

**UNIVERSIDAD DE PALERMO**

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Carrera de Psicología

Trabajo Final Integrador

Título: Ventajas y desventajas del Test de Personalidad DISC

Alumna: Camila Filipuzzi

Legajo N°76317

Tutor: Sol Grinhauz

Buenos Aires, Octubre 2017

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Objetivo General.....</b>	<b>3</b>
2.1. Objetivos específicos.....	3
<b>3. Marco Teórico.....</b>	<b>4</b>
3.1. Psicología Laboral.....	4
3.2. Rol del psicólogo en la selección de personal.....	5
3.3. Evaluación Psicológica y Psicotécnica.....	7
3.4. Evaluación de la personalidad en el ámbito laboral.....	10
3.4.1. Personalidad.....	10
3.5. La personalidad desde William Moulton Martson.....	16
3.5.1. Industrias importantes que utilizan el test de personalidad DISC.....	19
3.5.2. Test de Personalidad DISC.....	19
3.5.3. Validez y Confiabilidad del DISC.....	24
3.5.4. Ventajas y desventajas del DISC.....	24
<b>4. Metodología.....</b>	<b>27</b>
4.1. Tipo de estudio.....	27
4.2. Participantes.....	27
4.3. Instrumentos.....	27
4.4. Procedimiento.....	29
<b>5. Desarrollo.....</b>	<b>29</b>
5.1. Presentación de la institución.....	29
5.2. Objetivo 1.....	32
5.3. Objetivo 2.....	34
5.4. Objetivo 3.....	37
<b>6. Conclusiones.....</b>	<b>38</b>
<b>7. Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>42</b>

### 1. Introducción

La práctica profesional realizada se ha llevado a cabo en una consultora de recursos humanos privada, encargada en selección de personal, situada en Capital Federal, Buenos Aires, Argentina. Dicha práctica corresponde a la materia Práctica y habilitación profesional V de la carrera de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Palermo; para la cual se debía cumplir con 280 horas de pasantía.

Las actividades llevadas a cabo en la consultora fueron variadas, como por ejemplo: tareas administrativas, reclutamiento de personal, filtrar CV'S, contactar a candidatos,

publicar avisos en distintos portales, observar y estar al tanto de los candidatos en los assessment para luego realizar los breves informes que se relevan a la empresa, teniendo en cuenta el chequeo de algún supervisor antes de que se mande, observar psicotécnicos, aprender a utilizar su base de datos para luego poder cargar los candidatos.

En cada una de estas tareas, se comenzó como observador, luego se han permitido realizarlas de manera independiente.

Con respecto al reclutamiento de personal se trataba de identificar, atraer e interesar a la mayor cantidad de personas que respondan al perfil requerido; se buscaban aquellos candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto requerido.

Para filtrar CV's, de todos los currículos recibidos, se seleccionan aquellos que son más relevantes en función de los conocimientos y experiencia de los candidatos; luego de esto, los CV's, que creía que contaban con todos los requisitos, se guardaban en una base de datos para luego comunicarse con esos candidatos y confirmar una entrevista, assessment o psicotécnico, dependiendo para qué empresa o para qué puesto era.

En cuanto a las publicaciones de avisos de empleo en distintos portales, se contactaba a Universidades, por ejemplo, para poder publicar en la bolsa de empleo de esas Universidades; así como también distintos portales de empleo ya sean gratis o efectivos.

Con respecto a los assessment se realizaban un día específico en la semana. Se tomaba nota en una base de datos de Excel de cada candidato que se presentaba en ese assessment y se observaba muy atentamente cuestiones como la presencia de la persona, la habilidad comunicacional, la proactividad, el nivel de energía, entre otras cosas, para luego armar un breve informe de cada persona y relevarlo a la empresa en cuestión.

En la observación de los psicotécnicos, como bien se entiende se asistía a la mayor cantidad de psicólogas posibles para observar la manera que cada una tiene para tomar psicotécnicos. En algunos casos se ha dejado intervenir realizándole alguna pregunta al candidato que se estaba evaluando, como así también se ha dejado explicar la tarea a realizar cuando se le debía aplicar algún test en el que debía dibujar.

Luego de toda la experiencia y conocimientos adquiridos en la práctica se tomó la decisión de analizar en el presente trabajo de integración final, las ventajas y desventajas del test de Personalidad DISC y compararlo con la batería estándar utilizada en la consultora de recursos humanos.

## **2. Objetivo General**

Comparar la información brindada por el test de Personalidad DISC de William Moulton Marston, con respecto a una batería estándar utilizada en una consultora privada para evaluar rasgos de personalidad en un proceso de evaluación psicotécnica para un puesto denominado “Jóvenes Profesionales” en una empresa.

### **2.1. Objetivos específicos**

1. Caracterizar los rasgos de Personalidad evaluados por el Test de Personalidad DISC en un proceso de evaluación psicotécnica para un puesto denominado “Jóvenes Profesionales” en una empresa.

2. Caracterizar los rasgos de Personalidad evaluados por la batería estándar utilizada por una consultora privada para un puesto denominado “Jóvenes Profesionales” en una empresa.

3. Analizar las ventajas y desventajas de utilizar el Test de Personalidad DISC y el resto de la batería estándar utilizada por una consultora privada para evaluar rasgos de personalidad en un puesto denominado “Jóvenes Profesionales” en una empresa.

## **3. Marco teórico**

### **3.1. Psicología laboral**

En el ámbito de la psicología laboral se pueden encontrar tanto el psicólogo con el postulante o el psicólogo, el postulante y el empleador. El psicólogo es el blanco en quien el postulante proyecta la conflictiva desde su necesidad de trabajo: tratando de venderse, de seducirlo o de pasar el examen (Weigle, 1996).

Un psicólogo que se ha formado para percibir y comprender la conducta humana debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una conducta diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. Si

bien es usual que los psicólogos sean convocados para la evaluación psicológica, no obstante, pueden prepararse para encarar integralmente la tarea (Richino, 2000).

La evaluación psicológica laboral tiene un gran peso, sin embargo no es la que decide acerca del destino ocupacional del candidato, sino que es la última entrevista de selección por la que pasa el postulante, en la cual finalmente se toma la decisión de la elección del candidato o no (Weigle, 1996).

Más allá de eso, como bien menciona Richino (2000), el psicólogo es quien articula el proceso de selección, por este hecho es que necesita contar con toda la información posible y confiable. Necesita conocer el puesto, las características del mismo que son influenciados por el contexto empresarial, por la cultura de la organización y necesita un buen conocimiento del mercado. Con dichos datos el psicólogo podrá arribar a un perfil específico.

La decisión final es el resultado de varios pasos de un proceso, proceso que comienza por evaluar los antecedentes de trabajo, la capacitación, la adaptación del postulante tanto al perfil de la empresa como al del sector donde trabajará, para concluir evaluando la aptitud psicológica (Weigle, 1996).

Los psicólogos utilizan diferentes técnicas para evaluar al postulante y así poder realizar un informe adecuado al candidato, tratando de interpretar los datos obtenidos en las evaluaciones (Celener et al., 2004).

Como expresa Weigle (1996), el psicólogo deberá responder informando al empleador para facilitar la comprensión de la conducta del postulante en cuanto su rendimiento para el puesto, sobre todo remarcando las consecuencias de sus comportamientos.

Hoy en día, las organizaciones e industrias se preocupan por obtener mayor productividad, el mercado laboral cambia día a día, se vuelve cada vez más exigente y tienen la necesidad de ubicar a los sujetos en las organizaciones en función de un mejor aprovechamiento de sus recursos. Ante esto, las organizaciones buscan a los psicólogos que se desempeñan en el ámbito laboral u organizacional (Celener et al., 2004).

Como bien explica Weigle (1996), la evaluación de candidatos en el ámbito laboral, precisamente, se trata de una evaluación de aptitudes personales para un determinado puesto. El psicólogo toma una postura como de un investigador que diferencia, analiza e

interpreta, no el por qué, sino el cómo va a rendir este sujeto. Y lo que no es dato menor, deberá también anticipar e informar a otro – el empleador -.

### **3.2. Rol del psicólogo en selección de personal**

La selección de personal es una actividad de elección, clasificación y decisión. Se la considera una etapa descriptiva donde se clasifican a los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y de la organización. Como señala Richino (2000), el aporte del psicólogo a la tarea de la selección de personal consiste en ampliar la visión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada y en un contexto específico.

Asimismo, Albajari y Mames (2005), manifiestan que el psicólogo evalúa y valora las capacidades laborales de un actual o futuro empleado, en relación a un puesto de trabajo específico y la cultura organizacional de la empresa. Es decir, que el psicólogo ante la evaluación del candidato, cuenta con un perfil del puesto (lo que deberá hacer el empleado) y un perfil de la empresa (cómo lo deberá hacer, correspondiente a la cultura organizacional ya mencionada).

Como se señaló anteriormente (Richino, 2000) es de gran importancia que el psicólogo comprenda las características y necesidades del contexto para así poder establecer y prever los atributos psicológicos y competencias con los que cuenta el candidato. Y a partir de esta percepción y de la comprensión, la tarea de selección pueda tener un final con éxito.

Cuando se habla de selección de personal se hace referencia a una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos a los cuales se los denomina candidatos (De Ansorena Cao, 1996); siempre que se evalúa un candidato se lo evalúa en comparación a un perfil en el cual se detallan las características y requerimientos que debe cumplir quien sea ideal para el puesto. Al momento de definir un perfil, es necesaria la descripción del puesto, las situaciones críticas para el éxito del mismo, los requerimientos objetivos, las competencias conductuales y el perfil motivacional. Así como también expresan Albajari y Mames (2005), la importancia de definir el perfil del puesto para así tener en cuenta las responsabilidades, las tareas y competencias necesarias.

Se debe tener en cuenta que hay dos posibles enfoques al momento de hablar de selección (Pérez, 2006), por un lado se habla de un enfoque tradicional, el cual se caracteriza por definir las características que deben tener los candidatos para desempeñar un determinado puesto de trabajo y por otro lado, se habla de un enfoque de competencias. Este último, se destaca por estudiar los comportamientos observables de las personas, es decir, que no sólo se toma en cuenta los rasgos psicológicos del candidato sino a aquellos comportamientos observables que son consecuencia de los rasgos de personalidad, de los valores, la motivación, las actitudes, los conocimientos, etc.

Al hablar de competencias se hace referencia, según Alles (2006) a un conjunto de habilidades, aptitudes y valores, que debe tener una persona para poder desempeñarse exitosamente dentro del marco laboral. Es decir, que son características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Al momento de evaluar a un candidato, el evaluador o psicólogo debe tener en cuenta aquellas competencias propuestas por la empresa, las cuales debe poseer el candidato para así poder complacer con las exigencias de la misma.

Seleccionar, consiste principalmente en detectar rasgos de conducta acordes con un perfil, a través de ciertas técnicas (estas serán explicadas en un apartado más adelante), que son los recursos profesionales en los que el selector se basa para poder detectar adecuadamente la información relevante. El evaluador debe comprender cuáles son las tareas que el empleado tendrá que realizar en su puesto de trabajo para poder determinar si posee las habilidades necesarias para cumplirlas satisfactoriamente (Richino, 2000).

Es de suma importancia tener en cuenta que la selección de la mejor técnica para identificar y medir las competencias de los candidatos, va a depender y corresponder a los objetivos que persiga la empresa. El método que se utilice debe ser objetivo y coherente en la identificación de las competencias de los empleados. Es así, que este labor debe ser tratado por los expertos en el comportamiento humano (Guerrero Dávalos & Jiménez López, 2013).

Después de reunir los datos, la tarea que le sigue es la integración comprensiva de toda la información adquirida por el evaluador. Es una tarea un tanto creativa, según como vea y comprenda esos datos será el resultado al que arribe (Richino, 2000).

### **3.3. Evaluación Psicológica y Psicotécnica**

Como bien comenta Casullo (2009), la evaluación psicológica (EP) se puede encontrar tanto en la psicología básica como en la aplicada así también en distintos campos o contextos que determinan el labor profesional de los psicólogos (clínico, laboral, comunitario, educativo, social, jurídico); cualquiera sea su ámbito de aplicación, siempre va a permitir a los evaluadores analizar los diversos comportamientos humanos a fin de comprenderlos, compararlos y explicarlos.

