

**Psicología laboral**  
Explorando prácticas actuales

Cristina Weigle  
Beatriz Benditto  
Natalia González  
Gabriela Vera  
(compiladoras)

**Psicología laboral**  
Explorando prácticas actuales

Graciela Adam	Isabel Pérez Jáuregui
Beatriz Benditto	Lelia Pestana
Roxana Boso	Alicia Liliana Rodríguez
Graciela del Valle Rodríguez	Sergio Daniel Satulovsky
Alicia Freytes	Mara Schuman
Natalia González	Cecilia Solís
María Cristina Kevorkian	Gabriela Vera
María Elena Ocampo	Cristina Weigle
Julieta Vanesa Otálora	Mónica Wengiel

## Autoras y autores

Psicología laboral : explorando prácticas actuales / Cristina Weigle ... [et al.] ; compilado por Cristina Weigle ... [et al.] . - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Lugar Editorial, 2017.  
376 p. ; 23 x 16 cm.  
ISBN 978-950-892-529-9  
1. Psicología de las Organizaciones. 2. Recursos Humanos.  
I. Weigle, Cristina II. Weigle, Cristina, comp.  
CDD 158.7

Edición: Juan Carlos Ciccolella  
Diseño de tapa e interior: Silvia Suárez

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro, en forma idéntica o modificada y por cualquier medio o procedimiento, sea mecánico, informático, de grabación o fotocopia, sin autorización de los editores.

ISBN: 978-950-892-529-9  
© 2017 Lugar Editorial S. A.

Castro Barros 1754 (C1237ABN) Buenos Aires  
Tel/Fax: (54-11) 4921-5174 / (54-11) 4924-1555  
lugar@lugareditorial.com.ar  
www.lugareditorial.com.ar  
facebook.com/lugareditorial

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723  
Impreso en la Argentina – Printed in Argentina

---

Se terminó de imprimir en el mes de enero de 2017  
en *Edili*, Castro 1860, Buenos Aires, Argentina

### Graciela Adam

Licenciada en Psicología (UBA). Doctorando de Psicología (UFLO). Coordinadora del Eje Organizacional de la Facultad de Psicología de la USAL. Profesora de Posgrados en diferentes universidades. Profesora de: Trabajo Integrador Final (en Psicología, USAL); Selección y Capacitación (en Ingeniería, UFLO); Consultoría Laboral Organizacional (en Psicología, UFLO); Psicosociología de la organización (en Ciencias Políticas, UNLAM). Directora de investigaciones sobre la especialidad laboral-ocupacional. Autora de trabajos incorporados en universidades y de artículos publicados. Coautora del libro *La evaluación psicolaboral. Sus fundamentos y Prácticas*, con M. I. Pérez Jáuregui y R. Boso. Expositora en jornadas y congresos nacionales e internacionales. Directora de la consultora de recursos humanos y desarrollo organizacional Metanoia. Coordinadora de la Comisión Laboral de ADEIP. Excoordinadora de Selección y Desarrollo de Personal y Transferencia de Tecnología en la Facultad de Psicología (UBA). Exjefe de Servicio de Selección y Desarrollo de RR.HH. en Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (SEGBA).  
adamgraciela@gmail.com

### Beatriz Benditto

Licenciada en Psicología (UB). Postgrado en Clínica Psicoanalítica en la Escuela de Psiquiatría Dinámica Dr. Edgardo Rolla. Especialista en evaluaciones psicolaborales y de potencial. Consultora en capacitación y desarrollo de personas. Profesional freelance en distintas empresas y consultoras. Especialista en Rorschach, miembro de la Escuela de Rorschach de la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires. Miembro Titular de la Asociación de Estudio e Investigación en Psicodiagnóstico (ADEIP). Capacitadora en seminarios nacionales e internacionales. Profesora Adjunta en la cátedra de Psicología Laboral (Fundación Barceló). Tutora de Tesis. Diplomatura Didáctica Universitaria 2014 (Fundación Barceló). Codirectora del Proyecto de Investigación y Extensión

