



TECNICA Y PRACTICA DE LA ADMINISTRACION

LA CARACTEROLOGIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

Por FRANCISCO ANSON OLIART

Sumario: 1. Planteamiento.—2. El experimento.—2.1. Iniciación.—2.2. Aplicación.—2.3. Los resultados.—3. Conclusiones y propuestas.

1. Planteamiento

La importancia que el conocimiento caracterológico de nuestros funcionarios tiene para la buena marcha de la Administración pública es obvio. El acertado cumplimiento de las funciones que toda auténtica Jefatura de Personal debe llevar a cabo depende en gran parte de ello. La selección, orientación, calificación, formación, clasificación, etc., de los funcionarios ha de hacerse en base a sus aptitudes, tendencias y predisposiciones más típicas y que concuerden más con su carácter.

Igualmente importantes, si no obligatorios, resultan éstos cono-

cimientos para aquellas personas que, por su valía, o por las circunstancias de la vida, desempeñan funciones de mando, una de las actividades que revisten mayor nobleza humana.

La función de mando lleva como primera y principalísima obligación la de formar a los subordinados. Este hecho se olvida con frecuencia, aun cuando la valoración exacta de un jefe nos viene dada por su capacidad para formar a sus hombres en el trabajo. Y esta capacidad para la formación resulta enormemente potenciada con un conocimiento siquiera sea somero de los rasgos caracterológicos fundamentales.

Porque es cierto que en todos los hombres—en unos más y en otros menos—existe una capacidad o habilidad innata para conocer y tratar a sus semejantes. Y ello explica el que, en apariencia por pura intuición, sepamos que a un cierto subordinado o compañero basta una leve insinuación, dicha incluso en tono afectuoso, para que se corrija de un error, nos lo agradezca y se ponga incondicionalmente a nuestro lado. Inversamente, esa misma reconvencción hecha en tono violento, y con una actitud rígida y dura, nos lo convierte en un resentido y lo sitúa contra nosotros.

Por contraste, también sabemos que el tono amable y amistoso que para unos sirve, otros lo consideran como un síntoma de debilidad por nuestra parte y tienden al abuso y a la desconsideración.

Esto que parece pura intuición no lo es de hecho, sino que proviene de una aplicación automática del conocimiento de nosotros mismos a los demás, adaptándola a las diferencias y semejanzas que hemos ido observando en los hechos, modo y manifestaciones de las conductas de los otros.

Ahora bien: ¿cómo plasmar, ordenar y sistematizar estos valiosos conocimientos y potenciar más su eficacia; qué instrumento o procedimiento utilizar para conseguir una mayor exactitud y objetivación de los mismos, hasta el punto de que permita poder recogerlo en una ficha caracterológica, por ejemplo, que puedan manejar y administrar los jefes de personal actuando, en consecuencia, con mayor acierto y eficacia en las decisiones y medidas que atañen a nuestros funcionarios?

Evidentemente, el problema es difícil, porque sobre Caracterología y Tipología se sabe muy poco, y es, por tanto, muy arduo encontrar una solución realmente práctica y eficaz.

No obstante, supuesta la enorme importancia que vemos tiene el tema, hemos emprendido un experimento que nos parece útil, en algunos aspectos, a los efectos que venimos tratando aquí.

2. El experimento

2.1. INICIACIÓN

Planteando el problema en los términos expuestos a la doctora María Eugenia Romano, nos aconsejó la aplicación del *test* de Rorschach como el instrumento más idóneo, complementado, quizá, con algún otro de dibujos.

Nuestro experimento se llevó a cabo exclusivamente con el Rorschach, por lo que parece necesario hacer alguna alusión al mismo y al reconocimiento que tiene, para justificar su selección e interés y ventajas de su aplicación.

Herman Rorschach nació en Zurich en 1884, y tan rápidamente adquirió fama como psicólogo e investigador, que el consagrado Bleuer decía que en Rorschach se encarnaba la esperanza de toda una generación de la psicología y psiquiatría suizas y quizá europeas.

