del plan trazado.
Productividad y actividad	Técnicas proyectivas gráficas y tests de láminas, sobre todo. También, cuestionarios de personalidad.	El evaluado realiza más tareas que las que cumpliría formalmente el trabajo encomendado. En el <i>Psicodiagnóstico</i> de Rorschach o <i>El Z Test</i> esta variable se ve claramente en una producción prolífica (muchas respuestas por lámina), así como también se ve, en las gráficas, en el agregado de detalles que enriquecen la producción sin perder de vista el objetivo. En los cuestionarios de personalidad también, en los que se obtienen como resultado perfiles más bien orientados a dar que a recibir.
Relación con la autoridad	Todas las técnicas y durante toda la evaluación.	Se observa frecuentemente que la relación del evaluado con el evaluador tiende a reflejar la relación del primero con sus futuros jefes, ya que el psicólogo constituye y ocupa en ese momento el lugar de la autoridad. Este es quien decide qué se hace y cómo se hace y quien definirá el informe una vez finalizada la evaluación. Toda la información cualitativa vinculada a la contratransferencia debe ser tomada muy en cuenta, aunque también se pueden ver las últimas respuestas en los gráficos y láminas (las "de despedida", que están asociadas a la transferencia) y los resultados de los perfiles de personalidad de las técnicas objetivas.

Variable	Técnicas más utilizadas	Indicadores más frecuentes (para todas las técnicas)
Tolerancia a la frustración	También en este caso, todas las técnicas y durante toda la evaluación, aunque sobre todo aquellas tareas que tienen una respuesta esperable o correcta.	Se puede evaluar la reacción del evaluado ante cada error o falta de adecuación a la consigna solicitada. En el material gráfico se observará la reacción ante un dibujo mal confeccionado (borrar, tachar, romper la hoja, bloquearse, repararlo de manera eficaz). En las de rendimiento intelectual y en las técnicas cognitivas, simplemente observando y registrando el comportamiento. También se ve muy claramente en la elección de los reinos en el <i>Cuestionario Desiderativo</i> .
Relaciones interpersonales	El <i>TRO</i> es una técnica específica para evaluar este aspecto. También se utilizan los cuestionarios de personalidad para describir el tipo y la forma de relación vincular, indicadores en las proyectivas gráficas y tests de manchas.	Los resultados del <i>TRO</i> , con la riqueza que brindan en cuanto a vínculos con pares, superiores y dirigidos. También suelen dar buena argumentación para la redacción de los informes las técnicas de personalidad, que normalmente tienen muy presente el aspecto vincular en la evaluación. Luego, la aparición de texturas en los tests de manchas y el brindar contenidos humanos interactuando (si aparecen, y cómo lo hacen).
Tolerancia al estrés	<i>Cuestionario Desiderativo</i> , sobre todo. También, adaptaciones de los tests proyectivos gráficos o del Bender, y casi todas las que evalúan aspectos cognitivos.	El <i>Cuestionario Desiderativo</i> pone al evaluado en una situación de gran estrés, y toda la técnica resulta muy útil para esta variable. En casi todas las técnicas de rendimiento cognitivo también está presente la presión de cumplir una tarea en un determinado tiempo. Asimismo, se ha adaptado la toma de las proyectivas gráficas, incluyendo el factor tiempo de ejecución, como puede ser el caso del Test de Bender en dos administraciones, una con la consigna tradicional y luego una segunda con una limitación de sólo 4 minutos. En ese caso se podría evaluar si el rendimiento se mantuvo igual o se modificó (para mejor o para peor).
Trabajo en equipo	Cuestionarios de personalidad, tests proyectivos gráficos y tests de láminas.	Muchos cuestionarios de personalidad (principalmente, el <i>MBTI</i>) ponen el acento en reflejar la capacidad del evaluado para trabajar con otras personas y formar grupos. Los tests proyectivos gráficos y algunos de láminas (el <i>TRO</i> , sobre todo) también podrían brindarnos información por medio de la observación de cómo el evaluado encara el trabajo (por ejemplo, en el test <i>Dos personas trabajando</i> , en donde cada uno puede estar haciendo su tarea sin relacionarse con el otro o ambos pueden trabajar en colaboración).

Tabla 2. Ventajas y desventajas de las técnicas de evaluación en selección de personal