Universitaria (Psicología, Fundación Barceló, 2013-2015). Certificada en Coaching internacional (ICC International Coaching Community). Coautora con Cristina Weigle del libro *Test de Zulliger*.  
bnbenditto@yahoo.com.ar

### **Roxana Boso**

Doctora en Psicología (USAL). Especialista en Psicología Laboral y/o del Trabajo (Colegio de Psicólogos de la Provincia de Buenos Aires). Licenciada en Psicología (UCA). Profesora titular de las cátedras de Psicología Organizacional, y de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos (Psicología, UCA), de la asignatura Orientación Educativa, Vocacional y Profesional (Universidad del Museo Social Argentino) y del Taller de Estudios de Casos (UFLO). Responsable del Seminario de Evaluación Psicológica en el Ámbito Laboral de la Especialidad en Evaluación Psicológica (USAL) y docente adjunta de la cátedra Comportamiento Organizacional de la Maestría de Dirección de Recursos Humanos (UCES). Investigadora universitaria sobre de trabajo y subjetividad, habiendo publicado artículos en revistas especializadas y en libros derivados de proyectos de investigación internacionales realizados con la Dra. María Lucero Jiménez Guzmán (UNAM). Miembro titular de ADEIP. Coautora con Isabel Perez Jáuregui y Graciela Adam, del libro *La evaluación psicolaboral. Fundamentos y prácticas*. Cotitular de la consultora Psicogestión desde 1991, realizando evaluaciones psicolaborales de ingreso y potencial de desarrollo, diagnósticos y análisis organizacionales, entre otros servicios de consultoría en Psicología Organizacional.  
roxana@psicogestion.com

### **Graciela del Valle Rodríguez**

Licenciada en Psicología (Universidad Kennedy), con amplia formación en técnicas de exploración psicológica. Otros estudios: Terapia Psicocorporal (Fundación Río Abierto); Psicoterapia Gestalt (Centro de Estudios y Formación Gestáltica); especialización en Psicodiagnóstico de Rorschach y Zulliger con la Lic. Cristina Weigle. Realizó una concurrencia en el Servicio de Orientación Vocacional del Hospital Interdisciplinario Psicoasistencial J. T. Borda. Realizó un estudio cualitativo de la pobreza en zonas urbanas (2001) y una investigación sobre identificación parental en niños institucionalizados, con abandono, maltrato y/o abuso sexual (2009). Desde 2005 se desempeña en el ámbito de la psicología laboral para empresas y consultoras de recursos humanos, realizando evaluaciones psicolaborales grupales e

individuales con diversos perfiles (operativos, mandos medios y personal jerárquico), pronósticos de desempeño y potencial, selección de personal, psicodiagnósticos, orientación vocacional y ocupacional, etc. Dicta cursos y talleres sobre técnicas para la evaluación psicológica para el ámbito laboral. Se desempeña también en la clínica desde 2000 de manera independiente.  
delvallepsi@gmail.com

### **Alicia Freytes**

Licenciada en Psicología (UNC). Especialista en Psicología Clínica. Especialista en el estudio, aplicación y análisis de las técnicas proyectivas. Psicoterapeuta (Centro de Investigación Psicológica). Directora y docente del Centro Privado de Psicodiagnóstico. Miembro titular del Consejo Directivo de la ADEIP. Miembro de la Asociación Argentina de Psicodiagnóstico de Rorschach (AAPR). Miembro Evaluador del tribunal para la especialidad en el área clínica (Colegio de Psicólogos de Córdoba). Ha publicado numerosos artículos en revistas especializadas. Brinda asesoramiento a diferentes empresas del medio en el área de Recursos Humanos para la búsqueda y selección de personal.  
aliciafreytes@gmail.com

