



Facultad de Ciencias Sociales

TRABAJO FINAL INTEGRADOR
T. F. I

**EL TEST DE LA PERSONA
BAJO LA LLUVIA
EN SELECCIÓN DE PERSONAL**

Autor: María Florencia Domínguez

Profesor Tutor: Jimena Navarra

Fecha de entrega: 1° de Octubre de 2008

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Capítulo 1.....	8
LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL.....	8
1.1 Perspectiva histórica.....	8
1.2 Nuevas tendencias.....	10
1.3 Particularidades de la evaluación psicológica en las organizaciones.....	11
1.4 Los Test proyectivos.....	12
1.5 Concepto de Proyección.....	14
Capítulo 2.....	15
EL TEST DE LA PERSONA BAJO LA LLUVIA.....	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Características generales.....	17
2.3 Aspectos expresivos.....	18
2.4 Aspectos de contenido.....	20
2.5 Validez.....	21
2.6 Indicadores de la técnica considerados en la valoración de los perfiles profesionales.....	21
Capítulo 3.....	23
METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	23
Capítulo 4.....	25
ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	25
4.1 Análisis de la aplicación del Test de la persona bajo la lluvia para dos búsquedas diferentes.....	26
4.1.1 Secretaria Administrativa.....	26
.....	27
4.1.1.3 Indicadores comunes al puesto.....	27
4.1.1.4 Ajuste de los candidatos al perfil.....	28
4.1.2 Gerente de Marketing.....	29

El cliente es una importante multinacional de consumo masivo, con casi sesenta años de trayectoria.....	29
Valora el compromiso, la innovación, la responsabilidad y la capacidad para poder captar y entender las necesidades de los consumidores.....	29
De acuerdo a lo requerido por el mismo, el perfil se dirigió hacia candidatos con una personalidad analítica, con capacidad ejecutiva, autogestión, liderazgo, fuerte orientación a resultados, ética, autonomía y compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la organización.....	30
El ocupante del puesto será responsable de organizar y ejecutar el plan de marketing así como de definir e implementar las estrategias y acciones correspondientes. Por lo mismo, tendrá a su cargo el control del presupuesto y el monitoreo de la eficacia de las acciones ejecutadas.....	30
Deberá confeccionar informes administrativos de manera periódica sobre el curso de las acciones tomadas.....	30
Será el nexo de la empresa con las agencias de publicidad, centrales de medios, promociones y prensa.....	30
4.1.2.3 Indicadores comunes al puesto.....	30
4.1.2.4 Ajuste de los candidatos al perfil.....	31
.....	31
4.1.3 Indicadores que diferencian a los puestos entre sí.....	33
4.2 Relación de la información obtenida a partir del Test de la persona bajo la lluvia con el resto de las técnicas y tests que integran la batería de evaluación.....	33
4.2.1 Batería de evaluación psicológica.....	33
4.2.2 Datos aportados por el Test de Aptitudes de Pic.....	34
4.2.3. Datos aportados por el Psicodiagnóstico de Rorschach.....	34
4.2.4 Datos aportados por el Test de la persona bajo la lluvia.....	35
4.2.5 Comparación entre los datos aportados por los tests.....	36
4.3 Análisis de la tríada de candidatos enviada a los clientes.....	36
De acuerdo al perfil de puesto buscado, el candidato del gráfico 2 podría resultar el más adecuado por poseer un mayor ajuste al mismo, en cuanto cuenta con ciertas características fundamentales para poder ocupar eficientemente la posición que no se observan en los otros candidatos. Entre ellas, el ser una persona comunicativa y expresiva, con tacto en las relaciones con los demás, le posibilitaría actuar eficientemente como nexo entre la empresa y sus clientes, las centrales de medios, organismos y cámaras.....	40
Si bien el candidato del gráfico 4 se adecúa al perfil, el del gráfico 2 lo supera por su capacidad de previsión, detallismo, rapidez y facilidad de palabra, aptitudes sumamente útiles para desempeñar con soltura las tareas propias de un gerente de marketing.....	40
Por otra parte, en el caso del candidato del gráfico 1, se han encontrado, específicamente en el Test de la persona bajo la lluvia, ciertos indicadores de agresividad y consecuente dificultad para controlar los estímulos, terquedad, mal	

humor, tendencia a la actuación impulsiva y autoritarismo. Si esto es realmente comprobable con el resto de las técnicas psicológicas, podrían poner en riesgo su correcto desempeño en el puesto de trabajo.....	40
4.4 Ventajas y desventajas de la aplicación Test de la persona bajo la lluvia en la selección de personal.....	40
4.4.2 Desventajas.....	41
Capítulo 5.....	42
CONCLUSIONES Y APORTACIONES PERSONALES.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXO.....	48
Protocolos Secretarías Administrativas.....	49

*“El arte se ha convertido, después de los sueños,
en la vía regia para llegar a las profundidades”*

Freud, 1906, p.10



La Place de l'Europe, bajo la lluvia. Gustave Caillebotte, 1877.