La muerte le sorprendió en plena actividad al año siguiente de publicar su famoso «*Psichiodiagnostic*», en Berna, el año 1921.

El *test* de Rorschach clásico está constituido por diez láminas con figuras compuestas por manchas de tinta simétricas, con determinada distribución especial y que el sujeto interpreta libremente.

Se ha aplicado millones de veces y es el *test* más apreciado en todo el mundo por los psicólogos e investigadores (Klopfer). Leonard E. Mecce lo considera como el método mejor valorado por la generalidad de los especialistas para el análisis de la estructura de la personalidad de un individuo.

Ello explica, según Morgenthaler, que sea el más importante y difundido para comprender la estructura de la personalidad, hasta el punto de que en Europa y Estados Unidos no existe ningún Instituto de psicología aplicada ni ninguna clínica de importancia que prescindiera del *test* de Rorschach.

El conocidísimo Nolan D. C. Lewis ha escrito que el prestigio siempre creciente del método Rorschach se debe a su utilidad tanto para el campo y el trabajo psicológico cuanto para el diagnóstico clínico, porque revela la organización básica de la estructura de la personalidad, incluyendo los rasgos afectivos y cognoscitivos de la vida mental.

Según este mismo autor, el Rorschach capacita al investigador para reconocer las tendencias espontáneas que constituyen la base del sujeto, con una seguridad superior a la demostrada por cualquier otra técnica experimental y llevando además su aplicación menos

tiempo. Añade que «en virtud de su eficiencia única entre los psicólogos que actúan en la asistencia social en la *selección de personal* y en la *orientación profesional*, crece la certidumbre de su validez extraordinaria. Se emplea ya frecuentemente en las fuerzas armadas de Gran Bretaña, los Estados Unidos y Canadá para identificar a los más aptos...», etc.

Las citas y ejemplos podrían multiplicarse, pero con lo expuesto queda más que justificada la oportunidad e interés de aplicar precisamente este *test*—si es que debe aplicarse alguno—por encima de cualquier otro.

Sin embargo, es un hecho cierto que a pesar de todas estas ventajas el Rorschach apenas se aplica a la Administración o a la empresa.

La razón de ello se encuentra, no tanto en las razones aducidas por los psicólogos detractores de este procedimiento (E. E. Baughman, Edith Lord, Henry, Rotter), como en la enorme dificultad de aplicarlo e interpretarlo correctamente. Se requieren años de experiencia para poder hacerlo, y de ahí el inconveniente de su posible aplicación en serie, «standardización» o «industrialización», si así podemos expresarnos, para que sea auténticamente eficaz y rentable las organizaciones.

2.2. APLICACIÓN

Con el asesoramiento de un médico psiquiatra (1) se preguntó a algunos funcionarios de la primera promoción de Técnicos de Administración civil, así como a una serie de universitarios que se preparaban para hacer estas mismas oposiciones, si estaban dispuestos a participar en una experiencia en la que les sería aplicado el *test* de Rorschach.

Explicándosele con todo detalle la misma y los posibles roces e inconvenientes a que podía dar lugar, sólo 29—que en general se conocían bastante entre sí—hicieron la prueba; y uno de ellos hubo de ser descartado porque ya se lo habían aplicado anteriormente, y durante la misma hizo continuas referencias a que se acordaba de

(1) Este médico, diplomado en nuestra Escuela de Psicología y Psicotecnia, nos insistió en que su nombre permaneciese en el anonimato por el momento, así como en la absoluta gratuidad de sus servicios, advirtiéndonos que se daba por más que pagado si la experiencia presente llevaba a la Administración española la preocupación por estos problemas y con poder hacernos el favor. Aprovechamos esta ocasión para agradecerle de nuevo su desinterés y abnegación en la realización de su trabajo.

lo dicho la vez anterior, dando una serie de fracasos en las últimas láminas que parecían anómalas en una personalidad tal y como se había reflejado la suya, a tenor de la riqueza y originalidad de las respuestas dadas en las primeras.