Grupos de técnicas	Mayores ventajas	Posibles desventajas
Tests proyectivos gráficos	Son sencillos de administrar, económicos y proveen rica y variada información al evaluador. Pueden ser combinados con otras técnicas, y el material que se obtiene es adecuado para buscar recurrencias y convergencias. Hay mucha variedad en términos de tipos de consignas, por lo que el psicólogo puede modificar los planes fácilmente. Algunos de ellos pueden administrarse grupalmente, aunque se pierde parte de la riqueza de la evaluación.	Se les critica que son "opacables" y subjetivos. También el hecho de que algunos de ellos estén ampliamente difundidos hace que los evaluados puedan descubrir cuáles podrían ser las respuestas más "adecuadas". En ocasiones pueden verse respuestas influidas por la llamada "deformación profesional", como en el caso de los diseñadores gráficos o los arquitectos, que realizan esquemas de dibujos cuya interpretación es más difícil.
Tests de láminas	Su estudio reviste mayor complejidad, no son tan fácilmente "preparables" por el evaluado. Brindan información sobre muchos aspectos de la dinámica de la personalidad con una confiabilidad alta. Algunos de ellos, como el <i>Psicodiagnóstico</i> de Rorschach, son conocidos como las "tomografías computadas de la personalidad" por su nivel de detalle. Prácticamente no se requieren muchas otras técnicas para completar la evaluación.	Algunos de ellos son muy extensos y prolongan los tiempos de la administración, y también de la evaluación posterior. También pueden resultar un estudio muy grande en el caso de que el puesto sea de baja calificación, por lo que en general se los suele descartar como herramienta para la evaluación de esos perfiles. Como requieren un estudio previo mayor por parte del psicólogo, en general su costo es mayor que el de las otras evaluaciones psicolaborales.
Cuestionarios de personalidad	Su administración tiene pocos requisitos, y generalmente son técnicas económicas. Brindan una descripción de aspectos de personalidad que pueden "dar letra" al evaluador a la hora de escribir el informe. En general las conclusiones son más bien descriptivas y se adaptan a la mayoría de las habilidades laborales solicitadas. Pueden ser administradas a grandes grupos de evaluados sin dificultad (incluso, el mismo evaluado a veces realiza la puntuación). Como su basamento es estadístico y la mayor parte de ellas cuenta con estudios de confiabilidad y validez, pueden ser más objetivas. Son recomendadas en países en donde la legislación es más restrictiva con respecto a las técnicas "invasivas", o en los que éstas pueden ser vistas como promotoras de discriminación.	En general son autodescripciones: informan sobre cómo se ve el evaluado a sí mismo, y no sobre cómo es visto por otros. Pueden ser falseadas por el evaluado para mostrar una imagen de sí más favorable, por lo que a veces los resultados deben ser descartados. Algunas de ellas tienen administración y puntuación, lo que hace que al evaluador le demande mucho tiempo obtener el resultado. Luego de utilizarlas muy frecuentemente, las conclusiones de algunas de ellas comienzan a repetirse y da la sensación de que todos los evaluados se parecen. Algunas pueden brindar información inconsistente (por ejemplo, pueden permitir concluir que alguien es introvertido y extravertido a la vez), haciendo dudar al evaluador de su precisión. Por último, en algunos perfiles más bajos las preguntas y consignas pueden requerir explicaciones adicionales, ya que dependen de la comprensión lectora del evaluado.

<i>Grupos de técnicas</i>	<i>Mayores ventajas</i>	<i>Posibles desventajas</i>
Tests de habilidades cognitivas	En general son técnicas objetivas, que permiten obtener resultados en los que se puede confiar. La comparación entre más de un evaluado es más sencilla que en el caso de otras variables, no sólo en cuanto al nivel intelectual sino en cuanto a la presencia de habilidades específicas. A diferencia de lo que ocurre con las variables de personalidad, las cognitivas requieren técnicas que difícilmente puedan tener un método de evaluación sustituto. (Por ejemplo, si se desea evaluar la capacidad de atención, sólo se podría hacer mediante un test que evalúe específicamente esto.) Es decir, estas variables no se pueden evaluar objetivamente con entrevistas u otros métodos alternativos.	Algunas de ellas tuvieron tan amplia difusión que han sido estudiadas por no psicólogos, y sus resultados pueden ser memorizados. Esto significa que un buen resultado no necesariamente implica una habilidad en particular. En relación con la evaluación de la inteligencia, hay discusiones conceptuales respecto de qué es y cómo medirla que todavía no han sido zanjadas. Algunos profesionales podrían cuestionar qué miden los tests que intentan medir la inteligencia.
Cuestionario Desiduativo	Es probablemente la técnica más económica de todas, porque ni siquiera precisa que el evaluado escriba (es ciento por ciento verbal, sólo toma nota el entrevistador). La información que brinda sobre los recursos para enfrentar situaciones difíciles es muy rica y muy apta para la evaluación en el área laboral, en donde este requisito es muy demandado, cualquiera que sea el puesto de trabajo. La técnica también es de duración breve; no demora en promedio más de 15 minutos. Si bien puede ser estudiada por el evaluado, el entrevistador avezado podría detectar esto con relativa facilidad por los tiempos de respuesta y la poca espontaneidad de las afirmaciones.	Es criticada porque remite a la fantasía de aniquilación del sujeto, y algunos profesionales consideran que es excesivamente "invasiva" y que provoca altos montos de ansiedad. Además, hay evaluados que no logran comprender la consigna y brindan respuestas no adecuadas para la interpretación (no dan una respuesta por reino, por ejemplo). Los fracasos suelen ser frecuentes y esto no siempre es sinónimo de fracaso en el desarrollo del trabajo futuro. Hay evaluados que viven la consigna como muy amenazadora, se bloquean y el resultado es información que no puede procesarse.

<i>Grupos de técnicas</i>	<i>Mayores ventajas</i>	<i>Posibles desventajas</i>
<i>Test giestáltico visomotor de Bender</i>	Es uno de los tests más utilizados en el área laboral porque brinda mucha información en poco tiempo y también resulta una técnica económica en términos de costos. Informa sobre muchos aspectos de la personalidad, y puede detectar problemas de abuso de alcohol o drogas, que son un dato no menor para las organizaciones que van a incorporar personal. El evaluado siente que es inocua, que posee bajo poder de evaluación, por lo que relaja las defensas. Es percibida como una técnica poco invasiva, y suele ser utilizada o bien como test para cerrar un proceso de evaluación muy arduo (y de esa manera disminuir la ansiedad), o bien como inicio para generar buen vínculo.	Si bien puede ser administrada colectivamente, la técnica muestra su mayor riqueza cuando el evaluador está presente y puede observar la forma en la que el entrevistado encara el trabajo. Su interpretación proyectiva es sumamente rica, pero la información psicométrica que brinda sobre coordinación visomotora no reviste tanta importancia para la evaluación psicolaboral.