### **Natalia González**

Licenciada en Psicología (UB). Comenzó su formación como psicóloga clínica y realizó la concurrencia completa en el Hospital de Emergencias Psiquiátricas Torcuato de Alvear en consultorios externos en el Equipo de Terapia Familiar Sistémica (1990-1996). Especialista en Psicología Laboral, trabajando en varias consultoras realizando búsquedas y selección de personal. Formada en Psicodiagnóstico en la utilización de los test de Rorschach y Zulliger y en distintas técnicas de inventarios para la evaluación de personal, promoción y detección de potencial. Brinda servicios en forma freelance para distintas compañías y consultoras, en reclutamiento y selección de personal, evaluaciones psicotécnicas, evaluaciones de potencial, assesment center, entrevistas por competencias, coaching ejecutivo y planificación de carrera. Dicta talleres sobre técnicas y herramientas para la evaluación psicológica en el ámbito laboral y sobre evaluación de potencial. Certificada en coaching internacional (ICC). Ha colaborado en el capítulo "El Zulliger colectivo" del libro *Test de Zulliger* de Cristina Weigle y Beatriz Benditto.  
licnataliagonzalez@gmail.com

**María Cristina Kevorkian**

Licenciada en Psicología (UBA). Perito Grafóloga. Postgrado en Clínica de Adultos (AEAPG). Ha realizado la concurrencia hospitalaria en servicios de neurología y realiza prácticas clínicas en forma privada. Docente en las cátedras Técnicas Proyectivas I, Orientación Vocacional y Psicología del Trabajo (Facultad de Psicología, UBA). Docente de Grafología en instituciones y en grupos privados. Selector y evaluadora senior en Banco Tornquist/Credit Lyonnais (1993-1999). Consultora freelance para empresas y consultoras especializadas en transiciones laborales, outplacement, coaching, evaluación de ingreso y potencial de desarrollo.  
criskev@gmail.com

**María Elena Ocampo**

Licenciada en Psicología (UBA). Docente en la cátedra de Psicodiagnóstico (Fundación Barceló). Exdocente de la carrera de Psicología (USAL) y de las Carreras de Especialización en Psicodiagnóstico del Colegio de Psicólogos de Morón y de la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires. Miembro Fundador de ADEIP e integrante de su Consejo Directivo. Se ha dedicado especialmente al psicodiagnóstico, desde una perspectiva que privilegia la complejidad y la eticidad del desempeño profesional. Actualmente se dedica a la clínica, a la docencia universitaria y a la docencia y supervisión en el ámbito privado. Es autora de numerosos trabajos sobre temas de psicodiagnóstico.  
malenaocampo05 yahoo.com.ar

**Julieta Vanesa Otálora**

Licenciada en Psicología (UBA). Especialista en Evaluación y Diagnóstico Psicológico (USAL). Especialista en Psicodiagnóstico de Rorschach (AAPRO). Ejerce la clínica y la investigación psicoanalítica y el psicodiagnóstico laboral. Es investigadora del Instituto de Altos Estudios en Psicología y Ciencias Sociales (IAEPCIS, UCES). Responsable de admisión y diagnóstico en CASYP-Asistencia en Sexología y Pareja. Ha publicado artículos en diversas revistas nacionales y extranjeras.  
julietaotalora@gmail.com

**Isabel Pérez Jáuregui**

Licenciada (UNBA) y doctora (USAL) en Psicología. Tesis Doctoral: "La construcción del proyecto de vida laboral. Modalidades de configuración auténticas e inauténticas". Profesora e investigadora universitaria (USAL, UCES, Instituto Universitario Hospital Italiano) en temas vinculados al mundo del trabajo y las organizaciones en la arti-

culación con Salud, Epistemología y Ética, Evaluación Psicológica. Es psicoterapeuta fenomenológico-existencial. Realiza intervenciones en organizaciones de salud, educativas, empresariales, etc. Autora, entre otras publicaciones, de los libros *Burnout y estrés laboral; Proyectos de Vida; La evaluación psicolaboral. Fundamentos y prácticas*, y del trabajo *Liderazgos auténticos*. Participó en numerosos eventos científicos en el país y exterior.  
isabelpjauregui@gmail.com

