

Allende, Cecilia

**Evaluaciones psicolaborales
y prevención de malestar
psicológico en postulantes
con indicadores de ansiedad**

**Tesis para la obtención del título de
grado de Licenciada en Psicología**

Directora: Schroeder, Ivana

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento- No Comercial 4.0 Internacional.](#)

*Evaluaciones psicolaborales y prevención de malestar psicológico en postulantes con
indicadores de ansiedad*

Cecilia Allende

*Evaluaciones psicolaborales y prevención de malestar psicológico en postulantes con
indicadores de ansiedad*



Universidad Católica de Córdoba
Facultad de Ciencias de la Salud
Licenciatura en Psicología
Contexto Organizacional-Laboral

Trabajo Integrador Final

“Evaluaciones psicolaborales y prevención de malestar psicológico en postulantes con indicadores de ansiedad”

Autora: Allende, Cecilia - DNI 42.978.610

Directora: Esp. Ivana Schroeder

Co-director: Lic. Ignacio Pernías

Año: 2025

AGRADECIMIENTOS

Quisiera iniciar estas líneas expresando mi profundo agradecimiento a todas las personas que, de una u otra forma, fueron parte de este proceso y contribuyeron, con su presencia y apoyo, a que hoy pueda alcanzar esta meta. A cada uno de ellos y a quienes se tomen el tiempo de leer estas palabras: gracias, de corazón.

Deseo dedicar un reconocimiento especial a la Consultora “CV”, por abrirme sus puertas y brindarme la posibilidad de realizar mi práctica preprofesional. En particular, a Cecilia y Cecilia, quienes junto a todo el equipo hicieron de ese espacio una experiencia sumamente enriquecedora, no solo por sus enseñanzas técnicas, sino también porque me transmitieron valores esenciales sobre la labor del psicólogo y una perspectiva humana que siempre llevaré conmigo.

Quiero también expresar mi gratitud a los profesionales de la UCC, quienes, a través de su dedicación y compromiso, lograron compartir la pasión y responsabilidad que implica esta profesión. De manera especial, agradezco a la Esp. Ivana Schroeder, mi directora, por su guía, su disposición y por brindarme herramientas y confianza para llevar adelante este trabajo. Del mismo modo, al Lic. Ignacio Pernías, por su tiempo, paciencia y por enseñarme con generosidad.

A mis amigos de toda la vida y a quienes la universidad me permitió conocer. Cruz, Lucía y Sofía, gracias por haber transformado este recorrido en una experiencia inolvidable, por la compañía, las risas, las caídas compartidas y por brindarnos siempre la energía necesaria para seguir adelante en los momentos más desafiantes. Comenzamos este camino siendo adolescentes y me llena de orgullo saber que en equipo pudimos alcanzar esta meta.

No quiero dejar de mencionar a Lautaro, mi compañero, quien con amor y dedicación supo acompañarme en largas jornadas de estudio. Su paciencia y cariño me ayudaron a comprender que el camino también se disfruta, y que a veces es necesario soltar la exigencia para valorar cada paso.

A mi papá, quien acercó la Psicología a mi camino, gracias por sembrar amorosamente esa inquietud que me trajo hasta aquí.

Y, por sobre todo, mi agradecimiento más profundo es para mi mamá. Su apoyo incondicional, su amor gigante y su capacidad de estar presente en cada etapa de este recorrido han sido fundamentales. Con su ejemplo me enseñó que la perseverancia y el esfuerzo tienen siempre su recompensa, y que la fe y la empatía son el motor que sostiene todo.

Con este trabajo concluye una etapa formativa que no solo representa el cierre de un ciclo, sino también el punto de partida de nuevos caminos que me llenan de ilusión y motivación para seguir creciendo, tanto personal como profesionalmente.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. CONTEXTO DE PRÁCTICA	10
2.1 El sentido y significado del trabajo para los sujetos.....	11
2.2 La importancia de las tareas de los psicólogos en las organizaciones.....	12
2.3 La relevancia de los procesos de selección	14
2.4 Evaluaciones psicolaborales: área electa para desempeñar mi Práctica Profesional Supervisada.....	16
3. CONTEXTO INSTITUCIONAL	17
3.1 Descripción y valores fundamentales	18
3.2 Organigrama	19
3.3 El camino recorrido	19
3.4 Servicios y actividades	20
3.5 Incidencia del momento contextual y su adaptación a las crisis económicas	21
3.6 Mi rol como practicante.....	21
4. EJE DE SISTEMATIZACIÓN	23
5. OBJETIVOS	25
5.1 Objetivo General.....	26
5.2 Objetivos Específicos	26
6. PERSPECTIVA TEÓRICA	27
6.1 La psicología, el trabajo y las organizaciones	28
6.2 Proceso de selección de talento: evaluaciones psicolaborales como un recurso complementario	30
6.3 Generalidades de las técnicas de exploración del perfil del candidato y la ulterior recopilación de resultados	33
6.4 Una aproximación al Test de Zulliger	35
6.5 Una aproximación a los test proyectivos gráficos	37
6.6 Transformación digital en el ámbito laboral: Impacto de las TICs en el teletrabajo, la selección de personal y la evaluación psicológica.....	39
6.7 Salud e Higiene ocupacional: Cultura de prevención.....	42
6.8 Estrés laboral: Aportes de la Teoría Cognitivo-Conductual y la Psiconeuroendocrinoinmunología	44
6.9 La ansiedad y el trabajo	47
7. MODALIDAD DE TRABAJO	51
8. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA	54
8.1 Recuperación del proceso vivido.....	55
8.1.1 Conociendo mi práctica profesional supervisada	55
8.1.2 Familiarizarse con las actividades	56
8.1.3 Participar: entre observaciones y prácticas.....	56
8.1.4 Aprender en equipo	57
8.1.5 Decisiones: pensar y repensar	58
8.1.6 Experiencias con las referentes: supervisiones y encuentro	59

8.2 Analisis y sintesis de la experiencia	59
8.2.1 Estrategias de detección de ansiedad en evaluaciones psicolaborales virtuales.	59
8.2.1.1 La entrevista en profundidad	60
8.2.1.2 El Test de Zulliger	65
8.2.1.3 Test proyectivos gráficos	68
8.2.2 Manifestaciones emocionales y conductuales de ansiedad en postulantes....	73
8.2.3 La actitud del profesional como factor clave en evaluaciones psicolaborales	78
8.2.3.1 Empatía y manejo del ambiente evaluativo	79
8.2.3.2 La postura del evaluador y su impacto en la calidad de la información obtenida	81
8.2.3.3 El criterio del evaluador en la recomendación del candidato	83
8.2.3.4 Flexibilidad y adaptabilidad en la administración de pruebas.....	84
9. CONCLUSIONES.....	88
9.1 Consideraciones finales	89
9.2 Reflexiones del proceso.....	90
9.3 Sugerencias para próximos proyectos	91
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93

ÍNDICE DE SIGLAS O ABREVIATURAS

CF: Color - forma

DAT: Test de Aptitudes Diferenciales

Det: Determinante

FM: Movimiento animal

HTP: House Tree Person

IPV: Inventario de Personalidad para Vendedores

LADS: Técnica del Dibujo e Historia de un Animal de Levy

Lam: Lámina

Ma: Modo Apercepción

Pos: Posición

PPS: Práctica Preprofesional Supervisada

RR.HH: Recursos Humanos

TICs: Tecnologías de la Información y la Comunicación

TIF: Trabajo Integrador Final

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Integrador Final se elabora dentro del marco de las Prácticas Preprofesionales Supervisadas insertas en la carrera de Licenciatura en Psicología de la Universidad Católica de Córdoba. Con el propósito de poder sistematizar la experiencia de práctica, me he desempeñado en la consultora "Creamos Valor" durante el año 2024. Este recorrido se desarrolló en el contexto laboral-organizacional, donde he tenido la oportunidad de aplicar y profundizar mis conocimientos teóricos en un entorno real de gestión de recursos humanos.

Uno de los aspectos que más despertó mi interés en esta oportunidad de formación fue el rol que desempeñan las evaluaciones psicolaborales en los procesos de selección de personal. Estas evaluaciones ofrecen una mirada integral sobre las características psicológicas de los candidatos, su estilo de trabajo, su capacidad de adaptación, su ajuste a la cultura organizacional, entre otras cosas. Considero que este tipo de evaluación es una herramienta clave para optimizar la gestión del talento humano, favoreciendo procesos de selección más acertados y alineados con las necesidades de las organizaciones. En este sentido, este trabajo busca aportar una reflexión sobre la importancia de la evaluación psicolaboral y su impacto en la toma de decisiones dentro de las empresas.

Con el fin de brindar una idea general de este escrito, a continuación, presento los apartados de los cuales se nutre el Trabajo Final Integrador. Los mismos se encuentran divididos de la siguiente manera:

En primer lugar, en “Contexto de práctica”, aborda la evolución del concepto de trabajo y su implicancia en la identidad de las personas, además de destacar la función del psicólogo organizacional como un actor clave en la promoción del bienestar laboral. Posteriormente, en el apartado “Contexto institucional”, se describe la consultora "Creamos Valor", detallando su historia, estructura organizativa y el papel que desempeña en la evaluación de candidatos y el asesoramiento empresarial.

En “Eje de Sistematización” y “Objetivos” se aborda la temática de las evaluaciones psicolaborales y su vínculo con la prevención del malestar psicológico en postulantes que presentan indicadores de ansiedad. El objetivo general consiste en analizar de qué manera estos procesos de evaluación permiten no solo identificar tales indicadores, sino también contribuir a su detección temprana y a la prevención de posibles afectaciones en el bienestar de los candidatos.

En “Perspectiva Teórica” se presentan los conceptos y enfoques fundamentales que sustentan el análisis. Asimismo, en “Modalidad de Trabajo” se describe la metodología

empleada tanto para la recolección y análisis de datos como para la sistematización de prácticas, incluyendo el rol que desempeñé en las diversas actividades de la consultora.

En la sección “Recuperación del proceso vivido”, se realiza un recorrido reflexivo sobre mi vivencia, resaltando los aprendizajes adquiridos y los desafíos enfrentados. Luego, en “Análisis y síntesis de la experiencia”, se realizó una sistematización y relectura de la experiencia vivida.

Finalmente, en el apartado de “Conclusiones”, se reúnen los principales resultados de este trabajo, ofreciendo una síntesis de los aspectos más relevantes de lo vivido y planteando sugerencias para futuras investigaciones o prácticas en el ámbito de la psicología laboral.

A través de esta sistematización, espero contribuir al conocimiento sobre el papel de las evaluaciones psicolaborales en la selección de personal y su impacto tanto en la gestión organizacional como en la vida de las personas. Al mismo tiempo, este trabajo representa un proceso de crecimiento personal y profesional, consolidando los aprendizajes adquiridos a lo largo de mi formación académica y práctica preprofesional.

2. CONTEXTO DE PRÁCTICA

2.1 El sentido y significado del trabajo para los sujetos

A lo largo de la historia, el concepto de trabajo ha ido evolucionando. Romero (2017) sostiene que ha pasado de ser visto como una labor pesada y degradante en la antigüedad, a ser considerado una actividad creadora en la época moderna, para luego comenzar a reconocer al trabajo y al sujeto como conceptos ampliados siguiendo los aportes de De la Garza Toledo (2009).

Teniendo esto en cuenta, es importante mencionar que para pensar y teorizar sobre el trabajo es necesario entenderlo dentro del complejo y cambiante contexto en el que se desarrolla la realidad social.

Retomando las contribuciones de Da Rosa Tolfo (2011), puedo aludir a que actualmente el trabajo se percibe más allá de una simple actividad instrumental, valorándose igualmente sus aspectos subjetivos. No solo es una forma de ganarse la vida, sino que también actúa como una motivación de logro y un medio para contribuir al desarrollo personal y colectivo. A través del trabajo, las personas adquieren conocimiento sobre sí mismas, desarrollan habilidades, construyen tanto identidades como proyectos vitales, y establecen vínculos con otros.

Los autores mencionados anteriormente, me permiten pensar en los significados y sentidos atribuidos al trabajo como construcciones elaboradas colectiva y dialécticamente en un contexto sociohistórico específico.

Existen diversos tipos de trabajo, cada uno con sus particularidades. Por ejemplo, el empleo asalariado, el emprendimiento autogestionado, el trabajo voluntario, el teletrabajo y muchos otros. Buendía (1990) propone que el trabajo es una expectativa social y cultural que provee estatus e identidad social, pero que este proceso se ve interrumpido ante el desempleo.

2.2 La importancia de las tareas de los psicólogos en las organizaciones

El rol de los psicólogos en las organizaciones es fundamental debido a su capacidad para promover la salud, el desarrollo y la mejora de la calidad de vida en relación al trabajo. Santana Cárdenas (2007) especifica que se espera que los psicólogos de este contexto intervengan en las organizaciones con una perspectiva de cambio que beneficie a todas las partes de manera sustentable y responsable.

El psicólogo organizacional-laboral se centra en el ajuste entre el entorno laboral, los otros individuos y el propio trabajador. La autora mencionada anteriormente también sostiene que esto implica enfocarse en procesos como la comunicación, el liderazgo, el clima y la cultura organizacional, ya que estos aspectos son indicadores del funcionamiento global de la organización.

Siguiendo a Montenegro y Schroeder (2019), puedo sostener que las circunstancias que motivan a una organización a buscar ayuda psicológica son variadas y pueden afectar directamente la eficacia y el bienestar de los empleados, y por tanto, a la organización en su conjunto.

Una de las principales razones por las que una organización puede demandar la intervención de un psicólogo es debido a la disfunción de los vínculos entre los empleados. Los problemas en las relaciones interpersonales pueden afectar negativamente el clima organizacional, la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo, lo que a su vez puede obstaculizar el desempeño laboral y la productividad.

Otro motivo común para solicitar la intervención es la incapacidad de llevar a cabo tareas en conjunto, a pesar de que existan buenos vínculos entre los empleados. Esto puede indicar problemas en la coordinación, la planificación o la asignación de roles dentro del equipo, lo que puede requerir una evaluación y la participación de un psicólogo.

Otra razón puede ser el liderazgo deficiente en una organización. Los problemas con los líderes pueden manifestarse en forma de falta de dirección, falta de motivación o conflicto entre los miembros del equipo, lo que puede tener un impacto significativo en el clima laboral y la moral de los empleados.

La falta de definición de roles dentro de la organización es otra situación que puede requerir la intervención de un psicólogo ya que los roles ambiguos o superpuestos pueden generar

confusión, resentimiento y falta de claridad en cuanto a las responsabilidades de cada trabajador, lo que puede afectar negativamente la operatividad y la cohesión del equipo.

La toma de decisiones importantes es otro motivo frecuente de demanda ya que las decisiones difíciles pueden generar estrés, ansiedad y conflictos entre los empleados.

En este sentido, Maceo Vargas y Montero Tamayo (2017) refieren que una de las tareas de los psicólogos organizacionales implica asesorar a la organización sobre cómo adaptarse y desarrollar estrategias efectivas para mantener su funcionamiento saludable.

Además, se espera que estos profesionales de la salud mental actúen como agentes de cambio dentro de las organizaciones a través de la utilización de su experiencia y conocimientos para identificar áreas de mejora y promover el cambio positivo en la cultura organizacional, los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales.

Otra función importante que cumplen es la de gestor de procesos o consultor. En este caso, se centran en la identificación y resolución de problemas dentro de la organización, trabajando en colaboración con los empleados para potenciar sus propias capacidades y encontrar soluciones efectivas.

Asimismo, los psicólogos organizacionales trabajan para potenciar la subjetividad en los sujetos y grupos que conforman la empresa, lo que implica comprender y mejorar las dinámicas de grupo, la comunicación interna y la motivación de los empleados. A la vez que también incluye identificar y fomentar el tanto el crecimiento profesional como personal en los trabajadores.

Por otra parte, en el desarrollo emprendedor, Vinocur y Kuchevasky (2010) manifiestan que los psicólogos desempeñan un rol muy importante al ayudar a los emprendedores a clarificar su visión y encontrar los recursos adecuados para materializar sus proyectos.

A continuación, me interesa desarrollar el papel crucial de estos profesionales de la salud en los procesos de selección de personal.

2.3 La relevancia de los procesos de selección

De acuerdo a los aportes de la Agencia Danesa de Comercio e Industria (2002), se puede pensar que actualmente se está tomando conciencia de que el talento es el principal recurso de una organización. Entonces, para lograr mantener su competitividad estable, las empresas se han dispuesto a desarrollar estrategias para invertir, cuidar y mantener sus recursos humanos. En este sentido, desarrollar procesos de selección de personal de alta calidad, permitiría a la organización acercarse más eficientemente a sus objetivos.

Por su parte, Ansorena Cao (2007) desarrolla que se trata de procesos fundamentales en cualquier organización porque permiten identificar y contratar a los candidatos más adecuados para ocupar determinados puestos de trabajo.

Bajo esta perspectiva menciona que es elemental comprender que nadie es inherentemente "apto" o "no apto", sino que siempre se debe enunciar en relación a un puesto específico. En lugar de ello, se evalúa cómo se alinea el perfil de una persona con las características y requisitos del puesto en cuestión.

Es importante reconocer que, en muchos casos, no existe una persona "perfecta" para una posición determinada. Aunque un individuo pueda poseer las habilidades y capacidades necesarias, también existe la posibilidad de que no se adecue a la cultura organizacional. Por lo tanto, para lograr un mayor éxito en el proceso de selección y desempeño laboral, es crucial tener un profundo conocimiento de la institución o empresa para la cual se trabaja. Esto nos permite encontrar el mayor equilibrio entre las habilidades técnicas y la compatibilidad cultural, maximizando así el potencial de la persona en el puesto.

En relación a ello, Agreda Arteaga (2016) sostiene que es importante destacar que estos procesos deben realizarse de manera ética y respetuosa, teniendo en cuenta los derechos y la dignidad de los individuos que participan en ellos.

En primer lugar, en caso de que los procesos de selección sean llevados a cabo por psicólogos, los mismos deben estar capacitados adecuadamente y encontrarse al margen de estereotipos o categorizaciones de los individuos, evitando cualquier forma de discriminación. De esta forma, se busca que todos los candidatos sean evaluados de manera justa, independientemente de otras características personales no vinculantes.

Es fundamental prestar atención a los efectos que puedan generar los métodos utilizados en el proceso de selección sobre los candidatos. Se debe evitar que los candidatos experimenten situaciones incómodas o que afecten su dignidad personal durante el proceso. Esto implica utilizar técnicas de evaluación adecuadas y respetuosas, así como garantizar la confidencialidad de la información obtenida durante el proceso.

Los psicólogos encargados de la selección deben asegurarse de que las pruebas psicotécnicas, entrevistas y demás técnicas estén diseñadas específicamente para medir las características y competencias necesarias para el puesto en cuestión. Es importante no profundizar en aspectos no relacionados con el puesto o concentrarse en encontrar falencias en el candidato.

Otro aspecto importante es resguardar que la evaluación no esté influenciada por el estado de ánimo, preferencias subjetivas o creencias personales del evaluador. La objetividad y la imparcialidad son trascendentales para garantizar la equidad en el proceso de selección.

En esta línea, y tomando los aportes de Blasco (2004), es importante resaltar que el profesional encargado de la selección debe poseer un profundo conocimiento de la realidad organizacional actual y de su rápida transformación. Además, es crucial que quienes ejerzan este rol se mantengan constantemente actualizados y adapten sus prácticas a las demandas cambiantes del entorno laboral.

En la actualidad, según Mendez Leon (2014), las organizaciones no se limitan a utilizar solamente los métodos tradicionales para llevar a cabo el proceso de selección, sino que incorporan nuevas tendencias con el objetivo de optimizar los resultados. Las herramientas más comúnmente utilizadas en los procesos son las mencionadas por Erazo y Castro (2011) en la siguiente figura:

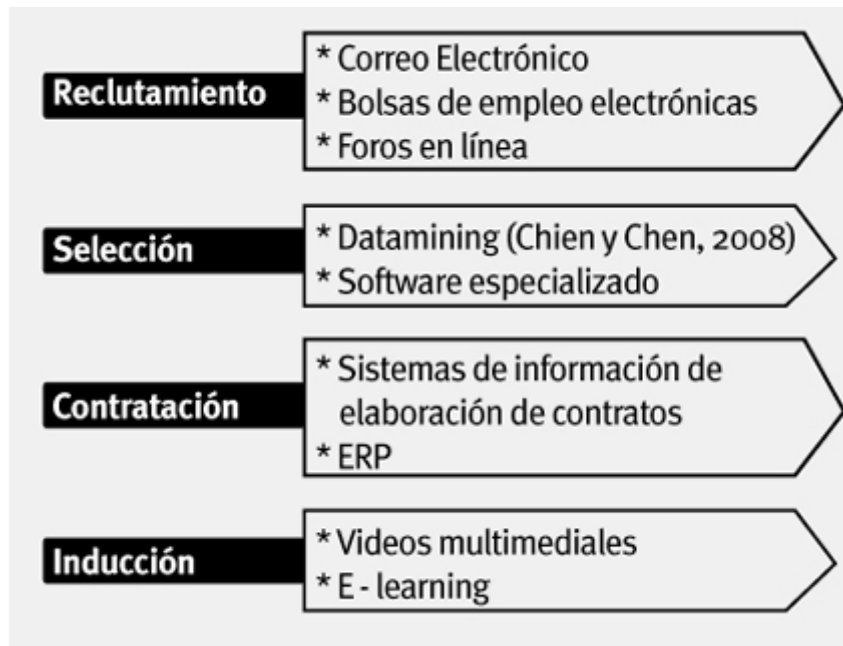


Figura 1. Herramientas TIC que apoyan los procesos de ingreso de personas.

2.4 Evaluaciones psicolaborales: área electa para desempeñar mi Práctica Profesional Supervisada

Las evaluaciones psicolaborales ofrecen una mirada profunda sobre las características intelectuales, rasgos personales, habilidades sociales y orientaciones frente a la tarea de los candidatos, aspectos que son cruciales para determinar su idoneidad para un puesto específico y su potencial de adaptación al entorno laboral.

Además, también me parece especialmente interesante que los psicotécnicos sean la única parte del proceso de selección que deben ser llevados adelante exclusivamente por psicólogos.

