

Universidad de Palermo

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Licenciatura en Psicología

Trabajo Final Integrador

Título:

Implementación del Test de Zulliger, en modalidad virtual, dentro de un  
proceso de selección de personal

Alumno: Lascala, Lucio

Tutor: Lic. Bruno, Flavia

6 de Agosto de de 2021

## Índice

<b>1. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Objetivo general</b> .....	<b>5</b>
2.1. Objetivos específicos .....	5
<b>3. Marco teórico</b> .....	<b>5</b>
3.1. Psicología laboral.....	5
3.1.1. El rol del psicólogo laboral .....	7
3.2. La evaluación psicológica .....	8
3.2.1. Proceso de selección de personal y etapas .....	10
3.2.2. Evaluaciones Online.....	14
3.3. Técnicas de evaluación psicológica en el ámbito laboral .....	16
3.3.1. Uso de técnicas proyectivas en selección de personal .....	17
3.3.1.1. Test de Rorschach.....	19
3.4. Test de Zulliger .....	23
3.4.1. Aplicación y codificación .....	25
3.4.2. Ventajas y desventajas .....	28
<b>4. Metodología</b> .....	<b>30</b>
4.1. Tipo de estudio.....	30
4.2. Participantes .....	30
4.3. Instrumentos.....	31
4.4. Procedimiento .....	31
<b>5. Desarrollo</b> .....	<b>32</b>
5.1. Objetivo 1: Describir el proceso de aplicación del test de Zulliger, de manera virtual, dentro de un proceso de selección para el puesto de Jefe de Administración y Contabilidad.....	32
5.2. Objetivo 2: Analizar los resultados del test de Zulliger en los participantes y qué indicadores da durante el proceso de selección de personal para el puesto de Jefe de Administración y Contabilidad .....	37
5.3. Objetivo 3: Identificar las ventajas y desventajas de la aplicación del test de Zulliger en la selección de personal para los profesionales de la consultora.....	41
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>43</b>
6.1. Alcance de los objetivos .....	43

6.2. Limitaciones.....	45
6.3. Perspectiva crítica y aporte personal.....	45
6.4. Futuras líneas de investigación .....	47
<b>7. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>48</b>

## **1. Introducción**

El presente trabajo se llevó a cabo en la Universidad de Palermo dentro de la asignatura Práctica y Habilitación Profesional, de la Licenciatura en Psicología. Allí se realizó la práctica en una consultora de recursos humanos. Esta consultora se encuentra ubicada en el barrio de Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se dedica a brindar servicios de selección de personal, psicotécnicos, capacitaciones y coaching. Se asistió a la pasantía desde agosto a noviembre del año 2020 con el objetivo de cumplir 285 horas de trabajo dentro de la misma. La consultora está formada por el coordinador de la práctica, y dueño, y dos psicólogas que se encargan de la toma de psicotécnicos y realización de entrevistas. Todas las actividades fueron realizadas de manera online debido a la contingencia ocasionada por la enfermedad del COVID-19.

Dentro de las tareas a realizar se incluyeron la selección y filtración de curriculums que llegaban a la consultora para búsquedas laborales que requerían ciertas empresas. También se realizaron actividades grupales para una empresa del rubro metalúrgico en la que se tomaron una entrevista individual, un caso grupal y test psicométricos. Se realizaron entrevistas a algunos candidatos, vía telefónica o por video-llamada, entre otras cosas. Además, se confeccionaron cuadros sinópticos para el coordinador, y se realizó lectura bibliográfica y observación de entrevistas laborales.

El presente trabajo consiste en la utilización del Test de Zulliger, dentro de la consultora, para un proceso de selección de personal que se realizó de manera virtual. El interés en el trabajo surge luego de haber asistido a varias actividades grupales en las que se administraba el Test de Zulliger. Esto despertó interés en los procesos de evaluación psicológica, y en la aplicación y los resultados que se obtienen en los test proyectivos, especialmente en entornos laborales.

## **2. Objetivos**

### **2.1.Objetivos General**

Describir la implementación del test de Zulliger dentro de un proceso de selección de personal, en modalidad virtual, para el puesto de Jefe de Administración y Contabilidad.

### **2.2.Objetivos Específicos**

1. Describir el proceso de aplicación del test de Zulliger, de manera virtual, dentro de un proceso de selección para el puesto de Jefe de Administración y Contabilidad.
2. Analizar los resultados del test de Zulliger en los participantes y qué indicadores da durante el proceso de selección de personal para el puesto de Jefe de Administración y Contabilidad.
3. Identificar las ventajas y desventajas de la aplicación del test de Zulliger en la selección de personal para los profesionales de la consultora.

## **3. Marco Teórico**

### **3.1. Psicología Industrial-Organizacional**

La psicología se define como el estudio científico del pensamiento y la conducta. Se la considera una ciencia debido a que los psicólogos utilizan los mismos métodos rigurosos de investigación que se encuentran en otras áreas de investigación científica. Si bien algunas de las investigaciones son más biológicas, muchas otras son de carácter más social. Debido a esto, a que la psicología cubre un espectro tan amplio de áreas de contenido, es difícil poder crear una imagen clara y precisa de lo que puede hacer un psicólogo (Muchinsky, 2002).

La psicología industrial organizacional es una rama de la psicología que se ocupa del estudio del comportamiento en entornos laborales y de la aplicación de los principios de la psicología para cambiar el comportamiento laboral (Riggio, 2015). Koppes y Pickren (2007) agregan que, sobre esta base y empujados por las demandas y expectativas de la industria y por una sociedad y una economía en constante cambio, los psicólogos establecieron firmemente los objetivos económicos de la psicología industrial. Varios de los

primeros psicólogos formados en psicología experimental defendieron que la psicología podría mejorar los negocios y las operaciones, y argumentaron que los resultados de la psicología industrial beneficiarían tanto a los trabajadores como a los empleadores.

Continuando con Riggio (2015), la psicología industrial-organizacional tiene dos objetivos: el primero es conducir investigaciones para poder incrementar el conocimiento y el entendimiento del comportamiento laboral de una persona; el segundo, aplicar ese conocimiento para mejorar el comportamiento laboral, su entorno y las condiciones psicológicas de los trabajadores.

De acuerdo con Vinchur (2008) esta disciplina ha tenido tradicionalmente tres grandes divisiones: la psicología industrial o del personal, la psicología organizacional y la ingeniería psicológica. Según el autor, la psicología industrial o del personal se basa en la identificación y medición de las diferencias individuales en temas principalmente relacionados con los recursos humanos, como lo serían la selección de personal, evaluaciones de desempeño, entrenamiento y otros tópicos del estilo. Los temas de la psicología organizacional se superponen, en gran medida, con aquellos tópicos tratados en la psicología, la sociología y con el comportamiento y teoría organizacional. Esta división examina temas como la socialización organizacional, la satisfacción y la motivación en el trabajo, y el liderazgo. Por último, se encuentra la ingeniería psicológica, la cual es una parte de la psicología organizacional mucho más interdisciplinaria, ya que incorpora las ciencias cognitivas, ergonómicas, fisiología y otras disciplinas más. Esta área se enfoca en adaptar el trabajo o el entorno a la persona y su seguridad. Es importante también señalar que existe una considerable superposición e interdependencia entre las tres divisiones antes descritas. Por la misma línea, Aamodt (2010) agrega que la psicología industrial organizacional tiene dos enfoques. El primero es el enfoque industrial que se basa en la determinación de las competencias en el ámbito laboral, así como la organización de los empleados o el aumento de estas competencias gracias a una capacitación. Luego está el enfoque organizacional que crea una estructura y una cultura para que los empleados de la organización puedan desempeñarse de la mejor manera, proporcionando seguridad y un ambiente agradable y satisfactorio. Muchinsky (2002) comparte esta distinción, pero la separa en ciencia y práctica. El campo de la ciencia está más enfocado al avance de

conocimiento de cómo la gente trabaja, tratando de encontrar patrones significativos que serán útiles para explicar el comportamiento y replicar estos hallazgos para poder generalizarlo. Por otro lado, la práctica se encarga de la aplicación de este conocimiento para resolver los problemas del mundo laboral, como el ausentismo, la comunicación, el incremento de la satisfacción en el empleo, entre otros temas. Dentro de esta práctica se encuentra el psicólogo, el cual tiene un rol a cumplir dentro de la psicología industrial organizacional.

### **3.1.1. El rol del psicólogo laboral**

La psicología laboral es un campo amplio que abarca un gran número de áreas de especialidad, muchas de las cuales pueden no estar relacionadas entre sí. Es por eso que es imposible hablar de un estereotipo de psicólogo laboral (Riggio, 2015). En igual forma, Richino (1996) agrega que otros profesionales pueden llegar a tener una idea equivocada o diferente acerca de lo que puede ofrecer un psicólogo, y es en esos casos en los que se deberá trabajar para llegar a un acuerdo o a una base de entendimiento mutuo.

Aamodt (2010) considera que los psicólogos industriales organizacionales no son psicólogos clínicos que están en la industria o que dan terapia a los trabajadores. Para el autor, un hecho que ayuda a diferenciarla de otros campos es la dependencia que tiene con el modelo científico-profesional. Es por ello que los psicólogos aquí actúan como científicos cuando realizan investigación y como profesionales cuando trabajan con organizaciones reales. Además, aplican los hallazgos de investigación para que el trabajo que hacen con las organizaciones sea de gran calidad y aumente la efectividad en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, Muchinsky (2002) considera que las actividades profesionales de un psicólogo laboral pueden ser organizadas en seis campos generales: selección y colocación, formación y desarrollo, evaluación de desempeño, desarrollo organizacional, calidad de vida laboral y ergonomía. Los psicólogos que trabajan en el primer campo se encargan de desarrollar métodos de evaluación para la selección y promoción de empleados. También, se ocupan de ubicar a los empleados y de identificar aquellos trabajos que son más compatibles con los gustos y habilidades del empleado. En el

segundo campo, el de formación y desarrollo, el psicólogo se encarga de identificar aquella habilidad del empleado que puede trabajarse para poder mejorar el desempeño laboral, ya sea en programas de desarrollos o en capacitaciones. La evaluación de desempeño, el tercer campo, es el proceso de identificar aquellos criterios o estándares sobre qué tan bien los empleados se están desempeñando en su trabajo, ya sea en equipos de trabajo, o dentro de la organización. El desarrollo organizacional permite analizar la estructura de la organización para poder maximizar la satisfacción y efectividad de todos los individuos, ya sean internos o externos, empleados o clientes. La calidad de la vida laboral es un campo que se encarga de los factores que contribuyen a un ambiente saludable y productivo. Los psicólogos de este campo están involucrados en el rediseño del ambiente laboral para que este sea más satisfactorio para el empleado. Y, por último, la ergonomía es multidisciplinaria y diseña herramientas, equipamientos y maquinaria compatibles con las habilidades humanas. Utiliza conocimientos de la medicina, la fisiología y la percepción para diseñar sistemas de trabajo que operen efectivamente con las personas.

Dentro del campo de la selección laboral, la autora Richino (1996) destaca que un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana. Es por ello que en la tarea de selección se deben utilizar los recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los posibles candidatos. Afirma también que el estilo del evaluador siempre estará presente, así como su decodificación de la realidad, su tabla de valores y sus criterios. Cuando se puedan reconocer el peso de estos aspectos en la tarea es cuando se encontrará una labor profesional más efectiva.

Tapia (2011) afirma que, de la amplia gama de actividades que puede realizar un psicólogo laboral - como el reclutamiento, selección y promoción de personal; evaluación del desempeño; reubicación y transferencia de personas a otros puestos; diagnóstico de competencias a desarrollar; análisis de necesidades de formación; diseño y valoración de programas de formación; evaluación del clima y calidad organizacional, despidos, entre otras - quizás las más demandada es la de selección de personal y evaluación psicológica, y es por ello que se van a llevar a cabo sus explicaciones en la siguiente sección.

### **3.2. La evaluación psicológica**

Liporace, Cayssials y Pérez (2009) declaran que la evaluación psicológica implica una instancia consultiva, en la que el psicólogo es convocado para reunir toda la información o indicadores disponibles sobre un problema, a una pregunta o tema dado; y a partir de esto dar recomendaciones sobre cómo resolver o mejorar el problema o a responder el interrogante aún sin resolución, siempre quedando la decisión en manos de la persona que ha solicitado la evaluación.

En cuanto a la evaluación en el ámbito laboral, Pérez Jáuregui, Adam y Boso (2012) la definen como el proceso de estudiar, estimar, asignar jerarquía e importancia a factores y variables significativas que posibiliten conocer estructuras y dinámicas de funcionamiento en el ámbito laboral a través de la aplicación de técnicas idóneas. Tapia (2011) amplia diciendo que en el ámbito laboral los psicólogos se encargan de tareas de evaluación psicológica con distintos objetivos. Por un lado, evalúan distintos aspectos del comportamiento, ya sean variables independientes, como cuando se busca saber qué le influye a una persona en el modo de desarrollar su trabajo y qué resultados se obtienen; o en variables dependientes, como cuando se busca saber qué factores afectan el rendimiento y comportamiento de una persona en la organización.