Cuando se emplea la EP se apunta tanto al psicodiagnóstico, a la evaluación utilizando herramientas de test o pruebas, así como también a la evaluación conductual (Casullo, 2009).

Como menciona Casullo (2009), todo proceso evaluativo se basa específicamente en algún modelo teórico (explícito o implícito) con el cual se intenta comprender y analizar un fenómeno (real o simbólico); este fenómeno concierne a individuos, personas concretas, ya sea tanto sujetos individuales como aquellos miembros de un grupo, integrantes de una institución o participantes de una comunidad.

Así mismo, hay que tener en cuenta que toda EP se va a tratar siempre de una evaluación parcial, dado a que se le realiza a los individuos, es decir, a sujetos humanos caracterizados por ser sistemas complejos integrados por distintos subsistemas (Casullo, 2009); y requiere de un proceso complejo en el cual el psicólogo formula hipótesis, deduce, analiza, evalúa y llega a determinadas conclusiones.

A nivel laboral se encuentran las evaluaciones psicotécnicas; el proceso de evaluación psicotécnica para selección de personal puede realizarse por un psicólogo o por un grupo de especialistas. Se trata básicamente de un proceso mediante el cual se valoran las capacidades laborales de un candidato, en relación con un puesto de trabajo y con una cultura organizacional específica, como ya antes se ha mencionado (Albajari & Mames, 2005).

El momento de la evaluación, el orden y la organización de la misma va a variar dependiendo del evaluador en cuestión (Ferrari, Filippi & Sicardi, 2016); la evaluación psicotécnica permite evaluar aquellos aspectos más profundos de la personalidad del sujeto.

Generalmente, un proceso de evaluación psicotécnica se conforma por una entrevista, la misma puede caracterizarse por ser de manera estructurada o poseer un grado



intermedio o moderado de estructuración; así como también implica la administración de una batería de test que incluyen técnicas psicométricas y técnicas proyectivas; y en base a las respuestas obtenidas se puede confirmar o rectificar la información ya obtenida en etapas anteriores, así como también poder realizar inferencias acerca de aspectos relevantes para el puesto de trabajo (Ferrari et al., 2016). En dicho proceso se exploran las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales.

Con respecto a la entrevista, como comenta Merlinsky (2006), es una herramienta que se basa específicamente en la comunicación, en donde se propone captar significados los cuales están mediados por la construcción que hacen los propios sujetos en base a su experiencia. En la entrevista se examina principalmente conocimientos, destrezas y habilidades para el puesto requerido; así como también, cuestiones profundas del candidato, como su historia, características personales, estilo vincular, intereses, rasgos culturales, valores y proyectos respecto al puesto.

La entrevista es un contrato comunicativo que se produce entre el entrevistador y el entrevistado. Es un relato solicitado por el entrevistador. Tanto las entrevistas semi-estructuradas como las entrevistas abiertas, involucran una conversación entre dos personas (un entrevistador y un informante), estas entrevistas están guiadas y dirigidas por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental del entrevistado; es decir, el entrevistador tiene libertad para las preguntas o las intervenciones que desea realizar, permitiéndose toda la flexibilidad necesaria en cada caso; esto se diferencia de una entrevista cerrada en la que las preguntas ya están estipuladas, así como también el orden de las mismas (Merlinsky, 2006).

Al igual que en Ferrari et al., (2016) sugieren una entrevista “semiestructurada”, en donde el selector podrá realizar ciertas preguntas cerradas y otras abiertas que permitirán al entrevistado expresarse. El fin de la entrevista es por parte del selector conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado; y por parte del postulante, es una situación la cual debe aprovechar para intentar desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo.

Como anteriormente se ha mencionado (Ferrari et al., 2016) la entrevista es parte del proceso de evaluación psicotécnica, así como también lo son la administración de una batería de test conformados por técnicas proyectivas y psicométricas.

En cuanto a las técnicas psicométricas, son instrumentos diseñados para producir una valoración cuantitativa de algún o algunos atributos psicológicos. Son herramientas para medir la mente y se usan de manera frecuente para empresas como parte de su proceso de selección, este tipo de técnicas ayuda a dar una valoración de si un individuo es capaz de hacer el trabajo requerido y si el carácter de la persona se adapta a éste (Carter, 2004).

Por otro lado cuando se habla de técnicas proyectivas se hace referencia a aquellas herramientas que utilizan los psicólogos para acceder al conocimiento de la subjetividad (Celener et al., 2003).

Como indican Celener et al. (2004) las técnicas proyectivas, aportaron a las organizaciones herramientas e instrumentos que permiten el acceso a un conocimiento profundo acerca de las personas, del desarrollo de sus capacidades y del modo de interrelacionarse de los sujetos en los grupos.

Se habla de que permiten un conocimiento profundo de los sujetos, debido a que la graficación es una forma de producción humana; se entiende como un medio de expresión y comunicación histórico, social y cultural. Las técnicas proyectivas permiten explorar el conjunto de la personalidad, de manera global (Celener et al., 2003); se puede evaluar tanto el nivel de maduración, el grado de desarrollo cognitivo y emocional, el grado de organización y fortaleza yoica, el grado de organización del esquema corporal, percepción de los otros y el mundo, grado de diferenciación sexual, formas de interacción con el medio (específicamente los vínculos), y cuestiones tales como conflictos, impulsos, ansiedades y defensas.

Mediante las evaluaciones psicológicas por un lado se evalúan aspectos cognitivos tales como: la memoria, la velocidad de ejecución, la precisión, la organización, la planificación, la atención, la concentración y el tipo de pensamiento; y por otro lado se evalúan aspectos de personalidad laboral en el que se incluyen las características de personalidad que pueden encontrarse en las personas, pero vinculadas exclusivamente a sus trabajos, por ejemplo: autonomía, liderazgo, control de los impulsos, tolerancia a la frustración, trabajo en equipo, entre otros (Albajari & Mames, 2005).

### **3.4. La evaluación de la personalidad en el ámbito laboral**

#### **3.4.1. Personalidad**

Como se mencionó en el apartado anterior, un constructo que se evalúa en la selección de personal es el de Personalidad.

Definir la Personalidad resulta complejo y depende de la investigación en la que se la sitúe. Allport la definía como "la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina los ajustes del individuo al medio circundante" (Allport, 1937, citado en Castro Solano & Fernández Liporace, 2015). Allport (1970) es uno de los pioneros que aportó al concepto de personalidad, manifestando que es una alineación dinámica de los sistemas psicofísicos que logra entablar una forma especial de actuar y pensar; asimismo varía de una persona a otra.

Cervone y Pervin (2009) señalan que hay que tener en cuenta, al hablar de Personalidad, que se hace referencia a las cualidades psicológicas que contribuyen al *perdurable* y *distintivo* patrón de sentimientos, pensamientos y manera de conducirse de una persona.

Se habla de perdurable debido a que se hace referencia a las características de la personalidad que son cualidades coherentes a través del tiempo. Y distintivo ya que se ocupa de características psicológicas, las cuales diferencian a las personas unas de otras (Cervone & Pervin, 2009).

La personalidad puede ser evaluada para el ámbito laboral a través de técnicas tanto proyectivas como psicométricas; como aclara Pervin (1990), si bien resurge un renovado interés en la medición y comprensión de la personalidad, también hay un nuevo respeto por lo difícil que es obtener resultados significativos.

La personalidad refiere a las diferencias individuales en relación a los patrones de comportamiento, pensamiento y emociones que los seres humanos poseen (Fernández Liporace & Castro Solano, 2015). Diversas teorías de la personalidad mencionan que pueden existir relaciones indirectas entre la conducta que se expone y las características subyacentes de la personalidad (Cervone & Pervin, 2009). Las teorías de los rasgos explican que la gente tiene amplias predisposiciones a responder de una determinada forma y que las predisposiciones se ordenan de forma jerárquica, y que la base de una teoría científica de la personalidad puede ser el constructo de los rasgos (Cervone & Pervin, 2009).

Existen varias herramientas para la evaluación de personalidad en el ámbito laboral, y cada test o prueba brinda información diferente, y esa información adquirida de cada técnica debe confrontarse con el perfil del candidato en cuestión; Pérez Lalli y Pozzi (2011), aconsejan que toda batería debe contar al menos de dos componentes, por un lado una prueba de nivel o de rendimiento que reproduce la situación laboral. Es decir, que el candidato deba realizar una tarea asignada. Y por otro lado utilizar técnicas proyectivas.

La personalidad se puede evaluar tanto desde las técnicas psicométricas como proyectivas (Ferrari et al., 2016)

Al utilizar instrumentos psicométricos y proyectivos no se arrojan los datos de manera inmediata, es decir no se puede obtener una información clara y concisa acerca de las características del sujeto en ese preciso momento. Pero luego de evaluar todo los test se llega a la detección de aspectos de la dinámica y estructura de la personalidad del sujeto. La conclusiones diagnosticas no son afirmaciones irrefutables que han sido reveladas a través del proceso de evaluación psicológica. Son principalmente, elaboraciones que ha realizado el profesional a cargo de dicha evaluación, y que ha construido con el uso de las técnicas implementadas y por medio de un complejo proceso inferencial (Pérez Lalli & Pozzi, 2011).

Para el ámbito laboral existe una gran variedad de técnicas para evaluar la personalidad. A continuación se mencionará algunas de las técnicas o herramientas utilizadas para la evaluación de la personalidad en el área de la psicología laboral.

Por un lado se encuentran las técnicas proyectivas, algunas de ellas que evalúan personalidad son el *Test de Bender* (Bender, 1938), la evaluación consiste en analizar las reproducciones realizadas por el sujeto a partir de los estímulos perceptuales. El test de Bender evalúa el nivel de maduración de la función gestáltica visomotora y la estructuración de estímulos perceptuales, los cuales están asociados a la capacidad de lenguaje y diversas funciones de la inteligencia.

Según el método de aplicación de Hutt, a través del Bender se detecta los patrones de ejecución que se relacionan con rasgos específicos de la personalidad. Hutt (1946), considera que la tarea visomotora involucra comportamientos que están relacionados con el estilo de adaptación, de métodos cognitivos de comportamiento, de tipos afectos de respuesta, de áreas de conflictos, de métodos específicos de defensa y características de

maduración, entre otras (Hutt, 1946, citado en Heredia Ancona, Santaella Hidalgo & Somarriba Rocha, 2011). También se destaca la organización y flexibilidad del sujeto.

El *Test de Persona Bajo La Lluvia* (PBLL, Querol & Chaves Paz, 2004), es un test complementario, el sujeto impregna el dibujo con su propio estilo, forma de percibir su esquema corporal (Querol & Chaves Paz, 2004); en la interpretación se busca obtener la imagen corporal del individuo bajo condiciones ambientales desagradables, tensas, en los que la lluvia representa el elemento perturbador. Aporta información sobre el comportamiento del evaluado frente a las exigencias laborales, sus modos de procesar y organizar la información y algunos aspectos de su personalidad. Esta técnica siempre es utilizada como complemento de una batería psicodiagnostics, ya que no se puede considerar un rasgo aislado obtenido en la técnica si no se lo compara con la información obtenida a lo largo del proceso. Un solo dibujo no puede ser tenido en cuenta para arribar conclusiones de una persona (Querol & Chaves Paz, 2004).

El *Test de Dos Personas en Relación de Trabajo* (T2PT, Kaneko Aguilar, 2014), es una prueba proyectiva creada para el ámbito organizacional, cuyo objetivo es evaluar variables psicológicas laborales como el liderazgo, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la capacidad de negociación, el rendimiento laboral, la estabilidad emocional y la percepción del entorno laboral de los candidatos a un proceso de selección de persona. Al momento de graficar dos personas trabajando dan la posibilidad de detectar el tipo de vínculo, las ansiedades y las defensas que se genera el encuentro con el otro.