**Lelia Pestana**

Licenciada en Psicología (UBA). Miembro Titular y Docente de la Asociación Argentina de Psicodiagnóstico de Rorschach. Docente en la Facultad de Psicología y Psicopedagogía (USAL). Ha participado en distintas investigaciones y tiene trabajos publicados en revistas de la especialidad. Orientada inicialmente hacia el área clínica, en los últimos años ha tenido un fuerte desempeño en el ámbito laboral, realizando evaluaciones psicotécnicas en importantes consultoras.  
leliasp@fibertel.com.ar

**Alicia Liliana Rodríguez**

Licenciada en Psicología (UBA) y Licenciada en Relaciones Humanas (USAL). Posee el título de Profesorado en Psicología (UBA) y del Posgrado en Dirección y Gestión Empresarial (Facultad de Ingeniería, UBA). También ha cursado el Posgrado en Test de Zulliger (UBA) y el Posgrado en Especialización en Docencia en Entornos Virtuales (UNQ). Se perfeccionó en Lingüística, Semiología y Filosofía. Ex Docente de la Cátedra de Psicología del Trabajo (Facultad de Psicología, UBA). Actualmente es docente del Master de Dirección y Gestión Empresarial en la materia Comportamiento Organizacional (Facultad de Ingeniería, UBA). Docente titular en Administración y Procesos de RRHH (USAL). Profesora adjunta de las materias Política de Compensaciones y Sistemas de Remuneraciones (UCES). Tutora de Trabajos Finales en la Maestría de RRHH (USAL). Es miembro de ADEIP y socia de la Consultora Beltrani y Asociados. Durante los últimos 14 años, ha trabajado como consultora en recursos humanos e impartido programas de coaching, desarrollo gerencial, gestión del cambio con intervención en distintas áreas funcionales de importantes organizaciones en Argentina y Chile. Capacitadora en temas de comunicación estratégica, competencias y compensaciones. Ocupó posiciones de responsabilidades funcionales en áreas de Recursos Humanos en empresas líderes del rubro farmacéutico, automotriz, metalúrgico y de servicios.  
aliciabel4838@gmail.com

**Sergio Daniel Satulovsky**

Analista de Sistemas (Universidad de Morón). Certified Scrum Master (Scrum Alliance). Psicólogo Social (Escuela de Psicología Social del Sur). Se desempeña como Ingeniero en Mejoras de Procesos en una empresa de tecnología, donde trabaja con metodologías ágiles a través de las técnicas de grupo operativo y aplicando los principios de la Psicología Social Pichoniana. Cuenta con más de 20 años de experiencia liderando grupos de trabajo, en las áreas de desarrollo de software, contable y administración en empresas nacionales y multinacionales. Es Miembro de la Comisión de Salud Mental de la Asamblea Permanente por los Derechos Humanos, donde es cocordinador de Talleres Laborales, ayudando a los integrantes a mejorar su situación laboral o iniciar su emprendimiento propio. Es Disertante y autor de trabajos para congresos internacionales en las temáticas de Grupo y Violencia Laboral. Es director de SG Consultoría Organizacional. sergio.satulovsky@gmail.com

**Mara Schuman**

Licenciada en Psicología (UBA, Diploma de Honor). Ha cursado el Executive HR Program (Universidad Torcuato Di Tella). Se desempeñó como Jefa de selección y formación en Confidentia Psicólogos Empresariales, como Coordinadora de selección en Bayton, como Analista de Selección en Repsol YPF y como Selectora en el Servicio de Empleo de la AMIA. Es Profesora Adjunta de la materia Dinámica de Grupos (Recursos Humanos, UCES) y docente del Programa de Alta Formación Directiva en la UB. Docente invitada en la Maestría en Evaluación Psicológica (Facultad de Psicología, UBA). Desde 2011 se desempeña en Whalecom como consultora Senior. Se especializa en búsquedas de selección de todos los niveles y en la coordinación de programas de jóvenes profesionales. Participa en el armado y dictado de capacitaciones sobre gestión emocional, reinserción laboral, desarrollo, selección y gestión por competencias y participa en procesos de Evaluación de Potencial para distintas empresas. maraschuman@yahoo.com.ar