La diferencia con el ámbito clínico se encuentra principalmente en que aquí, en el área laboral, no se evalúa la personalidad del evaluado en sí, sino que, lo que se trata es predecir el futuro comportamiento del individuo, como funcionará dentro de la empresa y en ese puesto en específico. Lo que se intenta conocer con estas evaluaciones son las cualidades, capacidades e intereses de los postulantes para ver si se adecuan con la vacante laboral a cubrir (Albajari, 1996). Richino (2000) clasifica las evaluaciones teniendo en cuenta las decisiones que se toman en relación con las personas y las divide en: incorporación y/o procesos de selección, procesos de reubicación y promoción o programas de desarrollo. Así como señalan Albajari y Mames (2005), el psicólogo nunca evalúa a un empleado por su propia decisión o arbitrariamente, sino que lo hace por el pedido de un tercero. Es por eso que se pueden determinar los posibles motivos para una evaluación psicolaboral: evaluación de empleados actuales, evaluación de futuros empleados, consultoría externa y evaluación interna. La evaluación para empleados actuales se utiliza para detectar habilidades de un empleado que podría llegar a ocupar un mayor rango,

mientras que a evaluación de futuros empleados se utiliza en los procesos de selección para incorporar personal. Por otro lado, a veces se necesita objetividad en la evaluación por lo que se recurre a un consultor externo. Sin embargo, esto puede costarle a la empresa más dinero, considerando que tiene a su disposición a un profesional que puede realizar dicha selección, en ese caso se realizaría una evaluación interna.

A modo de resumen, como ya se ha dicho, la evaluación psicológica tiene como objeto el análisis científico del comportamiento, realizado a través de un proceso de toma de decisiones en el que se trata de responder a la demanda de un cliente. Durante este proceso se formulan hipótesis que son operacionalizadas por un conjunto de procedimientos científicos de recogida de información a través de los cuales se pretende la indagación y cuantificación de dichos comportamientos o características del sujeto en evaluación. Estos procedimientos de recogida de información presentan un conjunto de garantías científicas tanto en su construcción como en su uso, y es por eso que está sujeto a ciertas reglas de las que emanan unos resultados ideográficos procedentes del sujeto en evaluación (Fernández-Ballesteros, 2013). Se denominaría evaluación psicolaboral, psicodiagnóstico laboral, evaluación psicotécnica o evaluación psicológica laboral a la praxis de adquirir estimaciones válidas y confiables sobre los perfiles, las competencias, climas laborales y otras situaciones que se ponen a juego en el contexto laboral (Pérez Jáuregui et al., 2012).

### **3.2.1. Proceso de selección de personal y etapas**

Un proceso de selección inicia con la necesidad de un nuevo trabajador. Las organizaciones generalmente formalizan esa necesidad en un documento llamado “solicitud de personal”. Y en torno a esta temática de la selección de personal existen una serie de términos que comúnmente se utilizan como sinónimos, pero que en la práctica no lo son, y estos son reclutamiento y selección (Alles, 2006). La autora continúa explicando que el reclutamiento es el proceso de identificación y atracción de un grupo de candidatos, de entre los cuales, más tarde se seleccionará alguno para recibir una oferta de empleo. La selección, por su parte, es el proceso de selección o elección de una persona en particular en función de unos criterios ya preestablecidos.

El reclutamiento, de acuerdo con Chiavenato (2009), puede ser interno o externo. El interno actúa sobre aquellos candidatos que ya trabajan dentro de la organización, ya sea para promoverlos o transferirlos. De esta manera se aprovecha el potencial humano de la organización y se motiva a los trabajadores actuales; sin embargo, puede bloquear la entrada a nuevas ideas ya que funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo. El externo actúa sobre aquellos candidatos fuera de la organización, para someterlos a un proceso de selección de personal. Si bien se aumenta de este modo el capital intelectual y el patrimonio humano, implica un costo de operación más alto. Uno privilegia a trabajadores actuales ofreciéndoles mejores oportunidades, mientras que el otro busca experiencias y habilidades que no existen en la organización en candidatos externos a esta.

Una vez realizado el reclutamiento necesario, se pasará a la selección. En opinión de Richino (2000) las etapas del proceso de selección de personal abarcan el análisis de la necesidad, la elaboración del perfil, la preselección, la entrevista, evaluación psicológica y la elaboración del ranking para la presentación de los candidatos al empleador. Para Chiavenato (2009) la selección es una secuencia de etapas por las que debe pasar un candidato, y conforme va superando los obstáculos va avanzando a la etapa siguiente. Pero cuando no logran superar una de las dificultades son rechazados y quedan fuera del proceso.

Una vez que se ha decidido incorporar a un nuevo empleado, el proceso de selección empieza con la recolección de información para realizar el perfil. Se lleva a cabo una reunión con el cliente para que describa el puesto. Todo perfil tiene dos partes: el perfil en sí mismo, lo que sería toda la información del puesto a cubrir, y el perfil organizacional, que sería la visión de la organización empleadora (Alles, 2006). Teniendo en cuenta lo que dice Chaves Paz (2000), cuanto más adecuada sea la descripción del puesto, con mayor precisión se delinearán el perfil requerido para cada posición específica. Como explican Albajari y Mames (2005), el psicólogo cuenta con el perfil del empleado, el cual sería el objeto de análisis y se evaluará en comparación al perfil del puesto (lo que hará el evaluado en la empresa) y el perfil de la empresa (como tendrá que hacerlo). El empleador en búsqueda llega al profesional a cargo con una descripción del puesto. Esta descripción del

puesto está organizada como una serie de tareas que deben realizarse específicamente en la posición buscada. Ambos, en conjunto, elaboran un perfil de acuerdo a tal descripción.

Luego de tener el perfil se lleva a cabo la entrevista, la cual es mucha veces central y definitoria en el proceso de selección. El selector tiene la oportunidad de conocer al candidato y contrastar la información que recibe con el perfil buscado. Pero el primer contacto se da durante la pre-entrevista. Allí, clasifican los currículos recibidos en cuanto a los conocimientos y experiencia de los candidatos. Aquellos que reúnen los requisitos formales pasan a realizar la primera entrevista (Richino, 2000).

Volviendo a tomar a Alles (2006), esta define a la entrevista laboral como la herramienta por excelencia en la selección de personal, ya que es uno de los factores con más influencia a la hora de tomar la decisión final respecto a si el candidato se asemeja al perfil buscado o no. Por un lado está el entrevistador y por el otro el candidato. Ampliando, con palabras de Lotito (2015), la entrevista, que puede durar entre 45 minutos y una hora, tiene que estar basada en un formato preestablecido que contenga preguntas claves que permitan poder obtener la información necesaria sobre algunos rasgos de la personalidad del sujeto, su estilo cognitivo, conocimientos y habilidades. Estos rasgos serán contrastados luego con los resultados extraídos de las técnicas que luego se administrarán para determinar si hay una coherencia entre lo dicho por el postulante y lo expresado en los test. De acuerdo a Richino (2000) la entrevista tiene cinco etapas: la pre-entrevista, la preparación, la entrevista, la reflexión y la posentrevista. La entrevista per se tiene a su vez tres momentos, el de caldeamiento, el de desarrollo y el de cierre. La etapa inicial, la de caldeamiento, condiciona el carácter de la entrevista, por lo que requiere preparación. Aquí es importante decir lo que se espera del otro, sobre todo si no se tiene experiencia en este tipo de situaciones. Se busca conocer los motivos del entrevistado para asistir a la búsqueda, y se le brinda la información sobre el puesto a cubrir. La autora continúa detallando y durante la segunda etapa, la de desarrollo de la entrevista, el entrevistador pasa a un segundo plano, toma un papel de observador participante, mientras que el postulante desempeña un rol activo y protagónico. Este es el momento central de la entrevista donde se busca que el entrevistador evalúe las competencias que caracterizan al postulante para luego evaluar si estas corresponden con el perfil del puesto. La autora finaliza con que en el

cierre, se dará una síntesis y devolución si el entrevistador fue capaz de obtener la suficiente información como para formar una opinión acerca del candidato. El entrevistador vuelve a tomar un rol activo y aclarará las dudas e interrogantes acerca del puesto y la empresa. Puede efectuar una devolución en relación a la conducta del entrevistado, esta puede estar relacionada con el perfil o no. Agrega Chiavenato (2009) que las entrevistas permiten el contacto y la interacción con el candidato y se enfocan en él como persona, evaluando así sus comportamientos y reacciones, pero tienen un gran margen de error ya que el candidato no siempre sale bien en la entrevista, y esta se dificulta cuando trata de comparársela con otros candidatos, además de que exige demasiado entrenamiento por parte del entrevistador.

Por otra parte, al igual que existen distintas etapas en la entrevista, Richino (2000) diferencia también distintos tipos de entrevistas. Las entrevistas estructuradas son aquellas que se llevan a cabo con un temario o cuestionario; brindan información de lo que pueda llenarse en un formulario. Luego están las entrevistas semiestructuradas que incorporan un mayor grado de libertad gracias a temas sugeridos o disparadores en los que se trata de ver cómo se maneja el postulante en función de lo que se le plantea. Por último, en las entrevistas libres, o no estructuradas, lo único que se da es un puntapié inicial y luego se trabaja con lo que va apareciendo. Se trata de ver cómo el entrevistado maneja el espacio y libertad dados y sus ansiedades.

En el proceso de selección existen numerosas instancias donde el candidato está siendo evaluado, ya sea su personalidad, conocimientos, potencial o competencias. Algunas de estas se dan durante la entrevista o en la preentrevista. Pero las evaluaciones específicas, o evaluaciones psicológicas laborales, se dan luego de la entrevista (Alles, 2006). Por su parte, Chiavenato (2009) explica que cada técnica administrada proporciona cierta información sobre los candidatos y se utilizan la mayor cantidad de técnicas para poder reunir toda la información necesaria. Sin embargo, cuanto mayor sea el número de técnicas, será mayor el costo y el tiempo de la operación. Es por ello que la información recaudada durante la evaluación psicolaboral es un elemento más utilizado a la hora de decidir si el candidato se queda con el puesto o no, pero esta información nunca será utilizada para eliminar a alguien, a no ser que este padezca de un cuadro patológico grave que lo

imposibilite de ocupar el puesto vacante (Alles, 2001). Dada la centralidad que este tema reviste para el presente TFI, la aplicación de técnicas se tratara con más detalle en uno de los siguientes apartados.

Richino (2000) continúa explicando que luego de que el proceso de evaluación es completado y se cuenta con la suficiente información se elaborará un informe. Este es el resultado de la elaboración del material y expresa el supuesto saber del evaluador sobre el candidato. Es un relato escrito sobre el postulante a partir del perfil acordado. Una vez terminado esto se elabora el ranking para presentar a los candidatos finalistas. Lo ideal son dos o tres candidatos, y la empresa tiene la decisión final sobre a cuál contratar.

### **3.2.2. Evaluaciones online**

Hasta hace relativamente poco tiempo, los candidatos se presentaban a las oficinas de las empresas, o de consultoras de Recursos Humanos, con sus curriculums en mano, incluso también se presentaban por puestos publicitados en el diario. Hoy en día, gracias al manejo de la tecnología, tales cosas cambiaron. Gracias al uso de redes sociales como LinkedIn, Facebook o Twitter, o de páginas de búsqueda laboral, ya no se espera que el candidato se presente, si no que ahora es el selector el que lo busca (Sardi & Troilo, 2020). El uso del reclutamiento online - o *e-recruitment*, en inglés - se utiliza desde hace tiempo y ha crecido en los últimos años. De acuerdo con un estudio realizado por Farris y Dumas (1999), las personas que buscan un trabajo de manera activa pasan aproximadamente entre seis o siete horas todas las semanas buscando un empleo apropiado. Estos tiempos, según lo explicado por Khillare y Shirsale (2017) se ahorrarían ya que el e-recruitment permite que uno esté a tiempo real buscando u ofreciendo trabajo y puede darse en cualquier instante. No solo eso, si no que hasta el 90% de los costos de un proceso de selección puede ser ahorrado por parte de la empresa.

Gracias a este uso de tecnologías, las entrevistas también se empezaron a hacer de forma online, dejando a un lado las ya conocidas entrevistas cara a cara. En la actualidad, en un estudio realizado por D´Silva (2020), el 83% de los entrevistados ha asistido a una entrevista online a lo largo de su vida, y un 82% del total las prefiere en comparación con las entrevistas regulares. Y retomando el tema anterior sobre los tiempos que se invierten

en la búsqueda laboral, los resultados también indican que el 86% de los entrevistados se postulan en varios portales de empleo al mismo tiempo. Sin embargo, para Wolff y Burrows (2020), que realizaron un estudio durante la pandemia del virus SARS-CoV-2, estas entrevistas online o “entrevistas basadas en la web” podrían tener potenciales efectos en la riqueza de la comunicación. Modos de comunicación que tienen más señales o que permiten una retroalimentación más inmediata son menos propensos a mostrar problemas en la comunicación. Esta comunicación inmediata se transmite de forma verbal, conductual, visual y emocional. Por lo que, por ejemplo, entrevistas telefónicas serían más proclives a tener fallos en la comunicación, ya que hay cosas que solo se percibirían cara a cara. Las entrevistas online, por video llamada, se encontrarían en medio de las llamadas telefónicas y las entrevistas cara a cara. Esto es debido a que, uno puede ver a la persona y hay cierta información que se percibe al poder ver al otro, pero no es lo mismo que una entrevista cara a cara, por lo que hay información que uno no es capaz de percibir de esta manera.