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

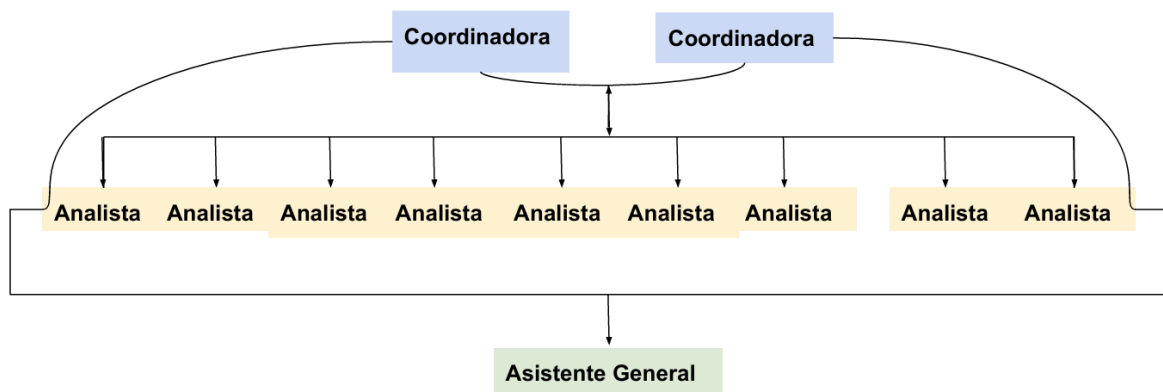
3.1 Descripción y valores fundamentales

Creamos Valor es una consultora cordobesa compuesta por un equipo de profesionales en Psicología que se especializan en actividades y procesos de gestión de RR.HH. Su propósito es promover el progreso personal y la evolución organizacional a través de la asesoría, orientación y acompañamiento, creando espacios laborales más sinérgicos, inclusivos y saludables.

La misma se guía por valores capitales como la profunda involucración con las necesidades de los clientes, el desarrollo de confianza y transparencia, y el abordaje del trabajo con dedicación, entusiasmo y un genuino deseo de ayudar y transformar. Además, fomentan el aprendizaje a partir de errores y la innovación constante. La ética, el profesionalismo y la honestidad están en la cima de su escala de valores, y se esfuerzan por respetar y valorar la singularidad de cada persona con la que trabajan.

3.2 Organigrama

Figura 2. Organigrama de la Consultora “Creamos Valor”.



Fuente: Comunicación personal con el equipo de profesionales.

Creado por Allende (2024).

Las coordinadoras prefieren pensar un organigrama plano y colaborativo ya que se perciben como una red de profesionales asociadas. Las analistas-psicólogas trabajan por proyectos, por lo que no tienen una relación de dependencia permanente y realizan otras actividades profesionales. Las relaciones en la consultora se basan en la confianza y el trabajo éticamente compatible.

3.3 El camino recorrido

Su historia es un testimonio de crecimiento progresivo y adaptación. La fundadora-coordinadora comenzó a trabajar como profesional independiente en 2001 realizando psicotécnicos para empresas. Mientras que la otra coordinadora-referente, se desempeñaba como asistente de selección en una empresa cliente. Ellas se conocieron debido a que llevaban a cabo el proceso de selección de una empresa determinada conjuntamente.

La fundadora-coordinadora, al verse sobrepasada por el volumen de trabajo, buscó más personas con las que compartirlo y paulatinamente se fue conformando un equipo de varios profesionales.

Años después, con el deseo de compatibilizar la maternidad con el trabajo, ambas coordinadoras se contactaron para colaborar, aunque descubrieron que administrar sus tiempos era más complicado de lo que parecía. A medida que la cartera de clientes creció, incorporaron más personas para trabajar en la consultora.

El equipo solía realizar las evaluaciones psicolaborales presencialmente en una oficina en Nueva Córdoba, pero la situación de emergencia sanitaria por COVID-19 forzó una transición a la virtualidad que resultó ser un gran cambio ya que ampliaron su alcance a nivel nacional.

El trabajo remoto significó varias ventajas para la empresa, para los candidatos y para el equipo en lo que respecta a flexibilidad, agilidad y ahorro de tiempo y/o recursos. Pero a su vez, también mencionan que han perdido el contacto humano y el ambiente amigable de la oficina.

El manejo de los dispositivos tecnológicos y nuevas metodologías se desarrolló a través del aprendizaje y el esfuerzo colaborativo, lo que les ha permitido enfrentar y superar numerosos desafíos, creciendo y evolucionando constantemente gracias al aporte de todas las integrantes del equipo.

3.4 Servicios y actividades

Creamos Valor se dedica a intervenir en actividades y procesos de gestión de RR. HH, ofreciendo servicios como evaluaciones psicolaborales, análisis del discurso y asesoramiento organizacional. Trabajan para crear ambientes laborales más saludables y eficientes, adaptándose a las necesidades de cada cliente y contexto.

3.5 Incidencia del momento contextual y su adaptación a las crisis económicas

Actualmente, Argentina atraviesa una situación económica y social compleja caracterizada por incertidumbre e inestabilidad. A pesar de estos desafíos, muchas personas despliegan su capacidad de adaptación buscando aprovechar oportunidades de crecimiento en un entorno difícil.

En el caso particular de “Creamos Valor”, percibieron una importante merma en el volumen de trabajo ya que algunos sectores productivos se muestran reticentes a incorporar personal a causa de la imprevisibilidad del panorama. Por ejemplo, en el mes de Julio fueron cancelados

un gran número de evaluaciones psicolaborales debido a la reciente aprobación de la Ley de Bases, la cual modifica el período de prueba para empleados.

A pesar de estos retos, el equipo se mantiene resiliente, apoyándose mutuamente y buscando nuevas formas de adaptarse y superar las dificultades. Su filosofía de "hacer lo mejor que podemos con lo que hay" refleja su capacidad de enfrentar adversidades y seguir adelante.

3.6 Mi rol como practicante

Durante la primera mitad de la práctica, mi rol constaba de administrar algunos test cognitivos (DAT y Dominó), y observar las entrevistas que eran llevadas a cabo por las psicólogas. A lo largo de este tiempo, estuve conociendo a las analistas y su modo particular de trabajar. Luego de haber adquirido un poco de conocimientos, en la segunda mitad del año comencé a liderar entrevistas y realizar informes.

Por mi parte, estuve profundizando en el estudio del Test de Zulliger y practicando con los protocolos que me comparten las referentes o los que puedo recabar por mí misma.

Disfruto de aprender acompañada por el equipo de trabajo de la consultora, y también me gustan aquellos momentos más solitarios de estudio, aprendizaje e investigación en internet.

De la misma manera es importante mencionar que tal como lo indica la Ley Provincial N° 7106 (1984), de acuerdo al artículo 13, todos los procesos que presencie y lleve a cabo durante el desempeño del rol, cumplieron con una serie de principios tales como: el respeto por la dignidad de las personas, el cuidado competente, la integridad, responsabilidades profesionales y científicas. Además, de acuerdo con la Ley Provincial N° 7.179, específicamente el artículo 13, se ha mantenido el secreto profesional en todo momento para garantizar la confidencialidad de la información que ha sido obtenida en el ejercicio de la práctica y la profesión.

4. EJE DE SISTEMATIZACIÓN

“Evaluaciones psicolaborales y prevención de malestar psicológico en postulantes con indicadores de ansiedad.”

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Analizar las evaluaciones psicolaborales y su relación con la prevención de malestar psicológico en postulantes con indicadores de ansiedad.

5.2 Objetivos Específicos

1- Explorar los recursos utilizados en las evaluaciones psicolaborales para la identificación de postulantes con indicadores de ansiedad.

2- Caracterizar las manifestaciones de malestar psicológico visualizadas en las postulantes con indicadores de ansiedad.

3- Analizar el posicionamiento y actitud del profesional psicólogo durante la evaluación psicolaboral realizada a postulantes con indicadores de ansiedad.

6. PERSPECTIVA TEÓRICA

En este apartado he decidido profundizar en los conceptos clave que conforman mi eje de sistematización, con el fin de proporcionar una base teórica. Consideraré los aportes de diversos autores para enriquecer el marco teórico que sustenta este trabajo, y así obtener herramientas conceptuales que permitan un análisis detallado de mi experiencia práctica.

A continuación, se abordan diversos aspectos vinculados al campo de la psicología del trabajo y las organizaciones, analizando su alcance, aplicaciones y contribuciones en diferentes contextos. En primer lugar, se explora el papel de los psicólogos en el ámbito laboral, destacando su rol en procesos como el reclutamiento, la formación y la gestión del bienestar organizacional. Posteriormente se define el proceso de selección, destacando la relevancia de las pruebas psicotécnicas como herramienta clave para obtener una visión integral del candidato. También se examinan los dos enfoques principales en la evaluación psicotécnica: las pruebas psicométricas y proyectivas, que permiten explorar tanto los aspectos cognitivos como los actitudinales del postulante, proporcionando una evaluación más completa de su perfil. Además, se conceptualizan las entrevistas laborales y los informes psicotécnicos, resaltando su papel en la toma de decisiones. Luego se hace un recorrido acerca de cómo la transformación digital ha impactado el ámbito laboral, promoviendo el teletrabajo y modificando procesos de selección y evaluación psicológica.

Asimismo, se describen conceptualizaciones referidas a la salud e higiene ocupacional, y estrategias de prevención primaria, secundaria y terciaria para contribuir a la constitución de entornos laborales saludables. Luego se mencionan y describen brevemente aportes fundamentales de la Teoría Cognitivo-Conductual y la Psiconeuroinmunoendocrinología referidos al estrés en el contexto organizacional. Y, por último, se presentan los análisis referidos a cómo la ansiedad influye en el desempeño laboral, destacando sus efectos en la productividad, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.

6.1 La psicología, el trabajo y las organizaciones

Uno de los ámbitos en los que los psicólogos desempeñan su labor, según afirma Gómez Vélez (2016), es el relacionado con la psicología del trabajo y las organizaciones. Estos profesionales pueden actuar como empleados, autónomos o consultores independientes, ofreciendo servicios de asesoramiento, participando en procesos de reclutamiento y selección, desarrollando programas de formación, analizando el comportamiento organizacional, implementando iniciativas de bienestar laboral, diseñando sistemas de compensación y reconocimiento, gestionando competencias laborales, y promoviendo la seguridad y salud en el entorno de trabajo, entre otras actividades.

En este sentido, Mastretta (2006) describe a la psicología del trabajo como una disciplina y un campo de estudio que analiza las actitudes, los procesos mentales, la conducta y la cognición en el contexto de la interacción humana dentro de las actividades relacionadas con la producción. Complementariamente, Santana Cárdenas (2007) señala que la psicología del trabajo y de las organizaciones representa una realidad consolidada en América Latina, con características destacadas: 1) constituye un campo de estudio científico, 2) es una profesión en sí misma, 3) se complementa con otras disciplinas relacionadas, como la administración, la economía, la antropología, la sociología y las ciencias políticas, entre otras; 4) en el ámbito organizacional, su aplicación ha crecido significativamente, impulsada por el rápido desarrollo de las organizaciones en contextos globales, regionales y locales.

De acuerdo a los aportes de Schneider (1987), son las personas y sus atributos las que determinan el comportamiento organizacional más que la tecnología y la estructura misma de la organización. Y Alles (2012), por su parte, afirma que el adecuado estado de las personas en las organizaciones es responsabilidad del área de Talento Humano, área que debe estar dirigida por gestores del cambio que trabajen de forma estratégica con toda la organización, cumpliendo con funciones trascendentales enfocadas en las personas y el desarrollo de sus competencias.

Según Alles (2019), para destacar como un psicólogo competente en el ámbito de RR. HH, es fundamental actuar con ética y desempeñarse estratégicamente, demostrando un alto nivel de especialización en el área. Esto resulta clave para alcanzar el éxito deseado.

Desde el punto de vista de Tapia (2011), entre las diversas funciones que un psicólogo laboral puede desempeñar, como el reclutamiento, selección y promoción de personal, evaluación del desempeño, reubicación y transferencia de empleados a diferentes puestos, diagnóstico de competencias a mejorar, análisis de necesidades de capacitación, diseño y evaluación de programas de formación, evaluación del clima organizacional y despidos, entre otras, una de las más solicitadas es la de selección de personal y evaluación psicológica. Es por este motivo que se abordarán estas áreas en la siguiente sección.

6.2 Proceso de selección de talento: evaluaciones psicolaborales como un recurso complementario

Citando a Chiavenato (2007), el proceso de selección es un conjunto de etapas orientadas a la adquisición de recursos humanos para cubrir una vacante en una organización. Su objetivo principal es encontrar a la persona más idónea que cumpla con los requerimientos del puesto y la cultura de la empresa, contribuyendo así a que la misma logre sus objetivos.

Por su parte, Agreda Arteaga (2016) sostiene que las fases del proceso de selección comienzan con el análisis de las necesidades del cliente, lo que implica identificar el puesto y el perfil adecuado para el mismo, describiendo funciones, responsabilidades y características exigidas. Luego, se realiza el reclutamiento para atraer candidatos mediante distintos canales, seguido de la recepción de currículums y una preselección inicial. Posteriormente se realizan entrevistas y a veces también pruebas psicotécnicas, las cuales pueden adoptar diversas modalidades. El proceso culmina con la elaboración de un informe con una valoración del candidato, en la que se consideran sus principales competencias, fortalezas y oportunidades de mejora.

El informe psicolaboral es definido por Boso (2012) como un documento escrito, confidencial y con base científica, elaborado por un profesional de la psicología. Este informe presenta los resultados obtenidos durante un proceso de evaluación psicológica y/o intervención

en el ámbito laboral, ya sea a nivel individual, grupal u organizacional. Su finalidad es proporcionar información que respalde la toma de decisiones y la planificación de estrategias de acción, siendo entregado al solicitante correspondiente. Estos informes pueden dividirse según su propósito en dos categorías: a) Evaluaciones orientadas a la incorporación de personal, promociones internas (detección de talento), o procesos de orientación y reorientación laboral; y b) Informes enfocados en diagnósticos, asesoramiento o intervenciones relacionadas con aspectos como motivación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, resolución de conflictos, entre otros.

Antes de iniciar el proceso de selección de personal, Gumucio (2010) menciona que es fundamental comprender la filosofía, los propósitos y los objetivos generales de la organización, así como los específicos de cada departamento o área. Esto incluye, entre otros aspectos, evaluar los RR. HH disponibles y planificar los necesarios para alcanzar las metas planteadas, teniendo en cuenta tanto la cantidad como la calidad requeridas.

El autor expresa que, al contrastar las necesidades actuales y futuras con el inventario de recursos humanos, se destaca la importancia de seleccionar personal pensando en la organización en su conjunto, más allá de las exigencias de un puesto específico. Además, este proceso debe considerar tanto el momento de desarrollo de la personalidad del candidato como la dinámica organizacional. Sin embargo, en la práctica, es común que la selección se enfoque exclusivamente en cubrir un puesto particular, dejando de lado esta visión integral.

A su vez, menciona que en algunos casos las organizaciones recurren a la contratación de consultoras externas, una práctica conocida como “*outsourcing*” o tercerización, para reducir costos fijos. No obstante, esta estrategia no debe ser inflexible; es crucial evaluar si la búsqueda se realiza de manera interna o externa, seleccionando el canal más adecuado para acceder al mercado laboral según las necesidades específicas de la organización y del puesto a cubrir.

Para Blasco (2004) es preciso tener presente que la selección de personal implica anticiparse al comportamiento humano, lo cual conlleva un grado significativo de incertidumbre, dado que las personas están influenciadas por numerosos factores, algunos impredecibles. Por esta razón, no sorprende que se haya buscado desarrollar criterios predictivos con validez general. Es fundamental reflexionar sobre los aspectos que actualmente se consideran clave para los profesionales involucrados en los procesos de selección, reconociendo que podrían surgir otros elementos relevantes o que los actuales podrían perder relevancia en el futuro.

De acuerdo con este autor, en el contexto actual existen diversos factores influyen positiva o negativamente en los procesos de selección. Entre ellos, destacan la rápida innovación tecnológica que se aplica a múltiples áreas y la expansión masiva de las telecomunicaciones,

que han transformado la manera de operar de las organizaciones. Asimismo, las nuevas modalidades de empleo y contratación, junto con los avances en herramientas de evaluación psicológica, facilitan un análisis más preciso de los candidatos. También se observa una evolución acelerada en los modelos organizativos y la internacionalización de las empresas, lo que fomenta la interacción entre diversas culturas en un contexto de globalización de la información y los mercados. A esto se suman las nuevas titulaciones universitarias que incluyen formación parcial en psicología orientada a la gestión de RR. HH, aunque no como área principal, así como la creciente tendencia de las universidades a centrarse en la formación técnica, dejando de lado el desarrollo de expertos e innovadores en sus disciplinas.

Siguiendo a Rubio Cáceres et al. (2023) y a Pérez Jáuregui et al. (2012) es importante resaltar que no es lo mismo la selección de personal que la psicotecnia. Esta última instancia es opcional dentro del proceso de selección y, en caso de incluirse, se hace solo con los candidatos preseleccionados. Los autores denominan evaluación psicolaboral, psicodiagnóstico laboral, evaluación psicotécnica o evaluación psicológica laboral a la praxis complementaria de adquirir estimaciones válidas y confiables sobre los perfiles (aspectos cognitivos, emocionales y de personalidad), las competencias, climas laborales y otras situaciones que se ponen a juego en el contexto laboral que no pueden ser inferidos solo mediante la entrevista.

En este sentido, Kaplan y Saccuzzo (2006) afirman que los psicotécnicos implican una comprensión profunda de las características psicológicas individuales y que la correcta interpretación de los resultados solo puede ser realizada por psicólogos debido a su formación en teoría psicológica y psicometría.

La diferencia con el ámbito clínico se encuentra principalmente en que aquí, en el área laboral, no se evalúa la personalidad del evaluado en sí, sino que, lo que se trata es predecir el futuro comportamiento del individuo, como funcionará dentro de la empresa y en ese puesto en específico. Lo que se intenta conocer con estas evaluaciones son las cualidades, capacidades e intereses de los postulantes para ver si se adecuan con la vacante laboral a cubrir (Albajari, 1996).

En otro orden de cosas, Contini (2011) asevera que si bien es verdad que la evaluación psicolaboral se caracteriza por la administración de tests y técnicas, la misma hace referencia a un proceso que va a definir con juicio clínico una estrategia para conocer al perfil del sujeto como trabajador; la piedra angular es el análisis, comparación e interpretación de datos.

Merece la pena subrayar que Seligman (2005) plantea que el enfoque actual ya no se centra únicamente en identificar síntomas, psicopatologías, déficits, daños o el ajuste a normas basadas en criterios estándar. En cambio, también se orienta hacia el análisis de las fortalezas,

destacando la importancia del desarrollo de las potencialidades. Esto implica reconocer el capital psíquico que posee cada persona, vinculando la salud con una vida plena y satisfactoria.

6.3 Generalidades de las técnicas de exploración del perfil del candidato y la ulterior recopilación de resultados

Por su parte, Folgueiras (2017) plantea que la entrevista laboral es una técnica para recopilar información con el propósito principal de obtener detalles sobre las experiencias, eventos y opiniones de los individuos de manera personalizada y oral. En este proceso participan al menos dos personas, quienes interactúan en torno a un tema específico, asumiendo roles definidos: uno como entrevistador y el otro como entrevistado. Vela Peón (2001) y Catino (2016) explican que la entrevista en profundidad va a involucrar una inmersión del entrevistado al recorrido de su propia vida con la guía del entrevistador que lo asiste activamente. Desarrollan que el psicólogo tiene como objetivo evaluar múltiples aspectos clave del candidato. Uno de los primeros elementos a observar es la capacidad comunicativa, donde se analiza la fluidez verbal, la claridad en la expresión de ideas y la capacidad para establecer una interacción efectiva.

Asimismo, se explora el manejo conceptual del postulante, evaluando la profundidad y precisión con la que explica temas específicos. Esto permite detectar si sus conocimientos son sólidos o si, por el contrario, se limitan a una comprensión superficial. Otro aspecto fundamental es la capacidad de autocrítica, evaluando la disposición del candidato para identificar y reconocer sus propias debilidades. Esta habilidad es importante, ya que una actitud defensiva o una visión unilateral centrada solo en fortalezas puede ser una señal de dificultad para aceptar áreas de mejora. El control emocional también es observado detenidamente, prestando atención a manifestaciones de ansiedad, estrés o nerviosismo, que pueden reflejarse en síntomas físicos como sudoración de manos, tics faciales, muletillas, inhibición verbal o conductas verborreicas. La capacidad para manejar estas emociones en un entorno evaluativo brinda información valiosa sobre la estabilidad emocional del postulante

Según lo planteado por Cortada de Kohan (1990), el propósito esencial de la ciencia no radica únicamente en describir los fenómenos, como el comportamiento en este caso, sino en establecer principios mediante leyes y teorías que permitan explicar e intentar predecir dichos fenómenos observables. La medición hace posible aplicar el lenguaje matemático a la Psicología. Para lograr este objetivo, es indispensable recopilar y analizar datos que permitan identificar correlaciones y así desarrollar hipótesis. Una forma de obtener esta información es a través de pruebas y técnicas psicológicas. Sin el uso de estos instrumentos, la evaluación psicológica puede verse comprometida por errores significativos de diagnóstico, derivados del sesgo subjetivo que el evaluador podría introducir en el proceso.

Asimismo, Soave et al. (2016) sostienen que los test proyectivos ofrecen una visión más abarcativa y profunda de la personalidad. Se caracterizan por tener estímulos más ambiguos que evocan respuestas libres y permiten al individuo proyectar aspectos de su psique en el material presentado. Esto facilita una interpretación cualitativa de la percepción y las recurrencias en las respuestas del postulante, aportando una visión rica del funcionamiento emocional y cognitivo de la persona. Según Fernández Ballesteros et al (1990), estas pruebas también se conocen como enmascaradas debido a que el individuo evaluado no tiene conocimiento del propósito de las mismas. Por esta razón, se las considera métodos indirectos para evaluar la personalidad. Además, las tareas presentadas dificultan que la persona pueda manipular deliberadamente sus respuestas.

La confiabilidad de las técnicas proyectivas, según afirma Sneiderman (2011), se cuestiona por su falta de precisión. Anzieu (1981) destaca en *Los métodos proyectivos* la importancia del "acuerdo entre los jueces", basado en la experiencia y competencia de los evaluadores al analizar el mismo material.