**Cecilia Solís**

Licenciada en Psicología (UNC). Docente regular de la cátedra de Psicología del Trabajo I (Facultad de Psicología, UBA). Docente asistente de las cátedras Psicología Organizacional y Capacitación y Desarrollo de RR. HH. (UCA). Tutora de prácticas profesionales en el área laboral de la psicología (Facultad de Psicología, UCA). Docente Titular con car-

go de Adjunto de la cátedra Psicodiagnóstico Laboral (UFLO). Miembro de la Asociación de Psicólogos Laborales de Argentina (APSILA) e integrante del Comité Organizador del Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Dicta cursos y seminarios de capacitación en APSILA. Es consultora freelance en evaluaciones psicotécnicas y capacitación organizacional. Realizó cursos de postgrado y actualizaciones en Gestión de los RR.HH. y Administración de Técnicas Psicométricas aplicadas a la Selección de Personal. psic.mailing@gmail.com

**Gabriela Vera**

Licenciada en Psicología (UBA). Posgrado en Psicoterapias Psicoanalíticas (CEP). Posgrado en Capacitación y Desarrollo (Universidad de Quilmes). Diplomatura Didáctica Universitaria (Fundación Barceló). Profesora titular de la materia Psicología Laboral (Psicología, Fundación Barceló). Tutora de Tesis y Directora de Proyecto de Investigación y de Extensión Universitaria (Fundación Barceló). Coordinadora de Supervisiones Prácticas del área Laboral (Fundación Barceló). Profesora Titular de las materias Reclutamiento y Selección, Evaluación de Desempeño y Dirección de Personal (RR.HH., Fundación de Altos Estudios). En el año 1994 inició su carrera en el área Laboral, realizando una pasantía en el Ministerio de Trabajo en la bolsa de empleo, formándose en entrevistas laborales, técnicas psicométricas y proyectivas. Ha trabajado en Hidalgo y asociados, Bruno Matarazzo, Total Rewards y Crowe Horwath, desempeñándose en el área de selección y reclutamiento, evaluaciones psicotécnicas, evaluación de potencial, coordinando procesos de assessment center, llevando adelante procesos de outplacement y de coaching.

Miembro de la Comisión de Salud Mental de la Asamblea Permanente por los Derechos Humanos, donde es cocordinadora de Talleres Laborales, ayudando a los integrantes a mejorar su situación laboral o iniciar su emprendimiento propio. Dicta cursos sobre Test de Zulliger, Gestión por Competencias, Assessment Center, Selección por Competencias. Participó como disertante en congresos internacionales y nacionales presentando trabajos sobre las temáticas de grupos y de violencia laboral. Directora de SGConsultoría Organizacional. lic.gvera@gmail.com

**Cristina Weigle**

Licenciada en Psicología (Facultad de Humanidades y Ciencias, Universidad de la Republica, Montevideo). Su amplia experiencia como

docente comienza en la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires en 1976. Se especializa en psicodiagnóstico de Rorschach y Zulliger. Tiene varias publicaciones sobre psicodiagnóstico desde 1981 a la fecha. Actualmente se dedica a la clínica, al psicodiagnóstico y a supervisiones de dicha técnica.