El *Test de Zulliger* (Z, Zulliger, 1948), cada lámina representa una “mancha de tinta” que es entregada al evaluado con las mismas instrucciones que en el test de Rorschach. La gran diferencia entre este y el Z radica en que en este último caso, son sólo tres láminas las que se administran en lugar de diez; el Z presenta las mismas conceptualizaciones teóricas aunque el tiempo de su administración es más acotado. El postulante debe señalar qué es lo que ve en la lámina, debiendo existir un referente o soporte perceptual que avale su respuesta. El mismo fue concebido con la idea de observar a la persona funcionando en la organización y así poder hacer pronósticos diferenciales es por eso que trabaja sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo y el hombre en relación con las organizaciones (Zdunic, 1999).

Y por otro lado, se encuentran las técnicas psicométricas, algunas de ellas son el *Inventario de Estilos de Personalidad de Millon* (MIPS) fue desarrollado por Theodore Millon, se compone de 180 ítems que el sujeto responde verdadero o falso. El objetivo de este inventario es evaluar la personalidad, desde un enfoque dimensional, de individuos adultos (Castro Solano & Casullo, 2000); su utilidad permite entender la normalidad y la anormalidad como extremos de un continuo, siendo las patologías extensiones desadaptativas de los estilos de personalidad normal (Castro Solano & Casullo, 2005).

Es una técnica autoadministrable, de lápiz y papel; que destaca los estilos de personalidad a través de 24 escalas bipolares-teóricas agrupadas en doce pares (Castro Solano & Casullo, 2005), consta de escalas que se distribuyen en tres grandes áreas: Metas Motivacionales (aspiraciones que las personas tienen en la vida, aquellos deseos y metas que incitan y guían a los seres humanos con los propósitos y fines que llevan a actuar de un modo determinado), Modos Cognitivos (modos característicos para captar y procesar la información del medio, es decir, las fuentes que se utilizan para adquirir conocimientos sobre la vida como el modo de transformar la información) y Relaciones Interpersonales (conductas específicas que las personas exhiben en su relación con los otros). También contiene tres indicadores de validez: impresión positiva, impresión negativa y consistencia; es por eso que es de gran utilidad en el ámbito laboral ya que es frecuente que los evaluados intenten agradar positivamente al evaluador, por lo que la escala de impresión positiva permite detectar dicho índice de deseabilidad social.; y por otro lado destaca en el área de la psicología laboral para la identificación de personas con potencial en la ejecución de mando.

El *Big Five Inventory* (BFI, Costa & McCrae, 1985) este instrumento corresponde hoy en día a uno de los test de mayor impacto en selección de personal, según manifiesta Lotito Cantino (2015). Evalúa cinco factores de la personalidad y está compuesto por un total de 44 ítems. El evaluado debe clasificar los mismos del uno al cinco de acuerdo a si las proposiciones no son verdaderas o son absolutamente aplicables a él (Castro Solano & Casullo, 2000). En el Modelo de los Cinco Grandes Factores, las dimensiones reciben diversas denominaciones, dependiendo de los diferentes autores, factor O (*Openness*) – el grado de apertura del sujeto a nuevas experiencias, el gusto por la aventura, lo nuevo y desconocido, el grado de curiosidad y presencia de ideas poco habituales -; el factor C

(*Conscientiousness*) – relacionado con el grado de conciencia, meticulosidad, autodisciplina, motivación de logro y responsabilidad -; el factor E (*Extraversion*) – aquello que dice relación con el nivel de energía del sujeto, la presencia de emociones positivas, la asertividad y el grado de sociabilidad o tendencia de la persona a buscar estimulación en la compañía de otros (por oposición a la introversión) -; factor A (*Agreeableness*) – corresponde a la afabilidad o amabilidad, cuan amigable, compasivo y colaborador es el sujeto -; y el factor N (*Neuroticism*) – el grado de neuroticismo o tendencia a experimentar emociones desagradables tales como: ira, intolerancia y ansiedad.

El *16 PF de Cattell (Cattell's 16 Personality Factors)*: es un cuestionario objetivo que mide rasgos de personalidad (16 factores en total). Viene en un formato A y en un formato B, presentando un total de 187 proposiciones, cada una de ellas con tres alternativas (A, B y C) el sujeto evaluado sólo puede escoger una de las alternativas. Entre los factores primarios de personalidad que se busca medir a través de este cuestionario están, por ejemplo, el factor E, Dominancia, que permite detectar desde el sujeto bajo en este factor (persona deferente, que evita conflictos, obediente, cooperativo, etc.) hasta el sujeto alto en este factor (asertivo, competitivo, dominante, agresivo, tozudo, etc.); Factor C, Estabilidad Emocional: este factor señala desde un sujeto afectado por las emociones, inestable emocionalmente, muy cambiante y variable, hasta un sujeto muy estable emocionalmente, maduro, con una fuerza superior del ego. Las respuestas de los evaluados entregan una serie de puntajes brutos que luego se cotejan con un listado con puntajes estándar, entregando una clasificación del sujeto que debe ser interpretado por el especialista en función del puntaje estándar obtenido (Lotito Catino, 2015).

El *Test de Personalidad DISC (DISC; Marston, 1928)*, el cual se tomará como eje principal para el presente trabajo y será explicado de manera extensa más adelante. Evalúa cuatro elementos de personalidad: *Dominación* (cómo la persona reacciona a los problemas y retos), de *Inducción* (cómo el sujeto se relaciona con personas de su alrededor y las influye), de *Sumisión* (cómo se responde a los cambios y al ritmo del entorno) y de *Complacencia* (cómo responde a las reglas y a los procedimientos establecidos por otros). Consta de una hoja de respuesta, donde se le presentan al evaluado 28 grupos de cuatro conceptos cada uno, donde este deberá seleccionar las palabras que más y que menos que lo identifiquen en el ambiente de trabajo. Su forma de aplicación es individual o colectiva. El

tiempo de duración es de aproximadamente de 10 minutos. Luego de finalizarlo se coteja contra un listado que contiene cientos de combinaciones posibles y brinda un patrón que describe el comportamiento asociado al número de la combinación. Cada patrón tiene asociado una serie de características y cualidades descriptivas que permiten identificar el perfil del sujeto en términos de sus: emociones, sus metas, de cómo juzga a los demás, de cómo influye el sujeto en los demás, cual es el valor que tendría el individuo para la empresa, como actúa bajo presión, a que cosas teme, de que elementos abusa, etc. (*Geier Learning International*, 2003).

También existen algunos instrumentos (los cuales no serán descritos de manera extendida ya que no corresponden con los objetivos planteados en el presente informe) que se destacan en la evaluación de liderazgo principalmente. Las empresas pueden encontrar personas que tengan los rasgos de líderes eficaces mediante métodos de selección de personal y el uso de pruebas psicológicas. De este modo, si un líder tiene los rasgos pertinentes se sabe de antemano qué puesto podría ocupar en la empresa a futuro y cuáles son sus posibilidades de mejora dentro de la organización. Algunos de los instrumentos que brindan dicha información son: CELID (Forma A y Forma S), CONLID (Forma A y Forma S), CAMIN (Forma A y Forma S) y POTENLID (Castro Solano et al., 2007).

La administración de dichas técnicas permite observar e inferir ya sea tanto desde la estructura y dinámica de la personalidad del sujeto como de aspectos relevantes del candidato útiles para el puesto de trabajo requerido, como por ejemplo: la tolerancia a la presión, la autoestima, el modo de vinculación, la capacidad de trabajo en equipo, el compromiso, la creatividad, la adaptabilidad, las características de personalidad, el control emocional (Ferrari et al., 2016); así como también de variables como la autonomía, capacidad de liderazgo, control de impulsos, capacidad de adaptación, creatividad, habilidad verbal, nivel intelectual y tipo de pensamiento, motivación para el puesto, organización y planificación, relación con la autoridad, tolerancia a la frustración, relaciones interpersonales, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, entre otras (Casullo, 2006).

### **3.5. La personalidad desde William Moulton Marston**



En un enfoque alternativo de personalidad, se plantea, en el presente trabajo, la personalidad desde Marston. Para intentar comprender la visión del mismo, se decide explicar de manera breve el recorrido que tuvo el autor.

En su doctorado en Psicología, Marston, finalizó con una tesis sobre la correlación entre los niveles de presión arterial de los sujetos y el engaño. Durante la Primera Guerra Mundial, fue teniente en el ejército, lugar en el que aplicó su test de engaño a 107 traidores y espías extranjeros. Así logró perfeccionar su técnica, la cual, inspirado por el impulso mediático que el tema generaría, termino por denominar “detección de la mentira”. Intentó concentrarse en el tema del registro psicofisiológico de la mentira, basado en la medición de las alteraciones de la presión arterial y de la respiración registradas mediante un esfigmomanómetro (instrumento para medir la fuerza y frecuencia del pulso) y un quimógrafo (el quimógrafo se emplea para medir el curso del tiempo de las contracciones musculares) – esta idea la tomó de los estudios realizados por Benussi - junto con una entrevista desarrollada a partir de la aplicación del diagnóstico clínico por asociación libre – basándose en autores como Wertheimer y Jung, que afirmaban que ésta empleada con rigor y adecuación, podría tener posibilidades para el ámbito judicial - (Pérez Fernández, 2010).

En esa misma época (década '20) que comenzó con sus investigaciones del engaño, también surgió su pasión por el género femenino, había llegado a convencerse de que ellas solían mentir menos y, además, trabajaban con mayor rapidez, y eficacia en situaciones de presión emocional (Pérez Fernández, 2010).

En 1940 Marston se había mostrado públicamente como uno de los pocos intelectuales de su época favorable a los comics y en un defensor de su posible valor como herramienta educativa. Así fue como el autor se preguntaba por qué todos los héroes del comic eran varones. El resultado de esto fue *Wonder Woman* (conocida también como La Mujer Maravilla); con su arma más importante, el *lazo de la verdad* con el que ata a sus enemigos y les obliga a declararse. Esto se trataba de la inversión de la misma publicidad que la detección de la mentira (Pérez Fernández, 2010).

Influido por el psicoanálisis, Marston estaba convencido de que había dos grandes emociones básicas, el temor y el amor. Ambas, en permanente conflicto, terminaban desencadenando tensiones sexuales que se resolvían en actitudes de dominación, inducción,

sumisión o conformidad (lo que posteriormente se denominó el modelo DISC). Estas actitudes se cronificaban para cristalizar, por fin, en los diferentes tipos de personalidad observables (Marston, 1928).

Tras su muerte, el psicólogo John G. Geier, quien se había sentido muy atraído por el modelo de personalidad propuesto por Marston en *Emotions of Normal People (1928)*, compró en 1958 los derechos del libro. En el cual explica la teoría psicogenética de la conciencia. Y consecuente a eso describe las actitudes de dominancia, inducción, sumisión y complacencia. A Geier le resultó muy atractivo el modo en que las cuatro dimensiones de personalidad definidas por Marston –el modelo DISC antes referido- correlacionaban con los ambientes sociales que el sujeto consideraba favorables o desfavorables, y la forma en que tales ambientes modelaban finalmente las conductas al interactuar con los rasgos particulares de los individuos. Consecuentemente, a partir del modelo propuesto por Marston, Geier desarrolló un sistema para el análisis psicométrico del clima sociolaboral también empleado a menudo como herramienta para counseling, el DISC, que ha terminado por convertirse en uno de los procedimientos más comunes para la selección, la gestión del personal y el estudio de mercados fundamentalmente en el mundo de la empresa.

Los esfuerzos de investigación del Dr. Geier trajeron credibilidad a la teoría de Marston, en el uso de *Dominance, Inducement, Submission y Compliance*. Es por esto que para garantizar el reconocimiento de los esfuerzos de Marston, el Dr. Geier adquirió el derecho de autor de las obras recolectadas de Marston de su viuda y escribió una introducción completa para apoyar el enfoque de rasgos percibidos al describir las relaciones humanas (*Geier Learning International, 2003*).

Mucho antes de que los psicólogos sociales y de la personalidad coincidieran en que un individuo y su entorno se relacionan de manera compleja y en que el comportamiento no puede entenderse sin comprender la situación en la que se produce, Marston desarrolló una teoría de cómo los individuos responden a las características de su entorno (Marston, 1928).