En cuanto a las evaluaciones psicológicas, Kaplan y Saccuzzo (2017), sugieren que, en general, pruebas como el Inventario de Personalidad Multifásico de Minnesota (MMPI-2), las pruebas de los Cinco Grandes de Personalidad y el Ansell -Casey Life Skills Assessment resultan en evaluaciones similares cuando se administran por computadora o con papel y lápiz. También, de acuerdo a los primeros estudios realizados en este tópico, Gorham, Moseley y Holtzman (1968) encontraron que las pruebas proyectivas también se han calificado con éxito por computadora. Al examinar la versión de puntuación por computadora de la prueba de manchas de tinta de Holtzman, la validez se confirmó mediante correlaciones aceptables entre los métodos de puntuación por computadora y los métodos tradicionales de puntuación. Posteriormente, Gavela, Gil, y Sciara (2014) confirmaron estos datos ya que sus hallazgos sugieren que la administración del test de Rorschach en la web puede proporcionar un resultado similar al obtenido con la administración tradicional. Se demostró ahorro de tiempo en el cálculo de puntuaciones e interpretación en comparación con la administración y el cálculo tradicionales.

Los datos recolectados en un estudio realizado por Soave et al. (2020) indican una primera aproximación a aquellas limitaciones que presentan la aplicación virtual del Test de Rorschach. En cuanto a la administración se encargaron de establecer un horario con los

participantes para informarles acerca del encuadre de trabajo. La tarea pasaría a realizarse en un ambiente luminoso, privado y cómodo para su realización, además de contar con una buena conexión a internet y un dispositivo para realizar la entrevista, la cual duraría aproximadamente dos horas. El evaluador debería tener la aplicación de videoconferencia, las láminas digitalizadas, y registros en papeles habituales. Las consignas dadas fueron usuales, incluso en el momento de la interrogación. El 49% de los casos presentó dificultades en la administración. La más recurrente, con un 18%, fue la falta de familiaridad con los dispositivos tecnológicos, y con un 15% las interrupciones debido a la conexión de internet. Por otro lado, en cuanto a las dificultades ocasionadas por la aplicación de la técnica en esta modalidad se observó que el 21% de los casos tuvo dificultades a la hora de señalar las respuestas en el localizador debido a la falta de destreza con el mouse. En relación al proceso de toma, el 8% destacó la desventaja de no poder valorar aspectos que involucran la conducta y los gestos del examinado. Sin embargo como aspecto favorable destacan la posibilidad de grabar la entrevista que ofrece la vía virtual.

### **3.3. Técnicas de evaluación psicológica en el ámbito laboral**

Como complemento a la entrevista, se encuentran las pruebas psicológicas, en las cuales se pueden observar competencias individuales de cada candidato. Estas técnicas dan información muy útil y muy puntual, por lo cual, Albajari y Mames (2005) plantean que debido a que la cantidad de técnicas es mucho menor a la de variables a evaluar, cada una de las técnicas evalúan más de una variable. Chiavenato (1999), por otro lado, menciona que los test psicológicos en el ámbito laboral hacen foco primordialmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles de estas se dan en una persona, para poder prever el comportamiento en un puesto laboral determinado.

No obstante, Pérez Jáuregui et al. (2012) distinguen dos tipos de técnicas, y estas dependen de la relación entre el comportamiento observado en el evaluado con otros comportamientos significativos. Las dividen en cuantitativas y cualitativas. Las cuantitativas son técnicas que presentan un carácter psicométrico y su manejo está sometido por reglas estrictas. Informan sobre condiciones intelectuales y de personalidad que permiten la comparación entre postulantes; incluso algunas pueden administrarse de manera colectiva. En las cualitativas no existen respuestas correctas ya que la persona puede

responder con aquello que se le venga a la cabeza y con total libertad; lo que se analiza son los comportamientos diferentes en base a los esquemas determinados con anterioridad. Estas técnicas, también llamadas proyectivas, exploran la personalidad con características latentes y manifiestas del entrevistado, pero requieren un mayor grado de profundización de análisis ya que son más ricas en información y esta es menos controlada por la persona. Optando por una clasificación distinta, Albajari y Mames (2005) las agrupan en: test proyectivos gráficos, test de láminas, cuestionarios de personalidad, test de habilidades cognitivas y, finalmente, aclaran que debido a que no pueden englobarlos en ninguna categoría, pero que de igual manera son altamente utilizados, mencionan al Test Desiderativo y Test Gestáltico Visomotor de Bender.

Como se mencionara anteriormente, en una evaluación se cuenta con un arsenal de instrumentos a disposición, entre los cuales se encuentra las técnicas cuantitativas, o técnicas psicométricas. La psicometría tiene por finalidad el desarrollo de modelos cuantitativos que permiten transformar o codificar los hechos o fenómenos en datos, diseñando métodos de aplicación para que estos modelos determinen las diferencias individuales entre las personas en cuanto a sus rasgo, atributos y propiedades (Liporace et al., 2009). Los autores también plantean que, a diferencia de las proyectivas - que serán tratadas en el apartado siguiente- los instrumentos psicométricos cuentan con consignas, estímulos y respuestas altamente estructuradas, y que valoran los atributos de uno a la vez, no como un todo.

Existen una amplia cantidad de técnicas de evaluación, y entre ellas el evaluador debe elegir aquellas que evalúen específicamente las condiciones que son requeridas en el perfil ideal del puesto, conformando de este modo la batería de test. Nunca se debe administrar una sola técnica, y es por eso que se incluyen tanto técnicas psicométricas como proyectivas, para poder conocer las condiciones cognitivas, voluntarias, personales e impersonales del sujeto. La administración de esta batería debería comenzar por aquellos test más estructurados para terminar con los menos estructurados, es decir, yendo de los más objetivos a los más proyectivos (Pérez Jáuregui et al., 2012).

### **3.3.1 Uso de técnicas proyectivas en selección de personal**

Como se ha dicho en el apartado anterior, las técnicas proyectivas son instrumentos especialmente sensibles a la hora de revelar aspectos inconscientes del evaluado, y que provocan una gran variedad de respuestas subjetivas. El sujeto evaluado, al tener poco conocimiento del test, es capaz de evocar datos inusualmente ricos y altamente multidimensionales. En este tipo de técnicas, el material presentado es altamente ambiguo, provocando la imaginación del sujeto, sin respuestas correctas o incorrectas, y cuya interpretación depende de un análisis global (Fernández-Ballester, 2013).

Estas técnicas, de acuerdo a Bellak (1992, como se citó en Liporace et al., 2009) deben su nombre al supuesto de que se basan en el principio de la proyección. Este es un mecanismo de defensa que se utiliza, de manera inconsciente, para hacerle frente a la ansiedad, al estrés o a cualquier otra situación que el yo perciba como una amenaza. Es debido a esta proyección que uno es capaz de exteriorizar aquellos contenidos inconscientes y preconcientes que son parte de nuestra personalidad más profunda. Aclara, que para que se dé este mecanismo, es necesario que sea una situación de poca estructuración y que se mantenga cierta ambigüedad. Es por ello que todas las técnicas proyectivas comparten la característica de tener poca estructuración de estímulos y consignas, haciendo que las respuestas sean bastante abiertas, y posiblemente infinitas. Por esa razón, de acuerdo a Fernández-Ballester (2013), toda respuesta ante el material proyectivo no es casual, sino significativa y es por ello que será entendido como una muestra de la personalidad del sujeto. El evaluado, al no ser consciente de la relación entre sus respuestas y su mundo interno, no es capaz de falsearlas.

Los métodos proyectivos son diversos, difieren radicalmente uno del otro. Sin embargo, debería tenerse en cuenta que el uso de las técnicas proyectivas es práctico en términos de aplicación de ciertos conocimientos psicológicos, pero que requiere experiencia y entrenamiento teórico y metodológico especial. Hoy en día hay un incremento en metodologías proyectivas, con más de 6000 artículos científicos orientados a estas. Pero al mismo tiempo, son objeto de las críticas. A diferencia de otros métodos psicodiagnósticos, las técnicas proyectivas permiten un análisis más cualitativo que cuantitativo de la personalidad. Por lo tanto, no hay métodos desarrollados hoy en día que verifiquen su validez y fiabilidad (Mukhtasar & Mavluda, 2021).

A diferencia de los test descriptos en la sección anterior, los proyectivos, según Zepeda Herrera (2008), no buscan cuantificar en qué medida el evaluado presenta un rasgo, sino que tratan de comprender globalmente su personalidad a partir de su proyección en dibujos, historias, relatos, etcétera. Debido a que existen una gran variedad de pruebas proyectivas, las cuales difieren entre sí, Pérez Jáuregui et al., (2012) las dividen en cinco. Primero se encuentran los test gráficos, como el Test Casa Árbol Personal (HTP; Buck & Warren, 1947) o el Test de la Persona Bajo la Lluvia (Querol & Chaves Paz, 2005), en los que se entregan hojas en blanco, y se da una consigna de dibujo o escritura. En general aportan información valiosa sobre las características intelectuales y afectivo-sociales. Los test de láminas, eje central de este trabajo, en los que se presentan una serie de láminas y se pide una respuesta verbal. Asimismo, estos test pueden ser: con manchas, con escenas o con escenas lacunarias. Por otro lado, están los test verbales en los que se da una consigna verbal y cuya respuesta se espera que sea del mismo tipo; test como Visión Futuro (Gelvan de Veinsten, 1972) o Frases Incompletas (Sacks & Levy, 1967) se encuentran aquí. Tratan de explorar las características generales de las personas o se focalizan en rasgos como la confianza o las decisiones. Luego están los test de clasificación. Aquí se le presenta al sujeto un material para que lo ordene, como podrían ser las Pirámides de Pfister (Villemor Amaral, 1978). Por último, se encuentran los test de construcción, como el Make a Picture Story (MAPS; Shneidman, 1947), en los que se le plantea al evaluado que escenifique situaciones o construya algo.

### **3.3.1.1 Test de Rorschach**

Dentro de las técnicas proyectivas habladas anteriormente, una de las más utilizadas en el ámbito laboral es la del test de Rorschach (1921). Las diez láminas que constituyen los estímulos de la prueba de Rorschach se dieron a conocer por primera vez en septiembre de 1921, con el lanzamiento de la famosa monografía de Hermann Rorschach, *Psychodiagnostik* (1941/1942). Desde entonces, la prueba ha generado mucho interés, un uso extendido y una investigación considerable (Exner, 2003).

La decisión de Rorschach de investigar el uso de las manchas de tinta como una forma de detectar características en las personas no es clara. No fue una idea original, pero sí fue un enfoque distintivo. Ha habido varios intentos de utilizar las manchas de tintas en

alguna prueba mucho antes de que Rorschach iniciara su investigación. Más de 25 años antes del nacimiento del autor de esta prueba, J. Jernener señaló que los individuos frecuentemente reportan significados personales únicos o idiosincrásicos cuando ven manchas de tinta. Binet y Henri (1895-1896) intentaron incorporar las manchas de tinta en sus primeros esfuerzos por diseñar una prueba de inteligencia. Ellos, como muchos en su época, creían que el estímulo de la mancha de tinta podría ser útil para estudiar la imaginación visual. Rorschach, sin embargo, recibe crédito por descubrir un uso original e importante para estas manchas, el identificar trastornos psicológicos (Exner, 2003; Kaplan & Saccuzzo, 2017).

En palabras de Exner (2003), Rorschach comenzó su sistemática investigación con la premisa de que un grupo de individuos, cuando se les presenta una serie de manchas de tinta, se diferenciarían por las características de sus respuestas a la pregunta “¿Que podría ser esto?”. Es evidente que uno de sus postulados básicos era que, en última instancia, esto podría presentarse como una forma de diferenciar la esquizofrenia. Se estima que se hicieron docenas de manchas de tintas en preparación para este experimento. Es seguro que hizo al menos 40 de ellas. Kaplan y Saccuzzo (2017), agregan que para la construcción de cada lámina se colocó tinta en un trozo de papel y se lo dobló. Su resultado fue una forma única, bilateralmente simétrica, en un fondo blanco. Continuando con Exner (2003), después de unos meses de investigación, Rorschach había creado una serie de 15 o 16 láminas que parecían ser las más útiles para este propósito. Aparentemente luego de revisar sus hallazgos, redujo la serie a 12 láminas, las cuales continuó administrando hasta que causas mayores a él hicieron que elimine dos más. Los datos analizados para mediados de 1919 eran suficientes para demostrar que el método que había ideado ofrecía una utilidad diagnóstica considerable, especialmente para identificar la esquizofrenia. Para la publicación de su investigación tuvo que ajustarse a los pedidos de la editorial, la cual por costos no podía permitirse imprimir más de 10 láminas. Pero cuando estas fueron reproducidas, algunos de sus colores fueron substancialmente alterados, especialmente en las láminas VIII y IX, y se produjo una diferenciación mucho mayor en las tonalidades de gris y negros de las figuras acromáticas. Mientras que tres de las figuras originales, IV, V y VI, se habían creado casi sin sombreado, el proceso de impresión creó contrastes muy notables en los tonos. En última instancia, Rorschach aceptó estos fallos como si ofrecieran

nuevas posibilidades. Sin embargo, a la edad de 37 años, y solo siete meses después de la publicación de su investigación, Hernann Rorschach falleció.