weiglecristina@gmail.com

### **Mónica Wengiel**

Licenciada en Psicología (UBA). Postgrado en Psicología Social. Cuenta con más de 25 años de experiencia en RR.HH. habiendo liderado áreas de selección, evaluación y desarrollo en empresas como NEC Argentina e Indra. Posee una marcada trayectoria en gestión del desempeño, desarrollo del potencial y los talentos humanos así como gran experiencia en consultoría, asesoramiento y coaching en desarrollo humano organizacional. Desde 2005 se desempeña como Gerente de Consultoría del área de Recursos Humanos de Horwath Capital Intelectual. Su especialidad se centra en procesos de evaluación de potencial, diseño de planes de capacitación y desarrollo, dictado de cursos de especialización en temas como cultura organizacional, trabajo en equipo, comunicación y selección de personal.

monicawengiel@hotmail.com

## **Prólogo**

Este libro está dirigido a los psicólogos jóvenes profesionales que incursionan en el área laboral y a los expertos que buscan estar al día con las propuestas y prácticas utilizadas en la actualidad.

Para asomarnos un poco a la rica y compleja variedad, hemos invitado a numerosos psicólogos con experiencia, a fin de acercarnos a las metodologías vigentes.

Buscamos dar a conocer diferentes teorías que sostienen este quehacer y realizar un examen crítico de los diversos instrumentos actuales, tratando de incorporar nuevas miradas.

Los autores y autoras son licenciados en Psicología, con experiencia sólida en la especialidad; muchos de ellos con algunos libros publicados últimamente.

Las propuestas son consistentes y fundamentadas. Hemos tratado de plantearlas de un modo ágil, coloquial y ameno, sin perder de vista un enfoque didáctico, resultando así un libro poco común dentro de los de su temática.

El libro abarca distintos enfoques e intervenciones donde se desempeña el psicólogo en el área laboral. Se presentan dieciocho temas en tres apartados.

En un apartado se encuentran los artículos vinculados con la gestión de recursos humanos: la selección, capacitación, gestión del talento, desarrollo de carrera, identificación de potencial y el sistema motivacional de las organizaciones.

Otra temática de relevancia es el abordaje de la evaluación psicolaboral desde distintos ángulos, aportando prácticas, técnicas y experiencias.

Por otro lado, se desarrollan formas de cómo evaluar características tan requeridas por las organizaciones como la deshonestidad laboral, el liderazgo y la orientación al cambio. Asimismo, se exponen distintos aspectos técnicos vinculados con el proceso de la Entrevista de Devolución, la redacción del Informe y la utilización de técnicas psicológicas en contextos poco usuales. También se abordan las complejidades propias del rol del psicólogo en el ámbito laboral. Siempre buscando profundizar e informar, instrumentando.

La propuesta de esta compilación surge hace tres años, teniendo como objetivo el encuentro con el lector para brindarle diferentes voces y prácticas de psicólogos especialistas en el ámbito de las organizaciones y así acompañarlo en la tarea profesional cotidiana en estos tan complejos y cambiantes escenarios actuales.

Cristina Weigle - Beatriz Benditto  
Natalia González - Gabriela Vera

Parte I

## Demandas actuales en las organizaciones



# Cómo detectar la deshonestidad y confiabilidad, una permanente aspiración de la empresa

*Cristina Weigle*

Nunca es posible afirmar con certeza algún resultado diagnóstico. No hay técnica que lo haya logrado hasta ahora. Tal vez sea más clarificador hacernos esta otra pregunta: *¿es posible encontrar una probable conducta deshonestas?*

Durante años, las empresas y consultoras han hecho múltiples pruebas infructuosas, incluso empleando el detector de mentiras. Apelando al método del *análisis del discurso*, cuyo fundamento descansa en el psicoanálisis postfreudiano, hemos encontrado un camino que nos responde favorablemente con alta probabilidad.

*La investigación comienza así:* ocasionalmente detectamos tres postulantes varones que no se conocían entre sí, de diversas edades y para diferentes empresas. Fueron sorprendidos respectivamente en estafas, falsificación de currículums y fabulaciones, todas ellas conductas transgresoras por la cual son separados o rechazados por la empresa.