La prueba se realizó en cinco días, con una media de duración por sujeto de treinta minutos.

Interpretados los protocolos y redactadas las conclusiones esquemáticas muy asequeblemente, se convocó, en dos grupos de catorce, a los sujetos participantes.

Una vez reunidos los catorce primeros se les mostraron las fichas con las conclusiones y se les pidió que identificara cada uno la suya. Lo mismo se hizo con los otros catorce. Dieciocho identificaron su ficha, o más exactamente, según iban leyendo todas las conclusiones identificaban a sus amigos, y éstos, después de algunos rodeos, las aceptaban. Sólo dos de los dieciocho identificaron por sí mismos, sin ayuda de nadie, la suya propia, lo que vuelve a demostrar que el trato, el afecto, el cariño o la amistad constituyen un medio espléndido para conocer a nuestros semejantes.

Tres de ellos dudaron entre dos fichas, una de las cuales era siempre la suya y normalmente la había seleccionado un amigo suyo o sus compañeros, y cinco titubearon entre tres fichas, una de las cuales era la propia.

Finalmente, dos de ellos dudaron entre cuatro y cinco fichas, respectivamente, y ninguna de ellas era la suya. Curiosamente, sin embargo, de acuerdo con el *test* de Rorschach, el primero se encontraba, tanto por el porcentaje de las respuestas globales como por las originales y de movimiento, entre los mejor dotados intelectualmente del grupo.

Se les pidió, asimismo, que contestaran por escrito y anónimamente; así, a pesar de habérseles advertido en lo que iba a constituir la prueba, estaban molestos por sus resultados, o porque sus compañeros les hubieran identificado, a veces por ciertos defectos, y en cualquier caso, si las conclusiones les podían ayudar a conocer mejor en algunos aspectos, así como si las mismas servirían de base para orientarles profesionalmente hacia los puestos que más acordaban con ellos.

Ninguno se mostró molesto, aunque se hicieron constar casi unánimemente que podría acontecer en muchos casos si no se llevaba con gran discreción, y, por el contrario, algunos lamentaron no habérselo tomado con mayor interés al principio, pidiendo varios, ya a la salida, si podrían tener alguna conversación personal para concretar y perfilar algunas de sus conclusiones.

Por lo que respecta a las otras preguntas en general, coincidieron que aunque no se concretaban debidamente algunos aspectos en las fichas, éstas ayudaban a conocerse mejor, y a pesar de esas faltas de concreción creían que las decisiones de tipo profesional que se tomaran en base a la ficha, si eran de carácter general serían acertadas.

Planteadas así las cosas, y visto que los datos de las fichas parecían bastante valiosos, se procedió a realizar la segunda parte de esta experiencia, encaminada a detectar y ponderar el interés que podrían tener para la Administración pública la confección de estas fichas con carácter general.

Para ello se mostraron las veintiocho fichas a un total de 63 funcionarios directivos de distintos Ministerios, y se pidió que a la vista de ellas contestaran, valorando de 1 a 10, las tres siguientes preguntas:

- ¿Qué interés cree usted que supondría para nuestra Administración el tener fichas como las que usted ha examinado de todos los nuevos funcionarios que se incorporaran a ella, sabiendo que el poder hacerlo representaría a la misma un millón de pesetas anuales? ¿Por qué?
- ¿Qué interés tendría para usted como jefe el disponer de fichas como las por usted examinadas de todos los nuevos funcionarios que se incorporaran a su servicio o sección? ¿Por qué?
- ¿Qué interés piensa que representaría el tener estas fichas para nuestras Jefaturas de Personal? ¿Por qué?

Como decimos, el interés debía valorarse de 1 a 10, y las condiciones para que hicieran esta ponderación despacio y con atención, fueron en términos generales buenas.

2.3. LOS RESULTADOS

La primera pregunta se valoró con la cifra redondeada de 7 (6,52 fué la valoración exacta).