La autora anteriormente mencionada sostiene que la validez de los instrumentos proyectivos se asocia al proceso científico de validación de hipótesis, en el cual la formulación, confirmación o rechazo de estas depende del método interpretativo utilizado y de su fundamento teórico. En cuanto a la interpretación de los resultados obtenidos, esta no debería limitarse a una labor individual, exclusiva o subjetiva. Por el contrario, el proceso debe ser comprensible y transferible, detallando y justificando cada paso que lleva a las conclusiones, para asegurar claridad y coherencia en el análisis.

También menciona que el análisis de las técnicas proyectivas genera teorías provisionarias basadas en los datos recopilados, adoptando un enfoque abductivo que plantea posibilidades sin certezas absolutas. Este enfoque destaca por reconocer la naturaleza transitoria y cambiante de la interpretación cualitativa de fenómenos sociales y psicológicos. Anzieu (1981) propone

comparar "intertests", es decir, varias herramientas de una batería, para analizar coincidencias, discrepancias y redundancias, vinculándolo con la validez concurrente lograda al aplicar técnicas suficientes o relacionar instrumentos que estudien aspectos similares.

De igual forma, Soave et al. (2016) explican que los test psicométricos son herramientas de evaluación psicológica que permiten medir rasgos puntuales de la personalidad y habilidades cognitivas de manera precisa. Se caracterizan por utilizar estímulos concretos y respuestas estandarizadas, lo que facilita la comparación de los resultados con una norma poblacional. Su capacidad para cuantificar aspectos específicos, como el coeficiente intelectual o ciertos rasgos de personalidad, los convierte en una herramienta confiable y objetiva.

En cuanto a los informes psicotécnicos, Chiavenato (2007) y Alles (2001) expresan que se trata de un documento que presenta los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de un candidato, incluyendo pruebas psicométricas, proyectivas y entrevistas. Proponen que este informe ofrece una visión clara y estructurada sobre la idoneidad del candidato para el puesto, orientando la toma de decisiones. Por este motivo, el mismo debe proveer información objetiva y detallada sobre las competencias evaluadas, convirtiéndose en una herramienta clave para la contratación.

6.4 Una aproximación al Test de Zulliger

Los autores Weigle y Benditts (2008) relatan que el creador del test, Hans Zulliger, publicó la primera versión del mismo en el año 1948 para el ejército suizo. Este test es de tipo proyectivo y tiene varias similitudes con el test de Rorschach, ya que cada lámina también representa una "mancha de tinta" que es entregada al evaluado con las mismas instrucciones que en el test de Rorschach. La gran diferencia entre el test de Rorschach y el test de Zulliger radica en que en este último caso, son sólo tres láminas las que se administran en lugar de diez.

Tal como describe Zdunic (2005), la forma más sencilla de presentar el Test de Zulliger es comunicar al inicio de la entrevista que se llevará a cabo una prueba de manchas de tinta. Se le

informará al entrevistado que se le mostrarán una serie de láminas para que pueda expresar qué es lo que le parece que podrían ser. Durante este proceso, es importante que las respuestas del entrevistado se registren de forma precisa, evitando terminantemente dar sugerencias o comentarios sobre la prueba, y siempre con el enfoque de conocer al candidato en su rol laboral. En este sentido, la ella explica que el evaluador debe asegurarse de contar con los elementos necesarios para realizar la evaluación, que incluyen láminas limpias, colocadas boca abajo y fuera del alcance del sujeto, lápices y hojas en blanco para anotar las respuestas de manera textual, así como hojas de localización para organizar las respuestas. De igual forma es necesario contar con tiempo suficiente para llevar a cabo la prueba de manera adecuada.

En cuanto al proceso de administración, la autora anteriormente mencionada explica que las láminas deben mostrarse una a una, entregándolas directamente al sujeto. La consigna consiste en preguntar: “¿Qué podría ser esto?”, y luego registrar todo lo que el sujeto exprese. Si el sujeto realiza alguna pregunta durante la prueba, el evaluador debe responder de manera no directiva, utilizando frases como "Lo que pueda" o "Como usted quiera", para permitir que el sujeto siga su propio criterio al momento de responder.

En este punto, Weigle y Benditts (2008) afirman que el postulante debe señalar qué es lo que ve en la lámina, debiendo existir un referente o soporte perceptual que avale su respuesta. Además de lo anterior, también es factible determinar la calidad y la cantidad de los elementos percibidos por el evaluado en las láminas, lo cual permite obtener un indicador acerca de si las respuestas emitidas por el sujeto caen dentro de aquello que “popularmente” ve la gente en las láminas, o bien, si sus respuestas contienen elementos creativos y que son menos habituales de visualizar por la mayoría de la población.

Las láminas son descritas por Zdunic (2005) de la siguiente manera: La lámina I muestra una mancha compacta que tiene matices grises: tonos claros y otros más oscuros que llegan a negro. En la lámina II, la presencia del color hace que se recorte fácilmente zonas amplias: aparecen rojos (intensos y más claros), verde y marrón (con matices). La lamina III tiene amplias zonas en negro y grises, y rojo en una zona central y en dos laterales. Las distintas partes de las manchas permiten interpretaciones parciales. Adjunto las láminas del Z Test en el anexo.

Sin embargo, Mirotti (2010) ofrece una visión más profunda de cada lámina, detallando el significado y las implicancias de cada una. La primera lámina genera sensaciones de angustia, relacionadas con sentimientos de culpa, conflictos con la autoridad y fracasos personales. Además, provoca una sensación de amenaza y reacciones de inhibición e inseguridad. Las respuestas frente a esta lámina permiten explorar cómo la personalidad enfrenta estas

situaciones y qué recursos o defensas se utilizan para manejarlas. En la segunda lámina, el individuo es confrontado con fuertes presiones impulsivas, lo que permite observar las reacciones del sujeto, evidenciando su nivel de madurez, la capacidad de control y la intensidad de sus impulsos. También revela posibles conflictos internos y las defensas empleadas. La última lámina, por su parte, tiende a provocar una actitud introvertida, tratando de controlar la presión de los impulsos que emergen de las manchas rojas.

El Test de Zulliger, ampliamente utilizado en psicología laboral, presenta varias ventajas que lo hacen atractivo para su aplicación. Una de las principales mencionadas por Zdunic (2005) es que su administración es rápida, lo que permite realizar la prueba en un corto período de tiempo y formular hipótesis para un informe detallado, lo cual facilita su uso en situaciones laborales. Asimismo, la interpretación de las respuestas puede brindar información relevante sobre cómo una persona se comportaría en situaciones de presión o tensión, lo que es valioso en el ámbito de la selección de personal. A su vez, es un test sencillo de administrar, económico y no requiere muchos materiales, lo que lo convierte en una opción accesible para muchos evaluadores. En este sentido, Pérez Jáuregui et al. (2012) manifiestan que el Test de Zulliger permite obtener información profunda sobre diversas capacidades cognitivas y emocionales del sujeto, como la tolerancia a la frustración, la percepción, la adaptación al trabajo y el nivel de motivación, entre otros aspectos.

Igualmente, existen algunas desventajas y críticas respecto a su uso. Mirotti (2010) sostiene que, aunque el Test de Zulliger es más corto que el Test de Rorschach, no necesariamente es más fácil de administrar, ya que los estímulos condensados en pocas láminas requieren un análisis más detallado y cuidadoso. Albajari y Mames (2005) coinciden en que, en ocasiones, la evaluación puede ser más extensa y exigente, especialmente cuando se evalúa a personas para puestos de baja calificación. Además, el uso del Test de Zulliger implica un mayor costo en comparación con otras pruebas psicolaborales, debido a la preparación y conocimiento previo necesario por parte del psicólogo evaluador. Otro punto negativo, según estos mismos autores, es que los tests proyectivos, como el Zulliger, carecen de la validez científica y objetividad que caracterizan a los tests psicométricos. También se señala que la amplia difusión de los test de manchas de tinta en internet permite que los evaluados estudien posibles respuestas, lo que podría alterar los resultados. Por último, se menciona que, aunque el Test de Zulliger puede administrarse en grupo, esto puede disminuir la riqueza de la evaluación, ya que se pierde el componente de la interpretación individual.

6.5 Una aproximación a los test proyectivos gráficos

Las autoras Soave et al. (2016) explican en su manual que las técnicas proyectivas estructurales permiten objetivar la estructura de la personalidad del sujeto. Su objetivo principal es analizar el "cómo" de su conducta, buscando hacer un corte representativo de su organización psíquica. Se trata de técnicas tales como el HTP de Buck, la Figura Humana de Machover, la Persona Bajo la Lluvia (de autor desconocido) y el Test del Animal de Levy, entre otras.

Las antes mencionadas, distinguen varios niveles de observación en el análisis de los test proyectivos. En primer lugar, el análisis situacional comprende la recolección de datos personales del sujeto, el motivo de consulta, la composición del grupo familiar, entre otros aspectos contextuales que influyen en el proceso evaluativo.

Por su parte, ellas mencionan que el análisis estructural o expresivo se centra en cómo el sujeto realiza el dibujo, considerando tanto aspectos gráficos como comentarios que pueda hacer durante la tarea. El tamaño del dibujo es un elemento clave, ya que refleja la relación entre la persona y su entorno. El emplazamiento del dibujo en la hoja también aporta información significativa. La posición de la figura indica cómo el sujeto enfrenta la realidad y sus dificultades. El trazo del dibujo es otro elemento fundamental, ya que la presión ejercida puede reflejar la energía, vitalidad, componentes agresivos o incluso lesiones neurológicas de la persona. La línea utilizada en el dibujo delimita el cuerpo y habla de la capacidad de discriminación del sujeto con su entorno. El sombreado revela conflictos emocionales, pero me adentraré en esta temática más adelante.

Finalmente, el análisis de contenido se enfoca en los elementos presentes en el gráfico de manera global, evaluando los símbolos, figuras y escenas representadas para extraer conclusiones sobre el mundo interno del sujeto.

En relación a ello, Arocha González (2015) expone las diversas ventajas que tienen las técnicas proyectivas en su aplicación dentro de las organizaciones. Una de las principales es su facilidad de uso, ya que las instrucciones son sencillas y los materiales necesarios comunes. Debido a la abstracción de sus estímulos, pueden aplicarse en diferentes contextos culturales sin influencias significativas. A diferencia de los test autodescriptivos de personalidad, son menos susceptibles al falseamiento y la deseabilidad social, ya que los evaluados rara vez reconocen los aspectos que se analizan.

Sin embargo, él refiere que también tienen ciertas desventajas importantes. Al ser procedimientos encubiertos con respuestas abiertas, los resultados pueden ser influenciados por el evaluador o las variables situacionales. Psicólogos poco capacitados pueden hacer interpretaciones subjetivas, alejándose de lo que realmente muestra el instrumento. Además, requieren un control riguroso de variables externas, algo difícil de lograr en contextos organizacionales, y suelen demandar más tiempo para su corrección en comparación con las pruebas psicométricas. Otra limitación es la escasez de estudios normativos ajustados a distintas poblaciones, así como investigaciones que respalden la validez y confiabilidad de muchos de estos test. Esto limita su uso en investigaciones científicas y complica la toma de decisiones en entornos organizacionales debido a la falta de indicadores objetivos claros.

Hammer (1958) indica que una vez obtenida la producción gráfica, la misma puede evaluarse de tres maneras:

- 1) Normativamente: Este enfoque compara el dibujo del sujeto con normas o estándares estadísticos establecidos en función de población, edad, género y otras variables demográficas. Busca determinar si el dibujo es típico o atípico en relación con lo esperado para una persona con características similares.
- 2) Formalmente: Se centra en aspectos gráficos y estructurales del dibujo, como el trazo, la simetría, la ubicación en la hoja, la secuencia de ejecución y la proporción. Este análisis indaga en el "cómo" del dibujo.
- 3) Simbólicamente: Es un análisis cualitativo y subjetivo que busca interpretar el contenido y los elementos gráficos desde un punto de vista simbólico o psicoanalítico. Se exploran las posibles representaciones inconscientes, los significados proyectivos y las metáforas gráficas presentes en el dibujo.

6.6 Transformación digital en el ámbito laboral: Impacto de las TICs en el teletrabajo, la selección de personal y la evaluación psicológica

Según Díaz (2013), los avances tecnológicos en el entorno laboral han aumentado significativamente en los últimos años, impulsando el trabajo remoto debido a la revolución científica y tecnológica, la informática y la telemática, que han dado lugar a las TICs. Esta transformación no solo implica una nueva modalidad de trabajo más flexible y global, sino también una nueva manera de organizarse, que responde a las complejidades de las interacciones laborales entre personas, espacio y tiempo. En relación a ello, Havriluk (2010) menciona que las TICs se han consolidado como una herramienta esencial para que las organizaciones aumenten su competitividad y productividad. Estas herramientas han logrado que el teletrabajo destaque como una opción particularmente atractiva para las empresas actuales, orientadas a la contratación de profesionales altamente capacitados que generen valor en los servicios que brindan a sus clientes, al mismo tiempo que reducen los costos asociados.

En palabras de Díaz (2013), el teletrabajo es una modalidad laboral que se comprende en cuatro dimensiones principales. En primer lugar, como un modelo organizativo orientado a la reducción de costos, sin que esto implique perjuicios para los recursos humanos de la empresa. En segundo lugar, se entiende como una estrategia para conciliar la vida laboral y personal de los trabajadores, favoreciendo un balance entre las responsabilidades familiares y laborales. Tercero, como parte de la responsabilidad social empresarial (RSE), promueve políticas públicas adoptadas en varios países. Por último, fomenta la inclusión social mediante la capacitación de grupos vulnerables, destacándose la labor de Argentina en esta área.

En relación con lo anterior, Vera et al. (2019) exponen que la labor del psicólogo ha estado tradicionalmente asociada con la intervención presencial. No obstante, la necesidad de actualizarse constantemente y adaptarse a las demandas de la sociedad actual ha impulsado la exploración e incorporación de nuevas formas de intervención, incluyendo las TICs. En este contexto, los profesionales de la salud mental han incrementado el uso de redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp y Twitter para actividades de promoción y prevención. Además, plataformas como YouTube se han convertido en herramientas clave para la psicoeducación, especialmente en temas de interés para usuarios jóvenes. La psicoterapia en línea también ha comenzado a implementarse como una alternativa válida.

Sin embargo, especifican que no todas las redes sociales son adecuadas para tratar problemáticas psicológicas. Por ejemplo, los blogs se emplean principalmente para abordar temas relacionados con la promoción y prevención de la salud mental. Asimismo, algunos autores destacan que Skype se considera una herramienta básica para consultas en línea, ofreciendo una atención comparable a la presencial. Por su parte, WhatsApp se utiliza principalmente para recordar citas y horarios. Las aplicaciones móviles, por otro lado, proporcionan múltiples beneficios, incluyendo la evaluación en línea, siendo especialmente útiles para valoraciones psicológicas en el ámbito cognitivo.

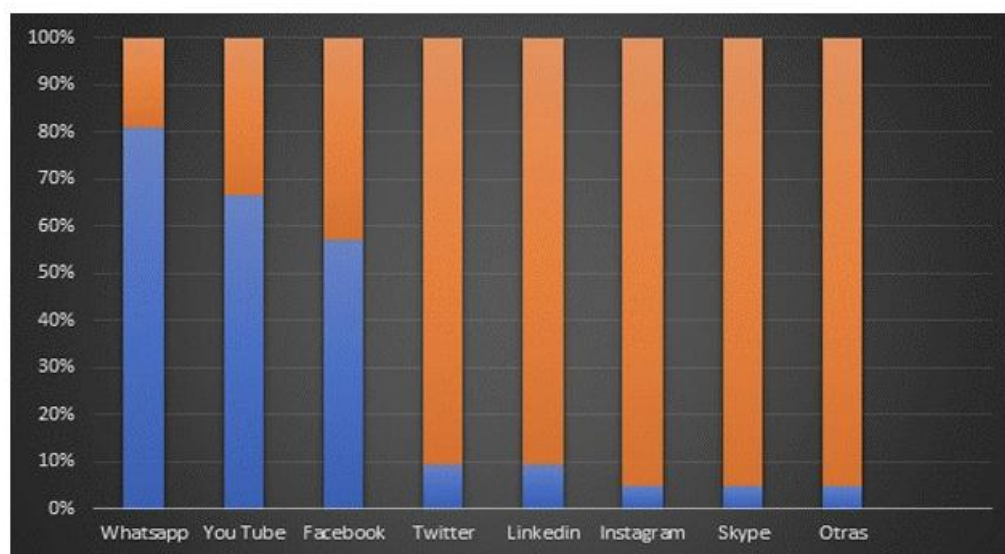


Figura 3. Redes sociales de mayor uso.

Sardi y Troilo (2020) mencionan que, hasta hace poco tiempo, los postulantes acudían a las oficinas de las empresas o consultoras de RRHH llevando sus currículums en mano, e incluso buscaban puestos ofrecidos en anuncios de prensa. Sin embargo, con el avance de la tecnología, este panorama ha cambiado. Hoy en día, gracias a plataformas como LinkedIn, Facebook o Twitter, y sitios web de búsqueda de empleo, ya no se espera que el candidato se presente, sino que es el seleccionador quien realiza la búsqueda.

Las entrevistas de selección mediadas por las TICs, se entendieron como aquellas que utilizan cualquiera de las herramientas o canales esbozados en la definición de TICs, desde laptops o computadoras con software integrado para la realización de llamadas y videoconferencias hasta telefonía móvil e internet (Dessler, 2009; Silvester, et al., 2000).

Kaplan y Saccuzzo (2017) indican que, en términos generales, los resultados de las evaluaciones psicológicas realizadas mediante diversas pruebas psicométricas tienden a ser consistentes, ya sea que se utilicen computadoras o métodos tradicionales con papel y lápiz.

Por otro lado, Gavela, Gil y Sciara (2014) respaldaron la existencia de correlaciones satisfactorias entre los sistemas de puntuación computarizados y los métodos convencionales en tests de manchas. Además, se evidenció un ahorro significativo de tiempo en el cálculo de puntuaciones e interpretación al compararlos con los procedimientos tradicionales.

Hay que destacar que Vera et al. (2019) hacen hincapié en que los principios establecidos en los códigos éticos deben ser respetados tanto en las intervenciones realizadas a través de redes sociales como en las sesiones presenciales.

Los autores sostienen que la atención en línea presenta ventajas significativas, como una mayor accesibilidad, menores costos y una respuesta más rápida. Asimismo, también conlleva ciertas desventajas, entre las que destacan los riesgos relacionados con la seguridad de la información y la dificultad para manejar situaciones de crisis. Por esta razón, este enfoque demanda un alto nivel de responsabilidad y un compromiso ético reforzado por parte de los profesionales.

6.7 Salud e Higiene ocupacional: Cultura de prevención

Según Martínez-Losa y Bestatén (2010), desde el enfoque de la higiene ocupacional, la prevención primaria se enfoca en erradicar el origen del riesgo y fomentar entornos laborales saludables y colaborativos. La prevención secundaria tiene como objetivo la detección temprana de alteraciones y busca que los trabajadores gestionen su experiencia de estrés. Por último, la prevención terciaria se orienta a reducir las consecuencias derivadas de la exposición a situaciones de estrés. En este sentido, la prevención primaria tiene un carácter más proactivo, mientras que la secundaria y terciaria son consideradas reactivas.

En esta misma línea, Caicoya (2004) señala que las acciones preventivas pueden dividirse en tres niveles dependiendo de la fuente de los riesgos: intervenciones dirigidas al individuo, a

la interacción entre el trabajador y la organización, y a la organización en su conjunto. Las acciones enfocadas en las condiciones organizacionales buscan modificar la estructura, las tareas o el entorno físico de trabajo, lo que corresponde a una intervención primaria. Por su parte, las intervenciones en el interfaz individuo-organización buscan mejorar las relaciones entre colegas y con los supervisores o lograr el mejor ajuste persona-medio. Es importante resaltar que las intervenciones orientadas a estas dos grandes categorías apuntan a la disminución de la exposición de las personas a los factores de riesgo, pudiéndose incluir en la categoría de intervención primaria. Las intervenciones sobre el individuo pretenden brindar a las personas elementos para hacer frente a las demandas que su trabajo le impone (intervención secundaria). Esta orientación no busca cambiar las condiciones del trabajo que pueden ocasionar efectos negativos, sino cambiar las condiciones de los trabajadores para que se atenúen los efectos que esas situaciones pueden tener en ellos.

Martínez-Losa y Bestratén (2010) explican que las intervenciones destinadas a rediseñar o modificar las situaciones que generan riesgos psicosociales en el ámbito laboral corresponden a la prevención primaria. Entre las medidas posibles se encuentran la reducción de las exigencias cuantitativas, la redistribución de funciones, el enriquecimiento de los roles laborales y la rotación de tareas.

Por otro lado, también dicen que las intervenciones centradas en la relación entre el trabajador y la organización buscan optimizar los vínculos entre colegas y supervisores, además de lograr un mejor ajuste entre la persona y su entorno laboral. De igual modo, estas acciones pueden considerarse parte de la intervención primaria, ya que contribuyen a disminuir la exposición de los empleados a factores de riesgo.

En cuanto a las intervenciones individuales, los autores antes mencionados sostienen que éstas están orientadas a proporcionar herramientas para que las personas enfrenten las exigencias del trabajo (intervención secundaria). A diferencia de las estrategias anteriores, estas no buscan modificar las condiciones laborales, sino fortalecer las capacidades de los trabajadores para reducir el impacto negativo de dichas situaciones.

Análogamente, Kim et al. (2016) acuñaron el término denominado “cultura de prevención” en el ámbito organizacional laboral refiere al involucramiento de la empresa en la tarea de disminuir tanto los riesgos directamente relacionados con el trabajo como aquellos que se encuentran indirectamente implicados, abordando no solo la seguridad física sino también la salud mental de los empleados. Esta postura busca proteger y promover la protección del bienestar y la salud de los trabajadores. En relación a ello, Bakker y Rodríguez-Muñoz (2012) describen la Psicología Ocupacional Positiva como una disciplina enfocada en analizar y aplicar

las condiciones y procesos que favorecen un desempeño óptimo en el ámbito laboral. Este enfoque busca fomentar el bienestar y el desarrollo de los empleados, destacando cómo los aspectos positivos, como fortalezas, virtudes y recursos personales, pueden actuar como mecanismos de protección frente a los riesgos laborales. Aunque la salud y el bienestar en el trabajo son pilares fundamentales de esta perspectiva, de la misma manera se investigan las causas que los generan, como el diseño del trabajo, y sus posibles implicancias, como el impacto en el rendimiento.