Para las pruebas tomadas en el período de selección y evaluación, se selecciona el *Test de Zulliger (Z-Test)* por considerarlo el de mayor confiabilidad. Lo primero que sorprende es el parecido de alguna de sus respuestas; se encuentran fallas no psicóticas en la lógica con distorsión de la realidad; además, se observa el empeñamiento en sostener sus puntos de vista, discutiéndolos sin ceder, ni reconocer, ni rectificarse, con manifiesto fastidio y enojo en sus tonos de voz. Si analizamos este tipo de lógica (más que los contenidos y los determinantes), podemos encontrar *la psicopatía con la desmentida* como mecanismo estructurante.

Veamos ahora las respuestas con fallas en la lógica; veamos la actitud durante las preguntas del retest; observemos el clima desafiante y el comentario al respecto.

## Pablo, 45 años

**Z-Test.** Número total de respuestas: 15 (seleccionamos las siguientes)<sup>1</sup>

**L. I.** “Un reflejo de un animal en el agua.” (Examinador: ¿Dónde?) (D central oscuro. ¿Qué animal?) “Una vaca.” (¿Cómo sabe que es una vaca en esta oscuridad?) “Porque es de noche, por eso no está nítido. Los pies no se ven precisamente porque es de noche.” (Considera válida su lógica. No baja de su postura.) (¿Cómo es posible que se vea el reflejo?) “Es porque está en el agua” (¿Pero podría ser cualquier otro animal!) “Sí, *pero yo veo una vaca.*” (De este modo él crea la realidad que desea). “Además usted me pidió en la consigna que yo imaginara...” (Apunta a culpar al interlocutor sin asumir su absurdo, mostrando la ausencia de superyó. Le ponemos F- porque no se ve nada más que negro D central.)

**L. I.** “Dos personas hablando, con las caras pegadas; se ve el ojo.” (¿Dónde?) (D, s superior, media cara cada uno.) (Explíqueme más esto; ¿cómo lo ve?) “Como enfrentados uno con el otro.” (Enfrentados, ¿qué quiere decir?) “Porque están enojados. Acá se arriman uno al otro como imponiéndose.” (Gesto de amenaza.) (¿Quiénes son?) “Son dos amigos.” (¿Cómo explica tal enojo entre amigos?) “Porque con los amigos no hay un enojo grande.” (F-/ + por desproporción lógica.)

**L. II.** “Un animal reflejado en el agua.” (¿Dónde?) (en S, D rojo) “Tomando agua.” (¿Qué animal?) “Puede ser cualquiera, adelantándose a mí pero yo prefiero que sea un caballo, es un animal muy noble” (desvía la atención para evitar la crítica.) (Se trata de una estrategia manipuladora percibida sobre todo por el tono de voz.)

**L. II.** “Acá hay dos personas en una bolsa.” (¿Dónde?) (en D marrones) (¿No es esto un poco extraño?) “Sí” (acepta la realidad expresada por el examinador pero vuelve a su lógica). “Pueden estar de campamento tratando de dormir y charlan desde las bolsas boca abajo. En la bolsa no se nota el cuerpo.” (De este modo se ataja y queda a salvo de que no se pueda vislumbrar la forma. Además, “bolsa” refuerza el ocultamiento.) “Y se ve la cara solamente.” (Muéstrame la cara.) (Señala con absoluta seguridad los detalles pequeñísimos oscuros).

1. Véase Weigle y Benditto, *Test de Zulliger*, 2012.

**L. III. v** (invertida) “Así una mariposa... solo por la forma porque no hay mariposas rojas como esta de aquí.” (En las elecciones y rechazos, en la Prueba de Morh al finalizar el test, dice “elijo la lámina tres por la mariposa que tiene lindo color, roja”. Se trata de una clara contradicción.)

## Análisis

Sostener esa desmentida no psicótica pero absurda, es también una burla hacia el examinador que exige coherencia, y con el cual acuerda más de una vez.

Carece de autocrítica al no registrar sus desmentidas. El yo que predomina es el yo-placer que genera la desmentida.