Marston (1928), hizo hincapié en que el comportamiento de las personas es dirigido hacia un objetivo. Explica en su teoría, la interacción de sus cuatro “emociones primarias”, de cómo los individuos se mueven hacia el objetivo de responder con éxito a las situaciones. El modelo DISC sintetiza lo que la gente suele pensar, sentir y hacer como producto de las tendencias inherentes a su personalidad. El autor tiene en cuenta el

contexto, las situaciones y las personas al momento de describir y explicar la emoción humana.

Se puede relacionar con las bases en las que se explica el test del *Big Five*, un modelo en el que se entiende a las cinco dimensiones como aquellas tendencias estables que se dan de la interacción social y de la adaptación de la capacidad simbólica de los individuos (Casullo & Castro Solano, 2003).

Marston (1928), observó los comportamientos manifestados por los individuos normales. Sostenía que cualquier ambiente podría ser percibido como favorable o antagónico. El ambiente favorable se caracteriza por la colaboración, abundancia y recursos, estabilidad y seguridad, son aquellos ambientes donde brindan apoyo y satisfacción a la persona, asimismo el sujeto puede sentirse cómodo en ellos. Y en cuanto al ambiente antagónico podría describirse como desafiante, impredecible, arriesgado y hostil, la persona se siente incómoda y desafiada por estos ambientes. Las respuestas de los individuos a cualquiera de los ambientes puede ser activa - hacerle algo a la situación - o pasiva - evitando la situación o permitiéndole actuar -, es decir que en ambos casos, las personas tienden a responder emocionalmente ya sea positiva o negativamente (Marston, 1928).

Asimismo, Millon (1997), expresa que la personalidad es un estilo particular que un individuo muestra al adaptarse a un ambiente. Destaca que la personalidad normal es aquello que refleja los modos de adaptación a ambientes previsibles.

### **3.5.1. Compañías actuales que utilizan el test de personalidad DISC.**

Geier (reconocido como líder en la evaluación humana) compra los derechos del libro de Marston por lo cual termina siendo el creador del DISC, desarrollado por primera vez en 1958. Geier es el fundador de *Geier Learning International* y consultores mundiales tales como *Performax Learning Network* y *Carlson Learning* - actualmente denominada *Inscape Publishing*, la cual será fuente de información importante, más adelante, en el presente trabajo – (*Geier Learning International*, 2003).

Geier explicó la personalidad humana a través del uso del DISC y la integración de temperamento, carácter y comportamiento. Ayudando a otros a lograr las ventajas de medir las actitudes, predecir los comportamientos humanos, identificar el potencial de

rendimiento personal en una tarea o posición de liderazgo y modificar la cultura para mejorar la productividad organizacional (*Geier Learning International*, 2003).

Otra de las compañías importantes que dieron de alta la utilización de las bases del modelo DISC es *PDA International*, la cual actualmente diseña y ejecuta soluciones de consultoría y gestión de recursos humanos apalancadas en la información obtenida a través del *PDA Assessment* (fundamenta sus bases en el modelo de personalidad del test DISC), ayudando a los clientes a fortalecer a las personas y equipos para enfrentar y superar los desafíos que exige el mundo de los negocios (*PDA International*, 2008).

*TTI Success Insights* es otra industria de evaluaciones líder a nivel mundial. Utiliza el test de personalidad DISC desde hace varios años. Esta compañía basa sus investigaciones en el objetivo de identificar el cómo y el porqué de las personas y qué relación tienen con su desempeño (*TTI Success Insights*, 2012).

Y también otras de las grandes compañías que se expone como fuente de información del DISC en el presente trabajo es, *Personality Profile Solutions, LLC*. La cual se destaca por impulsar el crecimiento ya sea tanto individual u organizativo proporcionándoles a sus clientes las evaluaciones destacadas en el ámbito laboral como por ejemplo el DISC (*Personality Profile Solutions*, s/f).

### **3.5.2. Test de Personalidad DISC**

El test de Personalidad DISC es un test psicométrico, es un modelo de cuatro factores, las mismas – mencionadas anteriormente - son: Dominancia (D), Inducción (I), Sumisión (S) y Complacencia (C). Marston (1928), define que bajo circunstancias normales una persona tiene una predisposición a responder o comportarse de una determinada manera dependiendo de cómo perciba la naturaleza de la situación, ya sea favorable o desfavorable, y la tendencia del individuo de tomar acción o de retroceder. Estas tendencias son las que definen el modelo de cuatro factores.

Como explican en una investigación realizada por *Inscape Publishing* (1996) la estructura del Modelo de Personalidad de Marston se fundamenta en tres proposiciones. La primera es que la gente percibirá situaciones del contexto como favorables o desfavorables. La segunda es que el individuo va a reaccionar a los estímulos que le presenta el ambiente acercándose o evitándolo. Y por último, la tercera es que los sujetos tienen un nivel de

energía para actuar. Por ejemplo, si un individuo se ve a sí mismo con más fuerza que las fuerzas propias del medio ambiente, este va a adoptar una actitud más proactiva y actuar sobre la determinada situación para lograr su propósito; ahora bien, en el caso de que este individuo se percibe con menos fuerza que la fuerza del medio ambiente, este va a tender a responder de forma reactiva y ceder frente a estas fuerzas.

Por otro lado, Wiggins (1982), llega a la conclusión de que la mayoría de las medidas de la conducta interpersonal pueden ser explicadas en base a dos dimensiones que él denomina Dominancia–Sumisión y Afiliación - Hostilidad. La dimensión Dominio-Sumisión está representada en el modelo de Marston justamente por estos términos. Estos dos "nodos", como él los denomina, representan la tendencia de los individuos para responder de forma *proactiva* y actuar sobre el medio ambiente frente a la tendencia a responder de forma *reactiva* y a acomodarse a él. Las dimensiones en el modelo de Marston y el modelo de Wiggins son idénticas en significado. La segunda dimensión de Wiggins es también la etiquetada de manera similar a Marston. Su dimensión de Afiliación-Hostilidad es comparable a la favorable y desfavorable de Marston.

El modelo que plantea Marston es un modelo caracterizado como *circumplex*, en donde se pueden obtener varias combinaciones entre los elementos que hay en el mismo. Cuando los elementos interactúan generan una idea de grado de similitud y de polaridad entre los mismos. Y estas ideas de similitud y polaridad conducen a una estructura circular superpuesta de los elementos que interactúan (Plutchik, 1997).

A continuación se explicará de manera breve los cuatro cuadrantes en los que se basa el DISC.

1. Dominancia: en la dominancia, lo que se mide es la respuesta *proactiva* en un ambiente percibido como antagónico o desfavorable: la tendencia de la persona a manejar las situaciones y el grado en que está dispuesta a confrontar y asumir riesgos ante situaciones del ambiente. La dominancia parece comprender el tipo más fundamental y primitivo de integración emocional que se encuentra en el ser humano, describe la manera como el sujeto lidia con los problemas y retos, se reafirma a sí mismo y controla las situaciones (Marston, 1928).

Como se describe en la compañía *Personality Profile Solutions* (s/f), una persona con estilo "D" está motivado por la victoria, la competencia y el éxito, es una persona que

se caracteriza por priorizar la aceptación del desafío, la adopción de medidas y el logro de resultados inmediatos; también se puede describir al sujeto como directo, exigente, contundente, con fuerte voluntad, impulsado y determinado, rápido y seguro de sí mismo; puede caracterizarse por falta de preocupación por los demás, la impaciencia y el escepticismo abierto; pueden temer ser vistos como vulnerables y buscan resultados concretos, libertad personal. Generalmente sus metas son: logros únicos, nuevas oportunidades, control de la audiencia e independencia.

2. Inducción: lo que se mide en la Inducción es la respuesta *activa* en un ambiente percibido como favorable: la tendencia de la persona a inclinarse e interactuar con otras personas ante situaciones del ambiente. La manera en que el sujeto lidia con las personas, la forma en que se comunica y se relaciona con otros (Martson, 1928).

La compañía de *Personality Profile Solutions* (s/f), manifiesta que una persona con estilo “I” puede ser limitado por ser impulsivo desorganizado y tener falta de seguimiento; se trata de sujetos que se describen como convincentes, entusiastas, cálidos, confiados y optimistas; prioriza la acción, la colaboración y el entusiasmo; está motivado por el reconocimiento social, las actividades grupales y las relaciones; así como también pueden temer a la pérdida de influencia, a la desaprobación y a ser ignorado. Sus principales metas se basan en llegar a la victoria con estilo, lograr la amistad y felicidad, símbolos de status de autoridad y prestigio y la popularidad.

3. Sumisión: en la sumisión lo que se mide es la respuesta *pasiva* en un ambiente percibido como favorable. La tendencia de la persona a responder de forma paciente y calma ante situaciones del ambiente (Marston, 1928).

Siguiendo la línea de perfiles que explica la compañía *Personality Profile Solutions* (s/f), una persona con un estilo “S” está motivado por la cooperación, las oportunidades de ayuda y el sincero aprecio; se trata de un sujeto el cual prioriza el apoyo, la colaboración y el mantenimiento de la estabilidad; se describe como calma, paciente, predecible, deliberada, estable y consistente; pueden ser personas que se encuentran limitadas por ser indecisas, demasiados complacientes y con tendencia a evitar el cambio; los valores que se destacan son la lealtad, ayuda a los demás y seguridad. Con respecto a las metas a las que se va a dirigir son: logros personales, aceptación de grupo, poder a través de roles formales y posiciones de autoridad y mantenimientos del status quo y ambiente controlado.

4. Complacencia: en este caso lo que se mide es la respuesta *pasiva* en un ambiente percibido como antagónico o desfavorable. La tendencia de la persona a sujetarse y conformarse a normas y procedimientos ante situaciones del ambiente. Cómo responde a las reglas y a los procedimientos establecidos por otros. Conducta orientada a la investigación de datos e información, a la calidad del desempeño propio y ajeno (Marston, 1928).

Una persona con un estilo “C”, según la compañía *Personality Profile Solutions* (s/f), es un sujeto que está motivado por las oportunidades de adquirir conocimientos, mostrar su experiencia y trabajo de calidad; prioriza la precisión, el mantenimiento de la estabilidad y las suposiciones desafiantes; se describen como cuidadosos, cautelosos, sistemáticos, diplomáticos, precisos y con tacto; pueden ser limitados por ser demasiado críticos, analizarse de manera constante y aislarse, pueden temer a las críticas y estar equivocados; sus valores principales son la calidad y exactitud. En cuanto a las metas que sigue son los logros únicos, la exactitud, la estabilidad, logros predecibles y crecimiento personal.

Cuando se habla de estilo, se hace referencia (Baum & Scullard, 2015) a un conjunto de típicos patrones de respuesta que tiene una persona. Esto no significa que todos los sujetos tienen el mismo patrón y que van a exhibir solo ese patrón; sino que por ejemplo una persona que se evaluó y ubicó dentro del cuadrante “D” va a demostrar ciertos comportamientos y preferencias de orden dominante que una persona promedio, pero también, de vez en cuando, mostrara comportamientos y preferencias que están asociados con los otros cuadrantes.

Los patrones de personalidad que clasifica el test DISC son: patrón del alentador, del realizador, del perfeccionista, creativo, del objetivo, del persuasivo, del promotor, del consejero, del agente, del evaluador, del resolutivo, del profesional, del investigador, del orientado a resultados y del especialista (*Inscape Publishing, 1996*).

En el presente trabajo se centrará principalmente en los patrones de personalidad del consejero y del promotor a través de los datos arrojados por el test DISC.

El test DISC caracteriza el patrón del consejero como: con emociones caracterizadas por personas que son fáciles de abordar, afectuosas y comprensivas. Cuya meta es la amistad y la felicidad. Son personas que tienden a juzgar a los demás por su aceptación

positiva; generalmente busca el lado bueno de las personas. Influye en los demás por las relaciones personales, al practicar la política de “puertas abiertas”. Su valor para la organización suele ser estable, predecible; tienen una amplia esfera de amistades, saben escuchar. Suelen abusar del acercamiento indirecto y la tolerancia. Bajo presión suelen tornarse demasiado flexible e íntimo; confían demasiado en todos sin distinción. Le temen presionar a los demás o que se les acuse de hacer daño. Estas personas con este patrón serían más eficaces si presentan más atención a las fechas límites, así como también si tuvieran más iniciativa para realizar el trabajo.