6.8 Estrés laboral: Aportes de la Teoría Cognitivo-Conductual y la Psiconeuroendocrinoinmunología

En relación a lo anterior, Serrano Rosa et al. (2009) aseguran que hay evidencia científica sólida acerca de que hay estímulos y entornos que resultan universalmente estresantes resultando más comúnmente percibidos como hostiles y amenazantes tales como aquellos entornos de trabajo que ponen en riesgo la integridad personal, jornadas de trabajo excesivamente largas, etc.

Sin embargo, en otros casos, Beck (2008) sostiene que es el esquema cognitivo de la persona el que definirá si el estímulo resulta estresante. Para esta autora, los esquemas son patrones cognitivos relativamente estables que constituyen la base de la regularidad de las interpretaciones de la realidad. Las personas utilizan sus esquemas para localizar, codificar, diferenciar y atribuir significaciones a los datos del mundo, ya que los mismos albergan conjuntos de creencias nucleares relacionadas con la visión del mundo, de los otros y sobre uno mismo y su interacción con los demás. Safran y Segal (1996) indican que se trata de entidades

organizativas conceptuales complejas compuestas de unidades más simples que contienen nuestro conocimiento de cómo se organizan y estructuran los estímulos ambientales.

Según Venter (2008), la persona realiza una valoración cognitiva para interpretar la amenaza que un evento puede representar. Esta evaluación suele variar en función de factores como los rasgos de personalidad, la percepción de autoeficacia, las experiencias previas con situaciones similares y el nivel de apoyo social disponible. Este análisis cognitivo es lo que define tanto la intensidad como la naturaleza de la respuesta emocional frente al estímulo externo.

Entonces, si a través de nuestros pensamientos somos creadores de la realidad y dotamos de sentido a nuestra experiencia, se puede pensar que, si la interpretación de la realidad tuviera un matiz ansioso constante, habría determinados estímulos que generarían un importante monto de malestar psicológico. Podrían ser ejemplos de malestar subjetivo las percepciones relativas a un alto volumen de trabajo, ambigüedad en el rol, falta de control sobre sus tareas, conflictos interpersonales, etc.

Teniendo en cuenta los datos de la Tabla 1 elaborada por Serrano Rosa et al. (2009), estar en un contexto laboral percibido como estresante genera una serie de respuestas en el organismo a distintos niveles: psicológico, cardiovascular y endocrino.

VARIABLE	RESPUESTA
VARIABLES PSICOLÓGICAS	
Percepción de estrés	Incrementos
Estado de ánimo	Descenso del estado de ánimo positivo
VARIABLES CARDIOVASCULARES	
Presión Arterial Sistólica	Incrementos
Presión Arterial Diastólica	Incrementos
Frecuencia Cardíaca	Incrementos
Tono vagal	Aumento
VARIABLES ENDOCRINAS	
Cortisol salivar	Resultados no claros
Respuesta matutina del Cortisol	Incremento de la Respuesta Matutina
Adrenalina	Incrementos
Testosterona	Pocos estudios

Tabla 1. Principales resultados de los estudios de estrés laboral y variables psicológicas.

El proceso de enfermar tiene múltiples causas, pero, sin dudas, las manifestaciones psicológicas negativas, como los miedos y síntomas psíquicos (el estrés) pueden contribuir a que aparezcan o se desarrollen diversas enfermedades somáticas. (Cabrera, Alonso, López, E. 2017).

De acuerdo a los datos de la Figura 2 elaborada por los mismos autores, si el estrés laboral se mantiene en el tiempo y no se produce una adaptación adecuada, los trabajadores pueden enfrentarse a una situación de estrés crónico que finalmente podría desencadenar en un estado de burnout.

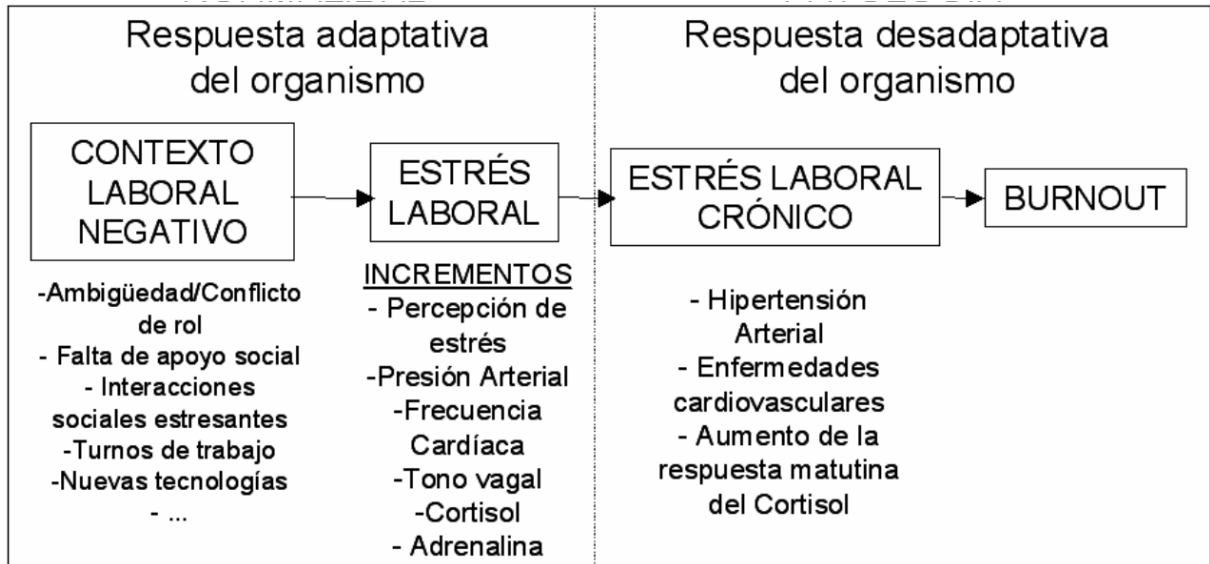


Figura 4. Propuesta de modelo de estrés social teniendo en cuenta algunas variables psicológicas.

Los autores Pérez y Oliver (2017), el estrés psicológico surge como resultado de factores externos o internos que actúan como estresores y está sujeto a un proceso de evaluación cognitiva denominado *appraisal*. Este concepto se describe como la interacción entre una amenaza externa, la valoración cognitiva inicial de dicha amenaza (*appraisal* primario) y la percepción de los recursos personales disponibles para afrontarla (*appraisal* secundario).

Retomando los aportes de Fernández-Carballosa et al. (2018), la respuesta emocional del estrés se manifiesta a través de signos como ansiedad, irritabilidad, enojo, cólera y preocupación. Su componente fundamental es de carácter cognitivo, ya que implica que el "estímulo externo" debe ser interpretado como estresante para generar dicha respuesta.

En relación a ello, Venter (2008) propone que la persona realiza una valoración cognitiva para interpretar la amenaza que un evento puede representar. Esta evaluación suele variar en función de factores como los rasgos de personalidad, la percepción de autoeficacia, las experiencias previas con situaciones similares y el nivel de apoyo social disponible. Este análisis cognitivo es lo que define tanto la intensidad como la naturaleza de la respuesta emocional frente al estímulo externo. También sostiene que la respuesta fisiológica al estrés,

conocida como "lucha o huida" (*fight-or-flight*), permite que el cuerpo reaccione ante situaciones de emergencia desplegando su máximo potencial físico para superar el peligro y adaptarse a las condiciones del entorno.

Es por este motivo que resalta la importancia de dejar establecido que el modelo cognitivo del estrés percibido tiene un correlato eminentemente fisiológico en el lóbulo frontal del cerebro, por lo que es necesario reconocer que la vivencia del estrés se inicia en el cerebro, afectándolo a él en primer lugar, y luego al resto de órganos.

6.9 La ansiedad y el trabajo

En primer lugar, Warr (2002) menciona que el ámbito laboral representa una parte significativa de la vida donde las personas invierten gran parte de su tiempo. Este entorno tiene un impacto considerable en su bienestar, comportamiento y actitudes. El desempeño en una actividad laboral se evalúa a través de la producción, lo que implica planificación, anticipación, análisis de recursos y ejecución.

La ansiedad, de acuerdo a los aportes de Cano-Vindel et al. (2011), es una emoción natural y universal que forma parte del repertorio emocional humano y cumple una función adaptativa y protectora esencial. Se trata de un sistema complejo de respuesta que involucra componentes conductuales, fisiológicos, afectivos y cognitivos, y que se activa ante la anticipación de situaciones percibidas como aversivas, imprevisibles o incontrolables, las cuales podrían amenazar los intereses vitales del individuo. En este sentido, surge frente a situaciones ambiguas o de resultado incierto, movilizando recursos para afrontar posibles amenazas mediante diversos mecanismos de regulación. Por su parte, Bogiaizian et al. (2017) afirman que la ansiedad cumple una función clave al anticipar riesgos y evaluar los recursos disponibles para alcanzar una meta, favoreciendo así la toma de decisiones y la preparación ante desafíos. Sin embargo, ambos autores coinciden en señalar que, cuando esta respuesta se presenta de manera excesiva, prolongada o desproporcionada en relación con la amenaza real, puede tornarse disfuncional, interfiriendo negativamente en el bienestar emocional, el desempeño y el funcionamiento general del individuo.

En relación a la ansiedad patológica, Pichot et al. (1995) esclarecen que la sintomatología de la puede manifestarse de diversas maneras afectando tanto al pensamiento como al cuerpo. En términos subjetivos y cognitivos, una persona ansiosa puede experimentar una serie de síntomas como preocupación constante, inseguridad, miedo o temor, así como una sensación generalizada de aprehensión. Es común que surjan pensamientos negativos sobre la propia capacidad, como la sensación de inferioridad o incapacidad, y la anticipación de peligros o amenazas inminentes. Paralelamente, la ansiedad puede dificultar la concentración y hacer que

la persona tenga problemas para tomar decisiones, lo que contribuye a una sensación general de desorganización y pérdida de control sobre su entorno.

Por otro lado, los autores mencionan que los síntomas motores también son parte importante de la ansiedad. Algunas personas pueden presentar hiperactividad, mientras que otras pueden experimentar una parálisis motora, lo que se traduce en movimientos torpes y desorganizados. El tartamudeo o dificultades en la expresión verbal son comunes, así como conductas de evitación, en las que la persona trata de eludir situaciones o estímulos que le generan ansiedad.

Del mismo modo, sostienen que los síntomas fisiológicos son igualmente prominentes en la ansiedad. A nivel cardiovascular, la persona puede experimentar palpitaciones, un pulso rápido o tensión arterial elevada. En el ámbito respiratorio, pueden presentarse sensaciones de sofoco, ahogo, respiración rápida y superficial, o una sensación de opresión en el pecho. A nivel gastrointestinal, los síntomas incluyen náuseas, vómitos, diarrea, aerofagia y molestias digestivas. Asimismo, pueden surgir síntomas genitourinarios como micciones frecuentes, enuresis, eyaculación precoz, frigidez o impotencia. En cuanto a los síntomas neuromusculares, la persona puede experimentar tensión muscular, temblores, hormigueo, dolor de cabeza tensional y una fatiga excesiva. Por último, los síntomas neurovegetativos incluyen sequedad en la boca, sudoración excesiva y mareos.

Entonces, Bogiaizian et al. (2017) se pregunta: ¿por qué relacionar la ansiedad con el trabajo? Porque dentro del espectro de dificultades que origina la ansiedad hubo algunos desarrollos que pusieron foco en el área del trabajo. La activación de procesos ansiosos frente a la presión por cumplir objetivos específicos, junto con restricciones de tiempo y recursos, vincula fácilmente la experiencia laboral con la ansiedad.

En este sentido, Muschalla y Linden (2009) destacan que además de la presión por producir, el entorno laboral contiene numerosos elementos capaces de generar ansiedad. Los autores expresan que los principales estímulos que incrementan la percepción de peligro en los trabajadores son: las jerarquías sociales, los conflictos interpersonales con compañeros o superiores, la incertidumbre sobre la estabilidad laboral y el futuro, clientes hostiles, y estímulos riesgosos para la salud.

La ansiedad laboral ha sido definida como el patrón de funcionamiento específico, en relación con la tarea y el contexto, determinado por la necesidad individual de anticipar o prevenir determinados resultados, este fenómeno parece describir un funcionamiento más de tipo rasgo, ya que implica comportamientos, afectividad y pensamientos que tienden a repetirse, es decir, un “modo” de relacionarse con la tarea en los distintos contextos laborales. En esta línea, subraya aspectos disposicionales del individuo, atendiendo a las necesidades específicas

del entorno laboral. La presencia de ansiedad laboral no implica necesariamente patología. (Bogiaizian, et al. 2016).

Bogiaizian et al. (2019) explican que la ansiedad normal posee efectos dinamizantes en el área del trabajo, impulsa a la acción y resulta productiva. En líneas generales, el trabajador ansioso suele ser altamente productivo, responsable, y orientado a la acción. Sin embargo, cuando la ansiedad cruza ciertos límites, la presencia de síntomas es una amenaza para las habilidades, la viabilidad de objetivos, el posible éxito del sujeto y su bienestar.

Los autores antes mencionados aseveran que la presencia de altos niveles de ansiedad laboral puede representar un obstáculo para que el individuo obtenga lo que Jahoda (1982) describió como los cinco beneficios sociales del trabajo (o funciones latentes): estructura en sus tiempos, oportunidades para el contacto social fuera del ámbito familiar, compartir un propósito común, estatus social e identidad personal y la actividad regular cotidiana.

El malestar psicológico es descrito por Kessler et al. (2002) como un estado de sufrimiento emocional que incluye síntomas relacionados con la ansiedad y la depresión. Este estado se manifiesta a través de signos como fatiga, inquietud, nerviosismo, agitación, falta de motivación o interés, tristeza, desesperanza y sentimientos de inutilidad. Su origen es multifactorial, abarcando influencias contextuales, de crianza y biológicas, entre otras. El malestar psicológico ha sido analizado como un indicador tanto de salud como de enfermedad mental. Según Brenlla y Aranguren (2010), las personas con trastornos psiquiátricos presentan niveles de autopercepción de malestar significativamente más altos que los de la población general.

En suma, la ansiedad y el trabajo mantienen una relación compleja y dinámica. Mientras que ciertos niveles de ansiedad pueden resultar funcionales, fomentando la productividad y la responsabilidad, su exceso puede derivar en un profundo malestar psicológico. La sobrecarga de demandas, la presión constante y la incertidumbre laboral actúan como disparadores que afectan no solo el desempeño, sino también dimensiones más amplias del bienestar subjetivo. En este sentido, reconocer los efectos del entorno laboral sobre la salud mental resulta clave para promover intervenciones preventivas y espacios de trabajo más saludables, donde el individuo no solo produzca, sino también pueda sentirse contenido, valorado y en equilibrio.

7. MODALIDAD DE TRABAJO

Para dar inicio a esta sección, considero importante resaltar que Jara (2010) afirma:

La sistematización de experiencias es un proceso de reflexión e interpretación crítica sobre la práctica y desde la práctica, que se realiza con base en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia, para extraer aprendizajes y compartirlos.” (p.69).

Por ende, Jara (2011) no solo se refiere a la clasificación y organización de los datos obtenidos a partir de la práctica, sino también como una oportunidad para que el practicante desarrolle un pensamiento crítico sobre la vivencia. Según el autor, se trata de procesos complejos y dinámicos que están atravesados por factores históricos, sociales y personales.

El autor destaca la importancia de mantener una actitud receptiva que permita aprender de la propia experiencia. De este modo, la práctica en sí misma es quien nos guía para poder identificar aquello que nos resuena como significativo y lo que resulta irrelevante.

Este escrito se enriquece con los acontecimientos vividos desde mayo a noviembre del 2024 en el marco de mi PPS, por lo que fue imprescindible recuperar y revisar los registros de campo que llevé a lo largo de todo el proceso. En dichos registros se encuentra asentada una descripción acerca de mi participación en las actividades realizadas y se incluye una reflexión sobre mis emociones, pensamientos y sentimientos que surgieron a medida que avanzaba en el recorrido formativo. Allí consta como a lo largo de este periodo, mi rol varió según las situaciones: en algunos momentos actué como observadora participante, mientras que en otros asumí un papel más activo e involucrado. Las instancias psicotécnicas incluyen diversos componentes, tales como entrevistas en profundidad, la aplicación de distintas pruebas proyectivas y el Test de Zulliger. Luego de ello, se realizan los respectivos informes para enviar a la empresa solicitante.

A la recuperación de los registros de campo se suman los registros narrativos, los cuales incluyen un conjunto de conversaciones informales y una entrevista pautada con cada licenciada referente de la práctica. Estos registros tienen como objetivo principal describir en profundidad las percepciones y experiencias de estas profesionales respecto a una variedad de temas relevantes para el eje definido. Las conversaciones informales proporcionan una visión más espontánea y libre sobre los temas tratados, mientras que las entrevistas pautadas permiten obtener información más específica y detallada. Juntas, estas fuentes de información enriquecen la comprensión del proceso y aportan perspectivas valiosas que complementan la información obtenida a través de los registros de campo.

Para la elaboración del Trabajo Integrador Final (TIF), en el apartado referido a las estrategias de detección de ansiedad en evaluaciones psicolaborales virtuales, realicé un análisis

de dos casos concretos de postulantes mujeres, de entre 30 y 40 años, que presentaban indicadores de ansiedad en su personalidad. Uno de los casos resultó recomendado para la empresa cliente, mientras que el otro no fue recomendado.

Asimismo, a lo largo del análisis y la síntesis de la experiencia, incluí recortes de distintas entrevistas, pruebas y técnicas aplicadas en aproximadamente 15 encuentros diferentes, seleccionados según su pertinencia para ejemplificar la teoría a partir de situaciones concretas vividas durante la práctica.

Este análisis tiene como propósito principal explorar cómo las evaluaciones psicolaborales pueden servir como herramientas efectivas para prevenir el malestar psicológico dentro del ámbito Laboral Organizacional. Para lograr esto, se procedió a una revisión exhaustiva de los datos obtenidos, lo cual implicó un proceso de interpretación y contraste. Esta modalidad permite apreciar de manera más precisa y profunda la información recopilada durante los diversos acontecimientos vividos en el proceso. El estudio de los casos seleccionados ayuda a identificar patrones y las intervenciones que los psicotécnicos ofrecen para mitigar las consecuencias negativas del malestar psicológico producidas por las manifestaciones ansiosas en el entorno laboral.

8. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

8.1 Recuperación del proceso vivido

8.1.1 Conociendo mi práctica profesional supervisada

El proceso en la PPS comenzó en el mes de abril con la expectativa de las entrevistas iniciales para definir nuestras asignaciones a las instituciones de práctica. En esos primeros días, sentí la tranquilidad de haber expresado claramente mis motivaciones y expectativas que también estaban reflejadas en la carta de fundamentación que había preparado unas semanas atrás.

Aunque mi principal interés era ser seleccionada para alguna de las consultoras, comprendí que si eso no sucedía era debido a que había detrás de ello un aprendizaje que aún no estaba lista para ver.

Cuando supe que había quedado en “Creamos Valor”, me emocioné mucho y estuve muy ansiosa por comenzar ya que tenía tantas expectativas como incertidumbres.

Desde el primer día ha sido un viaje lleno de novedades para mí. La reunión de presentación tuvo lugar a comienzos de mayo y fue un momento clave. Las dos referentes me parecieron simpáticas y atentas. Se tomaron el tiempo para conocerme y me animaron a participar activamente en las tareas que se llevarían a cabo, me explicaron que su objetivo era que conociera una amplia gama de prácticas para que eventualmente pudiera identificar lo que más me gustaba. La conversación giró más en torno a conocernos y establecer una base de comunicación, más que a detallar el futuro inmediato de la práctica. Esta experiencia inicial me hizo sentir bienvenida y parte del equipo, aunque aún había mucho por descubrir.

Por mi parte, recuerdo haberme sentido tranquila durante la entrevista y, a pesar de los nervios iniciales, expuse los intereses que fundamentan mi elección de esta consultora en particular.

8.1.2 Familiarizarse con las actividades

Las primeras semanas fueron de adaptación. Me enviaron material teórico sobre entrevistas y el Test de Zulliger, lo que me permitió empezar a familiarizarme con las herramientas que usaríamos. La similitud con el Test de Rorschach me facilitó la comprensión, aunque tenía algunas dudas sobre la codificación que pude consultar con las referentes. A través de estas lecturas, me di cuenta de la profundidad y la complejidad de los psicotécnicos y cómo cada pregunta, que a simple vista podría parecer sencilla, en realidad podría revelar tanto sobre un candidato.

8.1.3 Participar: entre observaciones y prácticas

A fines de mayo fui invitada por primera vez a participar en la observación de evaluaciones psicolaborales. Pude observar entrevistas y administración de tests tanto proyectivos como psicométricos.

Hasta el momento, vi que utilizan el Test de Zulliger, el Test del Animal con Historia, Persona Bajo la Lluvia, el Test de Bender, Test Dominó, el Test de Aptitudes Diferenciales (DAT) y el Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV).

Fue en estos momentos cuando me pregunté: ¿De qué depende poder interpretar los resultados correctamente? ¿Qué hacer si el candidato se bloquea? ¿Cómo mantener un ambiente de confianza y relajado durante el test? Afortunadamente, a medida que fue transcurriendo la práctica pude encontrar las respuestas a estos interrogantes que habían surgido al comienzo.

Al principio solo observaba, pero a mediados de junio las coordinadoras me animaron a guiar algunos test y participar en las entrevistas. Incluso, un día, mi referente tuvo dificultades con la conexión a internet y me solicitó que continúe con la entrevista hasta que ella pudiera regresar. Tener esa oportunidad, aunque con nervios, fue un gran paso. Cada experiencia, desde

la observación hasta la participación activa, ha sido importante para la construcción de mi confianza y sentimiento de futura competencia profesional.

Uno de los desafíos más grandes fue adaptarme a la falta de horarios fijos debido a la naturaleza a demanda del trabajo en la consultora. Soy una persona bastante organizada, y la flexibilidad requerida me sacó de mi zona de confort. Sin embargo, esto también me enseñó la importancia de la adaptabilidad en el entorno laboral.

A lo largo de esas semanas me pregunté ¿Cómo se maneja la confidencialidad en los informes en estos casos? ¿Cuál es la mejor manera de evaluar las competencias de un candidato? ¿Cómo afecta la crisis económica actual a los procesos de selección y a la psicología organizacional-laboral?