Luego de su muerte, de acuerdo con Kaplan y Saccuzzo (2017), cinco individuos jugaron un papel importante en el desarrollo de la prueba: Beck, Hertz, Klopfer, Piotrowski, y Rapaport. El desarrollo del Rorschach puede atribuirse principalmente al esfuerzo de estos cinco individuos. Como la mayoría de los expertos, sin embargo, no siempre estaban de acuerdo, y muchos de esos desacuerdos son la fuente de varios de los problemas del Rorschach hoy en día. Cada uno de ellos desarrolló un sistema único de administración, puntuación e interpretación. Es por eso que en respuesta a varios estudios realizados a finales de 1950 y principios de 1960 que servían para desacreditar la prueba, Exner comenzó a desarrollar un sistema para remediar muchos de los problemas que tenía el Rorschach; intentó abordar estos problemas con la creación de su Sistema Comprensivo. Como expresa Gurley (2017), Exner notó muchas diferencias entre los cinco sistemas que se utilizaban en ese momento, como que no usaban las mismas instrucciones, o que tenían distintos formatos de codificación, por lo que se dio cuenta de que eran cinco test distintos. Es por ello que inició una investigación y llegó a la conclusión de que la mayoría de los psicólogos combinaban estos sistemas y solo el 20% utilizaba uno solo. El Sistema Comprensivo del Rorschach se publicó por primera vez en 1974.

Exner (2003) considera que debería de aclararse que el concepto de proyección, tal como se aplica en las pruebas psicológicas, no se había formulado realmente más allá de las implicaciones ofrecidas en el Test de Asociación de Palabras de Jung, que se centró más en la cuestión de la excitación emocional que en la proyección como tal. En el experimento de Rorschach, se concentró en las frecuencias de puntuación para desarrollar un psicograma. Señala también que, ocasionalmente, el contenido de las respuestas podría ofrecer alguna información sobre las características de la persona, pero expresó su escepticismo de que esto sería de gran valor en el método. Destacó el hecho de que la tarea requería una adaptación más que la evocación de una corriente de asociación. Pasaron casi dos décadas antes de que la noción de proyección, anteriormente explicada, se aplicara al test de Rorschach.

Tal como indican Kaplan y Saccuzzo (2017), la puntuación del Rorschach es obviamente difícil y compleja, es por ello que el uso de esta técnica requiere un entrenamiento avanzado. Uno no debería intentar calificar o usar esta prueba sin una instrucción formal y una experiencia supervisada. Sin esta formación detallada es posible que uno cometa errores graves debido a que el procedimiento es muy complejo. Cada lámina se administra dos veces. Durante la fase de libre asociación de la prueba, el examinador las presenta una por una. Si el sujeto da una sola respuesta a la primera lamina, entonces el examinador puede decir: "Algunas personas ven más de una cosa aquí". El examinador registra literalmente cada palabra e incluso cada sonido que hace el sujeto. Además, el examinador registra cuánto tarda el sujeto en responder y la posición de la tarjeta cuando se da la respuesta. En la segunda fase, la de indagación, el examinador vuelve a mostrar las láminas y puntúa las respuestas del sujeto. Las respuestas se puntúan de acuerdo con al menos cinco dimensiones: la localización, que sería donde se vio la percepción; el determinante, lo que determinó la respuesta, la calidad formal, que se obtiene al ver en qué medida la respuesta coincidió con las propiedades del estímulo de la mancha de tinta, luego el contenido, y, por último, la popularidad, es decir hasta qué punto la respuesta fue popular u original.

Tal como indica Gurley (2017), para que una administración sea válida, un examinado debe proporcionar al menos catorce respuestas, con al menos una respuesta para cada tarjeta. Aunque catorce es el número mínimo absoluto de respuestas para un protocolo válido, la cantidad de datos que se pueden obtener de un protocolo tan corto es mínima, por lo que un protocolo de catorce respuestas no es ideal. En ningún momento el examinador debe decirle al examinado cuántas respuestas se necesitan; sin embargo, hay casos en los que un examinador puede intervenir para aumentar las posibilidades de lograr un protocolo válido. De acuerdo a lo planteado por Exner (2000), la interpretación de los datos resulta mucho más fácil si el administrador dispone de información extra sobre el sujeto y las circunstancias relacionadas con la administración del test. Disponer de una información básica de la persona, como su edad, sexo, estado civil o nivel educativo facilita de manera significativa la integración de las observaciones. Aunque no solo es importante tener datos históricos, sino también tener información sobre el presente de la persona. No es conveniente, por ejemplo, examinar a un sujeto que está pasando por una circunstancia

particularmente negativa, ya que el test es muy sensible y puede impregnarse el protocolo con su estado de ánimo (Mirotti, 2010).

Con palabras del mismo Exner (2000), pocas técnicas de evaluación pueden capturar la singularidad de una persona como lo hace el Rorschach cuando es aplicado apropiadamente. Las interpretaciones de la prueba se centran en la organización y el funcionamiento psicológico de la persona. Es por ello que otorga un mayor énfasis a la estructuración psicológica, o personalidad del individuo, que a sus síntomas. La naturaleza en la que se presentan los test de manchas de tinta, genera que el sujeto convierta la mancha en algo que no es, pero manteniendo su propia coherencia personal. Es por eso que bajo tales condiciones, el estímulo va a provocar la entrada en actividad de una serie compleja de operaciones que culminan en la decisión y emisión de las respuestas (Exner, 1994).

Pese a que es redundante repetirlo, todas las láminas deben ser presentadas en la administración. No hay tal cosa como un “Rorschach abreviado” usando solo algunas laminas. Esto solo sería legítimo si la prueba se reestandarizara para su uso con estas nuevas normas. Esto mismo fue hecho por Zulliger, que adaptó en tres láminas lo sustancial de los principales estímulos de la prueba original de Rorschach, y elaboró los criterios de evaluación pertinentes.

### **3.4 Test de Zulliger**

Basándose en los mismos principios del Rorschach, Hans Zulliger, quien era amigo y discípulo de Hernann Rorschach, continuó sus estudios y mejoró la prueba de las manchas de tintas, incluso después de la muerte de su creador. A diferencia del Test de Rorschach, la prueba publicada por Zulliger en 1948 requiere de menos tiempo para aplicarse. De igual manera permite al evaluador percibir las interrelaciones de las instancias del aparato psíquico que está siendo evaluado en tan solo tres láminas, y puede ser administrado tanto individual como colectivamente, siendo así una valiosa prueba proyectiva para el estudio de la personalidad (Burani, 2020). Tal como expresan Núñez, Lara, Guzmán, Gürtner y Kuaik (2010), el Test Z posee las bases metodológicas y el soporte teórico del Rorschach, pero que crece, se transforma y toma nuevas direcciones, sosteniendo un método seguro, profundo y predecible. Al tener las bases del Rorschach

esta prueba se concibe como una tarea cognitivo-perceptual en la que los estímulos presentados son organizados por el evaluado a partir de sus características cognitivas y de personalidad (Rivera-Carpio & Cubas-Lugón, 2011).

Si bien es cierto que el Test Z surge a partir del Test de Rorschach y que, por lo tanto, las respuestas de ambos pueden ser codificadas de la misma manera, son técnicas independientes a pesar de que el Sistema Comprensivo de Exner pueda ser utilizado en ambos casos. Las características son distintas, el número de láminas, las posibilidades de la aplicación, etc., y es por eso que se hace evidente la necesidad de normas específicas para el test.

Mirotti (2010), afirma que en 1948 Hans Zulliger, trabajando para el ejército suizo, publica su test de interpretación de manchas para exámenes de grupos bajo el título de *Der Diapositiv Z Test*. Su primera publicación fue en forma de diapositivas, pero en la segunda pasaron a ser láminas. El ejército suizo, con el objetivo de examinar a sus aspirantes, quiso utilizar las pruebas de manchas existentes en ese momento, pero la cantidad de aspirantes era demasiada, por lo que aplicar dichos test hubiese requerido de mucho tiempo. De esta manera Zulliger comienza la construcción de su propio test colectivo, creando aproximadamente 600 manchas de tintas que probaría y examinaría en un gran número de individuos, para comparar sus resultados con aquellos del test de Rorschach. En un comienzo decidió utilizar seis de esas láminas. Sin embargo, considerando el objetivo del test, aún eran demasiadas, por lo que decidió reducir la serie a tres, naciendo así el Test Z, el cual fue construido para evaluar grupos, con fines de selección y eliminación de sujetos.

Tal como describe Zdunic (2005), el Z consta de tres láminas que tienen manchas de tinta. Lo que debe resolver el evaluado es “¿Qué podría ser eso?”. La autora describe las láminas de la siguiente manera:

La lámina I muestra una mancha compacta que tiene matices grises: tonos claros y otros más oscuros que llegan a negro. En la lámina II, la presencia del color hace que se recorte fácilmente zonas amplias: aparecen rojos (intensos y más claros), verde y marrón (con matices). La lamina III tiene amplias zonas en negro y grises, y

rojo en una zona central y en dos laterales. Las distintas partes de las manchas permiten interpretaciones parciales (Zdunic, 2005, p. 18).

Mirotti (2010) amplía la descripción de cada lamina, ahondando un poco más en el significado que tiene cada una de ellas. La lamina I suscita angustia que se relaciona con la culpa, los conflictos con la autoridad y los fracasos. También una sensación de amenaza y actitudes de inhibición e inseguridad. Las reacciones ante esto permiten comprender cómo la personalidad enfrenta estas situaciones y qué recursos y defensas se disponen para ello. En la lámina II uno enfrenta al examinado a fuertes presiones impulsivas, permitiendo esto ver las reacciones del sujeto y cómo estas muestran su nivel de madurez, los factores de control y principalmente la fuerza de sus impulsos. También los posibles conflictos y sus defensas utilizadas. La última lámina suscita la introversión, lo que supone mantener a raya la presión de los impulsos representados en las manchas rojas. Si esto no sucede pueden aparecer mecanismos neuróticos u obsesivos. Pero en el caso de que se repriman estos impulsos, esta lámina permite evaluar el estado del equilibrio entre el mundo interno y el mundo externo.

### **3.4.1 Aplicación y codificación**

Teniendo en cuenta las pautas de Zdunic (2005), la evaluación debería realizarse en un ambiente tranquilo y bien iluminado, evitando así cualquier elemento ajeno al proceso. El entrevistador y el entrevistado deberán sentarse uno al lado del otro, y nunca en posición cara a cara, ya que esto podría condicionar ciertas respuestas. La manera más fácil de presentar el test es contarle al entrevistado que se trata de un test de manchas de tinta y que se le mostrarán una serie de láminas para que pueda decir a qué se parecen. La administración del test consta de tres etapas. En la primera, el proceso de respuestas, se le entregan las láminas una por una al sujeto y se le pregunta “¿Qué podría ser esto?”. Mirotti (2010) agrega que otras preguntas que podrían hacerse serían: “¿Qué es esto?” o “¿A qué se parece esto?”. Zdunic (2005) continúa afirmando que no se hacen otras preguntas y cualquier cosa preguntada por el sujeto es respondida de manera no directiva, registrando todo aquello que el sujeto exprese. Puede ser que el sujeto vea la lámina en una posición que no sea la original, de ser así también debe quedar registrado. Una vez que se dan las respuestas, se retira esa lámina y se le entrega, en mano, la siguiente, repitiendo el mismo

proceso así hasta completar las tres láminas. Hay que tener especial cuidado con la cantidad de respuestas que da el entrevistado ya que formular hipótesis a partir de protocolos cortos puede ser riesgoso, ya que podrían realizarse inferencias erróneas con más facilidad. Es por ello que en aquellos casos en los que el sujeto dé menos de ocho respuestas, se le deben pedir más. En la fase de encuesta, la segunda etapa, se le vuelven a entregar las láminas al sujeto para que este haga aclaraciones sobre aquello que vio. Esto es lo que se codificará a futuro y se debe recolectar información sobre dónde vio aquello que dijo, qué parte de la lámina le dio la idea de eso que vio y, nuevamente, qué es lo que vio. La última parte de la administración es la prueba de límites. Sin embargo, no siempre es necesario realizarla. Aquí, las láminas se muestran por una última vez, únicamente si hay algo que el sujeto no vio, como, por ejemplo, si el sujeto no vio ninguna respuesta popular o si no da una respuesta que incluya la mancha en su totalidad. Si aquí las percepciones más usuales no aparecen refuerza la hipótesis de apartamiento de lo convencional.

En palabras de Mirotti (2010), desde la consigna dada hasta la devolución de la última lamina, suceden una serie de reacciones cuya concatenación no es de ninguna manera causal. Cada una de las respuestas o reacciones que da la persona están determinadas por el estímulo que tiene delante, pero también por las respuestas y reacciones anteriores. A modo de análisis aquí no sucede ningún estímulo-respuesta, sino más bien un respuesta-respuesta.