El Consejero tiene el don particular de resolver los problemas de los demás. Impresiona con su afecto, empatía y comprensión. Le es fácil encontrar lo bueno en las personas y asume una actitud optimista. El consejero prefiere tratar con la gente sobre la base de una relación íntima. Al saber escuchar, en especial a los problemas, es discreto en sus sugerencias y no trata de imponer sus ideas a los demás. Suele ser en extremo tolerante y paciente con las personas que no rinden en el trabajo.

Bajo presión, se le dificulta confrontar los problemas de desempeño en forma directa. Suele ser demasiado indirecto para ordenar, exigir o disciplinar a otros. Con su actitud de que la “gente es importante”, el Consejero suele dar menos importancia al rendimiento. En ocasiones requiere ayuda para fijar y cumplir fechas límites realistas.

A menudo, toma la crítica como una afrenta personal, pero responde en forma positiva si recibe atención y cumplidos por un trabajo bien hecho. Cuando tiene un puesto de responsabilidad, suele prestar atención a la calidad de las condiciones de trabajo y proporcionar reconocimiento adecuado a los miembros de su equipo.

Y en cuanto al patrón de promotor, el test DISC, lo caracteriza por poseer emociones que se basan en aceptar a los demás. Las metas se caracterizan por la aprobación y la popularidad. Juzga a los demás por su forma de expresarse. Influye en los demás mediante alabanzas, oportunidades, y haciendo favores. Su valor para la organización suele ser a través de aliviar las tensiones; promover proyectos y personas, incluso a sí mismo. Suele abusar de los elogios y el optimismo. Bajo presión puede presentarse algo descuidado y sentimental; actúa en forma desorganizada; no sabe cómo llevar a cabo las cosas. Teme a perder aceptación social y su autoestima y sería más eficaz si tuvieran más control del



tiempo; si fuera a objetivo; más sensible a lo que significa “urgente”, controlara sus emociones; cumpliera hasta el final sus promesas y tareas.

El promotor cuenta con una extensa red de contactos que le proporciona una base activa para realizar sus negocios. Gregario y sociable, le es fácil hacer amigos. Rara vez se opone intencionalmente a alguien. El promotor busca ambientes socialmente favorables donde pueda continuar desarrollando y conservando sus contactos. Con su excelente capacidad de palabra, promueve muy bien sus propias ideas y genera entusiasmo hacia proyectos ajenos. Gracias a su amplia esfera de contactos, el Promotor tiene acceso a las personas apropiadas cuando necesita ayuda.

En vista de que el promotor prefiere por naturaleza la interacción con otros y participa en actividades que implican contacto con gente, se interesa menos en la realización del trabajo. Aunque su trabajo imponga actividades solitarias, seguirá buscando situaciones que impliquen reuniones y vida social activa. Le agrada participar en reuniones, comités y conferencias.

Por su optimismo natural, el Promotor tiende a sobreestimar la capacidad de los demás. Suele llegar a conclusiones favorables sin haber considerado todos los hechos. Con entrenamiento y dirección adecuados se puede ayudar al Promotor a desarrollar objetividad y a dar la importancia debida a los resultados. Planear y controlar el tiempo le puede significar un reto. Le conviene limitar el tiempo dedicado a conversar y de esta manera recordarse a sí mismo la urgencia de “concluir” y llevar a término una tarea.

### 3.5.3. Validez y Confiabilidad del DISC

Para dicho instrumento no se han encontrado estudios de validez, no obstante se hallaron los siguientes estudios de confiabilidad: en México y Centro América la compañía TTI *success insights* (2012), para evaluar la consistencia interna del instrumento llevó adelante un estudio Alfa de Cronbach encontrándose resultados adecuados:  $\alpha_{D \text{ adaptada}} = .885$ ;  $\alpha_{D \text{ natural}} = .884$ ;  $\alpha_{I \text{ Adaptada}} = .850$ ;  $\alpha_{I \text{ Natural}} = .845$ ;  $\alpha_{S \text{ Adaptada}} = .856$ ;  $\alpha_{S \text{ Natural}} = .834$ ;  $\alpha_{C \text{ Adaptada}} = .826$ ;  $\alpha_{C \text{ Natural}} = .826$ .

Y en otro estudio realizado por *Inscape Publishing* (2008), para evaluar la estabilidad de las puntuaciones en el tiempo, se llevó a cabo el método test-retest obteniéndose resultados satisfactorios:  $r_{D} = .89$ ;  $r_{I} = .87$ ;  $r_{S} = .89$ ;  $r_{C} = .89$ . Luego de un

periodo de cinco meses:  $r_D = .84$ ;  $r_I = .82$ ;  $r_S = .77$ ;  $r_C = .73$ . Y por último, en un periodo de un año se obtuvieron los siguientes resultados:  $r_D = .79$ ;  $r_I = .80$ ;  $r_S = .76$ ;  $r_C = .71$ .

Más allá de los estudios realizados debe aclararse que en Argentina no se encuentran estudios de validez y confiabilidad.

### 3.5.4. Ventajas y Desventajas del Test DISC

Un informe realizado por el Dr. Salinas Ayala (s/f) explica que ciertas características del test DISC implican algunas ventajas respecto a otras baterías de test las cuales pueden tomar horas completarlo y cuya composición se basa en varias preguntas, el DISC con solo unos pocos minutos (máximo 10 minutos) basta para realizarlo.

*Inscape Publishing* en el año 1996 manifiesta que al poder ser aplicado en escaso tiempo resulta muy ventajoso al momento de ser utilizado por los *coaching*, así como también directores de recursos humanos, formadores de capital social y por terapeutas cognitivos-conductuales; es un test que brinda mucha información respecto de la persona y no lleva mucho tiempo realizarlo.

Pero así como se cuenta con ventajas también aparecen las debilidades de la administración del test DISC. Una de ellas que expresa el informe mismo de *Inscape Publishing* es que se requiere de la participación voluntaria y honesta del entrevistado, ya que se basa específicamente en la respuesta espontánea del sujeto. Y que si bien se trata de confiar de las espontaneidad de los sujetos a la hora de responder con sinceridad el test, si no logran ser del todo precisos, puede llevar a falsas percepciones y entendimientos; al igual que si se administra de manera grupal, cada sujeto puede estar influenciado por el contexto de conversación grupal.

La compañía *Personality Profile Solutions* (s/f), agrega que ciertos beneficios o ventajas que se pueden observar al momento de administrar el test DISC son: por un lado identificar el propio modo de comportamiento de los sujetos, a partir de esto, tener la posibilidad de comparar el modo de comportamiento de los diferentes empleados dentro de una empresa; también poder identificar como afectan las manifestaciones de los diferentes modos conductuales que tengan los sujetos con respecto a la cooperación, comunicación, toma de decisiones y logro de resultados. También permite aprender a desarrollar más abiertas y efectivas relaciones entre equipos; mejora el potencial y permite desarrollar

planes de acción para lograr las metas que se desean y, por último, descubrir los puntos clave para así poder perfeccionar el desempeño de un empleado o mismo de un equipo de trabajo.

*Personality Profile Solutions* (s/f), explica que los perfiles que brinda el test DISC ayudan a que se aumente el autoconocimiento (cómo el sujeto responde al conflicto, qué le motiva, qué causa el estrés y cómo resuelve los problemas), así como también ayuda a mejorar las relaciones de trabajo, ya que reconoce las necesidades de comunicación de los miembros del equipo; facilita un mejor trabajo en equipo y permite también desarrollar habilidades de ventas más fuertes, entre otras cuestiones de gran importancia.

Según manifiesta *TTI Success Insights* (2012), hace ya más de 100 años que en el mundo se han incrementado investigaciones del test DISC y se han ido modificando las ideas principales de Marston; ya que para los científicos modernos, el trabajo del autor podría parecer algo superficial o anticuado. Aun así, la base que plantea Marston permanece hoy en día, su contribución al dividir el comportamiento de los sujetos en cuatro categorías distintas las cuales se analizan y revelan las fortalezas y debilidades de las personas, el comportamiento que tienen, así como también las tendencias hacia un comportamiento determinado y utilizar la medición de las respuestas para predecir el comportamiento humano se encuentra intacto en las investigaciones actuales, pero el hecho de que haya tantas modificaciones puede resultar una desventaja para la utilización del instrumento.

A diferencia del MIPS, el DISC carece de una información más objetiva y profunda, ya que el MIPS (Millon, 1997), al tener escalas de validez de impresión positiva y negativa, en el caso de administrarlo en el ámbito laboral, en donde es frecuente que los evaluados intenten agradar positivamente al evaluador, la escala de validez positiva va permitirá detectar dicho índice de deseabilidad social.

En un estudio transcultural con población argentina y española se explica cómo la población argentina parece tener tendencias elevadas a resaltar sus cualidades positivas, sin destacar sus imperfecciones. Este resultado se obtuvo a través de la escala de impresión positiva del MIPS, de esta manera se puede concluir que los instrumentos auto-administrables pueden estar influidos por esta tendencia cultural (Sánchez –López, Casullo & Aparicio, 1999). Esto dejaría al alcance la posibilidad de pensar una desventaja más del

test DISC, al ser auto-administrable podría estar influenciado por la actitud del evaluado a no ser espontáneo y sincero y hacer foco principalmente en cuestiones que revelen una impresión positiva del mismo.

Otra desventaja importante es que actualmente no se encuentran en Argentina estudios realizados para constatar la validez y confiabilidad del instrumento, y es importante debido a que las culturas son diferentes.

## **4. Método**

### **4.1. Tipo de estudio**

La presente investigación es un estudio descriptivo, con un diseño no experimental, transversal.

### **4.2. Participantes**

Participaron del estudio cinco candidatos adultos, varones y mujeres, entre 21 y 25 años de edad que fueron evaluados en los procesos de selección de una consultora privada en recursos humanos en Capital Federal, Argentina; encargada de seleccionar profesionales para el puesto “Jóvenes Profesionales” de un Banco radicado en Argentina. Los requisitos que debían cumplir, en términos generales, ser mayor de edad, tener experiencias mínimas de un año para el puesto, tener finalizado el secundario y radicar en Buenos Aires.

### **4.3. Materiales**

*Test de Personalidad DISC* (DISC; William Moulton Marston, 1928). Evalúa cuatro elementos de personalidad: Dominación, de Inducción, de Sumisión o de Complacencia. Consta de una hoja de respuesta, donde se le presentan al evaluado 28 grupos de palabras, donde este deberá seleccionar las palabras que más y que menos que lo identifiquen en el ambiente de trabajo. Su forma de aplicación es individual o colectiva. El tiempo de duración es de aproximadamente de 10 minutos. Luego de finalizarlo se coteja contra un listado que contiene cientos de combinaciones posibles y brinda un patrón que describe el

comportamiento asociado al número de la combinación. Dicho instrumento se abordó con mayor profundidad dentro del marco teórico.

*Test de Zulliger* (Zulliger, Hans Zulliger, 1948) es un test 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. El postulante debe señalar qué es lo que ve en la lámina, debiendo existir un referente o soporte perceptual que avale su respuesta (Zdunic, 1999).

*Test de Bender* (Bender, Laretta Bender, 1938). La consigna para su administración solicita al sujeto que copie las nueve figuras dadas respetando su forma, tamaño y orden; mientras que la evaluación consiste en analizar las reproducciones realizadas por el sujeto a partir de esos estímulos perceptuales.