8.1.4 Aprender en equipo

Las reuniones de equipo también fueron momentos clave ya que participar en videollamadas con profesionales de otras provincias y conocer sus trayectorias laborales enriqueció mi perspectiva. Una de las vivencias más enriquecedoras fue una reunión con el equipo de RR. HH de una empresa cliente en junio. Aunque al principio pensé que no aportaría mucho técnicamente, me permitió entender mejor el valor del *networking* y la importancia de conocer a los profesionales con los que colaboramos. Fue útil para darme cuenta de cómo cada miembro del equipo aportaba una perspectiva única, enriqueciendo el proceso de selección y evaluación de candidatos.

8.1.5 Decisiones: pensar y repensar

En julio pude definir mi eje de sistematización de la siguiente manera: “Aportes del Test de Zulliger a los procesos de selección de personal: la experiencia en una consultora de Córdoba”. Se debió a que, desde el comienzo de la práctica, note que tenía un gran interés en la información que puede brindar este test al proceso de selección.

Durante ese mes, además de presenciar los psicotécnicos realizados por las analistas también estuve estudiando y practicando con el libro *“El test de Zulliger en la evaluación personal: aportes al sistema comprehensivo de Exner”* de Zdunic (2005). A partir de ello, he podido observar, que junto con la entrevista, el Z Test es una de las herramientas que provee los datos más acertados y precisos acerca del perfil de los diversos candidatos que postulan a los más variados puestos.

Esta prueba proyectiva me resulta particularmente interesante ya que proporciona gran parte del material necesario para los informes requeridos por los clientes. La misma permite conocer el funcionamiento cognitivo del sujeto, los rasgos predominantes de su personalidad, su estabilidad emocional, su nivel de ansiedad, su capacidad de regulación emocional, su respuesta ante situaciones estresantes o de conflicto, su estilo de relación interpersonal, entre las cuestiones que considero más importantes.

A mediados de agosto, conversé con la tutora del contexto acerca de ese eje en cuestión y nos dimos cuenta de que, debido a la especificidad del test, se complejizaba bastante el hecho de conseguir un Director que me acompañe en la escritura del TIF.

Por casualidad, una semana después de esta conversación tuve la oportunidad de participar en una entrevista muy interesante a una persona con características ansiosas que despertó en mí una nueva idea que me motivó a cambiar el eje de sistematización llegando a fines de agosto. Por esta situación, comencé a pensar a las evaluaciones psicolaborales como instancias que pueden evitar (o al menos reducir) situaciones de posterior malestar psicológico en personas que por su idiosincrasia ansiosa no contaran con la actitud y/o las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto vacante.

8.1.6 Experiencias con las referentes: supervisiones y encuentro

Desde principios de agosto hasta la fecha, comencé a guiar aquellas instancias psicotécnicas a las que fui invitada y luego realizaba sus respectivos informes. Por supuesto, siempre acompañada de la supervisión de mis referentes. Honestamente, fue un espacio que disfruté mucho y me siento muy afortunada de que haya fluido de ese modo. Además de haber adquirido estos nuevos conocimientos, tuve también la gran oportunidad de practicar e ir mejorando gracias a los consejos de las referentes.

Otra cuestión importante que sucedió a fines de agosto es que nos reunimos con mis referentes en un bar para conocernos. Me gustó mucho vernos personalmente y conversar sobre temas variados para finalmente saber mejor quién estaba detrás de la pantalla. Me dieron una retroalimentación de mi desempeño que resultó positiva y me consultaron acerca de mis expectativas hacia el fin de la práctica. Me sentí muy cómoda en el encuentro tal como lo esperaba por las interacciones remotas anteriores, ellas me parecen grandes personas con mucha empatía y vocación para enseñar.

Después de haber cumplido con las horas requeridas por la cátedra y presentado el cierre de la materia ante los referentes y compañeros de Psicología de otros años, llegó el momento de despedirnos a principios de diciembre. Ellas expresaron satisfacción por mi paso por la consultora, mientras que yo aproveché la ocasión para manifestar mi agradecimiento por su acompañamiento tan empático y amable. Sellamos la despedida con un abrazo afectuoso y el deseo de que nuestros caminos vuelvan a cruzarse en el futuro.

8.2 Análisis y síntesis de la experiencia

8.2.1 Estrategias de detección de ansiedad en evaluaciones psicolaborales virtuales.

En este primer apartado me refiero a las distintas herramientas y recursos que aprendí a utilizar para realizar las evaluaciones psicolaborales e identificar indicadores de ansiedad en los postulantes, ya que esto último responde al primer objetivo específico del TIF. A través del análisis de técnicas proyectivas y entrevistas, fui descubriendo cómo estas herramientas ofrecen información muy valiosa sobre el funcionamiento emocional de los candidatos. Así, pude detectar signos como preocupaciones excesivas, tensiones internas, pensamientos catastróficos o el uso de mecanismos defensivos típicos de estados ansiosos. Fue una experiencia que me mostró la potencia de lo proyectivo para comprender aspectos profundos del mundo interno de cada persona evaluada, siempre a la luz de la información recabada mediante la entrevista.

8.2.1.1 La entrevista en profundidad

Para empezar, Catino (2016), señala que la entrevista psicolaboral en profundidad, que tiene una duración aproximada de entre 45 minutos y una hora, se estructura mediante preguntas estratégicas que buscan recabar información relevante sobre aspectos como la personalidad del candidato, su estilo de pensamiento, nivel de conocimientos y habilidades. Esta información se contrasta posteriormente con los resultados de los test psicotécnicos para evaluar la coherencia entre lo manifestado por el postulante y las evaluaciones obtenidas. En este sentido, pude notar que durante la práctica, las referentes institucionales realizaron hincapié en que es fundamental

que como entrevistadores sepamos previamente qué aspectos específicos necesitamos conocer del perfil del trabajador, de acuerdo a la descripción del puesto. En las primeras entrevistas que pude presenciar, lo primero que llamó mi atención fue que cuando una respuesta del candidato no había sido lo suficientemente clara, no respondía a nuestras expectativas, o había sido evadida, ellas buscaban la forma para poder volver a formular la pregunta de una manera más precisa o se dirigían al tema puntual que precisábamos averiguar.

En relación a lo anterior, observé que también era importante tener en cuenta aspectos que no se mencionan directamente en las preguntas pero que aportan mucha información sobre el candidato. Un aspecto importante a considerar es el arreglo personal, ya que la forma en que el candidato se presenta puede reflejar su nivel de prolijidad y su capacidad para cuidar su imagen, lo cual es especialmente relevante si el puesto involucra contacto con clientes. Asimismo, aprendí a prestar atención integralmente al lenguaje del postulante y no solo al contenido, ya que es importante distinguir si se expresa con claridad, si tiene un vocabulario variado y si se muestra dispuesto a compartir información de manera generosa. La actitud también juega un papel clave, ya que refleja cómo la persona se comporta en situaciones cotidianas; por ejemplo, si es seguro de sí mismo, si es amigable o si se muestra distante.

Logré distinguir seis cuestiones que son elementales conocer, y que por ello es necesario indagar mediante preguntas. Estas son: la situación actual de la persona (incluye intereses y búsqueda de empleo), su historia laboral, su formación académica, sus principales habilidades, su sociabilidad y vida personal. A continuación, compartiré la información recabada en la práctica en relación a estos temas (Registro n°8, 10/05/2024).

En esta institución de práctica, las entrevistas deben incluir preguntas que aborden aspectos generales sobre el interés del candidato en el puesto, como su situación actual y sus motivaciones para buscar empleo. Es relevante explorar si la persona ha buscado activamente trabajo, si ha tenido alguna recomendación de conocidos o si tiene expectativas claras sobre lo que busca en un empleo. De igual manera, también hay que indagar sobre el historial laboral del postulante, prestando atención a su experiencia previa, la estabilidad de sus empleos anteriores y las razones por las cuales pudo haber cambiado de trabajo. En este sentido, es importante identificar si la persona ha tenido promociones o incrementos en sus responsabilidades, ya que esto puede indicar crecimiento profesional. En relación con esto, Alles (2006) sostiene que la mejor manera de predecir el éxito del candidato en el puesto que se ha de cubrir es mediante su desempeño en el/los último/s empleo/s.

En las entrevistas realizadas por “Creamos Valor”, comprendí que el aspecto de los estudios también es esencial. Al indagar sobre la formación académica, se debe analizar si el candidato

ha seguido una trayectoria coherente en cuanto a carreras o si ha realizado cambios de orientación. Esto puede darnos pistas sobre si su elección actual está alineada con un proyecto personal a largo plazo o si busca el empleo como algo temporal. Además, aprendí que prestar atención a si ha terminado sus estudios dentro de los plazos habituales podría brindarnos información sobre su capacidad de organización y aprendizaje.

En cuanto a las habilidades personales y laborales, noté que uno de los objetivos de la entrevista es procurar conocer cómo se comporta el candidato en situaciones laborales cotidianas. Es por ello que, dependiendo de la naturaleza del trabajo, es relevante identificar si la persona se destaca en tareas específicas, como la organización, la rapidez o la resolución de problemas. Incluso, es crucial explorar la sociabilidad del candidato, especialmente si el puesto requiere interacción con otros, ya sea clientes, compañeros o proveedores. Esto nos permite evaluar si la persona se adapta a diferentes tipos de relaciones laborales y si tiene la flexibilidad para integrarse adecuadamente en el equipo.

Por último, observé que se dedicaban algunos minutos de la entrevista a conocer aspectos de la vida personal del candidato, ya que situaciones personales o familiares complicadas pueden interferir en su desempeño laboral. Generalmente las preguntas se basaban en conocer sobre la situación familiar, sus responsabilidades o su capacidad de organización en su tiempo libre, ya que pueden proporcionar información valiosa sobre cómo maneja su vida personal en relación con su trabajo.

Ellas proponen que toda esta información resulta esencial para realizar una evaluación psicolaboral que no solo se base en las respuestas directas a las preguntas, sino también en una evaluación integral de la personalidad, la actitud y las circunstancias del candidato.

Según Alles (2006), existen varios tipos de preguntas que se pueden emplear durante una entrevista. Las preguntas cerradas son aquellas que solo requieren una respuesta breve, como un "sí" o "no", y suelen generar una pregunta adicional a partir de la respuesta obtenida. Un ejemplo recopilado de la práctica podrían ser una serie de preguntas que se realizan con frecuencia en cada encuentro “¿Estas en tratamiento por alguna enfermedad actualmente?”, “¿Tenés previsto realizar un viaje que pueda interferir con tu disponibilidad laboral?”, “¿Perdiste a algún ser querido en el último tiempo?” (Registro n°27, 18/07/2024). Algunas de estas preguntas se realizan ya que las pruebas podrían verse afectadas por duelo o enfermedades orgánicas.

Por otro lado, las preguntas de sondeo son directas y simples, como "¿por qué?", "¿qué sucedió después?" o "¿cuál fue la causa?", buscando que el entrevistado profundice en su respuesta. Prueba de ello fue que, durante la experiencia, cuando el entrevistado respondía

afirmativamente a la posibilidad de tener un viaje planificado, procedía a indagar acerca de la fecha, la duración del viaje y si sus superiores estaban al tanto de dicha situación.

Finalmente, las preguntas abiertas permiten que el entrevistado se explice sobre un tema determinado, brindando la oportunidad de recopilar más información y evaluar aspectos adicionales de su desempeño, como la manera de expresarse, la coherencia en su exposición, su capacidad de síntesis y la comunicación no verbal. Una pregunta muy utilizada por las referentes es “No me contaste nada de tu vida personal, contanos quien sos”, o “Contame de tu trabajo actual o de tu último trabajo”, etc. (Registro n°20, 25/06/2024).

De acuerdo con Alles (2006), el buen resultado de una entrevista radica principalmente en la formulación adecuada de las preguntas y en la capacidad de escuchar activamente. Para lograrlo, es fundamental que las preguntas sean claras y fáciles de entender, evitando ambigüedades que puedan confundir al entrevistado. Cuando empecé a dirigir algunas entrevistas, las referentes me señalaron que no era conveniente que realicé muchas preguntas a la misma vez ya que esto le dificulta al entrevistado enfocarse y brindar respuestas más precisas.

Otro aspecto clave para esta autora es evitar preguntas que condicionen las respuestas, permitiendo que la información fluya de manera espontánea y auténtica. Asimismo, es recomendable posponer las preguntas directas hasta que el entrevistado se sienta en confianza y esté dispuesto a proporcionar información de manera detallada. Por ello, en las entrevistas generalmente las preguntas sobre la vida personal del entrevistado tenían lugar al final de la entrevista, salvo aquellos casos en los que hubiera surgido antes espontáneamente. Un inicio con preguntas neutrales y no invasivas contribuye a generar un ambiente positivo, evitando que el entrevistado adopte una actitud defensiva o reticente. De esta manera, el proceso de la entrevista se desarrolla de forma más efectiva y productiva. Las entrevistas en las que estuve presente, por lo general comenzaban con preguntas más generales tales como “Contame sobre vos”, lo que permitía que el entrevistado comience hablando de lo que lo hace sentir más cómodo.

De mis referentes institucionales he aprendido que indagar sobre antecedentes psiquiátricos o psicológicos puede ser útil en ciertos contextos, pero debe hacerse con un alto nivel de cuidado ético y respeto por la privacidad del candidato. Es fundamental asegurarse de que cualquier indagación esté alineada con las normativas legales vigentes. La relevancia de esta indagación depende de varios factores, como el tipo de puesto, los requisitos específicos de la empresa y las demandas psicológicas del rol. La clave está en encontrar un balance entre la necesidad de obtener información y el respeto por la privacidad del postulante, evitando en todo momento cualquier tipo de estigma o discriminación.

En roles que impliquen altos niveles de estrés, toma de decisiones en situaciones de emergencia o el manejo de información sensible, puede ser relevante conocer ciertos antecedentes para anticipar posibles factores de riesgo. Sin embargo, a lo largo de la práctica, ellas siempre enfatizaron que esto no significa que se deba descartar automáticamente a un candidato con antecedentes, sino que se debe evaluar cómo ha gestionado situaciones similares en el pasado.

A menudo, una persona con un diagnóstico psicológico previo puede estar en completo control de su situación gracias a tratamientos o técnicas de manejo efectivas. Para ejemplificar esta situación, una de las referentes me relató el caso de una médica a la que entrevistó luego de la pandemia. La profesional comentó que, durante ese período, padeció ansiedad y depresión, ya que estuvo expuesta de forma constante a realidades sumamente difíciles, con una frecuencia que nunca antes había experimentado. Sin embargo, tras realizar un tratamiento adecuado y una vez que disminuyó la cantidad exorbitante de contagios, no volvió a presentar dichos síntomas. En la actualidad, continúa en contacto con la muerte y el sufrimiento de otras personas, aunque ya no la afectan del mismo modo (Registro nº50, 12/11/2024).

En muchos casos, es suficiente con evaluar las habilidades del candidato para manejar el estrés, su resiliencia y las estrategias de afrontamiento que utiliza, sin necesidad de preguntar directamente sobre antecedentes psiquiátricos. En otras ocasiones, cuando persistían las dudas sobre el tema, se hacían preguntas como: "¿Cuenta con algún tipo de apoyo médico o psicológico que le ayude a enfrentar situaciones de alta presión o demanda emocional?" o, de forma más directa, "¿Ha tenido algún diagnóstico o tratamiento psicológico o psiquiátrico?" (Registro nº27, 18/07/2024).

Durante las entrevistas, es importante plantear preguntas que permitan detectar discretamente la presencia de ansiedad en los candidatos. De acuerdo a lo vivido durante la práctica, estas preguntas pueden incluir: "¿Cómo maneja situaciones de alta presión? ¿Podría describir alguna experiencia específica?" Esta pregunta busca indagar sobre la tolerancia al estrés y las estrategias de afrontamiento que la persona emplea. Otra pregunta que yo solía utilizar en algunas entrevistas era: "¿Ha experimentado alguna vez síntomas físicos en momentos de estrés intenso, como dificultad para respirar, taquicardia, sudoración, malestares abdominales, temblores o sensación de mareos?", lo cual ayuda a identificar posibles episodios de ataques de pánico. Observé que es relevante preguntar: "¿Cómo se siente antes de enfrentar una situación importante o difícil en el trabajo?", ya que esto puede proporcionar información sobre la ansiedad anticipatoria y la autoeficacia del candidato. Preguntar si "utiliza algún tipo de recurso o estrategia para cuidarse emocionalmente en períodos de alta exigencia" permite

explorar la funcionalidad y adaptabilidad de la ansiedad en su vida diaria. Finalmente, indagar con "¿Ha enfrentado momentos que hayan exigido un esfuerzo emocional importante?" nos ayudó en algunos casos a entender cómo el candidato maneja el estrés y las situaciones emocionalmente desafiantes en general (Registro nº49, 04/11/2024).

La batería más comúnmente utilizada en la consultora incluye el Test de Zulliger y una prueba proyectiva de dibujo. Algunas empresas también solicitaban la administración de pruebas psicométricas, pero son las menos y no he presenciado o administrado gran cantidad. Tal como se ha desarrollado anteriormente en este trabajo, la ansiedad puede reflejarse a través de ciertos patrones y respuestas. Es importante aclarar que estos métodos no están diseñados para diagnosticar directamente trastornos como la ansiedad, sin embargo, pueden brindar indicios valiosos para entender el nivel de ansiedad o tensión de un individuo, que luego deben ser confirmados con otras herramientas o técnicas.

Estos signos deben entenderse en el contexto completo de la evaluación, ya que ninguno es concluyente por sí mismo. Los signos proyectivos de ansiedad generalmente eran indicadores que guiaban una exploración adicional en entrevista, buscando ahondar en los motivos, experiencias y situaciones laborales que podían desencadenar esta respuesta ansiosa.

8.2.1.2 El Test de Zulliger

Con base en lo vivido en la consultora, observé que después de la entrevista en profundidad se suele pasar a la aplicación del Test de Zulliger. Este procedimiento de la evaluación psicolaboral comienza de manera similar a lo descrito por Zdunic (2005), aunque se ajusta al contexto virtual, motivo por el cual es necesario introducir ciertas modificaciones. La administración guarda semejanza con la del Test de Rorschach descrita por Soave et al. (2020). Para ello, resultó fundamental contar con los archivos digitales de las láminas organizados y accesibles en las carpetas correspondientes.

Al comienzo de la práctica, eran las referentes quienes se encargaban de aplicar este test. Sin embargo, luego de observar numerosas aplicaciones y de estudiar el manual de Zdunic

(2005) mencionado anteriormente, tuve la oportunidad de administrarlo personalmente durante la segunda mitad del año. Ellas me compartieron las láminas, las cuales descargué en mi computadora y guardé en una carpeta de acceso rápido y sencillo. Al momento de iniciar la reunión, solía tener los archivos abiertos pero minimizados, para poder compartirles la pantalla a los candidatos de manera ágil al administrar el test.

Las reuniones ideales para mi eran cuando el evaluado estaba cómodamente visualizable frente a su pantalla, en un espacio bien iluminado y adecuadamente sentado, ya que se podía observar mejor a la persona y su entorno. Antes de iniciar, era importante consultarle si había atravesado recientemente alguna pérdida o situación de estrés, dado que, como sostiene Mirotti (2010), circunstancias adversas pueden influir en los resultados del protocolo.

Generalmente, comenzaba explicándole brevemente al postulante en qué consistía la prueba, señalando que se le presentaría una serie de láminas con manchas de tinta y que se le solicitaría describir lo que percibiera en cada una de ellas. Aprendí que es fundamental aclarar que no existen respuestas correctas o incorrectas, y que toda percepción es válida. Una vez resueltas las posibles dudas, compartía la imagen de la primera lámina a través de la plataforma de videoconferencias, asegurándome de que el evaluado pudiera visualizarla correctamente, ya que los fallos técnicos pueden generar confusión e interferir en el desarrollo adecuado de la prueba.

Zdunic (2005) señala la importancia de que el evaluador disponga de todos los recursos necesarios para llevar adelante la evaluación, incluyendo hojas en blanco para transcribir textualmente las respuestas y hojas de localización que permitan organizarlas de forma adecuada. Asimismo, destaca la necesidad de contar con el tiempo suficiente para aplicar la prueba correctamente. En la práctica, se solía prever un margen adicional de aproximadamente 15 minutos por candidato, en caso de que fuera necesario extender la evaluación.

En cuanto al proceso de administración, yo comenzaba mostrando las láminas una por una. La consigna que utilizaba era: “¿Qué podría ser esto?”, y a partir de allí debía registrar todo lo que la persona expresaba ya fuera verbal como no verbal. Cuando el evaluado realizaba alguna pregunta durante la prueba, procuraba responder de manera no directiva para que pudiera guiarse por su propio criterio al momento de responder.

A veces, los evaluados solicitaban ajustar la orientación de la lámina, entonces procedía a rotarla con el cursor. Este procedimiento se repetía para las tres láminas del test. En algunos casos, sucedía que el evaluado no ofrecía las respuestas suficientes (mínimo ocho respuestas), entonces yo le manifestaba que se tome su tiempo y pensara alguna idea más. La autora mencionada anteriormente expresa que el evaluador debe generar condiciones propicias para

que la persona sea capaz de generar más respuestas, entonces mi intención solía ser motivar y brindar confianza con frases como "Podés tomarte tu tiempo, seguramente algo más vas a ver".

Posteriormente, en la segunda fase, volvía a presentar las láminas para que el evaluado explicara por qué había visto lo que vio, o qué fue lo que le dio la idea para percibir la respuesta dada. Una vez completada esta etapa y tras obtener el muestreo de las tres láminas, procedía a administrar la siguiente técnica de la batería que se utilizaba comúnmente en la institución: el Test del Animal de Levy.

Siguiendo lo propuesto por Zdunic (2005), quien señala una serie de indicadores que permiten inferir la presencia de ansiedad en los protocolos, durante mi experiencia en la consultora apliqué esta perspectiva para sistematizar las observaciones realizadas. En particular, me enfoqué en identificar respuestas en las que el color predomina sobre la forma (CF), ya que este tipo de procesamiento se asocia con una mayor reactividad emocional o impulsividad.