INTRODUCCIÓN

La práctica de habilitación profesional ha sido realizada una consultora en Recursos Humanos – con una modalidad de asistencia de lunes a viernes entre 4 a 5 horas por día, según las necesidades de la institución.

La misma se dedica principalmente a la selección de ejecutivos y, en menor medida, al coaching profesional.

A partir de la experiencia en esta institución surgió el planteo del presente trabajo, el cual consiste en realizar un análisis de la aplicación del *Test de la persona bajo la lluvia* en el proceso de selección de personal a fin de destacar la importancia de esta técnica psicológica y la riqueza que aporta en el momento de tomar una decisión en dicho proceso. Asimismo, se intentará generar un debate o

espacio abierto a la reflexión y búsqueda de futuras soluciones frente a las posibles dificultades que la técnica en cuestión presente en su aplicación dentro del ámbito organizacional.

A continuación se detallarán los objetivos propuestos que guiaron este trabajo final integrador.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la aplicación del *Test de la persona bajo la lluvia* en el proceso de selección de personal.

Objetivos Específicos

- Describir los indicadores de la técnica que se consideran en la valoración de los perfiles profesionales.
- Comparar la técnica en dos búsquedas diferentes realizadas por la consultora: una búsqueda de nivel administrativo y otra de nivel gerencial para el área de marketing.
- Detectar los indicadores comunes a cada puesto – secretaria administrativa, por un lado, y gerente de marketing, por el otro - y aquellos que los diferencian entre sí.
- Evaluar el ajuste de los candidatos al perfil del puesto correspondiente.
- Estudiar cómo se relaciona la información obtenida a partir del *Test de la persona bajo la lluvia* con el resto de las técnicas y tests que integran la batería de evaluación.
- Identificar las ventajas y desventajas de la aplicación *Test de la persona bajo la lluvia* en la selección de personal.

Capítulo 1

LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

1.1 Perspectiva histórica

Los orígenes de las pruebas y evaluación psicológicas se remontan a los inicios del siglo XX. Particularmente en Francia, en el año 1905, Alfred Binet junto a un colega, publican una prueba creada con el fin de facilitar la incorporación de

niños en edad escolar en las clases adecuadas. Si bien la prueba estaba destinada a los distritos escolares de la ciudad de París, pronto se difundió y comenzó a utilizarse también en Estados Unidos. Paralelamente, con el surgimiento de la primera guerra mundial, se comenzaban a aplicar por primera vez las pruebas psicológicas en el ámbito militar a partir de la necesidad del ejército de seleccionar rápidamente numerosos reclutas para su servicio (Cohen & Swerdlik, 2001).

El auge de las pruebas psicológicas tuvo lugar entre las décadas del '50 y '60, aplicándose tanto en instituciones de salud mental como en escuelas, corporaciones y dependencias gubernamentales. Esto produjo, por el lado de dichas entidades, una dependencia de la información revelada por tales pruebas y, por el lado de las personas, cierta preocupación y aprehensión ante las mismas, dado que ellas podrían poner en peligro su ascenso o consecución de un nuevo empleo, por citar algunos ejemplos. Este auge, impulsado por la primera guerra mundial, generó lo que se conoce como la 'industria de las pruebas' que involucra el surgimiento de más pruebas, elaboradores, editores y usuarios de las mismas. Para ese entonces, el término 'prueba' era moneda corriente, pero durante la segunda guerra mundial, surgió el concepto de 'evaluación'. Este último es mucho más amplio ya que no se limita a obtener un número o cifra significativa, sino que intenta ir más allá e indagar la ausencia o presencia de algún rasgo psicológico. Es en el proceso de evaluación donde los resultados de las pruebas adquieren significado. Ellas hacen referencia a herramientas particulares que se utilizan en una evaluación (Cohen & Swerdlik, 2001).