Según el método de aplicación de Hutt, propone un procedimiento que incluye tres formas, la primera se basa en la copia de las figuras; la segunda se trata del método taquitoscópico, es decir, que se le muestra el estímulo por cinco segundos, se retira y se le pide al sujeto que lo reproduzca y con respecto a la tercera se basa en el retest, en donde se le pide al sujeto que reproduzca los estímulos que recuerde. A través del Bender se detectan los patrones de ejecución que se relacionan con rasgos específicos de la personalidad. Hutt (1946) considera que la tarea visomotora involucra comportamientos que están relacionados con el estilo de adaptación, de métodos cognitivos de comportamiento, de tipos afectos de respuesta, de áreas de conflictos, de métodos específicos de defensa y características de maduración, entre otras (Hutt, 1946, citado en Heredia Ancona, Santaella Hidalgo & Somarriba Rocha, 2011).

*Test de persona bajo la lluvia* (PBL, Querol & Chaves Paz, 2004) es un test complementario, una prueba proyectiva, ya que el sujeto se manifiesta en su acción: él debe hacer el trabajo, no se le ofrece copia. De este modo impregna el dibujo con su propio estilo, forma de percibir su esquema corporal. En conclusión, deja la huella de su vida interior (Querol & Chaves Paz, 2004).

Se utiliza un papel liso blanco, tamaño A4. Se entrega dicho papel de manera alargada. Si el sujeto modifica la posición del papel, debe respetársele esta elección. La

consigna consiste en solicitarle, simplemente, que “*dibuje una persona bajo la lluvia*” (Querol & Chaves Paz, 2004).

En la interpretación se busca obtener la imagen corporal del individuo bajo condiciones ambientales desagradables, tensas, en los que la lluvia representa el elemento perturbador (Querol & Chaves Paz, 2004).

*Test de Dos Personas en Relación de Trabajo* (T2PT, Juan José Kaneko Aguilar, 2014) es una prueba proyectiva creada para el ámbito organizacional, cuyo objetivo es evaluar variables psicológicas laborales como el liderazgo, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la capacidad de negociación, el rendimiento laboral, la estabilidad emocional y la percepción del entorno laboral de los candidatos a un proceso de selección de persona.

Asimismo, se tuvo en cuenta tanto la observación no participante de la administración de la batería estándar de la consultora como la observación participante en la administración del instrumento DISC.

#### **4.4. Procedimiento**

La recolección de datos se llevó a cabo a través de las evaluaciones psicotécnicas administradas en una consultora privada. La administración fue de manera individual; aproximadamente en dos horas se aplicaron todas las técnicas de evaluación. Se comenzó por el Test de Bender, luego La Persona Bajo La Lluvia, después el Test de las Dos Personas en relación de Trabajo, consecuente a la entrevista al candidato, se le tomó el Test de Zulliger y para finalizar se le administró el Test de Personalidad DISC.

Las evaluaciones psicotécnicas las administraron las psicólogas a cargo.

### **5. Desarrollo**

#### **5.1. Presentación de la institución**

La pasantía fue realizada en una consultora privada de la Ciudad de Buenos Aires. Es una consultora que se dedica tanto al reclutamiento como a la selección de personal de distintos puestos de trabajos, dentro de los cuales se encontraba la búsqueda para cubrir la posición de “Jóvenes Profesionales” para un Banco radicado en Argentina. También realiza capacitaciones, coaching y evaluaciones psicotécnicas.

En la consultora trabajan dos psicólogas full time y otras dos de manera free lance. Y el director de la misma que se encarga de los coaching, assessment y algunos psicotécnicos.

Una de las variables importantes que se evaluaban en la consultora es la de personalidad, ya que a través de la mayoría de las técnicas implementadas se lograba inferir sobre ciertos aspectos de la estructura de la personalidad del sujeto, como se corresponde a lo mencionado por Pérez Lalli y Pozzi (2011).

Por preferencia de la institución se utilizó el instrumento DISC por su fácil y rápida administración, acorde a lo expresado también por el Dr. Salinas Ayala (s/f). Y el cual daba como resultado varios patrones de personalidad ya que luego de la realización del mismo se cotejaba con un listado que contiene cientos de combinaciones posibles y permitía identificar el perfil del sujeto en término de sus emociones, metas, influencia, valores, etc. tal como corresponde a lo que han mencionado en *Geier Learning International* (2003). Sumado a este instrumento se aplicaron los test que componían la batería estándar de la consultora los cuales, como ya se ha mencionado, son: Persona Bajo la Lluvia (Querol & Chaves Paz, 2004), Test de Bender (Bender, 1938), Test de Zulliger (Zulliger, 1948) y el Test de Dos Personas en Relación de Trabajo (Kaneko, 2014).

Como bien se ha explicado con anterioridad, es de gran importancia que a la hora de llevar a cabo un proceso de selección, uno de los conocimientos esenciales que requiere tener presente el selector, es el puesto en cuestión a cubrir (Richino, 2000).

Por lo tanto, las psicólogas accedían a la base de datos de la consultora y obtenían los requisitos necesarios para el puesto. Por un lado, los requisitos base para el puesto en cuestión era cumplir con una edad mínima de 21 y máximo 25 años. A su vez, que el nivel mínimo de educación alcanzado fuera secundario completo, y por ultimo radicar en Buenos Aires.

Las psicólogas a cargo de realizar las evaluaciones psicotécnicas a los candidatos para dicho puesto, antes de comenzar, tuvieron en cuenta en qué empresa se estaban postulando los candidatos así como también aquellas competencias, responsabilidades, conocimientos y habilidades que debía tener el candidato. Es decir, que antes de comenzar la evaluación tenían en cuenta la persona que iban a evaluar, el perfil de la posición a cubrir

y el perfil de la empresa, en otras palabras, la cultura organizacional, correspondiente a lo expresado por Albajari y Mames (2005).

Tal como se comentó en el marco teórico, al describir un perfil (De Ansorena Cao, 1996) fue de gran importancia, para las psicólogas, tener en cuenta los objetivos, las competencias, responsabilidades, entre otros.

Aquellas habilidades, aptitudes y valores, o también llamadas competencias, correspondiente a lo expresado por Alles (2006) que debían tener los evaluados para dicha posición debían ser las siguientes: principalmente se requerían niveles altos de capacidad para la búsqueda constante de las condiciones necesarias para generar una experiencia positiva en el cliente, generar relaciones de confianza con los clientes a largo plazo basadas en la empatía y el conocimiento de sus necesidades y por otro lado, la cual la empresa ha denominado Espíritu emprendedor, se basa en demostrar esfuerzo e interés por alcanzar resultados ambiciosos de forma proactiva. Por otro lado se encontraban aquellas competencias que se requerían en un nivel Medio-Alto, las cuales eran: que el sujeto refleje una orientación a hacer su tarea con la mayor calidad posible (esta competencia fue denominada por la empresa como Elijo hacerlo bien) y que tenga la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la compañía y de su propia área (la cual fue denominada como liderazgo adaptativo). Aquellas competencias que requerían en un nivel Medio – A desarrollar eran: capacidad para trabajar con otros, de manera conjunta, demostrando el compromiso por alcanzar los objetivos y una profunda disponibilidad y orientación de la persona hacia las situaciones que lo invitan a cambiar, a revisar, a modificar, a alterar algo que estaba definido y estable (en otras palabras, la empresa lo ha denominado como Quiero movimiento). Y por último las competencias que se requerían en un nivel predictor eran: estar comprometido con su desarrollo, es decir, la conciencia y responsabilidad que tiene una persona respecto a su desarrollo, perseverancia y visión de negocio, como lo ha denominado la empresa, que se basa en la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización.

Es decir, que de acuerdo a estas competencias requeridas por la empresa en cuestión se tomaban las evaluaciones psicotécnicas haciendo hincapié en estas mismas, correspondiente a lo mencionado por Weigle (1996), y lo que finalmente permitió dicha



evaluación fue realizar el informe esclarecedor de las aptitudes del evaluado y aquellas competencias que se asemejan a las requeridas por la empresa tal como expresaban Celener et al., (2004).

Cabe destacar que para el desarrollo de los objetivos planteados en el presente trabajo se pudo utilizar únicamente el informe final realizado por las psicólogas. No se pudo tener acceso a un informe específico de lo que se evaluó en cada técnica en cada uno de los candidatos tomados para dicho trabajo.

## **5.2. Caracterizar los rasgos de Personalidad evaluados por el Test de Personalidad DISC en un proceso de evaluación psicotécnica para un puesto denominado “Jóvenes Profesionales” en una empresa.**

La utilización del test DISC permitió evaluar e identificar atributos psicológicos del sujeto, les permitió a las psicólogas observar si el evaluado era capaz de hacer el trabajo requerido y si el carácter del mismo se adaptaría a esa posición, tal como ha mencionado Carter (2004). Verificando la información de los resultados obtenidos junto a la batería estándar de la consultora.

Como ya se explicó en el marco teórico los patrones de personalidad que clasifica el test DISC son 15 (*Inscape Publishing, 1996*): el patrón del alentador, del realizador, del perfeccionista, creativo, del objetivo, del persuasivo, del promotor, del consejero, del agente, del evaluador, del resolutivo, del profesional, del investigador, del orientado a resultados y del especialista.

De los cuales, el perfil del consejero y del promotor son lo que prevalecieron en los cinco candidatos tomados para el presente trabajo.

Los candidatos A, B y C destacaron con el patrón del consejero y en cuanto a los candidatos D y E obtuvieron el patrón del promotor.

Como ya se ha mencionado antes los rasgos de personalidad que debían destacarse en los candidatos eran aquellos correspondientes a los pedidos por la empresa, los cuales las psicólogas tuvieron en cuenta al momento de realizar la evaluación, tal como corresponde a lo mencionado por Richino (2000).

De acuerdo a los resultados del DISC al prevalecer por un lado el patrón del consejero, se pudo observar cómo se correlacionó los datos del perfil obtenido con este

instrumento y las competencias, habilidades, conocimientos, entre otros, que requería la empresa para desempeñar esta posición laboral.

Se pudo observar por un lado que el DISC caracteriza a los sujetos con patrón del consejero (en este caso a los sujetos A, B y C) con rasgos afectuosos, de comprensión hacia los demás, con tendencias a ser sujetos socialmente abiertos y amistosos, con capacidad de escuchar al resto; y esto se pudo relacionar a las competencias que había enviado la empresa en cuestión por ejemplo cuando mencionan la importancia de que los evaluados tiendan a generar buenas experiencias para con los clientes, ser empáticos, priorizar al cliente, así como también mantener un buen trato con sus compañeros de trabajo y darle importancia al trabajo en equipo.

Este instrumento, al ser de carácter psicométrico, permitió a las psicólogas, evaluar algunos de los atributos psicológicos de los candidatos; tal como se mencionó en el marco teórico a través de Carter (2004).

Otros rasgos que permitió observar el DISC con respecto a los candidatos A, B y C es que tienden a no presionar a los demás por temor, no presentan iniciativa para realizar el trabajo, no imponen sus ideas, se les dificulta confrontar los problemas en forma directa, suelen ser indirectos para ordenar, exigir o disciplinar a otros, esto les sirvió a las psicólogas para tener en cuenta al momento de realizar el informe de la evaluación, ya que estos sujetos no destacaban en competencias tales como liderazgo o de proactividad para generar nuevas estrategias para el trabajo, por lo tanto fue un punto que se tuvo que aclarar en el informe, para el empleador, ya que estos candidatos tenían ciertas habilidades que debían desarrollar, esto se corresponde a lo mencionado por Weigle (1996).

Por otro lado, con los candidatos D y E, los cuales obtuvieron un patrón del promotor en el DISC se caracterizaban por tener rasgos de popularidad y darle importancia a la aprobación del resto, tendían a influir en los demás mediante oportunidades y haciendo favores, se caracterizaron por ser sociables, uno de los valores que se les atribuía a estos sujetos fue el de aliviar las tensiones, promover proyectos y personas, incluso a sí mismo. Esto se correspondía a las competencias requeridas por la empresa, ya que por estos rasgos que presentaban se relacionaban de manera directa con competencias como la de elijo hacerlo bien, así como también tenían presente un rasgo de liderazgo para desarrollarlo de manera eficaz, eran candidatos con la posibilidad de trabajar de manera proactiva, con

iniciativa, generando propuestas y estrategias nuevas para la empresa. Ya que como se ha mencionado en el marco teórico este perfil tiende a tener una capacidad excelente de palabra, como para promover muy bien sus propias ideas y generar entusiasmo hacia proyectos ajenos.