Zdunic (2005) continúa describiendo el proceso. Una vez que se obtuvo el protocolo de respuestas dadas por el sujeto estas pasan a ser codificadas. Esto quiere decir que deben ser traducidas al lenguaje creado por Rorschach para poder valorar los estilos de respuestas y características psicológicas del sujeto. Estas respuestas se codifican según su localización, calidad evolutiva, determinantes, calidad formal, contenidos, respuestas populares, actividad organizativa y códigos especiales.

La localización es el registro del área de la mancha que el sujeto tomó para dar su respuesta. Hay distintas posibilidades en las respuestas del entrevistado, y estas pueden ser: *W*: una respuesta global que abarca toda la mancha. *D*: una respuesta de detalle usual en la que al menos 5% de los sujetos manifestó percibir algo. *Dd*: una respuesta de detalle inusual, que a diferencia de la anterior, menos del 5% percibió algo allí. Y *S*: la cual es una

respuesta de espacio, que se codifica cuando una persona incluye en su respuesta una zona de espacio blanco.

La autora pasa a la descripción de la calidad evolutiva; la define como aquel grado de organización de las respuestas, ya que estas se pueden construir de distintas maneras.

Luego están los determinantes. Estos se obtienen una vez que el entrevistado puede decir qué de la lámina le dio la idea de eso que vio. Hay siete categorías de determinantes, y cada una de estas representa una de las formas posibles en que el sujeto puede responder frente a los estímulos. Estas categorías pueden ser: forma, movimiento, color cromático, color acromático, sombreado, forma-dimensión y pares y reflejos.

Cuando se habla de ajuste o control de realidad para describir el grado de adecuación entre lo que el sujeto dice ver y el contorno de la mancha se habla de la calidad formal. Su evaluación se hace mediante una escala de cuatro categorías: Superior, Ordinaria, Única y Menos. En la calidad formal de las respuestas se puede ver reflejada la actitud con que la persona mantiene contacto con el mundo objetal.

Todas las respuestas deben codificarse por sus contenidos, y luego, se comprueba si estas respuestas pertenecen a aquellas que aparecen con más frecuencia, es decir, una respuesta popular. Agrega Mirotti (2010) que aquellas respuestas que son dadas por el 25% de los examinados, como mínimo, son consideradas populares.

La actividad organizativa, continuando con Zdunic (2005), es algo que puede llegar a ocurrir en las respuestas y se adjudica un valor numérico llamado Puntaje Z. Este se le agrega a toda respuesta que incluya forma y cumpla con los requisitos. Informa sobre la iniciativa y la motivación del sujeto al momento de tomarse la prueba.

Por último, los códigos especiales, se codifican con la presencia de algunas características iniciales dentro de las respuestas. Un mismo código especial puede reflejar una perturbación transitoria, pero al mismo tiempo una presencia grave, por lo que se considera que cinco o más de estos códigos señalan la presencia de dificultades significativas en la ideación del sujeto (Zdunic, 2005).

La última instancia es realizar el sumario estructural. Con palabras de Zdunic (2005), este es un conjunto de las frecuencia de los códigos, más una serie de proporciones, porcentajes y derivaciones numéricas. De todo esto se obtienen los datos sobre las características del evaluado. Una vez obtenidas las codificaciones estas se vuelcan en una planilla y se realizan diferentes cálculos numéricos que darán lugar al sumario estructural.

Suponiendo que el test haya sido correctamente administrado, que el protocolo esté bien redactado, que se hayan revisado cuidadosamente todas y cada una de las calificaciones de las respuestas, junto con la presencia de fenómenos especiales, ya se tiene el aspecto nemotécnico de la prueba, y se está en condiciones de realizar un análisis del protocolo desde un nivel descriptivo. Este análisis se realiza cuando el informe debe dirigirse a quien no está preparado para entender los conceptos de una interpretación (Mirotti, 2010)

### **3.4.2 Ventajas y desventajas**

Actualmente, el Test de Zulliger, como ya se ha mencionado con anterioridad, es ampliamente utilizado en el ámbito de la psicológica laboral. Aquellas características que fueron fundamentales para el desarrollo del test de Zulliger permitieron que se lo utilice cada vez más en tareas de evaluación. Su administración, al ser mucho más reducida, permite que se realice en menos tiempo. También, se pueden formular las hipótesis necesarias para organizar una devolución y un informe razonablemente completos, y, por supuesto, brinda un material muy útil para la realización de trabajos de investigación en un futuro. La misma situación de la entrevista en la que es administrado el test puede ser interpretada como una muestra de cómo será el sujeto cuando esté trabajando y tenga que enfrentarse a una situación de tensión (Zdunic, 2005). De acuerdo a Zdunic (2003), de momento, no existen investigaciones publicadas que permitan discriminar si las respuestas que se obtienen en un contexto de selección de personal difieren de aquellas dadas en otro contexto.

Otras ventajas que posee el Test de Zulliger, al igual que otros test de láminas, es que es sencillo de administrar, es económico, ya que no requiere de muchos instrumentos, y además provee información muy rica para el evaluador. Es tan alto el nivel de detalle que a

veces es llamado, junto con el Rorschach, como una “tomografía computada de la personalidad”. Debido a esto no se requieren de muchas otras técnicas para completar la evaluación (Albajari & Mames, 2005).

Para Pérez Jáuregui et al. (2012), una de las ventajas más importantes del Test de Zulliger es la cantidad de información que puede brindar y todo lo que este evalúa:

Capacidades cognitivas, control intelectual, atención, memoria, percepción, discriminación, a través de funciones yoicas. Tolerancia a la frustración; conjunto de afectos y descargas; tipos y grado de control sobre sus reacciones. Capacidad de contacto, constricción afectiva; sentimiento de no tener suficiente contacto. Actividad introspectiva y de la autopercepción. Modalidad de contacto con el mundo objetual; criterio de realidad, su eficacia práctica, comparándolo con lo convencional. Narcisismo. Interés de la persona, tipo y amplitud. Tipo de percepción que tiene de sí mismo y de otros, realista o no, con posibilidad de empatía. Adaptación al medio y al trabajo, en equipo o en tareas independientes. Importancia de que la imagen propia sea bien recibida por los demás. Ajuste al pensar común y posibilidad de elaboraciones originales. Modalidad de organización de los estímulos, focalización en determinados temas, y modo de afrontamiento. Compromiso voluntario. Grado de motivación. Desajustes: perturbación transitoria (relacionada con cansancio u otras condiciones circunstanciales) o presencia de formas graves (Pérez Jáuregui et al., 2012, p. 226).

Sin embargo, de acuerdo con Mirotti (2010), no es acertado suponer que el Z es más fácil que el Test de Rorschach solo por ser más corto. Si bien es cierto que su administración y cómputos requieren menos trabajo y tiempo, la evaluación puede ser hasta más laboriosa que en el mismo Rorschach ya que extraer conclusiones de estímulos tan condensados requiere de más cuidado y atención. En una prueba de solo tres láminas no se puede dejar pasar ningún detalle.

Albajari y Mames (2005), comparten esta opinión. Aclaran que puede, a veces, ser muy extensa la evaluación, e incluso, puede que el esfuerzo sea muy grande en el caso de que el puesto sea de baja calificación. Es por esto mismo que suelen descartarse como

herramienta en la evaluación de esos perfiles. Además de que el psicólogo evaluador necesita un gran estudio previo para poder administrar la técnica bien, y es por eso que en general su costo es mayor en comparación con otras técnicas psicolaborales. Otra crítica que tiene el test, al igual que varios test proyectivos, es que se dice que son opinables y subjetivos, y que no tienen validez científica detrás, a diferencia de los test psicométricos. Por otro lado, también está el hecho de que los test de manchas de tinta están ampliamente difundidos por internet y esto puede hacer que los evaluados estudien cuales podrían ser las respuestas más adecuadas. En su opinión también, el hecho de que el Test de Zulliger pueda administrarse grupalmente hace que se pierda parte de la riqueza de la evaluación.

El trabajo de Exner (2001), para el Test de Rorschach, ha impulsado extraordinariamente el estudio de la fiabilidad y validez de la prueba que, como se ha expuesto anteriormente, sigue arrojando datos contradictorios sobre los que se mantienen posturas enfrentadas. En resumen, evaluar el Zulliger o cualquier otro test de manchas, sobre las propiedades psicométricas clásicas (estandarización, normas, confiabilidad, validez) ha demostrado ser excepcionalmente difícil. De hecho, este intento de documentar o refutar la idoneidad ha producido una de las mayores divisiones de opinión dentro de la psicología. Una y otra vez, los psicólogos discreparon sobre la validez científica del Zulliger o el Rorschach. A pesar de numerosas evaluaciones negativas, estas técnicas han prosperado en entornos clínicos (Kaplan, 2017).

#### **4. Metodología**

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

El tipo de estudio es cualitativo, de tipo descriptivo.

##### **4.2. Participantes**

Los participantes evaluados fueron dos candidatos varones que residen en la Ciudad de Buenos Aires de 38 y 39 años, respectivamente. Estos candidatos fueron evaluados para el puesto de Jefe de Administración y Contabilidad requerido por una empresa multinacional. El profesional que llevará adelante la búsqueda es licenciado en psicología, especialista en psicología organizacional y coaching organizacional, y dueño de su propia consultora de recursos humanos desde hace más de 10 años.

Por otro lado, los profesionales a entrevistar serán dos. Este grupo está compuesto por un hombre y una mujer, de 44 y 36 años respectivamente. El hombre, dueño de la consultora, se encuentra trabajando en procesos de selección de personal hace más de 21 años. Por otro lado, la profesional mujer, es freelance de la consultora desde hace aproximadamente siete años.

### **4.3. Instrumentos**

Para el análisis de lo observado se utilizaron las notas propias acerca de cada uno de los candidatos así como las de los demás consultores. Para tomar estas notas se realizó una observación no participante, en la que se realizó un registro de la forma en la que se lleva a cabo la actividad, con especial atención en la toma del Test de Zulliger.

Por otro lado, también se realizaron entrevistas tanto al profesional dueño de la consultora, como a las psicólogas a cargo de las evaluaciones psicológicas de los candidatos. En la primera entrevista se tomaron notas sobre cómo funciona la aplicación de la técnica. Mientras que en la entrevista posterior a la prueba evaluación psicológica en cuestión, se le preguntó al profesional a cargo de la toma del Z acerca de cómo vio al participante, qué conclusiones pudo sacar gracias a la técnica, y si esta les sirvió de algo o no le trajo ninguna ventaja. También se profundizó detenidamente en qué indicadores pudo percibir gracias a la aplicación de esta técnica.

Por último, se tomó el Test de Zulliger (Zulliger, 1970), el cual es una técnica proyectiva que se utiliza en el ámbito laboral, la cual evalúa aspectos de la personalidad al mostrársele a la persona tres láminas con manchas. Al entrevistado se le preguntó lamina por lamina que es lo que ve, y que indique en qué lugar de la mancha lo percibe. Este test evalúa la personalidad.

### **4.4.Procedimiento**

La recolección de datos se llevó a cabo a través de la observación no participante de las distintas etapas del proceso. Este proceso se vio dentro de una consultora de recursos humanos.

Primero se tuvo una entrevista con el coordinador de la práctica en la que explicó el uso del Test de Zulliger y cómo este se aplica en el ámbito laboral.

Luego de que se seleccionaron los candidatos para la postulación, estos pasaron a una evaluación psicológica que duró aproximadamente 1 hora. Dentro de esta evaluación, que se realizó de manera virtual, se aplicó el Test de Zulliger, el cual tuvo una duración de alrededor de 10 minutos. Al participante se le mostraron 3 láminas, una a la vez. Estas láminas están formadas por manchas y se le pregunta a la persona qué es lo que ve en ellas. A medida que el postulado va contestando se le consulta en que parte de la mancha está viendo lo que respondió y por qué le recuerda a eso. Se espera que la persona pueda contestar entre una y cinco respuestas por lamina.

Por último, una vez terminada la actividad, y con las notas tomadas en mano, se tuvo una entrevista, de aproximadamente 40 minutos, con la psicóloga que evaluó al entrevistado y posteriormente, el mismo tiempo, con el coordinador de la institución para obtener más información.

## **5. Desarrollo**

### **5.1. Proceso de aplicación del test de Zulliger, de manera virtual, dentro de un proceso de selección para el puesto de Jefe de Administración y Contabilidad.**

En este primer apartado se responderá el primer objetivo, el cual consiste en describir el proceso de aplicación del Test de Zulliger, en una modalidad virtual, dentro de un proceso de selección de personal para el puesto de Jefe de Administración y Contabilidad.

Este proceso inició luego de que le pidieran a la consultora encontrar a alguien para dicho cargo. La búsqueda fue realizada por el coordinador y dueño de la consultora, y también por los pasantes. El coordinador, al ser el experto en el área, elaboró, junto con la empresa, la descripción del perfil buscado, tal como indica Alles (2006). El perfil buscado requería de una adecuada capacidad para atender a varios temas en forma simultánea, y aptitud para solucionar problemas; también, de orden y prolijidad. Alguien metódico y con

tolerancia al trabajo en situaciones de presión. Y, por supuesto, habilidades de comunicación, trabajo en equipo y empatía. Sobre todo, esto último, ya que se encargaría de supervisar un área grande, al ser jefe, y brindar el apoyo que requieren las personas a su cargo, formándolos en el proceso.