Durante las aplicaciones que llevé a cabo, presté especial atención cuando los protocolos incluían más de dos a cuatro respuestas color-forma y al menos una respuesta de color puro, tal como lo advierte la autora. En función de estos criterios, analicé los protocolos administrados y registré varios casos que evidenciaban este tipo de funcionamiento. Entre ellos, se encuentran las siguientes respuestas: "Una explosión de colores, parece como fuegos artificiales en el cielo" (Lam 2 Pos $\wedge$ Ma W Det CF), "Es un atardecer con colores intensos, parece como un paisaje" (Lam 2 Pos $\wedge$ Ma W Det CF), y "Rojo intenso, como una mancha de pintura" (Lam 2 Pos $\wedge$ Ma D Det C). Estas producciones fueron registradas durante las evaluaciones realizadas el 24/10/2024 (Registro nº45) y el 20/09/2024 (Registro nº40), respectivamente.

Siguiendo los lineamientos de ésta autora, presté especial atención a la presencia de respuestas de movimiento animal (FM) ya que una frecuencia elevada de estas suele asociarse a una mayor reactividad emocional y vulnerabilidad frente a estímulos externos. Durante aquellos meses, me enfoqué en detectar si había casos que superaran las tres respuestas FM, lo cual, según la autora, puede interpretarse como un indicio de tensión interna persistente o estrés emocional sostenido. No se me presentó ningún caso de este estilo que reflejara preocupaciones vinculadas a necesidades básicas o a demandas más complejas, ya que quienes brindaban estas respuestas se mantenían dentro de los rangos esperables. Sin embargo, pude recopilar algunas respuestas en diferentes candidatos que me permitieron ilustrar y aprender a identificar este tipo de respuestas: "Dos pájaros peleándose en el aire" (Lam 3 Pos $\wedge$ Ma D Det FM), "Una mariposa moviendo sus alas para volar" (Lam 3 Pos $\wedge$ Ma D Det FM). (Registro nº40, 20/09/2024 y Registro nº26, 16/07/2024 respectivamente).

Además, Zdunic (2005) señala que el contenido temático de las respuestas también puede ofrecer información relevante. En mi experiencia, observé que aquellas producciones que incluían temáticas asociadas a la amenaza, la agresión o el peligro —incluso cuando estas se manifestaban de manera metafórica o fantástica—, como por ejemplo: "Un dragón escupiendo fuego, parece enojado" (Lam 3 Pos $\wedge$ Ma W Det FM) y "Dos personas peleando, pero cuidando a alguien" (Lam 3 Pos $\wedge$ Ma W Det M) (Registro n°26, 16/07/2024 y Registro n°40, 20/09/2024, respectivamente), podían estar indicando la presencia de miedo, tensión interna o preocupaciones latentes en el evaluado.

También observé, en algunos protocolos, la aparición de respuestas relacionadas con la textura (T), especialmente en aquellos casos donde se registraron más de una. Este dato, que según la autora mencionada puede dar cuenta de una necesidad de afecto o búsqueda de contención emocional, me permitió pensar en el modo en que ciertas inseguridades afectivas se expresaban proyectivamente a través del test. Aunque no es común que se presenten muchas respuestas relacionadas con la textura, tuve la oportunidad de registrar una sola a lo largo de toda la práctica: "Se ve como algodón, muy suavcito y esponjoso" (Lam 2 Pos $\wedge$ Ma D Det TF). (Registro n°32, 22/08/2024).

Por último y de acuerdo con Zdunic (2005), una tendencia a otorgar respuestas que enfatizan la simetría o la repetición de patrones puede estar vinculada a rasgos de control o perfeccionismo, frecuentemente asociados a estados ansiosos. Durante la administración y análisis del Zulliger, observé en algunos protocolos una recurrencia en este tipo de respuestas, donde los evaluados destacaban explícitamente la igualdad entre los lados o la organización perfectamente equilibrada de la imagen. Esta regularidad en las producciones fue interpretada como un indicador de la necesidad de mantener el control, evidenciando un modo defensivo de funcionamiento que podría estar operando como estrategia frente a la ansiedad. Pude obtener las siguientes respuestas de este estilo: "Es un espejo, como si estuviera reflejando una imagen perfectamente igual de ambos lados." (Lam 3 Pos $\wedge$ Ma W Det (2)), "Es una figura abstracta, pero tiene un patrón simétrico en ambos lados." (Lam 1 Pos $\wedge$ Ma W Det (2)) (Registro n°35, 06/09/2024 y Registro n°49, 04/11/2024 respectivamente).

8.2.1.3 Test proyectivos gráficos

Tal como desarrollan Soave et al. (2016), el análisis de las producciones proyectivas debe realizarse en distintos niveles. Durante mi recorrido en “Creamos Valor”, pude aplicar este enfoque: por un lado, consideraba el nivel situacional, que implicaba atender a datos del contexto del evaluado; luego el nivel estructural o expresivo, donde observaba aspectos como el trazo, el tamaño, la ubicación y el sombreado del dibujo; y por último, el análisis de contenido, que me permitía interpretar los elementos representados desde el mundo interno del sujeto. Estos niveles me sirvieron de guía para construir una mirada más integral en cada evaluación.

En la consultora, solía administrar con frecuencia la Técnica del Dibujo e Historia de un Animal, conocida como LADS (*Levy Animal-Drawing-Story Technique*). Esta experiencia me permitió observar de manera directa cómo los sujetos proyectan aspectos inconscientes de su mundo interno a través del dibujo y del relato construido, lo que me facilitó analizar elementos simbólicos, expresivos y formales, tal como lo señalan Hammer (1958) y Buck (1950).

Esta prueba proyectiva, de aplicación sencilla, se puede aplicar tanto en evaluaciones individuales como grupales y es adecuada para personas de distintas edades. Sin embargo, yo solo tuve la oportunidad de aplicarla individualmente a adultos. La consigna que brindaba a los evaluados era: “Te voy a pedir que dibujes un animal. En lo posible, que no haya sido tu mascota. Hacerlo como a vos te salga, no tiene que ser un dibujo artístico, pero sí con tu mayor elaboración posible (no con palitos)”. Una vez finalizado el dibujo, les indicaba: “En alguna parte de la hoja que te haya sobrado, escribí una historia en la que ese animal sea el protagonista. Debe ser una historia con inicio, conflicto y final. Tiene que ser un hecho, no una descripción”. (Registro nº18, 16/04/2024). Aprendí a administrar esta prueba a raíz de ver a mis referentes repetidas veces y comencé a dirigirlas yo misma a partir de la segunda mitad del año también.

Tal como desarrollé más extensamente antes, Hammer (1958) plantea que los dibujos proyectivos pueden analizarse desde tres enfoques: normativo (comparando con estándares poblacionales), formal (focalizado en aspectos gráficos) y simbólico (centrado en el contenido y sus posibles significados inconscientes). A lo largo de este proceso, fui aprendiendo de las psicólogas referentes, quienes me guiaron en la lectura e interpretación de los protocolos.

Una de las analistas me explicó que, al aplicar esta técnica, era fundamental observar no solo el producto final, sino también el proceso: cuánto tiempo dedicaba el evaluado al dibujo, su actitud frente a la consigna y si lograba seguirla adecuadamente. También aprendí a prestar especial atención a la ubicación del dibujo en la hoja, ya que esto podía aportar información relevante sobre su posicionamiento frente al entorno.

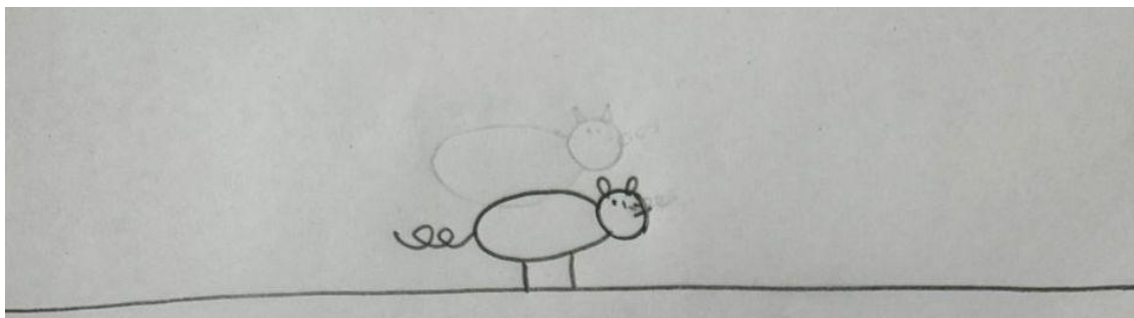
Otro aspecto clave que fui incorporando fue prestar atención al tipo de animal elegido: si era doméstico, salvaje, depredador, o incluso un insecto, cada elección conllevaba ciertas connotaciones simbólicas. También resultaba significativo el contexto en el que el animal era representado: si aparecía solo, acompañado, o si se encontraba en una situación determinada. Las características atribuidas, como autonomía, dependencia, actividad, vulnerabilidad u omnipotencia, ofrecían indicios del mundo interno del evaluado.

Con el tiempo, comprendí la importancia de los roles fantaseados que se proyectaban a través del animal elegido (por ejemplo, el león como símbolo de poder, fuerza y liderazgo o el perro como figura de afecto). Noté que muchas veces, las personas que se postulaban para ser vendedores dibujaban leones. En este sentido, me llamó la atención ya que por lo general se trataba de personas que yo percibía como extrovertidas, confiadas, persuasivas y en algunos casos también avasallantes.

En cuanto al relato que acompañaba al dibujo, lo analizaba en función de su título (si lo tenía), su coherencia interna, la organización del relato, los tiempos verbales utilizados, el vocabulario y la extensión del mismo. Esta mirada integral del dibujo fue clave para enriquecer mis interpretaciones para luego realizar los informes.

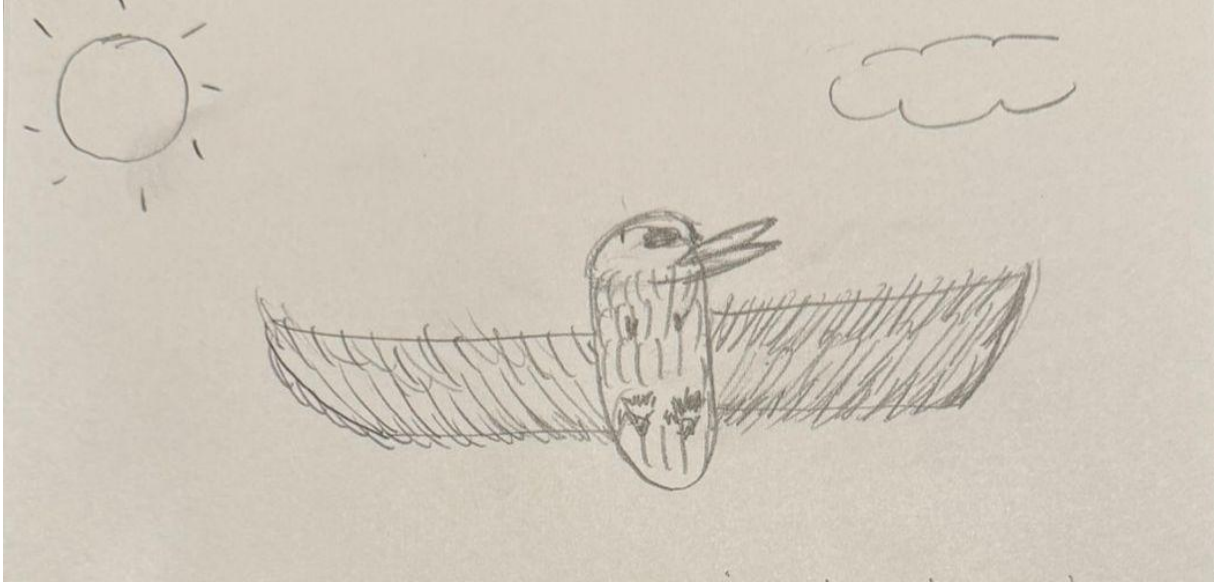
Retomando el tema central del escrito, de acuerdo con Hammer (1958) y Buck (1950), los elementos que en el dibujo pueden ser indicativos de ansiedad son principalmente: la calidad del trazo, la presión, detalles excesivos, sombreado excesivo y la postura corporal del dibujo.

Para empezar, líneas muy marcadas, irregulares o borradas en exceso tales como las que se evidencian en el siguiente dibujo recopilado de la práctica, podrían evidenciar niveles elevados de tensión interna según Hammer (1958).



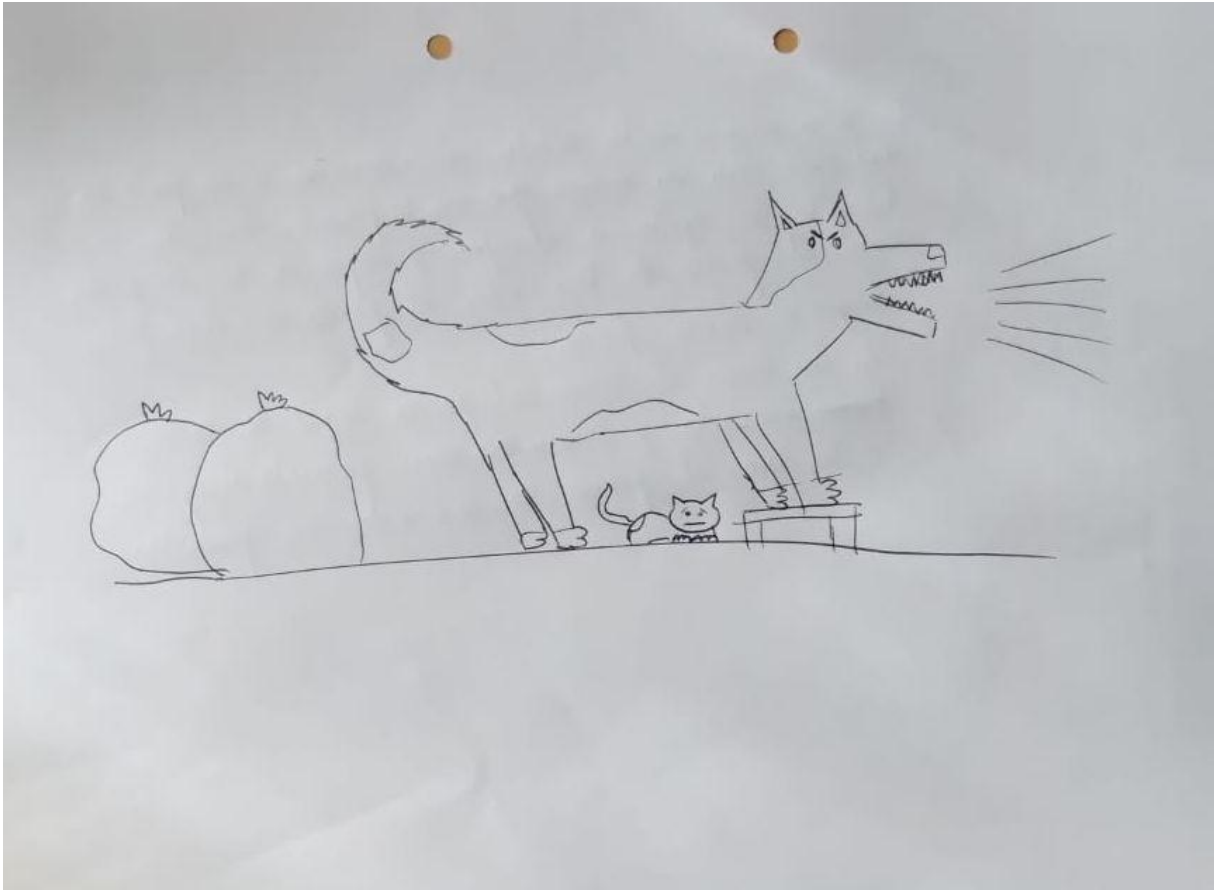
(Registro nº31, 14/08/2023).

El siguiente dibujo también llamó mi atención debido a su sombreado excesivo en todo el cuerpo, ya que para Hammer (1958) suele asociarse con preocupaciones intensas o altos niveles de ansiedad.



(Registro nº35, 06/09/2024).

Además, me despertó curiosidad esta producción ya que las posturas corporales que expresan protección o tensión, como brazos cruzados o piernas recogidas, pueden interpretarse como signos de incomodidad o alerta emocional de acuerdo a los postulados de Hammer (1958).



(Registro nº42, 11/10/2024).

Considero importante mencionar que los trazos quebrados, vacilantes o aquellos que muestran continuidad sólo cuando han sido reforzados reiteradamente —como los que se pueden observar en el cuerpo del león obtenido en la práctica— suelen estar ligados a la inseguridad, la ansiedad y la falta de confianza en uno mismo, especialmente frente a situaciones nuevas, según plantea Buck (1950).



(Registro nº20, 25/06/2024).

En esta misma línea, este dibujo incluye detalles exagerados en el entorno del ratón, lo que según Hammer (1958), podría reflejar una vigilancia constante y una preocupación desproporcionada por ciertos aspectos de la realidad.



(Registro nº43, 14/10/2024)

En este sentido, cada dibujo obtenido en la práctica funcionó como una entrada singular al psiquismo del evaluado. Esta experiencia me mostró el valor de mirar más allá de la superficie para comprender la forma en que cada persona actúa y se vincula con su entorno, tal como lo plantean Soave et al. (2016).

8.2.2 Manifestaciones emocionales y conductuales de ansiedad en postulantes

En este segundo apartado se abordan las manifestaciones de malestar psicológico observadas en las postulantes con presencia de indicadores ansiosos, lo que corresponde al segundo objetivo específico de este TIF. A través del análisis de entrevistas, se evidenciaron

signos y síntomas que sugieren un estado de tensión interna persistente. Estas manifestaciones permiten no solo detectar la presencia de ansiedad, sino también comprender de qué manera esta incide en el funcionamiento general de las candidatas dentro del contexto evaluativo.

A continuación, ofreceré dos casos de postulantes que presentan algunas de las manifestaciones mencionadas anteriormente. El primero se calificó como “No recomendable” y el segundo como “Recomendable con observaciones”.

Caso 1: No recomendable

La candidata entrevistada el 22 de agosto de 2024 postuló para el puesto “Analista de operaciones de Médicos a Domicilio”. El mismo consta principalmente en gestionar la logística de asignación de las guardias para los prestadores médicos (médicos de videollamada, médicos a domicilio y telefónicos). Adjunto a continuación parte de la descripción del puesto brindada por la empresa cliente.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:
Analista de Operaciones MAD
MISION
Es el responsable de gestionar los recursos necesarios para garantizar la correcta prestación del servicio de acuerdo a las políticas de calidad, misión y visión de la organización.
GERENCIA
Operaciones
JEFE DIRECTO
Coordinación Médica
FUNCIONES:
• Colaborar en la logística de asignación de guardias de los prestadores médicos (médicos de VC, médicos domicilio y telefónicos) • Mantener la documentación actualizada de los prestadores. • Realizar la inducción administrativa al plantel de médicos prestadores. • Colaborar en la atención y gestión de las necesidades del área. • Proveer las herramientas de comunicación para los profesionales de atención médica domiciliaria y gestionar el mantenimiento de las mismas. • Realizar informes a demanda relacionados con sus actividades en el sector.
OBSERVACIONES:
Perfil del Puesto-Formación
Formación
Secundario completo.
Perfil
Buena expresión oral y empatía. Proactividad y capacidad de autonomía.
Capacidad de influencia y de negociación.

Este puesto requiere a una persona con altas aptitudes organizativas, comunicación efectiva, habilidad de negociación, flexibilidad, capacidad para resolver problemas en un entorno dinámico asegurando la correcta coordinación y funcionamiento del servicio de atención médica domiciliaria. Es importante señalar que frecuentemente algunos médicos no quieren aceptar fácilmente las guardias que se les asignan, y que es un trabajo en el que cotidianamente se presentan muchos imprevistos o cambios sobre la marcha.

Su perfil estuvo caracterizado por mucho compromiso, responsabilidad y organización en el ámbito laboral, con una destacada experiencia en el sector salud. Sin embargo, basándome en aportes de Cano-Vindel et al. (2011), observé un conjunto de indicadores que se correspondían con una ansiedad de carácter más estructural que situacional, y que podría afectar su desempeño y bienestar en el puesto debido a su desproporción.

Uno de los principales signos de ansiedad detectados es su rigidez cognitiva y baja flexibilidad. Por ejemplo, mencionó rechazar sugerencias de nuevos métodos que no coincidían con su manera habitual de hacer las cosas sin siquiera evaluar sus posibles beneficios porque ya estaba acostumbrada. Su estilo de pensamiento dicotómico (todo o nada) y su escasa tolerancia a la frustración indican una predisposición a experimentar altos niveles de estrés ante situaciones inciertas o desafiantes. Esto puede dificultar su capacidad de adaptación a cambios o a la toma de decisiones en entornos dinámicos. Haber podido notar esto en el discurso llamó mi atención ya que según Gagliesi et al. (2005), está vinculado con un rasgo ansioso más estable.

Pude notar un escaso manejo emocional y tiene un antecedente de haber experimentado agotamiento laboral con síntomas de insomnio, aislamiento y estado de alerta permanente. La candidata mencionó haberse encontrado “consumida por el trabajo”, haber dejado de asistir a reuniones con sus amistades o familia por si la llamaban del trabajo. Luego de haber tenido que renunciar repentinamente a este trabajo por el alto grado de malestar que padecía, se mudó a otra provincia a aproximadamente 1.000 km de distancia.

En la entrevista, su verborragia, el carraspeo frecuente y la evitación del contacto visual fueron signos visibles de tensión. Además, su limitada red social y la sensación de no haberse asentado en su nuevo lugar de residencia (después de dos años de vivir allí) pueden aumentar su vulnerabilidad emocional.

Antes de realizar el informe, procuré analizar detenidamente si ella poseía las competencias requeridas en la descripción del puesto. Allí identifiqué que varias de ellas se encontraban comprometidas, principalmente a causa de indicadores de ansiedad que parecían estables.

A partir del análisis de su entrevista y sus antecedentes laborales, y retomando los aportes de Cano-Vindel et al. (2011), consideré que su funcionamiento emocional podría interferir de manera significativa en su adaptación al puesto, dado que la intensidad y recurrencia de las respuestas mencionadas excedían lo esperable para una reacción situacional.

En primer lugar, la flexibilidad y la adaptabilidad aparecieron notablemente afectadas, ya que en palabras de Ansorena Cao (2007), no parecía poseer la capacidad de modificar criterios y juicios en función del contexto. Incluso, su tolerancia a la frustración resultaba baja, ya que

refería experimentar malestar extremo ante situaciones imprevistas o exigencias inesperadas, lo que se manifestó en su historia de agotamiento laboral, aislamiento social y renuncia abrupta.