Se ha permitido observar que cada sujeto tiene un estilo de personalidad diferente (Baum & Scullard, 2015) y que diversos estilos o perfiles de personalidad pueden desempeñar una misma posición laboral, ya que a estos candidatos A, B, C, D y E con patrones diferentes, fueron dados como *aptos* para el desarrollo eficaz del puesto, en el informe que se le envía al empleador.

Dentro de los patrones de personalidad arrojados por el instrumento se pudo observar los comportamientos, pensamientos y emociones que los seres humanos poseen tal como destacan Fernández Liporace y Castro Solano (2015), lo cual corresponde a la definición de la personalidad explicada por los mismos.

Se constató a través de los casos seleccionados, como existe una compatibilidad entre los patrones de personalidad que arroja el DISC en los candidatos postulados para la posición de “Jóvenes Profesionales” y de las competencias requeridas para ese mismo puesto.

### **5.3. Caracterizar los rasgos de Personalidad evaluados por la batería estándar utilizada por una consultora privada para un puesto denominado “Jóvenes Profesionales” en una empresa.**

Luego del resultado final de las evaluaciones realizadas a los candidatos de “Jóvenes Profesionales” obtenidos a través de los informes que realizaron las psicólogas de la consultora, que se encuentran en la base de datos de la misma, correspondiente al análisis de la batería estándar la cual se caracteriza de test proyectivos tales como: Persona Bajo La Lluvia (Querol & Chaves Paz, 2004), Test de Bender (Bender, 1938), Test de Dos Personas En Relación de Trabajo (Kaneko, 2014) y el Test de Zulliger (Zulliger, 1948), se pudo observar ciertos rasgos, en general, de los candidatos A, B, C, D y E.

Cada una de las técnicas brindó información diferente, correspondiente a lo mencionado por Pérez Lalli y Pozzi (2011), sin embargo, se pudo obtener solamente el informe final que habían realizado las psicólogas, es decir, que este informe contenía a

grandes rasgos las características de los candidatos, a pesar de que cada técnica abarca con mayor profundidad rasgos motivacionales, aptitudes, conocimientos, habilidades, entre otras. Y así como también han expresado Pérez Lalli y Pozzi (2011), las psicólogas vincularon toda la información y los datos obtenidos de las técnicas que les administraron a los candidatos para luego confeccionar el informe final, a través de la deducción, el análisis y la evaluación (Casullo, 2011) de aquellos atributos psicológicos del sujeto que luego se envió a la empresa (Celener et al., 2004).

Teniendo en cuenta a los candidatos A, B y C (cuyos patrones de personalidad en el DISC se caracterizaron como consejero) se observó que de acuerdo a sus modalidades cognitivas presentaban un tipo de pensamiento práctico; con tendencia a abordar las situaciones nuevas desde una visión analítica. Apuntaban a los detalles hasta llegar a una visión global. Presentaron buena capacidad de análisis, con buen sentido común y lógicos. Y demostraron contar con buen nivel de perseverancia, dicho rasgo pudo haber sido presenciado en el test de Persona Bajo la Lluvia (Querol & Chaves Paz, 2004).

También las psicólogas concluyeron en el informe que eran sujetos que cuentan con organización, planificación y flexibilidad para ir ajustándose a resolver con las herramientas que encuentran disponibles, esto se puede observar a través del test de Bender, la manera en que planifican, organizan y distribuyen los gráficos (Hutt, 1946, citado en Heredia Ancona, Santaella Hidalgo & Somarriba Rocha, 2011). Y que se interesan por estar en continuo contacto con sus pares, esta característica puede resaltar en la técnica de las Dos Personas en Relación de Trabajo (Kaneko, 2014).

Estos datos que obtuvieron, a través de las técnicas administradas, no fueron resultados inmediatos sino que fueron producto de la evaluación de todos los test hasta llegar a la detección de los aspectos psicológicos del sujeto, y que fueron expuestos dentro del informe, gracias a la utilización de las técnicas, esto se corresponde a lo mencionado por Pérez Lalli y Pozzi, 2011.

Respecto de las características personales se destacaron aspectos como la empatía y el compromiso; tienden a ser reflexivos y analizar las situaciones antes de brindar una respuesta. Sin duda cuentan en apoyarse en su grupo cuando lo crean necesario, para tener más confianza y hacerle frente a los obstáculos. No son personas conflictivas, demostraron

ser muy complacientes y de involucrarse en las necesidades del otro mediante una actitud colaborativa, presentando un tipo de perfil abocado al servicio.

En cuanto a las relaciones interpersonales destacaron en la facilidad que poseen para adaptarse a los equipos de trabajo, considerando de gran importancia lo que implica el trabajo en equipo, este rasgo puede ser evaluado a través del test de Dos Personas en Relación de Trabajo (Kaneko, 2014) de acuerdo a lo ya expuesto en el marco teórico. También poseen interés en el otro, el ambiente y las relaciones interpersonales. Y ante un conflicto ponen en marcha sus recursos para poder resolverlos poniendo ante todo la necesidad de los clientes.

Todas estas características de los sujetos evaluados se pudieron observar gracias a la administración de las técnicas antes mencionadas, las cuales permitieron observar e inferir aspectos relevantes de los evaluados, como ya algunos se han detallado, cuestiones ya sea tanto de la estructura de la personalidad, la tolerancia a la presión, el modo de interrelacionarse con los demás sujetos, las características de la personalidad, el control emocional, entre otras. Tal como se ha mencionado en el marco teórico por Ferrari et al. (2016). Así como también de variables como la autonomía, control de los impulsos, capacidad de adaptación, habilidad verbal, tipo de pensamiento, motivación para el puesto, organización, planificación, etc. tal como lo ha explicado Casullo (2006).

Estos rasgos que fueron resultados de la batería estándar de la consultora permitieron destacar una relación importante respecto de las competencias requeridas por la empresa, antes mencionadas, al igual que permitieron verificar aspectos y atributos psicológicos evaluados por el DISC, esto se puede corresponder a lo mencionado por Ferrari et al. (2016).

Por otro lado, aquellos candidatos D y E, los cuales obtuvieron un resultado en el DISC de patrón del promotor, la administración de las pruebas proyectivas de la batería estándar de la consultora, indicó que por ejemplo, a nivel de características personales ambos brindaron una imagen segura, de confianza con iniciativa y proactividad.

Ambos están a la expectativa de la impresión que generan en los demás, intentado siempre de dar una buena imagen y generar un buen impacto en el otro. Tratan de vincularse de manera empática con el resto, dicho rasgo se puede presenciar en el test Dos Personas en Relación de Trabajo (Kaneko, 2014). Asimismo a nivel de relaciones

interpersonales ambos demostraron el interés por generar buenos vínculos interpersonales con los clientes. Enfocándose siempre en los objetivos a cumplir. Tratando de mantener un lazo por medio del buen trato, la confianza y buena comunicación con sus pares. Así como también poseen capacidad para adecuarse rápidamente a los nuevos entornos laborales, dándole la importancia necesaria al trabajo en equipo como eje fundamental para compartir experiencias y aprender de cada uno.

También presentaron un perfil de liderazgo, caracterizándose por ir asumiendo el rol de conducción a medida que se van adecuando al equipo nuevo, mostrándose como motivadores y tratando de imponer de buena manera su metodología de trabajo.

Como ya se explicó anteriormente, al observar los resultados del informe de la batería estándar y el DISC se puede concluir, como, en base a las respuestas obtenidas se puede confirmar o rectificar la información ya obtenida en etapas anteriores, tal como expresa Ferrari et al., (2016).

Respecto de los cinco casos tomados (A, B, C, D y E) las técnicas proyectivas (Celener et al., 2003) permitieron evaluar desde el nivel de maduración de los sujetos, así como también el grado de desarrollo cognitivo y emocional, el grado de organización, de percepción de los otros y del mundo, la interacción con el medio, y cuestiones importantes tales como conflictos, impulsos, ansiedades y defensas.

#### **5.4. Analizar las ventajas y desventajas de utilizar el Test de Personalidad DISC y el resto de la batería estándar utilizada por una consultora privada para evaluar rasgos de personalidad en un puesto denominado “Jóvenes Profesionales” en una empresa.**

Al ser un test que se administra en escaso tiempo (como máximo 10 minutos) es de gran beneficio al momento de aplicarlo para el ámbito laboral y más si la información que brinda es efectiva y corresponde con un perfil acorde al candidato evaluado. Como bien manifiesta *Inscape Publishing* (1996) así como también el Dr. Salinas Ayala (s/f). Eso se pudo observar claramente en los casos tomados, que se encuentra compatibilidad respecto de la batería psicotécnica realizada por la consultora privada y la administración del test DISC. Es una técnica que abarca y brinda mucha información de los aspectos y atributos psicológicos del sujeto.

Pero así como se pudo observar las ventajas también da cuentas de ciertas desventajas como por ejemplo, al momento de realizarlo junto a una batería psicotécnica, que lleva tiempo de evaluación, y como última instancia administrar el test DISC se notaba un poco el cansancio del candidato o la falta de interés en realizar esta última instancia, por lo tanto es de gran importancia tener en cuenta, como bien explicaban en el informe de *Inscape Publishing* (1996), que el instrumento queda a la deriva de la sinceridad y espontaneidad que tenga la persona al realizarlo. Es decir, que realmente pueda contestar el test con total espontaneidad y tratar de no realizarse sin predisposición e interés o por otro lado no intentar contestar acorde a lo que se cree que se desea por parte del evaluador.

El test permitió evaluar las emociones, el comportamiento, los valores, conducta bajo presión, las metas, a qué tiende a juzgar, entre otras cosas importantes de gran relevancia dentro de una evaluación laboral, tal como explicaban *Personality Profile Solutions* (s/f).

Dentro de las técnicas psicométricas hay otros instrumentos como el MIPS, el BFI, o 16PF que suelen brindar información más profunda y detallada del sujeto, a diferencia del DISC que presentaría un informe acotado del candidato. Así como también al no poseer una escala de impresión positiva o negativa tal como la del MIPS (Millon, 1997) no se podría interpretar con profundidad al sujeto evaluado.

Una desventaja que se encuentra también, es al no estar adaptado en Argentina, no se sabe con certeza si la técnica funciona de la misma manera que en otros países, tal como se ha leído en la investigación de Sánchez –López, Casullo & Aparicio (1999), cuando centraron su informe transcultural en poblaciones argentinas y españolas y se destacó que en Argentina se tiende a enfocarse en dar una impresión positiva en el ámbito laboral, dejando de lado aquellos aspectos negativos propios de uno.

Respecto de lo observado en la práctica profesional, las psicólogas al administrar el instrumento DISC no se encontraban conformes con el mismo, ya que no les resultaba confiable, pero al momento de ver que en ciertos casos como por ejemplo el de los cinco candidatos (A, B, C, D y E) tomados para el presente trabajo, les fue de gran ayuda para evaluar y realizar el informe final de los evaluados, ya que se encontraban muchas coincidencias con los resultados arrojados por el instrumento DISC y el resto de la batería estándar que utilizaron.

## 6. Conclusiones

La pasantía en la empresa que se eligió fue una experiencia la cual ha aportado conocimientos profesionales, se logró observar de manera directa y comprender la mirada y la importancia del psicólogo en el ámbito laboral.

Así mismo, más allá del beneficio que tiene un psicólogo para evaluar un psicotécnico (por el hecho de que tiene una mirada más integral del sujeto), para la parte de selección de personal es muy efectivo y eficaz tener el punto de vista del mismo ante la observación de un candidato ya que difiere completamente de la de un selector, esto se logró observar a través de la práctica profesional. Ya que, el psicólogo lograba detectar aquellos rasgos de conductas acerca del candidato en cuestión - esto se corresponde a lo antes mencionado por Richino (2000) - de manera más rápida que el selector. O simplemente el selector se quedaba sin poder realizar una crítica constructiva acerca del sujeto.