Luego de atravesar aquellas etapas del proceso de selección que explica Richino (2000), se termina con una terna de postulantes, aquellos más cercanos al perfil buscado, y se los evalúa con aquella batería de test conformada por el entrevistador. Dentro de esta batería se encontraba el Test de Zulliger, cuya aplicación será descrita a lo largo de este apartado. Dentro de la tríada de postulantes fueron dos los que gustaron al empleador y pasaron a la parte de la evaluación psicológica. Estos postulantes, al igual que como indica D'Silva (2020) ya habían pasado por una entrevista online a lo largo de su vida, por lo que estaban familiarizados con el proceso.

El primer entrevistado, Diego, se presentó a la entrevista virtual de manera puntual, vistiendo de modo formal y prolijo. Durante todo el encuentro se condujo de modo muy desenvuelto, bien predispuesto y cordial. Su estilo de comunicación es poco sintético y bastante expansivo, ya que en todos los casos se extiende brindando detalles y ejemplos que no siempre agregan valor a lo preguntado. Tiene 39 años, está casado y tiene dos hijos, de 4 años y 1 mes de edad, respectivamente. Actualmente, se encuentra trabajando para una empresa que se dedica a la fabricación de cintas adhesivas. Su motivación por hacer un cambio de trabajo en este momento tiene que ver con que donde se encuentra actualmente siente que está trabajando por debajo de su potencial. No puede generar algunos cambios o mejoras que quiere y, además, siente que sus superiores no le comparten información en la medida en que necesitaría para poder hacer mejor su trabajo. En sus tiempos libres le gusta jugar al fútbol, estar con los hijos y reunirse con amigos a comer. Se describe a sí mismo como una persona “familiar, transparente, frontal y consecuente”.

En cuanto al segundo entrevistado, Patricio, se presentó a la entrevista virtual puntual también, vistiendo de modo prolijo y elegante. Su modalidad de contacto es enérgica, jovial y entusiasta. Se expresa con buen vocabulario a través de un estilo discursivo claro y ordenado. Tiene 38 años y vive junto con su mujer y los hijos de ambos, de 10 y 2 años de edad, respectivamente. Desde hace 12 años trabaja para la empresa en la

que está actualmente. Si bien no se encontraba en búsqueda activa de un cambio, está muy entusiasmado por esta nueva posibilidad. Está abierto a seguir creciendo dentro de la estructura organizacional. Se define a sí mismo del siguiente modo: “Soy una persona muy responsable, comprometida, sociable y paciente”. En su tiempo libre le gusta jugar al fútbol, mirar fútbol, y salir con sus hijos. Debido a que esta entrevista fue realizada con días de diferencia de la anterior, los resultados fueron explicados por el coordinador de distinta manera. En vez de decir lamina por lámina que fue lo que vio, dio un panorama general, hablando de los resultados del test y no solo de cada lámina.

Luego de la entrevista general y de la administración de algunos test dentro de la batería se avanzó en el proceso y se inició la administración del Test de Zulliger. El Z, en este proceso de selección de personal, inicia de forma similar a aquellos pasos descritos por Zdunic (2005), pero con ciertos cambios debido a que el proceso se da en un contexto virtual y no presencial. La administración es similar a la del Test de Rorschach utilizada en el estudio de Soave et al. (2020). Uno tiene que asegurarse de tener todos los materiales a mano, en este caso los archivos digitales de las láminas, y ordenados en las carpetas correspondientes. El entrevistador, en este caso, para una mejor administración del test, poseía dos pantallas conectadas a su computadora. Esto le facilitaba la administración ya que le permitía ver al entrevistado y, al mismo tiempo, tener el espacio necesario en la pantalla para poder tomar notas sobre aquello observado. Si bien es algo que podría realizarse con solo una pantalla, la imagen se vería más pequeña y se perderían algunos detalles sobre la comunicación no verbal del entrevistado, tal como revelan los estudios realizados por Wolff y Burrows (2020). Continuando con la descripción, al evaluado se le pide que se coloque frente a su pantalla, en un lugar bien iluminado, y sentado. Antes de comenzar con la aplicación se le preguntaba al postulante si había sufrido alguna pérdida reciente o si había pasado por un periodo de estrés en estas últimas semanas ya que, como afirma Mirotti (2010), una persona puede estar pasando por un momento negativo y esa circunstancia impregnaría el protocolo.

Al comenzar la administración, lo primero que se hace es comentarle al entrevistado, a grandes rasgos, de lo que trata el test. Tal y como indica Zdunic (2005), el entrevistador le cuenta que le va a mostrar una serie de láminas, con manchas de tinta, y se

le pedirá que describa que es lo que ve. Se le aclara que no hay respuestas correctas o incorrectas, y que todo lo que se le pase por la cabeza está bien. También se le avisa que, debido a la naturaleza del test, no se le responderán más preguntas una vez comenzado. Luego de aclarar las dudas correspondientes que la persona pueda llegar a tener, se le comparte la imagen con la primera lámina a través de la plataforma de videollamadas. Hay que asegurarse de que el evaluado puede ver la lámina correspondiente ya que hay casos en los que, debido a algún fallo, no llegan los datos del archivo y la imagen no se comparte, impidiendo así la continuación del test y generando un ambiente de desentendimiento. Una vez mostrada la lámina correspondiente se le pregunta “¿Qué podría ser esto?”, o alguna de sus variantes como indica Mirotti (2010). Aquí es cuando el entrevistador pasa a registrar todo aquello expresado por el sujeto a prueba, desde sus respuestas verbales, hasta sus respuestas no verbales. También, si el evaluado lo pide, se giraría la imagen de acuerdo a sus indicaciones y se registraría. Cuando el sujeto termine de responder aquello que ve en la primera lámina se pasaría a la siguiente, repitiendo el mismo proceso hasta terminar las tres láminas del test. En caso de que falten respuestas por parte del evaluado se le pedirá que se tome su tiempo para pensar y que diga alguna respuesta más, recordándole que no hay apuro y que cualquier respuesta es correcta. Luego de esto comenzaría la segunda etapa, en el que se le vuelven a mostrar las láminas al sujeto para que cuente por qué vio aquello que vio, qué es lo que le dio la idea para percibir aquello que describió en un primer momento.

Diego, el primer evaluado, dijo ver lo siguiente en la primera lámina “veo la imagen de un animal, estilo cangrejo, que tiene pinzas y tenazas. En toda la parte superior del dibujo”. Reviéndolas vio “en la parte de arriba del medio una máscara, por los dos círculos blancos y porque tiene una forma de máscara. Lo veo por la forma”. En la segunda lámina vio “en las figuras rojas dos suricatas erguidas saludándose, o dos animales que se pueden parar. Los veo por forma. En la parte blanca veo dos caras con una nariz prominente. Las dos figuras verdes serían dos moscardones, por forma y color. Y abajo dos hipopótamos con una postura de estar en el agua, por forma. Pero estando en el agua”. Finalmente, en la última lámina “veo en las dos figuras negras dos personas que están tratando de patear una pelota. Pero viendo la figura roja por separado veo una mariposa. Las dos figuras de afuera, rojas, parecen nenes que están saltando. Y todo por forma”.

A la hora de administrar el Test de Zulliger al segundo entrevistado, Patricio, este vio, en la primera lámina, “un murciélago, por la forma y el color. En la parte central, por la forma, parece una mariposa. En los extremos veo como dos brazos y manos de una persona”. En la segunda lámina vio “primero, en la parte marrón inferior, dos osos mirando hacia el fondo, no se les ve la cara. En lo verde podrían ser arboles por el color y las hojas en la parte superior. En el centro es la cara de una persona mirando hacia uno con un sombrero. Lo veo en la parte blanca”. En la última lámina dice ver “dos personas corriendo hacia el otro, bien firme el pie de apoyo, por la forma. En las dos imágenes rojas de los extremos, dos personas saltando. Y en el centro una mariposa”.

En ninguno de los dos protocolos se percibió algo fuera de lo común. Ninguno de los dos precisó que se den vuelta las láminas. Tampoco se necesitó de la prueba de límites descripta por Zdunic (2005). La cantidad de respuestas dadas por los evaluados fueron las suficientes para poder dar como válido el protocolo.

Terminada la administración del test, una vez que se concluya el muestreo de las tres láminas, se continúa con la técnica siguiente de la batería. El Z, al ser de los test menos estructurados, suele administrarse finalizando el proceso de evaluación psicológica, tal y como indica Pérez Jáuregui et al. (2012). Al ser este el último test administrado en la batería ideada por el coordinador, éste pasó a despedirse de los entrevistados. Cuenta en la entrevista que siempre se trata de mantener un buen ánimo y de no hacer preocupar al otro, aclarándole que dentro de poco se van a contactar con él, inspirándole confianza. Todo esto para que no se desanime pensando que pudo haber respondido mal o haberse equivocado.

La última parte del Test de Zulliger es la codificación. El Z utiliza el Sistema Comprensivo de Exner (1974) para su codificación, al igual que el Test de Rorschach. Aquí es cuando se traduce, a un lenguaje creado solamente para estos tipos de test de manchas, aquellas respuestas dadas por el evaluado, teniendo en cuenta su localización, los determinantes, el contenido y varias cosas más. En perspectiva de Exner (2000) es más fácil la interpretación de los datos si se tiene información extra del evaluado; en este caso la información se obtuvo de la entrevista. Una vez obtenida la codificación correspondiente, estos datos se vuelcan en una planilla, y luego de administrar una serie de cálculos se obtiene el sumario estructural (Zdunic, 2005). Es a partir de esto que uno puede analizar las

características psicológicas de la persona y realizar el informe correspondiente, el cual se entregará al empleador, y este será redactado en un nivel descriptivo, ya que está dirigido a alguien que no entiende los conceptos de la interpretación (Mirotti, 2010).

Recapitulando, hasta acá se abordó la descripción del proceso de administración del Test de Zulliger, en un proceso de selección de personal, para finalmente describir los resultados obtenidos del proceso en el siguiente apartado.

### **5.2.Resultados del test de Zulliger en los participantes y qué indicadores da durante el proceso de selección de personal para el puesto de Jefe de Administración y Contabilidad.**

En este apartado se responderá el segundo objetivo, el cual consiste en analizar los resultados del Test de Zulliger en los participantes y qué indicadores da durante el proceso de selección de personal para el puesto de jefe de administración y contabilidad. Para este análisis, el eje principal fue la entrevista realizada al coordinador luego de presenciar la administración del test tratada en el punto anterior.

Con base en la observación obtenida gracias a la entrevista, y la posterior charla con el entrevistador, se pudo percibir que el primer entrevistado, Diego, es alguien con un buen perfil. No solo cumple de base con los requisitos más formales del puesto, como los conocimientos y la experiencia necesaria, sino que también parece, de primer momento, cumplir con el perfil del puesto. A la hora de realizarse el Test de Zulliger, Diego dice que ve, en la primera lámina, “un animal estilo cangrejo que tiene pinzas y tenaza, en toda la parte superior del dibujo”. Reviéndolas vio “en la parte de arriba del medio una máscara por los dos círculos blancos y tiene una forma de mascara”, aclara luego que lo vio por la forma. Las conclusiones brindadas por el coordinador son que, si bien lo de las pinzas no es lo mejor, ya que muestra agresividad, no es una respuesta agresiva per se; solamente demuestra cierto carácter por parte del evaluado. De ser una respuesta agresiva, esta pasaría a formar parte de los códigos especiales (Zdunic, 2005). Es por esto que si bien se describe como una persona de carácter fuerte, se observa que ejerce un control adecuado sobre sus aspectos impulsivos y emocionales, logrando que los aspectos racionales primen sobre estos primeros, la mayor parte de las veces.

Para la segunda lamina, vio “en las figuras rojas dos suricatas erguidas saludándose, o dos animales que se puedan parar, por su forma. En la parte blanca dos caras con una nariz prominente. Las dos figuras verdes serian dos moscardones, por forma y color. Y abajo dos hipopótamos con una postura de estar en el agua, por forma. Pero estando en el agua”. Aquí se puede apreciar como da una mayor cantidad de respuestas. En esta lámina, al aparecer el color, se esperan respuestas de emoción o de conflicto, cosa que maneja muy bien con la respuesta de las suricatas. Esto significa que cuenta con capacidad de empatía. No obstante, su trato podría oscilar entre un estilo colaborativo y accesible, y otro de carácter más competitivo o incisivo, sobre todo cuando se siente cuestionado o interpelado por una situación para la cual no cuenta con experiencia previa en la cual apoyarse para responder adecuadamente. El movimiento no existe en las láminas, y cuando una persona lo ve se lo codifica dentro de los determinantes (Zdunic, 2005). El coordinador, al igual que Exner (2000), explica que cuando una persona da una respuesta de este tipo implica una mayor reflexión y compromiso. También aparece la respuesta en blanco, que de forma reiterada puede ser irritabilidad, creatividad, inteligencia o capacidad discursiva, pero en este caso está bien porque fue una sola, y se la codificaría, como indicaría Zdunic (2005), dentro de la localización.