La segunda, con un 6 (la cifra exacta, 5,89).

La tercera, con un 7 (la cifra exacta, 6,94).

En esta última respuesta hubo ciertas complicaciones y que hacer ciertas correcciones, porque algunos funcionarios al calificarla hacían referencia expresa a las actuales Jefaturas de Personal y sus funciones, justificando en base a ello valoración algo más baja.

Por lo demás, las respuestas son bastante significativas, teniendo

en cuenta que estos funcionarios no tendían precisamente al superlativismo en sus calificaciones con carácter general, como lo probaron ampliamente otras pruebas que les hicimos, en las que sus valoraciones incidían en una tendencia central ligeramente baja.

Las razones que adujeron para justificar sus valoraciones, salvo algún caso aislado, fueron de sentido común, y podrían reducirse a que resultaba muy conveniente que nuestra Administración se interesase por estos problemas, porque ello repercutiría muy favorablemente en el ánimo de sus funcionarios, y «que estaba muy bien aquello de que al hablar de la inteligencia de las personas, por caso, se relacionase con su actitud ante la vida, retraída o abierta, o a su sensibilidad o susceptibilidad, porque habían podido comprobar "que gente muy lista y con muchas matriculas no resultaban luego en la realidad práctica del trabajo", y, finalmente, que había que utilizarlas con mucho tiento, porque podrían herirse fácilmente las susceptibilidades de algunas».

3. Conclusiones y propuestas

Resulta muy difícil extraer conclusiones con un experimento de contenido tan reducido, pero hasta el presente no hemos tenido oportunidad ni medios para realizar ningún otro.

No obstante, si se admitiese el interés de confeccionar una ficha caracterológica o de personalidad en general de los nuevos funcionarios, cabría proponer la siguiente:

En primer lugar convendría aplicar una batería del *test* que midiera las aptitudes más necesarias para los diez o doce tipos de puesto que existen en nuestra Administración, clasificados de acuerdo con sus funciones de carácter general, que es el supuesto que aquí nos interesa.

En segundo lugar, y sin perjuicio de realizar un experimento más amplio, parece que procedería seguir aplicando el *test* de Rorschach, que a tenor de nuestras experiencias bastaría, pues no se trata de hacer un estudio exhaustivo de la personalidad en su trabajo para orientarle adecuadamente.

En base a esto hemos hecho un somerísimo estudio económico de lo que supondría, teniendo en cuenta la media anual de nuevos funcionarios que han ingresado oficialmente en nuestra Administración en los seis últimos años, la confección de estas fichas caracterológicas.

El coste de las mismas se cifraria aproximadamente en el millón de pesetas anuales. Se incluyen en esta cantidad las remuneraciones de seis psicólogos trabajando jornada entera con un sueldo medio de 20.000 pesetas mensuales; el personal auxiliar y el material de ficheros, papel y *tests* únicamente. Está excluido, por tanto, el coste del local, mesas, sillas, máquinas de escribir, etc., así como el tiempo que se hace perder en su trabajo a los funcionarios durante la aplicación de las pruebas, que tampoco está valorado.

Conviene advertir que estos psicólogos serian los únicos que manejaran y administraran estas fichas, para garantizar el adecuado sigilo profesional y su correcta utilización. Por eso, caso de que estas fichas se localizasen en las Jefaturas de Personal de cada uno de los distintos Ministerios existentes, convendría que en cada una de ellas existiese el correspondiente psicólogo, aunque esto alterase completamente el presente proyecto de presupuesto.

Realmente, en el mejor de los supuestos, la cantidad de un millón de pesetas anual no es despreciable, y habria que asegurarse con alguna otra experiencia de su utilidad y rentabilidad. Recordamos, no obstante, que 63 funcionarios muy calificados han valorado el interés de estas fichas para la Administración y para ellos mismos como jefes y para las Jefaturas de Personal, en una estimación de 1 a 10, con un 7, un 6 y un 7, respectivamente.