Con respecto a las evaluaciones psicotécnicas tomadas a los candidatos que se utilizaron en el presente trabajo permitieron valorar las capacidades laborales de los evaluados, ya sea tanto las habilidades actuales como también las futuras, en relación a la posición laboral por la cual se lo estaba evaluando y de acorde también, a la cultura organizacional, correspondiente a lo ya mencionado por Albajari y Mames (2005).

El objetivo de dichas evaluaciones fue el de evaluar aspectos más profundos de la personalidad del sujeto, correspondiente a lo aludido por Ferrari et al. (2016). Sin embargo, se tuvo en cuenta que una evaluación psicotécnica se trata de una evaluación parcial del sujeto, no es algo que muestra una validez exacta acerca del sujeto por el hecho de que como bien se ha mencionado con anterioridad, se trata de sujetos caracterizados por ser sistemas complejos integrados por distintos subsistemas (Casullo, 2009).

Como se ha evidenciado, la evaluación psicotécnica consta de múltiples técnicas, está compuesta por pruebas proyectivas (las cuales, en el presente trabajo, se denominó batería estándar). Y para poder cumplir con los objetivos del presente informe, se agregó a las evaluaciones, una prueba psicométrica, denominada test de personalidad DISC.

La batería estándar compuesta por el test de la Persona Bajo La Lluvia (Querol & Chaves Paz, 2004), test de Bender (Bender, 1938), test de Dos Personas En Relación de



Trabajo (Kaneko, 2014) y el test de Zulliger (Zulliger, 1948), permitieron evaluar a los candidatos y especificar si se destacaban en las competencias que requerían para la posición, como por ejemplo, el nivel de organización con el que el evaluado contaba o la planificación, cómo se maneja con respecto a la toma de decisiones, la adaptabilidad, la empatía, el trabajo en equipo y relaciones interpersonales, el liderazgo, la flexibilidad, la iniciativa, la proactividad, la comunicación, el análisis de problema, entre otras. Y en cuanto al test DISC (se considera una prueba psicométrica) permitió observar ya sea tanto las emociones, como las metas del candidato, la manera de juzgar a los demás, cómo influye en los demás, qué valores tendría para la empresa, cómo actúa bajo presión, entre otras, tal como han mencionado en la compañía *Geier Learning International* (2003).

Y a partir de lo evaluado, las psicólogas a cargo, deducían, analizaban e interpretaban los datos observados en las técnicas implementadas para luego concluir al informe final (Casullo, 2000), destacando si el sujeto evaluado cumplía con los requisitos y las competencias necesarias para cubrir el puesto. Para el desarrollo de su tarea, el psicólogo, tuvo en cuenta todos los aspectos que fue observando a lo largo de la evaluación psicotécnica y el análisis del material obtenido en las pruebas.

Luego de esto, se enviaron los informes al jefe de recursos humanos correspondiente al área en cuestión para que finalmente en la empresa se tome la decisión de aceptar o rechazar al candidato, lo cual se corresponde a lo ya mencionado por Weigle (1996).

Respecto de los objetivos planteados en el presente trabajo, se concluye que se pudieron lograr satisfactoriamente dada la posibilidad de haber asistido a la pasantía en la consultora privada, tras habiendo cumplido con las 280 horas necesarias. En dicha experiencia, no se pudo realizar la administración de la batería estándar por la falta de experiencia en test de evaluación profunda tal como lo es el test de Zulliger. Sin embargo, fue de gran ayuda y brindó muchos conocimientos el hecho de haber participado en la observación de la administración de las técnicas.

La ventaja que se ha observado a lo largo de la experiencia en la consultora y al momento de observar las evaluaciones, es que se puede considerar al instrumento DISC al ser autoadministrable y arrojar el perfil de la personalidad, del sujeto evaluado, en el momento, resulta ser beneficioso. Sin embargo, es de gran importancia que se pueda

corroborar los datos arrojados por el DISC con respecto a las técnicas proyectivas evaluadas.

De todas maneras, se destaca que en el desarrollo del presente trabajo no se pudo obtener una descripción detallada de los rasgos de la personalidad de los candidatos evaluados ya que solo se pudo obtener acceso a los informes ya elaborados por los psicólogos de la consultora, es decir, no se pudo acceder a un informe específico de cada una de las técnicas implementadas en la evaluación psicotécnica, sino del general. Cabe destacar la importancia que debe tener el análisis específico de cada técnica al momento de evaluar a un candidato.

A partir de la experiencia vivenciada en la consultora y del análisis que se ha realizado para el presente trabajo, se propondría realizar cambios en la batería estándar que utiliza la consultora, sería beneficioso la utilización de alguna técnica psicométrica, que brinde información sustentable y que sea autoadministrable, por el hecho de que acortaría los tiempos de análisis por las psicólogas debido a que son de rápida evaluación e interpretación y la integración de ambas en un mismo proceso favorecería el conocimiento integral del evaluado.

Más allá de que la utilización del instrumento DISC no fuera del todo confiable por el simple hecho de no poseer estudios en Argentina que destaquen la validez y confiabilidad del mismo, sin embargo se llegó al aprendizaje de que se debe estar atentos a qué tipo de técnicas utilizan las consultoras en dicho país y hacer hincapié en la importancia que tiene administrar una técnica sustentable y eficaz con sus respectivos estudios de validez y confiabilidad realizados en Argentina ya que como se ha aclarado anteriormente por un estudio realizado por Sánchez –López, Casullo y Aparicio (1999), culturalmente la forma de ser de la población cambia, por lo tanto es necesario que en Argentina, como en cada país, se evalúen técnicas que estén validadas en sus respectivas poblaciones.

Otra de las limitaciones que se presentaron en el presente trabajo fue el hecho de que no existen variedad de fuentes de información confiables, por lo tanto se destacó en el marco teórico la utilización de fuentes como las de las grandes compañías e industrias que utilizan el instrumento DISC.

Asimismo, hubiera sido favorable realizar un trabajo de estudio cuantitativo para poder realizar comparaciones fructíferas respecto de la batería estándar y el test de

personalidad DISC, así poder evaluar un mayor número de candidatos y poder realizar un análisis profundo y extenso, constatando de otra forma las competencias identificadas en los mismos.

En base a las técnicas administradas, cabe sostener que ninguna prueba es mejor que otra, cada cual aporta datos relevantes del sujeto evaluado, desde su propio enfoque, acerca de su comportamiento, actitudes, habilidades, etc. Tanto las pruebas proyectivas – que se destacan por aportar el acceso a un conocimiento profundo de las personas (Celener et al., 2004) - como las técnicas psicométricas - destacándose por dar una valoración cuantitativa de los atributos psicológicos del sujeto (Carter, 2004) - brindan información sostenible acerca de los candidatos.

Sin embargo, para finalizar, se ha considerado que a pesar de las limitaciones se logró cumplir de manera satisfactoria los objetivos propuestos para el presente trabajo. Se vivenció una experiencia con muchos conocimientos puestos en práctica permitiendo así, el desarrollo de habilidades, técnicas profesionales, competencias, entre otras cosas de gran importancia que ayudaron al crecimiento profesional y personal.

## 7. Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Baum, D. & Scullard, M. (2015). *Everything DiSC manual*. 1<sup>st</sup> ed. USA: WILEY.
- Carter, P. (2004). *IQ y test psicométricos, valore su personalidad, aptitud e inteligencia*. España: Gestión 2000.
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A. (2015). Concepciones teóricas de la personalidad. Modelos teóricos y definiciones. En M. Fernández Liporace y A. Castro Solano (Eds.), *Evaluación de la Personalidad Normal y sus trastornos* (pp. 15-32). Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Castro Solano, A. & Casullo, M. (2001). Rasgos de personalidad, bienestar psicológico y rendimiento académico en adolescentes argentinos. *Interdisciplinaria*, 18(1), 65-85.
- Castro Solano, A; Casullo, M. M. (2005). Estilos de personalidad, afrontamiento e inteligencia como predictores de las trayectorias académicas de cadetes en una institución militar. *Anuario de Psicología*, 36, 197-210.
- Casullo, M M. (2009). La evaluación psicológica: modelos, técnicas y contextos. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, 1, pp. 9-28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459645443002>.
- Casullo, M. & Castro Solano, A. (2000). Desarrollo y construcción de las puntuaciones de prevalencia del Inventario Millon de Estilos de Personalidad (MIPS) para la población adulta de la ciudad de Buenos Aires. *Anuario de Psicología*, 31(1), pp.63-77.
- Cervone, D. & Pervin, L. (2009). *Personalidad: Teoría e investigación* (2<sup>o</sup>. Ed). Buenos Aires: Manual Moderno.
- Celener, G. & Febbraio, A. (2003). *Técnicas proyectivas actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense, TOMO I*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Celener, G. & Febbraio, A. (2004). *Técnicas proyectivas actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense, TOMO II*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- De Ansorena Cao, A. (1996). *Quince pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Ferrari, L., Filippi, G., & Sicardi, E. (2016). *Psicología y trabajo, una relación posible tomo II*. Buenos Aires: eudeba.

- Geier Learning International. (2003). Recuperado de: <http://www.geierlearning.com/welcome.html>.
- Guerrero Dávalos, C.; Jiménez López, M. L. (2013). Metodología para evaluar e identificar competencias: revisión bibliográfica de los instrumentos de evaluación. *INCEPTUM*, 8(15).
- Heredia y Ancona, M. C.; Santaella Hidalgo, G. B. y Somarriba Rocha, L. A. (2011). Test giestáltico visomotor de Bender. Métodos de evaluación de Hutt y Lacks adolescentes y adultos. *Facultad de psicología*.
- Inscape Publishing. (1996). DiSC Classic and Models of Personality. Recuperado de [http://ipbpartners.eu/public/Research/2.Research\\_report\\_DiSC\\_models.pdf](http://ipbpartners.eu/public/Research/2.Research_report_DiSC_models.pdf).
- Inscape Publishing. (2008). DiSC Classic Validation Report. Recuperado de <https://www.discprofile.com/DiscProfile/media/PDFs-Other/Research%20Reports%20and%20White%20Papers/DiSCClassicValidationResearchReport.pdf>.
- Kaneko Aguilar, J. J. (2014). *Test de las dos personas trabajando. Propuesta de un sistema de codificación*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Lotito Catino, F. (2015). Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *R.A.N.*, 1(2), pp.89-102.
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. New York: Harcourt, Brace & Company.
- Merlinsky, G. (2006). La entrevista como forma de conocimiento y como texto negociado: notas para una pedagogía de la investigación. *Cinta de Moebio*, pp. 27-33.
- Millon, T. (1997). El inventario de Estilos de Personalidad. MIPS. Buenos Aires: Paidós.
- Pérez Fernández, F. (2010). William Moulton Marston: polígrafos, comics y psicología de la normalidad. *Revista de historia de la psicología*, 31(2-3), 151-166.
- Pérez Lalli, M; Pozzi, R. (2011). El Psicodiagnóstico como proceso de investigación. Reflexiones epistemo-metodológicas. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 8, 108-112.
- Personal Development Analysis® - Analyst Manual®. V. 7.0, (2008). Florida, FL: PDA International Company.
- Personality Profile Solutions, LLC. (s/f). Recuperado de: <https://www.discprofile.com>.

- Plutchik, Robert (Ed); Conte, Hope R. (Ed). (1997). Circumplex models of personality and emotions. Washington, DC. doi: 10.1037/10261-000.
- Querol, S. M. & Chaves Paz, M. I. (2004). *Test de Persona Bajo La Lluvia*, Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Richino, S.V. (2000). *Selección de Personal*. Argentina: Paidós.
- TTI Success Insights, (2012). Comportamientos REPORTE TÉCNICO.
- Weigle, C. (1996). *El psicólogo evaluador en el campo laboral*, Buenos Aires: PuntoSur S.A.
- Wiggins, J. S. (1982). Circumplex models of interpersonal behavior in clinical psychology. *Handbook of research methods in clinical psychology*, pp. 183-221.
- Zdunic, A. L. (1999). *El test de Zulliger en la evaluación de personal: aportes del sistema comprehensivo de Exner*. Buenos Aires: Paidós.