Por último, en la tercera lámina, Diego vio “en las dos figuras negras dos personas que están tratando de patear una pelota. Pero viendo la figura roja por separado veo una mariposa. Las dos figuras de afuera, rojas, parecen nenes que están saltando”. Y todo lo ve por la forma. El profesional pasa a explicar que cuando mencionó que estaban pateando algo, no fue una respuesta de su agrado, pero al decir que era una pelota significó otra cosa. También la considera una buena respuesta ya que el evaluado da varias respuestas de contenido humano, en esta lámina que es la vinculada con el equilibrio entre el mundo interno y externo (Mirotti, 2010). Es por esto que presenta una personalidad con mayor tendencia a la extroversión y la sociabilidad que a la introversión, por lo tanto, suele ser comunicativo y llano en su acercamiento a la gente. Evidencia adecuado sentido común y juicio crítico; ve y comprende la realidad como la mayoría de las personas, siendo alguien fácil de ser comprendido en sus ideas y motivaciones. Tiene una visión objetiva acerca de sí mismo y de los demás. El coordinador, finaliza su exposición indicando que su modalidad de contacto es amable y muy colaboradora.

En cuanto al segundo evaluado, Patricio, de acuerdo a la información recaudada en la entrevista se puede decir que también es un buen perfil. Es alguien dinámico, con energía, empático, con deseos de crecer laboralmente y de tomar nuevos desafíos. Patricio vio en la primera lámina, “un murciélago, por la forma y el color. En la parte central, por la forma, parece una mariposa. En los extremos veo como dos brazos y manos de una persona”. Tal y como explicaría Mirotti (2010), esta lámina suscita todo aquello relacionado con la culpa, la autoridad y los fracasos, y, de acuerdo a la información brindada por el profesional, Patricio sería una persona que entabla sin dificultad relaciones positivas basadas en el respeto, el entendimiento y la colaboración con las personas de su entorno. Evidencia contar con un alto nivel de empatía e interés por las motivaciones y las necesidades de los otros, ante las cuales actúa en consecuencia cada vez que le es posible. También es respetuoso de las figuras jerárquicas con quienes prefiere mantener un trato de tipo formal y profesional, basado en el buen trato. El profesional entrevistado continúa contando que para el entrevistado es clave sentirse importante y reconocido dentro del grupo, por lo tanto, podría desmotivarse si no se le da participación en reuniones, no se le consulta ante la toma de decisiones o no se le otorga confianza para avanzar sin tanta supervisión, ya que lo que más valora es poder sentirse referente en lo suyo en el día a día.

En la segunda lámina vio “primero, en la parte marrón inferior, dos osos mirando hacia el fondo, no se les ve la cara. En lo verde podrían ser arboles por el color y las hojas en la parte superior. En el centro es la cara de una persona mirando hacia uno con un sombrero. Lo veo en la parte blanca”. De acuerdo a lo explicado por el coordinador, esto significaría que los recursos internos de los que dispone para hacer frente a situaciones de exigencia o presión son los esperables. En cuanto al manejo que hace de sus aspectos impulsivos y afectivos se advierte que tiende a integrarlos poco en su repertorio de conductas y decisiones, operando la mayor parte del tiempo desde un lugar de mayor objetividad y racionalidad que basado en lo emocional. Esta lámina es central para ver cómo el evaluado se enfrenta a cuestiones impulsivas (Mirotti, 2010). Se trata de una persona poco conflictiva pero que, no obstante, cuenta con las herramientas para lidiar y media adecuadamente ante los conflictos interpersonales que pudieran surgir, por ejemplo, entre miembros de su equipo.

En la última lámina Patricio dice ver “dos personas corriendo hacia el otro, bien firme el pie de apoyo, por la forma. En las dos imágenes rojas de los extremos dos personas saltando. Y en el centro una mariposa”. El evaluador marca que sí bien su personalidad tiende un poco más hacia la introversión, la reflexión y los procesos internos, eso no le impide relacionarse de manera positiva y cordial con las personas de su entorno, esgrimiendo un estilo espontáneo y accesible en el trato. Muestra un elevado interés por las personas y las cuestiones relacionadas con éstas, siendo un punto fuerte dentro de su perfil la gestión del capital humano.

Recapitulando el protocolo, el coordinador considera que el sujeto dio una buena cantidad de respuestas. También que vio perspectiva dos veces, y esto es muy interesante. No hay conflicto en ningún lugar. Todas las personas, al estar en movimiento, muestran algo más bien activo. Hay diferentes recursos y distintos tipos de contenido. Por último, y algo muy importante en el perfil buscado, describe que el estilo de liderazgo del evaluado es carismático y accesible, pero, no obstante, marcará una distancia jerárquica para poder posicionarse mejor en un lugar de autoridad. Es un buen comunicador, comparte información y se ofrece siempre como referente de consulta.

En ambos casos, el Test de Zulliger fue utilizado como una técnica más dentro de la batería de test con las que se evaluaron a los candidatos (Pérez Jáuregui et al., 2012). Los resultados de cada uno de esos test concordaban con aquello visto en el Z, esto se debe a que el evaluado no es capaz de falsear las respuestas al no ser consciente de que aquello que responde es una muestra de su personalidad (Fernández-Ballester, 2013).

La evaluación lo que busca, al igual que indica Albajari (1996), es predecir el comportamiento del individuo dentro de la empresa y como funcionará en esta, por lo que la empresa decidió, finalmente, decantarse por Patricio. Él era quien se asemejaba más al perfil buscado, y, según los resultados, el más adecuado para el puesto. Diego, en cambio, tenía lo necesario para el puesto, pero necesitaba trabajar aquellas áreas de mejoras expuestas en sus resultados.

Hasta este punto se desarrolló el proceso del Test de Zulliger y los resultados obtenidos en los candidatos para el puesto de jefe de administración y contabilidad. Se continuará con la descripción de las ventajas y desventajas de la aplicación del test.

### **5.3. Ventajas y desventajas de la aplicación del test de Zulliger en la selección de personal para los profesionales de la consultora**

En este último apartado se responderá el tercer objetivo, el cual consiste en describir las ventajas y desventajas de aplicación del Test de Zulliger, en la selección de personal, para los profesionales de la consultora.

Para conocer las ventajas y desventajas de la administración de este test se llevó a cabo una entrevista con los profesionales dentro de la consultora. Debido a la falta de tiempo, en algunos casos no se pudieron concretar algunas entrevistas como se había previsto. Pese a esto, los dos psicólogos entrevistados pudieron dar información sobre el uso de test, y su administración.

Muchos de los datos aportados por los entrevistados apuntan a ciertas desventajas dadas por el contexto virtual. La principal es la pérdida de contacto con el entrevistado y el daño que puede tener esto en el rapport a la hora de la administración del test, ya que esto impediría que la persona se sienta más cómoda y se suelte, una desventaja que también encontraron Soave et al. (2020) en su estudio del Test de Rorschach en modalidad virtual. Por otro lado, también se tiene en consideración que la persona, usualmente en estos casos, se encuentra en su casa y esto facilita su comodidad ya que está en un ambiente conocido. Otra desventaja del ámbito virtual es que la persona puede, en ciertos casos, tener los datos del test en la pantalla, orientándolo así en qué contestar y qué no, arruinando por completo los resultados del test. Si bien es cierto que esto puede pasar de igual manera en la toma del test cara a cara, no hay manera de comprobar que el evaluado no tiene las respuestas más aptas al alcance de su mano, y más con la facilidad que se encuentran las cosas hoy en día y lo difundidas que son estas pruebas, como opinan Albajari y Mames (2005).

Terminando con el tópico de la aplicación virtual del test, el coordinador opina que es una gran ventaja el poder administrarlo de esta manera ya que no solamente se cuenta con las ventajas habituales del test nombradas por Albajari y Mames (2005), como sería el ahorro de tiempo de la hora de su administración debido a su corta duración, sino que también ahora no ve necesario viajar a su oficina para tener la entrevista, y el evaluado

tampoco debe movilizarse, e incluso puede grabar el protocolo (Soave et al., 2020). Además, otra ventaja que ve en esto es que es más fácilmente administrable de manera grupal, ya que se puede usar alguna aplicación virtual para crear cuestionarios y no tenerlo que anotar él mismo. Sin embargo, eligiendo esta opción se perdería la fase de encuesta de la que habla Zdunic (2005).

Otro comentario que realizan, pero que difiere entre ellos, es sobre cómo perciben la maestría necesaria para realizar el test. La psicóloga entrevistada opina que es una gran desventaja el que se necesite tanto estudio para poder realizar un buen protocolo. El coordinador, por otro lado, al verlo más como una oportunidad de negocio, toma esto como una ventaja, ya que al ser un test que requiere de mucho estudio por detrás, suele cobrarse más su administración, tal y como dicen Albajari y Mames (2005). El coordinador también, como dueño de la consultora, no ve honesto el llevar a cabo el psicotécnico si él fue el que se encargó del proceso de selección, y es por eso que, para administrar el test, necesitaría de otra persona que pueda llevarlo a cabo. Y esto lo ve también como una desventaja. Siguiendo por el tópico de la maestría, ambos coinciden, finalmente, en que los procedimientos de análisis son largos y dependen demasiado del conocimiento del entrevistador, e incluso pueden ser muy subjetivos si no son realizados por un experto. Una de las críticas más realizadas a los test de manchas de tinta es esta, que no hay dos psicólogos que puedan codificar un protocolo de la misma manera ya que su subjetividad está en juego. En cuanto a su administración, si bien es verdad que el Z brinda mucha información y tiene buena sinergia con otras técnicas, muchas veces es pretencioso. Esto lo dicen ya que con tan pocas respuestas dadas no se puede hacer un informe, y al ser más breve que el Rorschach es más difícil sacarle “jugo”, este es un punto en el que coinciden plenamente con Mirotti (2010). Esto es incluso más difícil si el perfil buscado es “bajo”, ya que se complica aún más el sacarles respuestas, y generalmente, en su opinión, hacen más preguntas que la media, algo semejante a lo planteado por Albajari y Mames (2005).

Continuando, ambos ven como una gran ventaja que sea un test económico ya que lo único que se necesita para su administración son las láminas y un anotador, a diferencia de otras técnicas que requieren de muchos otros materiales. Sin embargo, es debido a esta facilidad que reconocen que no todos cumplen los mismos procedimientos a la hora de

administrar el test, y es por eso que sus resultados pueden variar también. Además de que hay muchos profesionales que no suelen preguntarle al evaluado, o percibir, si está pasando por un mal momento. Esto causa que el protocolo sea impregnable e inutilizable, o en estos casos, mal administrados (Mirotti, 2010)

En cuanto a la validez y la confiabilidad, puntos sumamente criticados de los test de manchas de los que habla Kaplan (2017), los profesionales entrevistados opinan que, en su experiencia, el Z es una técnica extremadamente brillante y sirve, de muy buena manera, para cumplir con aquello para lo que está diseñado, que es la administración rápida y/o grupal.

Para sintetizar, el Test de Zulliger es una técnica muy valorada y, como buena técnica de mancha de tinta, indispensable en toda batería de test según a quien se le pregunte. Existen ciertos aspectos que reflejan desventajas para su aplicación, pero a su vez no afectan, o no son de relevancia, a la hora de poder contar con él para obtener la información necesaria como evaluador. Hasta este punto se desarrollaron las ventajas y desventajas de la aplicación del Z. Se continuará a partir de aquí con las conclusiones del trabajo.

## **6. Conclusiones**

### **6.1 Alcance de los objetivos**

A partir de las entrevistas realizadas a los profesionales que se desempeñan en la consultora, además de las notas tomadas en la práctica, se pudo responder a los tres objetivos específicos planteados en el presente TFI. El objetivo de este trabajo era describir la implementación del Test de Zulliger dentro de un proceso de selección de personal, en modalidad virtual, para el puesto de jefe de administración y contabilidad.

En cuanto al primer objetivo, se logró describir paso a paso el proceso de administración del Test de Zulliger en un proceso de selección de personal llevado a cabo por el coordinador de la consultora. Iniciando con el ambiente ideal para iniciar el proceso, se describieron las diferentes fases del proceso de administración, la fase del proceso de respuestas, la fase de encuesta, y la fase de prueba de límites, también se indagó en la codificación y la elaboración del sumario estructural. En términos generales, la

administración presenciada del test no presenta ninguna diferencia importante con respecto a los procedimientos “ideales” que esta debería tener. Hay que tener en cuenta, por supuesto, que se menciona el contexto de aislamiento por COVID-19 y hay cambios respecto a la virtualidad. Debido a esto todo el mundo se vio obligado a adaptarse a las entrevistas virtuales, y algunas técnicas debieron ser adaptadas a la virtualidad sin previa investigación o adaptación. No obstante, cabe destacar que no se registran grandes dificultades para realizar los test de manchas de tinta en este contexto (Soave et al., 2020).

En relación al segundo objetivo, el cual hace referencia a los resultados obtenidos gracias a la aplicación del Test de Zulliger, se logró evaluar la información de los protocolos de los participantes. Para esto se realizó una entrevista con el coordinador en la que explicó todo aquello que vio en la administración del Z. Se pudieron brindar ciertos aportes con las notas tomadas gracias a la observación no participante durante el proceso. Hay que tener en cuenta, también, que ambos protocolos fueron realizados y codificados por el profesional en cuestión. Los resultados obtenidos gracias a la aplicación virtual del test parecen no diferir de aquellos protocolos administrados en un contexto normal, cara a cara. También se pudo concluir qué candidato era mejor para el puesto de jefe de administración y contabilidad a partir del análisis de los indicadores obtenidos en el test de Zulliger dentro de este proceso de selección.