Estos elementos, siguiendo a Gagliesi et al. (2005), se asocian a una ansiedad de rasgo que se expresa en la dificultad para sostenerse emocionalmente frente a la presión.

También noté comprometida su toma de decisiones, ya que su necesidad de mantener el control, junto con la dificultad para tolerar la ambigüedad, le restaban fluidez y seguridad al momento de actuar frente a lo incierto. Esta inhibición, sumada a la falta de confianza en sus propias elecciones, coincidía con lo que la referente de la consultora me relató que identificaba en perfiles con tendencia ansiosa: candidatos que durante las pruebas dudan excesivamente y necesitan constante validación externa. Por otro lado, su tolerancia al estrés también aparecía disminuida. Los signos fisiológicos observados —como verborragia, carraspeo constante y evitación del contacto visual— se corresponden con lo que Pichot et al. (1995) describe como manifestaciones típicas de ansiedad.

Por último, consideré que la planificación y organización, si bien eran fortalezas en términos generales, podían volverse rígidas o ineficientes frente a entornos dinámicos como el que implicaba este puesto, donde se requiere una capacidad constante para reorganizar tareas y responder a cambios inesperados. Una de las referentes me explicó que en algunos casos, la ansiedad tiende a generar una planificación excesiva que, lejos de facilitar el orden, entorpece la acción flexible y adaptativa.

Finalmente, a raíz de todo lo expuesto, concluimos con la referente que a pesar de que la candidata posee habilidades valiosas, la combinación de estos factores sugiere que su estabilidad a largo plazo en el puesto es incierta. Se concluye que su incorporación podría representar un riesgo tanto para ella como para la empresa, ya que existe la posibilidad de que no logre gestionar eficazmente las demandas del rol, lo que afectaría su bienestar y desempeño.

Caso 2: Recomendada con observaciones

Por otro lado, la candidata entrevistada el 23 de agosto de 2024 postuló para el puesto de Asesora Comercial en una empresa de medicina prepaga y obra social. Este puesto requiere habilidades en ventas, capacidad de persuasión, tolerancia a la presión y una adecuada gestión de relaciones interpersonales. Dado que implica alcanzar objetivos comerciales y manejar situaciones de negociación, se espera que quien lo ocupe tenga flexibilidad, seguridad en la toma de decisiones y resiliencia ante la frustración.

Si bien la postulante cuenta con una sólida trayectoria de 17 años en el sector salud, destacándose en tareas organizativas y administrativas, basándome en los aportes de Pichot et

al. (1995) observé algunos indicadores de ansiedad que podrían afectar su desempeño y bienestar en el puesto.

Uno de los principales signos que detecté en su discurso es la necesidad de control y cierta rigidez cognitiva. Comentó que prefiere hacer las cosas ella misma para quedarse tranquila, ya que no confía en que los demás lo hagan bien. En la entrevista, manifestó una marcada preferencia por seguir rutinas establecidas y mostró dificultad para aceptar cambios en su vida cotidiana sin una planificación previa. Su tendencia a estructurar y planificar detalladamente cada tarea podría generar dificultades en un entorno de ventas, sin embargo, en la entrevista demostró la adaptabilidad necesaria mediante ejemplos de resolución de conflictos en su historia laboral.

Otro aspecto relevante es su inquietud frente a la incertidumbre. Mencionó que tiene cierta necesidad de contar con pautas claras y reconocimiento de sus logros por parte de sus superiores, ya que eso la ayuda a desempeñarse más cómodamente en el ámbito laboral. Si bien esto puede ser beneficioso en trabajos altamente estructurados, en el ámbito comercial podría traducirse en una dificultad para tolerar la ambigüedad y manejar la presión sin un marco rígido de referencia.

En términos de comunicación, posee una muy buena expresión oral y logra establecer contacto fácilmente con los demás.

Si bien aquellos indicadores no fueron lo suficientemente significativos como para desaconsejar su incorporación, sí impactaban en varias competencias clave requeridas para el rol.

Una de las competencias que describí como afectadas en el informe fue la flexibilidad, ya que la candidata manifestó una marcada preferencia por seguir rutinas establecidas y mostró incomodidad ante los cambios que no estuvieran previamente planificados. Esta dificultad para modificar su conducta frente a situaciones nuevas o poco estructuradas, según Ansorena Cao (2007), compromete la capacidad de responder con versatilidad sin perder coherencia personal.

Otra competencia que encontré parcialmente comprometida fue la delegación. Esta necesidad de control, motivada por inseguridad y perfeccionismo, coincide con lo planteado por la referente respecto a que las personas ansiosas suelen tener dificultades para ceder responsabilidades por temor a que las cosas no salgan bien. Vinculado a esto, la competencia toma de riesgos también aparecía limitada, ya que la candidata mostraba una marcada necesidad de certezas antes de actuar. La tendencia a anticipar consecuencias negativas y la necesidad de contar con marcos estructurados restringían su disposición a asumir decisiones sin garantías

absolutas de éxito. Asimismo, observé que la toma de decisiones se encontraba condicionada por esta necesidad de control y búsqueda constante de pautas claras.

A pesar de estos indicadores, la candidata muestra capacidad de aprendizaje y disposición para capacitarse en técnicas de venta y cierre de ventas. Su compromiso, orden y disciplina pueden contribuir a su adaptación progresiva al puesto, siempre que cuente con un liderazgo claro y un entorno que le brinde estructura en la etapa inicial. Además, las competencias “atención al cliente” y “comunicación oral”, conceptualizadas por Ansorena Cao (2007), se encontraban altamente desarrolladas.

En conclusión, con la referente escribimos en el informe que su incorporación no representaría un riesgo crítico para la empresa, pero sí requeriría un período de adaptación y capacitación para fortalecer su confianza y flexibilidad en un contexto comercial. Se recomendó acompañamiento en la transición al rol y seguimiento de su evolución en entornos de mayor presión.

Para cerrar este apartado, me pareció importante compartir un aprendizaje esencial que incorporé en la consultora en relación a esta temática. Para diferenciar la ansiedad patológica de una emoción normal es importante considerar: la intensidad del evento, la anticipación que se hace del mismo, si genera alguna limitación en la persona y si resulta disfuncional para su vida.

8.2.3 La actitud del profesional como factor clave en evaluaciones psicolaborales

Este tercer y último apartado logra responder al tercer objetivo específico planteado en este TIF al ofrecer una mirada reflexiva sobre el rol del profesional psicólogo durante el proceso de evaluación psicolaboral. A partir del análisis teórico y del relato de la experiencia, se pone en evidencia cómo el posicionamiento ético y clínico del evaluador influye significativamente en el modo en que se abordan los signos de ansiedad, considerando no solo los requerimientos del puesto de trabajo, sino también el bienestar integral del postulante.

8.2.3.1 Empatía y manejo del ambiente evaluativo

La aplicación de pruebas psicotécnicas en procesos de selección conlleva una dinámica particular en la que el evaluador no solo cumple una función técnica, sino que también es responsable de establecer un entorno propicio para que el postulante pueda expresar su perfil de la manera más genuina posible. En este sentido, la empatía y el manejo adecuado del ambiente evaluativo resultan fundamentales.

En una entrevista realizada a una de las referentes, ella me explica que el proceso de evaluación psicolaboral puede generar cierto nivel de tensión en los postulantes, ya que implica un espacio de análisis donde se exploran sus competencias y características personales en relación con el puesto al que aspiran. En esta conversación vía *meet*, llegamos a la conclusión de que la importancia del resultado de dicha evaluación en su futuro laboral puede intensificar

esta sensación, haciendo fundamental la creación de un ambiente que favorezca la confianza y la naturalidad en su desempeño. Para lograr esto, advertí que las referentes suelen recurrir a diferentes estrategias, como el uso de un tono de voz tranquilo, una actitud receptiva y explicaciones claras sobre el proceso, de manera que el postulante se sienta seguro y comprendido. Ella, ese día, me dijo: “la entrevista es un encuentro interpersonal, entonces intento promover la confiabilidad y serenidad y soltura en el otro”, y aclaró: “mi posición es abierta y bajo ningún término cuestionadora” (Registro n.º 50, 12/11/2024). Esto, en palabras de Susara (2016), implica ofrecer al entrevistado un entorno de confianza en el que se sienta bien recibido, ya que, como sostiene el autor, la entrevista no es un proceso unilateral, sino biunívoco y dialéctico, en el que tanto el entrevistador como el entrevistado aportan sentidos y valores con un propósito compartido.

Durante la práctica pude observar que reducir la ansiedad del postulante no implica minimizar la seriedad de la evaluación, pero sí generar las condiciones necesarias para que pueda desempeñarse de la mejor manera posible sin que el nerviosismo interfiera en la manifestación de sus habilidades y rasgos de personalidad. Aprendí que para ello es muy importante amoldarse a la persona y no mostrarse en una posición jerárquica. Entiéndase acomodarse a su estilo personal, a su lenguaje, a sus tiempos, a sus formas, para brindarle un ambiente cálido para que les permita a los postulantes soltarse y sentirse cómodos (Registro n.º 50, 12/11/2024). Al comenzar a realizar entrevistas, noté que preguntar a las personas por el apodo con el que suelen ser llamadas —siempre que se tratara de una forma abreviada de su nombre— era una forma de generar cercanía y mostrarme más amable.

Pude identificar que una de las estrategias más efectivas utilizadas por las evaluadoras consistía en explicar de forma breve y clara el proceso de evaluación antes de iniciarlo. Esta práctica coincidía con lo planteado por Kaplan y Saccuzzo (2017), quienes señalan que una introducción que informe al postulante sobre la finalidad de la evaluación, acompañada de un trato respetuoso y empático por parte del profesional, contribuye a reducir la ansiedad y favorece una mayor apertura en las respuestas. A lo largo de la práctica, observé que informar sobre la duración estimada de la entrevista, el tipo de pruebas que se aplicarían y los principales temas a tratar ayudaba a disminuir la incertidumbre y fortalecía la confianza del postulante en el proceso. Además, validar el nerviosismo como una reacción esperable en estas instancias se mostraba fundamental, ya que generaba en los candidatos la sensación de ser comprendidos, lo que colaboraba directamente en la disminución de su ansiedad.

Además, el uso de un lenguaje claro y accesible, evitando tecnicismos innecesarios y adaptando la comunicación a cada persona, mejora la comprensión y favorece un ambiente más cercano y acogedor.

A partir de mis dudas sobre el rol del psicólogo en el contexto de las evaluaciones psicotécnicas, surgió una conversación con la referente que me permitió reflexionar en mayor profundidad sobre esta temática. En ese intercambio, ella me explicó que el rol del evaluador implica inevitablemente cierto grado de asimetría en la relación con el postulante, ya que este último ocupa una posición evaluada. No obstante, remarcó que la forma en que se gestiona esa asimetría influye directamente en la calidad del proceso.

Frente a esto, compartió que hay profesionales que adoptan un enfoque más jerárquico, caracterizado por una relación distante, donde el evaluador sostiene una posición de autoridad que puede generar incomodidad y respuestas menos genuinas en el evaluado. A partir de lo que observé en mi experiencia dentro de la consultora, pude advertir una postura distinta: allí las evaluadoras apuestan por un enfoque más horizontal, que se traduce en una interacción cercana, donde el evaluador se posiciona como facilitador del proceso, lo que permite obtener una muestra conductual más representativa del postulante en condiciones habituales, evitando respuestas sobreadaptadas o inhibidas por la ansiedad. Cuando me tocó ocupar el rol de entrevistadora, pude vivenciar lo complejo que resulta encontrar el equilibrio entre generar un buen clima y, al mismo tiempo, conservar el lugar que, como señala Alles (2006), le corresponde al evaluador: ser quien dirige la entrevista, y no el entrevistado. Esto no implica adoptar una postura autoritaria, pero tampoco ceder completamente el control del encuentro.

8.2.3.2 La postura del evaluador y su impacto en la calidad de la información obtenida

A partir de esta experiencia, comprendí que la postura que adopta el evaluador tiene un impacto decisivo en la calidad de la información que se obtiene durante las entrevistas y las

pruebas psicotécnicas. Me percaté de que cuando el evaluador se muestra abierto, empático y relajado, se genera un ambiente de confianza que facilita el diálogo y promueve respuestas más sinceras y detalladas por parte del postulante. En ese clima, el candidato parece sentirse menos intimidado y más dispuesto a expresarse con naturalidad. En contraste, una actitud más rígida o distante tiende a generar desconfianza, lo cual obstaculiza la apertura del evaluado y, en consecuencia, limita la riqueza de la información que puede surgir durante el encuentro.

Las estrategias comunicacionales juegan un papel clave en la creación de un ambiente de apertura durante el proceso de evaluación, tal como sostiene Alles (2006). Capté que utilizar un tono relajado, claro y accesible ayuda a disminuir el nerviosismo inicial presente en gran parte de los postulantes y facilita una conversación más fluida. En las entrevistas, observe que las referentes buscaban incentivar la participación activa y el intercambio de información, y para ello ofrecían una buena explicación sobre el proceso de evaluación y no utilizaban lenguaje técnico o intimidante. Luego de guiar mi primera entrevista, aprendí que utilizar preguntas abiertas invita fácilmente a la reflexión y permite al candidato compartir sus experiencias y emociones de manera más amplia (Registro n.º 33, 23/08/2024). Después de esta vivencia, se hizo evidente para mí que cuando el evaluador reduce la tensión en el ambiente y adopta una postura menos jerárquica, se favorece una mayor disposición del postulante a compartir información relevante.

Durante el tiempo en que participé de entrevistas, detecté que adoptar una actitud abierta y no cuestionadora trae beneficios concretos tanto para el evaluador como para el postulante. Al asumir esa postura, se genera un clima de confianza en el que el candidato se siente realmente escuchado y respetado, lo que favorece una mayor disposición a compartir aspectos significativos de su vida y personalidad. En la entrevista que tuvimos, la referente menciona que es esencial que el entrevistado no sienta que el psicólogo está abocado a encontrar fallos o evaluar exhaustivamente cada palabra, en palabras de Agrega Arteaga (2016), el psicólogo no debe actuar como un verdugo ya que es muy importante la percepción que el postulante tiene del proceso (Registro n.º 50, 12/11/2024).

Fue posible identificar que generar una conexión genuina con el candidato y crear un ambiente propicio para la interacción requiere, desde el inicio, adoptar una postura amable. Aprendí que pequeños gestos para romper el hielo, tal como hacer preguntas informales y acompañar la interacción con señales no verbales cálidas —como el tono de voz, el lenguaje corporal o una sonrisa— ayudan a que el postulante se sienta cómodo y seguro tal como sugiere Alles (2006). Observe en las referentes el uso de ciertas muletillas al comenzar las reuniones,

algunas eran: “Te complique mucho con este horario?”, “Como te gusta que te digan?”, “Donde estoy hace mucho calor, ¿vos dónde estás?” (Registro n.º 12, 24/05/2024).

Cuando supe que prontamente iba a comenzar a dirigir entrevistas, me concentré en observar detenidamente el desempeño de las referentes y noté que ellas ponían en práctica varios de los lineamientos que propone la autora anteriormente mencionada para asegurar que el proceso sea profesional y respetuoso. Por ejemplo, en ningún momento hablaban de sí mismas; su foco estaba completamente puesto en el candidato, sin hacer referencia a experiencias o logros personales. Tampoco percibí gestos o actitudes que transmitieran superioridad; al contrario, su estilo era cercano.

Otro aspecto que me llamó la atención fue la neutralidad que sostenían ante los dichos del candidato: no emitían juicios ni mostraban acuerdo o desacuerdo, cuidando que sus reacciones no condicionaran las respuestas. Tampoco realizaban comparaciones entre candidatos o con quien ocupaba el puesto anteriormente, lo cual coincidía con lo que plantea la autora, ya que ese tipo de comentarios puede generar inseguridad en el entrevistado y afectar la autenticidad de su relato.

Asimismo, las referentes evitaban interrumpir, salvo que fuera estrictamente necesario para aclarar o encauzar la conversación, y utilizaban un lenguaje claro y accesible ya que, tal como señala la Alles (2006), cuidar el modo en que se comunica la información es clave para favorecer una interacción fluida y comprensible.

Finalmente, también pude ver que las entrevistas se mantenían centradas en el objetivo de la evaluación, sin desviarse hacia temas irrelevantes. Esta manera de conducir el encuentro coincidía con lo que plantea la autora: evitar comentarios que no estén directamente vinculados al propósito de la entrevista contribuye a mantener la atención en lo que realmente importa, optimizando así la calidad de la información obtenida y la efectividad del proceso.

8.2.3.3 El criterio del evaluador en la recomendación del candidato

Durante mi experiencia como practicante, fui comprendiendo que la recomendación respecto a un candidato depende de múltiples factores, entre ellos, el criterio personal del evaluador sobre las capacidades y potencial de desarrollo del postulante. Observé que el equipo de profesionales de la institución adopta una postura desarrollista, priorizando la posibilidad de crecimiento y la capacidad de aprendizaje del postulante, incluso cuando se presentan indicadores vinculados a la ansiedad.

La referente me comentó que, en la actualidad, las empresas tienden a priorizar el aprendizaje, aceptando que el error y el fracaso pueden formar parte del proceso de desarrollo. Desde esta perspectiva, se valora especialmente el esfuerzo, la aplicación de estrategias de estudio y la disposición a recibir apoyo para mejorar. Esto contrasta con concepciones anteriores, en las que cometer errores o necesitar esfuerzo era interpretado como una señal de falta de habilidades innatas (Registro n.º 50, 12/11/2024).

Me pareció particularmente interesante que, lejos de considerar la ansiedad como un impedimento para la recomendación, las evaluadoras la entienden como un aspecto que puede ser abordado y gestionado dentro del entorno laboral, especialmente si se cuenta con un entorno que ofrezca contención y acompañamiento. Su perspectiva parte de una idea que fui compartiendo cada vez más: que muchos trabajadores manifiestan algún indicador ansioso, y que lo relevante es identificar cómo estos pueden ser manejados de manera efectiva, tanto por los líderes como por la propia persona. En la consultora, al momento de realizar los psicotécnicos, se sostiene la creencia de que las capacidades humanas pueden ser desarrolladas y mejoradas. Esta mirada coincide con el concepto de mentalidad de crecimiento, enmarcado en las teorías incrementales de la inteligencia, tal como lo conceptualizan los autores Coni et al. (2019).

Desde el primer día, varios profesionales me compartieron que, en su modo de trabajo, la recomendación de un candidato debe contemplar el impacto que este proceso puede tener en su vida personal y en su trayectoria laboral.

Una de las referentes menciona en la entrevista realizada que su filosofía de trabajo es “ante la duda sí”, ya que prefiere recomendar a las personas, aunque deba ser señalando las observaciones en el informe de modo que puedan ser gestionadas. Explicó que muchos otros psicólogos adoptan posturas más conservadoras y piensan “ante la duda no”, ya que temen que su profesionalismo se ponga en tela de juicio. En su caso, aquello no le preocupa. Sin embargo, prioriza que está en juego el puesto de trabajo de una persona, con todo lo que ello significa...

Por supuesto que como ya se ha dicho anteriormente, hay casos en los que no hay dudas de que la persona no es recomendable para el puesto ya que la ausencia de ciertas competencias podría presentar limitaciones significativas. Destaco esta conversación ya que me pareció una interesante postura que podría incorporar en mi futuro como profesional (Registro n.º 50, 12/11/2024).

8.2.3.4 Flexibilidad y adaptabilidad en la administración de pruebas

En la práctica aprendí que durante la administración de pruebas, es fundamental contar con un enfoque flexible y adaptable para garantizar que la evaluación refleje con precisión las capacidades del postulante sin comprometer la validez de la técnica utilizada, además de intentar que la persona pase un momento ameno durante la reunión. La capacidad del evaluador para ajustarse a diversas situaciones sin alterar la esencia de la prueba es clave en contextos donde los candidatos pueden presentar dificultades para comprender consignas, manejar el tiempo o regular su ansiedad frente a la evaluación.

A veces ocurría en las entrevistas que era necesario explicar con mayor profundidad la consigna del LADS, a pesar de que ésta ya es clara: “Te voy a pedir que dibujes un animal. En

lo posible, que no haya sido tu mascota. Hacerlo como a vos te salga, no tiene que ser un dibujo artístico, pero sí con tu mayor elaboración posible (no con palitos)”. Una vez finalizado el dibujo, se les indicaba: “En alguna parte de la hoja que te haya sobrado, escribí una historia en la que ese animal sea el protagonista. Debe ser una historia con inicio, conflicto y final. Tiene que ser un hecho, no una descripción”.

Cuando esta consigna no terminaba de entenderse y la persona requería mayor claridad, solíamos agregar: “La idea es que, en cualquier espacio de esa hoja, pienses y escribas algo que le pasó a ese animal que vos dibujaste. Algo imaginario o hipotético” (Registro n.º 18, 14/06/2024).

Con frecuencia, los postulantes manifestaban sentirse nerviosos, ante lo cual solíamos responder: “Quedate tranquilo porque no hay respuestas buenas ni malas: cada uno piensa y actúa como cree conveniente en función de su carácter, de sus intereses, etc.” (Registro n.º 14, 31/05/2024).

Pude observar que el profesional debe tener la capacidad para leer la situación y la flexibilidad suficiente como para hacer ajustes los pertinentes sin modificar los criterios técnicos. Esto implica evaluar si un postulante necesita aclaraciones adicionales, adaptar el ritmo de la evaluación o incluso modificar el orden en el que se presentan las pruebas, manteniendo siempre la fidelidad metodológica.

En la entrevista, la referente afirmó:

No hago ninguna modificación en la técnica, ni en la administración de la prueba en sí misma. Pero cuando veo que la persona es o está ansiosa y le está costando, trato de hacer una consigna más explicada. Me tomo más tiempo para dar la consigna, la refuerzo más, trato de hacerla en el tono más amigable y horizontal posible. Trato de no tomar una postura vertical, sino más bien hacerlo de igual a igual y facilitarle. Trato de fortalecerlo y acompañarlo más en la consigna, pero todo lo demás lo hago igual. Y cuando después tengo que redactar el informe, dejo este acompañamiento, reforzamiento y soporte asentado. Y también lo tengo en cuenta en relación al resto de indicadores. (Registro n.º 50, 12/11/2024).