Cualquiera de esas respuestas nos llevaría a una conclusión similar. No es la cantidad lo que decide, sino la calidad, el cómo presenta la lógica. Aunque sea en una única respuesta, estas consideraciones ya nos delatan la transgresión.

## Karl, 26 años

**Z-Test.** Número de respuestas: 9 (seleccionamos las siguientes)

**L. I. v** (invertida) “Veo un insecto simétrico con patitas y alas. Mariposa o polilla o libélula.” (¿Dónde?) (W) (¿Cómo la ves?) “Grande, fuerte, cuerpo que se impone en el entorno, con una coraza con los matices oscuros como un escarabajo, con fuerza.” (¿Cómo es posible esa combinación?) “No existe este insecto, es un prototipo.” (¿Qué quiere decir prototipo?) “Mitad de escarabajo y mitad de otra cosa.” (Es claramente una contaminación.) “Tiene la agilidad de una mariposa a la vez que es duro y bien protegido.” (¿Cómo lo ves?) “Agazapado a punto de ir a una confrontación. A realizar algo importante: a cazar una presa para la comida.” (Cambia de insecto a su gusto e incluso los mezcla plasmando una imagen de sí. Aparece la ansiedad persecutoria y nuevamente el enfrentamiento. Busca una lógica que haga posible sostener sus evidentes contradicciones).

**L. II. v** (invertida) “Veo un animal que no existe; un prototipo, simbiosis.” (¿Dónde lo ve?) (W) (¿Qué me quisiste decir?) “Que es de ciencia ficción. No transmite ni enojo ni felicidad, no está enojado. Ojos

# Índice

Autoras y autores ..... 5  
Prólogo..... 13

**Parte I. Demandas actuales en las organizaciones**

Cómo detectar la deshonestidad y confiabilidad, una permanente aspiración de la empresa  
*Cristina Weigle* ..... 17

Factores que inciden en el compromiso y en el rendimiento laboral  
*Beatriz Benditto* ..... 25

Aportes y prácticas para la evaluación de liderazgo y roles de conducción  
*Natalia González*..... 33

Disposición al cambio: flexibilidad y motivaciones  
*Lelia Pestana* ..... 51

Liderazgos auténticos en tiempos inciertos  
*Isabel Pérez Jáuregui* ..... 65

**Parte II. Desarrollo de las personas en el ámbito laboral**

Proceso de gestión de carrera en las organizaciones  
*Mónica Wengiel*..... 79

¿Qué es el potencial de desarrollo? La gestión del talento  
*Beatriz Benditto* ..... 89

Organización y gestión del conocimiento  
*Alicia L. Rodríguez* ..... 129

La evaluación integral del sistema motivacional y del clima en las organizaciones laborales  
*Graciela Adam*..... 145

**Parte III. Herramientas y metodología de trabajo**

El rol y la responsabilidad del psicólogo en el Assessment Center <i>Gabriela Vera</i> .....	219
Una experiencia novedosa: el encuentro entre el Test de Rorschach y un estudio grafológico <i>Cristina Kevorkian, Cristina Weigle</i> .....	235
La entrevista posterior a un test, una modalidad de indagación diferente <i>Mara Schuman</i> .....	249
La entrevista posterior como devolución y contención en el proceso de la evaluación laboral <i>Julieta V. Otálora</i> .....	255
Qué, cómo y para qué realizar un informe psicolaboral <i>Roxana Boso, Cecilia Solís</i> .....	265

**Parte IV. Abordajes y prácticas creativas**

Trabajo en yacimiento minero <i>Graciela del Valle Rodríguez</i> .....	311
Una experiencia de trabajo grupal en una empresa de tecnología <i>Sergio Daniel Satulovsky</i> .....	327

**Parte V. El rol del psicólogo laboral**

Algunas reflexiones sobre la “buena práctica” en psicología laboral <i>María Elena Ocampo</i> .....	339
Paradojas y cuestionamientos en el rol del psicólogo laboral actual <i>Alicia Freytes</i> .....	347