Con respecto al último objetivo, referido a las ventajas y desventajas, se las logró identificar gracias a las entrevistas realizadas a los profesionales de la consultora. Esto no solo permitió conocer algunas de las ventajas principales del test, si no también aquellas ocasionadas por la virtualidad y, por el contrario, ciertas desventajas también. En la entrevista se destaca la rapidez del test, por sobretodo, y mucho más en este contexto virtual en el que no necesita movilidad para realizarla. Incluso, se nombran ciertas maneras de administrarlo grupalmente y las ganancias que se pueden generar gracias a la maestría necesaria para administrar esta técnica. Con respecto a las desventajas, se mencionan ciertos aspectos negativos como que se necesita de mucha especialización para poder administrarlo. Y no solo eso, sino que, también, a diferencia del Rorschach, hacen falta otras técnicas para poder hacer un informe ya que, si bien brinda mucha información, no es tanta como el test nombrado anteriormente. No hubo declaración alguna acerca de aquellas

problemáticas relacionadas con la tecnología y el conocimiento que podría tener el evaluado acerca de estas, o las limitaciones causadas por la conexión a internet, a diferencia del estudio realizado por Soave et al. (2020) con el Test de Rorschach.

## **6.2 Limitaciones**

Entre las limitaciones para la realización de este trabajo se pueden señalar varias cuestiones. En primer lugar, respecto a las limitaciones teóricas, se puede destacar principalmente la dificultad para encontrar material bibliográfico de ciertos temas. Por ejemplo, si bien hay información sobre procesos de selección de personal online, no hay estudios acerca de la administración de técnicas proyectivas en un ámbito virtual, y mucho menos del Test de Zulliger. Además, debido a la situación de aislamiento ocasionada por el COVID-19 en la cual se realizó el presente trabajo, se imposibilitó el acceso a bibliotecas o material que se hallaba en la institución de forma física. Es por ello que gran cantidad de libros que aún no se encuentran online no pudieron ser usados y quedaron fuera del repertorio teórico. Es por esto también que no se pudieron realizar entrevistas presenciales a los profesionales dentro de la consultora, y si bien se realizaron entrevistas por video llamada, por cuestiones operativas, no se pudo ahondar mucho en algunos aspectos que habían sido pensados de antemano. Por ejemplo, existieron limitaciones para recolectar mayor cantidad de datos para desarrollar el tercer objetivo. Asimismo, hubiese sido de gran utilidad aclarar ciertas cuestiones como podría ser la opinión de otro profesional para analizar los resultados obtenidos en el test y agregarlo al segundo objetivo.

En otro orden, por cuestiones operativas, la única persona que realizó los protocolos fue el coordinador, por lo que no se logró obtener información de otra persona acerca de este proceso de selección, y mucho menos, los resultados de estos protocolos. Por lo que el desarrollo provino exclusivamente desde la perspectiva del profesional encargado de este proceso de selección.

Por otro lado, considerando a las limitaciones instrumentales, se puede mencionar que el Test de Zulliger, aún no cuenta con una administración online, por lo que, teóricamente, aquella aplicación vista fue algo ideado por el evaluador ya que no hay consenso sobre una aplicación online, y mucho menos estudios sobre esta. Es por eso que hay que mencionar que no hay investigaciones que corroboren la validez y la confiabilidad

del test en su administración online, solo aquellos estudios realizados para el test de Rorschach por Soave et al. (2020) y Gavela et al. (2014)

### **6.3 Perspectiva crítica y aporte personal**

La elaboración del presente trabajo permitió acrecentar los conocimientos acerca de la evaluación psicológica, sobre todo del Test de Zulliger, en un marco de selección de personal. Además, las experiencias de los profesionales que trabajan dentro de la consultora aportaron datos que confirman aquello que la bibliografía demuestra sobre el test, su utilidad y sus características. El conocimiento obtenido a partir de este trabajo resulta de utilidad para la práctica laboral. Es a partir de dicha experiencia que es posible analizar las oportunidades que ofrece esta técnica, sus ventajas y fortalezas en comparación con las técnicas psicométricas tradicionalmente utilizadas, o alguna técnica proyectiva en comparación, así como también sus posibles desventajas, dificultades y limitaciones. Es gracias a la respuesta positiva de aquellos a los que se consultó sobre el uso de esta técnica, que se puede estar satisfecho con los resultados obtenidos. Debido a esto, si uno mira el futuro del Test de Zulliger, no solo ve su eficacia y eficiencia en la evaluación psicológica laboral, sino también las posibilidades para su desarrollo posterior.

Desde una perspectiva crítica, en relación a la aplicabilidad del test como técnica de evaluación psicológica, se pudo observar que es una herramienta útil a la hora de obtener información sobre la personalidad del evaluado, así como la rapidez de su administración. Sin embargo, se pudo observar también su uso inadecuado y cómo este puede resultar en la obtención e interpretación incorrecta de la información brindada. De acuerdo a lo expresado por los profesionales de la consultora, no todos los profesionales que utilizan esta técnica suelen administrarlo de la misma manera. Y no solo eso, sino que también hay muchos que lo administran y no tienen los conocimientos necesarios para hacerlo. Es por ello que es necesario reflexionar sobre el uso especializado del Test de Zulliger y la maestría necesaria para su aplicación. La inclusión de estos tipos de test en las baterías de evaluación psicológica exige ciertos conocimientos especializados, no solamente para su administración, sino también, lo cual es más importante, su codificación, para la cual se necesita de ciertas habilidades que requieren de un entrenamiento particular. Y es por esto que, sin estos conocimientos específicos, no debería de administrarse el Z, o cualquier otra

técnica semejante. Una de las principales dudas, y puede que hasta motivación principal a la hora de realizar este trabajo, era ¿Por qué no hay más personas investigando sobre este test?, pero puede ser debido a esto, a su especialización, que más y más profesionales se alejan de su investigación.

Por otra parte, la aplicación de este test fue desarrollada originalmente para administrarse cara a cara, lo cual plantearía la necesidad de diseñar una administración virtual, y, de ser necesario, realizar las adaptaciones e investigaciones correspondientes para poder profundizar en estas cuestiones, y reforzar así, la utilización de esta técnica. Sin embargo ¿Qué consecuencias tendría esto? ¿Sería más utilizado de contar con una administración online?

#### **6.4 Futuras líneas de investigación**

En relación con algunas de las limitaciones mencionadas con anterioridad, y a criterio del pasante, se decantarían tres nuevas líneas de investigación. La primera, teniendo en cuenta la ausencia de bibliografía sobre el uso del Test de Zulliger, sería la ampliación en la investigación acerca de esta técnica y su aplicación. No existe mucho material difundido acerca de este test y mucho menos en un ámbito virtual, lo que sería el segundo punto.

En segundo lugar, debe mencionarse la limitación presentada por la ausencia de material bibliográfico sobre el Test de Zulliger en modalidad virtual. Esto es algo que no solo afecta al Z, también afecta a la mayoría de las técnicas proyectivas, las cuales no presentan material sobre su aplicación remota. Una futura línea de investigación podría ser esta, el evaluar, con los instrumentos adecuados, el impacto que tendría la inclusión de herramientas tecnológicas en la administración virtual del Test de Zulliger y, por qué no, también de aquellas técnicas proyectivas que aun no posean dicha aplicación online.

Otra línea de pensamiento podría ser no solo tener en cuenta su administración virtual, si no también investigar alguna herramienta que facilite, gracias a las nuevas tecnologías, su codificación, permitiendo esto una universalidad de los resultados y también una facilidad para aquellos profesionales que son nuevos en el uso del Test de Zulliger.

## 7. Referencias

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Albajari, V. (1996). *La entrevista en el proceso psicodiagnóstico*. Buenos Aires: Psicoteca
- Albajari, V. & Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Alles, M. (2001). *Empleo: el proceso de selección: la incidencia de la empleabilidad y el desempleo en la atracción e incorporación de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Alles, M (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Buck, J. N. (1948). The H-T-P technique; a qualitative and quantitative scoring manual. *Journal of Clinical Psychology*, 4(4), 317–396.
- Burani, G. A. (2020). Z-test: aportes psicoanalítico para la interpretación cualitativa. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 24(1), 107-122.
- Chaves Paz, M. (2000). *Metodología y Herramientas para la Búsqueda de Personal*. Buenos Aires: JVE Editores.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos (5ª ed)*. Bogotá: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc graw hill.
- D'Silva, C. (2020). A Study On Increase in E-Recruitment and Selection Process. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(8), 205-213.
- Exner, J. (1994) *El Rorschach. Un sistema Comprehensivo*. Madrid: Psimática.
- Exner, J. (1995) *Manual de codificación del Rorschach. Para el Sistema Comprehensivo* Madrid: Psimática

- Farris, J., & Dumas, M. (1999). Find a job on the Internet. *Strategic Finance*, 80(12), 62-66.
- Fernández-Ballesteros, R. (1992). *Introducción a la evaluación psicológica*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Fernández-Ballesteros, R. (2013). *Evaluación psicológica*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gavela, J., Gil, L., & Sciara, A. (2014) Comparison of Rorschach CS web based administration, coding and interpretation vs. Traditional. Recuperado de <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0776.pdf>
- Gelvan de Vainsten, S. (1972). *Visión Futuro*. Segundas Jornadas Nacionales de Orientacion Vocacional, Cordoba, Argentina
- Gorham, D. R., Moseley, E. C., & Holtzman, W. H. (1968). Norms for the computer-scored Holtzman Inkblot Technique. *Perceptual and Motor Skills*, 26(3), 1279–1305.
- Gurley, J. R. (2016). *Essentials of Rorschach Assessment: Comprehensive System and R-PAS*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pérez Jáuregui, I. P., Adam, G., & Boso, R. (2012). *La evaluación psicolaboral: Fundamentos y prácticas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2017). *Psychological testing: Principles, applications, and issues*. Boston: Cengage Learning.
- Khillare, P. Y., & Shirsale, S. K. (2017). A Study of Conceptual Framework of E-Recruitment in Current Business Scenario. *International Journal of Research in Management Economics*, 7(1), 35 – 39.
- Koppes, L. L., & Pickren, W. (2007). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. New York: Psychology Press
- Liporace, M. F., Cayssials, A. N., & Pérez, M. A. (2009). *Curso básico de Psicometría*. Buenos Aires: Lugar

- Lotito, F. (2015). Test Psicológicos Y Entrevistas: Usos Y Aplicaciones Claves En El Proceso De Selección E Integración De Personas a Las Empresas. *RAN-Revista Academia & Negocios*, 1(2), 79 – 90.
- Mirotti, M. A. (2010). *Introducción al estudio y práctica de los tests de manchas: Rorschach, Bero, Zullinger*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología a organizacional*. Estados Unidos: Thomson Wadsworth.
- Núñez, A. M., Lara, G., Guzmán, L., Gürtner, G., & Kuaik, I. D. (2010). Test de Zulliger: datos normativos de determinantes en una muestra de jóvenes entre 20 y 30 años, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sus alrededores. *Anuario de investigaciones*, 17, 179-184.
- Querol, S., & Chávez Paz, M. (2005). *Test de la persona bajo la lluvia*. Buenos Aires: Lugar.
- Richino, S. (2000) *Selección de Personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Riggio, R. (2015). *Introduction to industrial and organizational psychology*. New York: Routledge.
- Rivera-Carpio, S. M., & Cubas-Lugón, M. (2011). Validación del sistema comprensivo de Exner en el test de Zulliger. *Persona*, (014), 145-158.
- Sacks, J., & Levy, S. (1997). Test de frases incompletas. Bogotá: Eureka.
- Sardi, B., & Troilo, F. (2020). *Entrevistas de Selección de Personal Mediadas por Tecnología: la perspectiva de selectores* (No. 737). Universidad del CEMA. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/737.pdf>
- Shneidman, E. S. (1947). The Make-A-Picture-Story (MAPS) projective personality test: a preliminary report. *Journal of consulting psychology*, 11(6), 315.

- Soave, M., Verónica, S., Giraudo, M., Rubiolo, V., Rassino, A., Carnero, C., & Aparicio, V. (2020) Administración remota de la prueba de Rorschach en tiempos de pandemia. *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología*, 5(2), 117-125.
- Tapia, J. A. (2011). *Evaluación psicológica: coordinadas, contextos, procesos y garantías*. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Villemor Amaral, F. (1978). Pirámides coloridas de Pfister. Rio de Janeiro: CEPA.
- Vinchur, A. J. (2008). Early Industrial Psychology: A very brief and highly selective history. *Sociology compass*, 2(1), 122-138.
- Wolff, M., & Burrows, H. (2020). Planning for Virtual Interviews: Residency Recruitment During a Pandemic. *Academic Pediatrics*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876285920305593>
- Zdunic, A. L. (2003). El Test de Zulliger Sistema Comprehensivo en Selección de Personal: La influencia del contexto de administración. *Revista iberoamericana de diagnóstico y evaluación psicológica*, 16(2), 85-97.
- Zdunic, A. L. (2005). *El Test de Zulliger en la evaluación de personal: Aportes del Sistema Comprehensivo de Exner*. Buenos Aires: Paidós.