A veces los ajustes en la administración de pruebas eran necesarios para asegurar la adecuada comprensión de la consigna por parte del postulante. Sin embargo, cualquier modificación siempre debía respetar el protocolo de la prueba para evitar sesgar los resultados.

Por ejemplo, en casos donde el candidato mostraba dificultades para comprender la instrucción, se podía reformular la consigna con sinónimos sin modificar su estructura original tal como ejemplifiqué en este apartado. En pruebas proyectivas, optábamos por enfatizar

aspectos clave de la instrucción sin sugerir respuestas. En pruebas de ejecución, solo aclarábamos dudas generales sin proporcionar información que favorezca el desempeño del postulante. Y como evaluadoras, luego registrábamos estos eventos para considerarlos en el análisis posterior y consignarlos en el informe.

Durante el tiempo que administré evaluaciones neurocognitivas, aprendí que el registro de estas necesidades permite analizar en qué medida el candidato requiere apoyo para realizar tareas específicas y qué implicancias puede tener esto en su desempeño laboral. Para ello, se puede considerar la frecuencia del requerimiento de ayuda, la naturaleza del soporte requerido (dificultad con la comprensión de la consigna, con la organización de la tarea, con la gestión del tiempo, etc), el impacto del soporte en el desempeño (si al recibir ayuda mejora o si persisten las dificultades), entre otros. Este análisis contribuye a evaluar el nivel de autonomía del candidato y su capacidad para resolver problemas sin depender excesivamente de la guía externa, lo que resulta relevante para su integración en el puesto de trabajo (Registro n.º 22, 27/06/2024).

En este sentido, me pareció que el enfoque flexible en la administración de pruebas promueve un trato justo, equitativo y respetuoso hacia los candidatos, alineándose con las consideraciones éticas que plantea Agreda Arteaga (2016).

Tal como subraya el autor las evaluaciones deben ser consistentes, igualitarias y libres de estereotipos, categorizaciones o discriminación. Los métodos empleados en la consultora apuntaban a evitar generar situaciones incómodas, al mismo tiempo que protegían la privacidad y la dignidad profesional de los postulantes tal como lo sugiere el autor. Garantizar la confidencialidad de la información obtenida, respetando que los resultados pertenecen principalmente al candidato y no a la organización ha sido un accionar permanente en mi experiencia de práctica. Las pruebas se han centrado exclusivamente en medir las competencias relevantes para el puesto, evitando evaluar aspectos no relacionados. También considero que la imparcialidad del rol profesional, sin que su estado de ánimo o creencias personales influyan en el proceso es muy importante. Asimismo, es crucial que proporcione retroalimentación clara y veraz sobre los resultados, y permita que los candidatos expresen sus opiniones sobre el proceso de selección.

Además, pude comprobar lo que subraya el autor respecto a que las evaluaciones deben ser consistentes, igualitarias y libres de estereotipos, categorizaciones o discriminación. En la institución, los métodos utilizados estaban orientados a evitar generar situaciones incómodas, al tiempo que se resguardaba la privacidad y la dignidad profesional de los postulantes, tal como lo plantea el autor.

Una acción que observé de forma constante fue el resguardo de la confidencialidad de la información obtenida, entendiendo que los resultados pertenecen, ante todo, al candidato y no a la organización. Las pruebas se enfocaron exclusivamente en medir competencias relevantes para el puesto, evitando indagar en aspectos no vinculados con el rol a cubrir. En una oportunidad, una postulante se explayó ampliamente sobre su ideología política y su orientación sexual durante la entrevista. Sin embargo, dado que estos aspectos no resultaban relevantes para el puesto ni para la cultura organizacional de la empresa, optamos por no aludir a ello en el informe, considerando que lo adecuado era resguardarlos dentro del marco de la confidencialidad (Registro n.º 29, 25/07/2024).

También pude valorar la importancia de mantener una actitud profesional e imparcial, procurando que el estado emocional o las creencias personales del evaluador no interfieran en el desarrollo del proceso. Finalmente, considero fundamental que, tal como sostiene Agreda Arteaga (2016), los candidatos tengan la posibilidad de expresar sus percepciones acerca del proceso de selección. Por esta razón, al finalizar la entrevista solíamos preguntar: “¿Cómo te sentiste?” (Registro n.º 12, 24/05/2024).

9. CONCLUSIONES

9.1 Consideraciones finales

El propósito de este trabajo ha sido analizar las evaluaciones psicolaborales virtuales y su relación con la prevención del malestar psicológico en postulantes con indicadores de ansiedad, en el marco de mi paso por la consultora donde desarrollé mis prácticas preprofesionales. Éstas se llevaron a cabo entre mayo y noviembre del 2024, brindándome la oportunidad de participar en diversas instancias del proceso de evaluación, desde la observación hasta la aplicación de técnicas y la redacción de informes.

Como se detalla en este trabajo, mi función inicial en la institución fue la de observadora participante, lo que me permitió familiarizarme con la dinámica de las evaluaciones y los criterios utilizados en los procesos de selección. Con el tiempo, asumí un rol más activo guiando entrevistas y administrando pruebas psicológicas, particularmente en la aplicación del Test de Zulliger y otras técnicas proyectivas. A partir de estas vivencias, surgió mi interés en profundizar el análisis sobre cómo estas evaluaciones pueden contribuir a la detección temprana de indicadores de ansiedad y su impacto en el ámbito laboral, eje central de este Trabajo Integrador Final.

El proceso de sistematización de esta experiencia permitió analizar de manera detallada el impacto de las evaluaciones psicolaborales en la prevención del malestar psicológico en postulantes con indicadores de ansiedad. A través de la recuperación y revisión de los registros de campo, así como de los registros narrativos y entrevistas con las licenciadas referentes, fue posible obtener una visión integral de la dinámica de estas evaluaciones y de los recursos que se emplean para identificar factores de riesgo en los candidatos.

Uno de los hallazgos principales de este trabajo es que las evaluaciones psicolaborales llevadas a cabo con criterios adecuados pueden ser herramientas efectivas, sin embargo, no infalibles, para prevenir el malestar psicológico en el ámbito laboral. La combinación de entrevistas en profundidad, pruebas proyectivas y test específicos, como el Test de Zulliger, permite acceder a información clave sobre la personalidad y el estado emocional de los postulantes, brindando datos que no siempre se evidencian en una entrevista tradicional.

En cuanto a los recursos utilizados para la identificación de postulantes con indicadores de ansiedad, se observó que la integración de diferentes técnicas facilita una evaluación más precisa y profunda. Sin embargo, también se identificaron desafíos, como la interpretación de ciertos indicadores cuando la ansiedad se expresa de manera sutil o encubierta. Esto pone de relieve la importancia de la capacitación continua del evaluador, así como de la supervisión profesional, como herramientas fundamentales para minimizar posibles sesgos en la interpretación de los resultados. Durante la práctica, pude observar que, ante alguna duda o incertidumbre, las analistas recurrían entre sí para obtener una segunda mirada y enriquecer el análisis.

Respecto a las manifestaciones de malestar psicológico en postulantes con indicadores de ansiedad, se evidenció que este factor no siempre implica una limitación para el desempeño laboral, sino que su impacto depende del tipo de puesto, las demandas del entorno y las estrategias de afrontamiento del candidato. La evaluación psicolaboral suele permitir detectar estos indicadores y analizar su relevancia en función de las exigencias del rol al que la persona aspira.

Otro aspecto relevante es el posicionamiento del profesional psicólogo durante el proceso de evaluación. Se observó que una actitud empática y contenedora favorece un ambiente de confianza en el que el postulante puede expresarse con mayor autenticidad. A su vez, la actitud del evaluador influye en la calidad de la información recabada y en la posibilidad de generar una recomendación bien fundamentada para la empresa solicitante.

Finalmente, esta experiencia me permitió reflexionar sobre el uso de la modalidad virtual en las evaluaciones psicolaborales. Si bien se evidencian ventajas como la accesibilidad y la optimización de tiempos, también surgen interrogantes sobre los límites de esta modalidad en la captación de ciertos aspectos conductuales y emocionales. En este sentido, considero enriquecedor explorar futuras estrategias para complementar las evaluaciones virtuales con instancias presenciales, según las características del puesto y del postulante.

9.2 Reflexiones del proceso

Al reflexionar sobre lo vivido y analizar el camino recorrido, reconozco que este proceso ha sido clave en mi desarrollo como estudiante y futura profesional. No solo me permitió adquirir nuevos conocimientos y habilidades, sino que también me brindó la oportunidad de crecer a partir de los logros alcanzados y los desafíos superados. Participar activamente en diversas situaciones despertó en mí un gran interés por involucrarme aún más en este campo y continuar ampliando mis aprendizajes.

Finalizar la práctica habiendo adquirido la capacidad de llevar a cabo, de manera autónoma, cada etapa de una evaluación psicolaboral me proporciona mayor confianza para afrontar el inicio de mi vida profesional. En este proceso, la guía y la confianza de mis referentes fueron fundamentales.

A través de las entrevistas, incorporé herramientas técnicas propias de la disciplina a la vez que pude ampliar mi comprensión sobre el mundo laboral. Pude conocer distintas empresas, puestos y formas de vinculación que hasta el momento me eran desconocidas. Además, aprendí la importancia de escuchar con atención, prestar cuidado a cada detalle y evitar interrupciones, lo que me permitió afinar mi capacidad de escucha.

Esta experiencia me permitió consolidar mi interés por la modalidad virtual y su aplicación en el ejercicio profesional, aunque me queda la inquietud de experimentar esta labor en un contexto presencial, donde imagino que la dinámica sería muy diferente.

Por último, haber formado parte de esta consultora durante aquellos meses no solo reafirmó mi interés en las evaluaciones psicolaborales, sino que también despertó en mí una gran motivación por seguir formándome y profundizando en este campo. Por lo que espero que éste sea sólo el comienzo de mi camino en este campo.

9.3 Sugerencias para próximos proyectos

Para futuros estudiantes que deban desarrollar su TIF en el ámbito de las evaluaciones psicolaborales, hay varios temas que me resultaron interesantes de explorar y que podrían aportar nuevas perspectivas a la práctica profesional pero que al tener que elegir un solo tema tuve que relegarlos.

Una posibilidad es profundizar en cómo se detectan los indicadores de ansiedad y otros signos de malestar psicológico en los procesos de selección. Sería interesante investigar qué herramientas y técnicas permiten evaluar con mayor precisión la funcionalidad del candidato en el entorno laboral y cómo se puede evitar la sobrediagnóstico o la subestimación de estos indicadores.

Considero que podría ser valioso reflexionar sobre la importancia de la supervisión y el intercambio profesional en la interpretación de pruebas proyectivas. ¿Cómo influye el trabajo en equipo en la reducción de sesgos? ¿De qué manera la supervisión mejora la validez de las evaluaciones? Estos aspectos podrían ser abordados a través de la comparación de distintos enfoques y su impacto en la calidad de los informes psicolaborales.

Otro tema interesante sería analizar las ventajas y desafíos de combinar evaluaciones virtuales y presenciales en los procesos de selección. Explorar cómo las entrevistas virtuales influyen en la captación de aspectos emocionales y actitudinales de los postulantes, y en qué medida las instancias presenciales pueden complementar esa información, podría ser un aporte valioso.

Por último, se podría investigar el rol del psicólogo dentro del ámbito organizacional no solo como evaluador, sino también como agente de prevención. ¿De qué manera las evaluaciones psicolaborales pueden ofrecer estrategias de acompañamiento o adaptación para los postulantes con indicadores de ansiedad, en lugar de solamente dictaminar su idoneidad para el puesto? Esta línea de análisis podría abrir nuevas discusiones sobre la función de la psicología en la construcción de espacios de trabajo más saludables.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias

- Agencia Danesa de Comercio e Industria. (2002). El valor del Capital Intelectual. *Revista Nuevas Tendencias*, (49), 84-87.
- Agreda Arteaga, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1). 66-74.
- Albajari, V. (1996). *La entrevista en el proceso psicodiagnóstico*. Buenos Aires: Psicoteca.
- Albajari, V. & Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Alles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional* (1a ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2019). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3a ed., 2a reimp.). Granica.
- Ansorena Cao, Álvaro. (2007). “15 pasos para la selección de personal con éxito” (7.^a ed., pp. 9-45). Paidós.
- Anzieu, D. (1981). *Los métodos proyectivos*. Buenos Aires: Abaco.
- Arocha González, M. (2015). *Técnicas proyectivas en el ambiente organizacional*. Psico Consult C.A.
- Bakker, A. B., & Rodríguez-Muñoz, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 62-65.
- Beck, J.(2008). Terapia cognitiva. Conceptos básicos y profundización, *Gedisa*, 17-44.
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(1), 91-122.

- Bogiaizian, D., Solari, A., Maglio A.L. y López Salazar, P. (2017) Ansiedad Laboral: su relación con la personalidad y su impacto en las posibilidades de ejercer roles de liderazgo. *Revista Anxia*. 23, 29- 33
- Bogiaizian, D., Solari, A., Maglio, A.L. & López Salazar, P. (2016). La ansiedad en el ámbito laboral: Construcción y exploración de las propiedades psicométricas del IAAL. *Revista Anxia*. Anuario 2016.
- Boso, R. (2012). *El informe psicolaboral: lineamientos y claves para su confección*.
- Brenlla, M. E., & Aranguren, M. (2010). Adaptación argentina de la Escala de Malestar Psicológico de Kessler (K10). *Revista de Psicología*, 28(2), 308-340. <https://doi.org/10.18800/psico.201002.005>
- Buck, J. N. (1950). *Richmond proceedings* [Copia mimeográfica]. Calif.: Western Psychological Services.
- Buendía, J. (1990). Psicopatología del desempleo. *Anales de Psicología*, 6(1), 21-36.
- Cabrera Macias, Y., Alonso Remedios, A., López González, E., & López Cabrera, E. (2017). ¿Nos enferman las preocupaciones? Una respuesta desde la Psiconeuroinmunoendocrinología. *MediSur*, 15(6), 839-852.
- Caicoya, M. (2004). Dilemas en la evaluación de riesgos psicosociales. *Arch Prev Riesgos Labor*, 7(3), 109 118.
- Cano-Vindel, A., Dongil-Collado, E., Salguero, J. M., & Wood, C. M. (2011). Intervención cognitivo-conductual en los trastornos de ansiedad: una actualización. *Informació Psicològica*, (102), 4-27.
- Catino, F. L. (2016). Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Revista Academia & Negocios*, 1(2), 79-90.

- Caro, I. (2007). *Manual teórico-práctico de psicoterapias cognitivas*. Henao, Bilbao: Desclée de Brouwer. 21-49.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill. 1–30.
- Coni, A. G., Puentes, C. F., Andrés, M. L., & Juric, L. C. (2019). Mejorar el aprendizaje escolar a partir de promover la mentalidad de crecimiento. *La ciencia de enseñar. Aportes desde la psicología cognitiva a la educación*, 85.
- Contini, N. (2011). *Enfoques en evaluación psicológica*. Universidad Nacional de Tucumán: Facultad de Psicología.
- Cortada de Kohan, N. (1999). *Teorías psicométricas y construcción de tests*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Da Rosa Tolfo, S., Chalfin, M., Baasch, D., & Soares, J. (2011). Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. *Universitas psychologica*, 10(1), 175-188.
- De la Garza Toledo, E (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones laborales e identidades laborales*. 111-140.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México D. F.: Pearson Education, Inc.
- Díaz, V. (2013) Teletrabajo: una nueva modalidad organizacional. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 1(3) 1-16.
- Erazo, S. C. R., & Castro, A. A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de administración*, 27(46), 141-154.

- Fernández Ballesteros, R., Vizcarro, C. y Oliva Márquez, M. (1990). Técnicas proyectivas en R. Fernández Ballesteros *Psicodiagnóstico*. Tomo 2 Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Fernández-Carballosa, C. R., Raad-García, C., Góngora-Parra, K. B., & Aponte-Ramírez, L. (2018). De la mente a la célula, la psiconeuroinmunoendocrinología. *Revista electrónica Zoilo*, 43(6).
- Folgueiras-Bertomeu, P., y Ramirez, C. (2017). Elaboración de técnicas de recogida de información en diseños mixtos. Un ejemplo de estudio en aprendizaje-servicio. *Reire Revista d'Innovació i Recerca* <http://doi.org/10.1344/reire2017.10.218069>.
- Gagliesi, P., Lardani, A., & Salgueiro, M. (2005). Selección Sistemática de Tratamiento, un modelo de psicoterapia basada en la evidencia. *ERTE*, 16(62), 251.
- Gavela, J., Gil, L., & Sciara, A. (2014) Comparison of Rorschach CS web based administration, coding and interpretation vs. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0776.pdf>.
- Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.
- Hammer, E. F. (1958). *The clinical application of projective drawings*. Charles C Thomas.
- Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio laboral revista venezolana*, 3(5), 93-109.
- Jahoda, M. (1982) *Employment and unemployment*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Jara Holliday, O. (2010). La sistematización de experiencias: aspectos teóricos y metodológicos. Entrevista a Oscar Jara. *Decisio*, 28(1), 67-74.
- Jara Holliday, O. (2011). *Orientaciones teórico - prácticas para la sistematización de experiencias*. Centro de Estudios y Publicaciones de Alforja.
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2006). *Pruebas psicológicas: principios, aplicaciones y temas*. Cengage Learning.
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2017). *Psychological testing: Principles, applications, and issues* (8th ed.). Cengage Learning.
- Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S. L., & Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological Medicine*, 32(6), 959–976. <https://doi.org/10.1017/S0033291702006074>.
- Kim, Y., Park, J., & Park, M. (2016). Creating a culture of prevention in occupational safety and health practice. *Safety and health at work*, 7(2), 89-96.
- Ley Provincial N° 7.106 (1984). Ley de disposiciones para el ejercicio de la psicología.
- Ley Provincial N° 7.179. (1974). Ejercicio de la Psicología.
- Maceo Vargas, D. & Montero Tamayo, D. R. (2017). Una reflexión epistemológica necesaria desde la intervención psicoorganizacional en las empresas. *Hologramática*, 26(1), 43-57.
- Martínez-Losa, J. & Bestratén, M. (2010). Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (I). *Notas Técnicas de Prevención*.
- Mastretta, G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. México: Limusa.

- Méndez León, G. F. (2014). Análisis de las tecnologías de información y su aporte en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas industriales de la ciudad Cuenca [Tesis de maestría, Universidad del Azuay].
- Mirotti, M. A. (2010). *Introducción al estudio y práctica de los tests de manchas: Rorschach, Bero, Zullinger*. Editorial Brujas.
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2019). El estado de Bloqueo Difuso Generalizado. Un obstáculo interaccional a los procesos de aprendizaje en la organización. *Debates actuales en Psicología y Sociedad*, 2(2), 30-52. DOI: 10.22529/daps.2019.2(2)03.
- Muschalla, B., Linden, M. (2009) Workplace phobia – A first explorative study on its relation to established anxiety disorders, sick leave, and work-directed treatment. *Psychology, Health & Medicine*; 14(6), 591–605.
- Pérez Jáuregui, I. P., Adam, G., & Boso, R. (2012). *La evaluación psicolaboral: Fundamentos y prácticas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Pérez, M., Oliver, G. (2017). *Inmunología en el humano sano*. La Habana: Editorial de Ciencias Médicas.
- Pichot, P., Aliño, J. J. L. I., & Miyar, M. V. (1995). *DSM-IV: Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales* (1ª ed.). Masson.
- Romero, C., y Martha, P. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*, 34(2), 120-138.
- Rubio Cáceres, G. S., Duarte Traslaviña, D. V., & Serrano, J. A. (2023). *Pruebas psicotécnicas para la selección de personal en el ámbito organizacional*. Universidad Cooperativa de Colombia.

- Safran, J., & Segal, Z. V. (1996). *Proceso interpersonal en terapia cognitiva* (pp. 42-72). Jason Aronson.
- Santana Cárdenas, S. (2007). Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina. *Revista Perspectivas en Psicología*, 25-38.
- Sardi, B., & Troilo, F. (2020). Entrevistas de Selección de Personal Mediadas por Tecnología: la perspectiva de selectores (No. 737). Universidad del CEMA. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/737.pdf>.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Seligman, M. (2005). Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy in Snyder, C. & López, S. (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, 3-25. Nueva York: Oxford University Press.
- Serrano Rosa, M. A., Moya Albiol, L., & Salvador, A. (2009). Estrés laboral y salud: Indicadores cardiovasculares y endocrinos. *Anales de Psicología*, 25(1), 150-159. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. <https://revistas.um.es/analesps>.
- Silvester, J., Anderson, N., Haddleton, E., Cunningham-Snell, N. & Gibb, A. (2000). A Cross Modal Comparison of Telephone and Face-to-Face Selection Interviews in Graduate Recruitment, *International Journal of Selection and Assessment*, 8(1). 16-21.
- Sneiderman, S. (2011). Consideraciones acerca de la confiabilidad y validez en las técnicas proyectivas. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 15(2), 93-110.
- Soave, M. A., Huespe, T., & Villagra, L. (2016). *Manual de técnica proyectivas*. Brujas.

- Soave, M., Verónica, S., Giraudo, M., Rubiolo, V., Rassino, A., Carnero, C., & Aparicio, V. (2020) Administración remota de la prueba de Rorschach en tiempos de pandemia. *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología*, 5(2), 117-125.
- Susara, R. (2016). *Reclutamiento y selección de personal*. Universidad Mayor de San Andrés. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/23861/ML-2209.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Tapia, J. A. (2011). *Evaluación psicológica: coordenadas, contextos, procesos y garantías*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Venter, C. (2008). Genes have very little impact on life outcomes. *India Today*.
- Vera, B. M., Sacoto, J. A. C., & Guale, L. C. C. (2019). La intervención del psicólogo a través de las redes sociales:: Una perspectiva desde la ética. *Didasc@ lia: Didáctica y Educación*, 10(2), 133-146.
- Vinocur, P. & Kuchevasky, S. (2010). El rol del psicólogo del trabajo en el desarrollo emprendedor: ¿quién es un emprendedor? II *Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XVII Jornadas de Investigación. Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología – UBA. 1-3.
- Warr, P. (2002). *Psychology at work* (5th ed.). Penguin books.
- Weigle, C. y Benditts, B. (2008). Test de Zulliger. Editorial Polemos S.A.
- Zdunic, A. L. (2005). El Test de Zulliger en la evaluación de personal: Aportes del Sistema Comprehensivo de Exner. Buenos Aires: Paidós.