La Oficina de Servicios Estratégicos – O. S. S- de Estados Unidos utilizó, durante la segunda guerra mundial, varias herramientas de medición, entre las cuales se encuentran las pruebas psicológicas, a fin de seleccionar personal militar para puestos con un alto nivel de especialización. Los datos obtenidos por dichas herramientas eran integrados y evaluados detalladamente por profesionales capacitados (Cohen & Swerdlik, 2001).

Como correlato actual, las evaluaciones de personal, así como las clínicas y educativas, integran los datos obtenidos por las diferentes pruebas junto con los aportados por otras fuentes y la observación de la conducta del evaluado.

Gran parte de los psicólogos que trabajan en el área de recursos humanos de una organización, llevan a cabo las tareas de evaluación psicológica facilitando la selección, promoción y reubicación de los empleados.

Dichas tareas consisten en explorar los puntos fuertes y débiles de cada candidato en relación con el perfil del puesto, para así determinar sus posibilidades (Richino, 2000). Para ello se valen de una batería de técnicas de evaluación, integrada tanto por técnicas proyectivas como psicométricas, cada una de las cuales brindará distintos tipos de información, tales como nivel intelectual, manejo de los afectos, estructura profunda de la personalidad, control de impulsos y modo de aprehender la realidad, entre otros. Es decir, que los psicólogos utilizan pruebas y herramientas que les permiten evaluar en el candidato aquellos conocimientos o habilidades que requieren determinados puestos ya sea para incorporarlo a una organización, promoverlo, capacitarlo o desvincularlo.

Básicamente, toda evaluación psicolaboral indaga, mediante diferentes tests, sobre tres aspectos: 1) personales; 2) intelectuales; y 3) sociales – laborales (Alles, 1998). El objetivo de la utilización de dichos instrumentos, radica en poder ubicar a los sujetos en situaciones más o menos estandarizadas, a partir de las cuales su conducta pueda ser utilizada para inferir su nivel de adaptación (Rapaport, 1977).

1.2 Nuevas tendencias

Los cambios en el mundo del trabajo influyen significativamente en los procesos de selección y evaluación de empleados.

La mayoría de las empresas se han vuelto más planas al reducir sus niveles jerárquicos y privilegian el trabajo en equipo para la consecución de los logros. Es así que los puestos no están tan delimitados como antes, dado que las tareas de los empleados cambian continuamente.

Ya no se evalúa simplemente para el ingreso del candidato a una organización, sino que se intenta evaluar de manera continua a fin de lograr un buen ajuste entre:

1. Las competencias del nuevo empleado y las demandas cambiantes del puesto que ocupa.
2. El empleado y el equipo de trabajo.
3. El empleado y la organización.

Es por ello que se hace un mayor énfasis en las características de personalidad, el nivel de flexibilidad y el potencial de innovación de los candidatos (García Lerín, Martínez – Tur & Peiró Silla, 2001).

En síntesis ya no se trata sólo de seleccionar a la persona adecuada para un puesto concreto sino para que contribuya de manera eficaz a la organización y sea capaz de trabajar en equipo para la consecución de los objetivos de la misma.

1.3 Particularidades de la evaluación psicológica en las organizaciones

En el ámbito organizacional, la evaluación psicológica – o también llamada psicolaboral- tiene ciertas particularidades.

Por un lado, a diferencia de la clínica, el postulante no concurre espontáneamente a la evaluación sino que lo hace porque es un requisito para poder obtener un empleo. Por el otro lado, el psicólogo debe elaborar un perfil psicológico que incluya las características de personalidad, capacidades, habilidades y aptitudes que debe evaluar en los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto solicitado.

Incluso antes de comenzar con el proceso de evaluación, el psicólogo debe contar tanto con el perfil de puesto - o *job description*- como con el perfil de la empresa que solicita la búsqueda.

La *job description* -descripción del puesto- es un listado de las tareas y obligaciones de un puesto en particular, lo cual incluye responsabilidades del ocupante del mismo, personas a quien reporta y/o supervisa, las condiciones laborales, habilidades y características de personalidad (Dessler, 1996).

El perfil de la empresa incluye datos acerca del modo de trabajo de la organización, sus dimensiones, su idiosincrasia y el clima de trabajo. No es un

documento formal y estructurado como la *job description*, dado que se arma básicamente con la información que ha recogido el psicólogo a través de su capacidad de escucha y observación durante la entrevista con el cliente (Albajari & Mames, 2005).

La tarea del psicólogo consistirá en evaluar al candidato con las diferentes técnicas que integren su batería de evaluación a fin de elaborar un perfil del empleado para luego compararlo con el del puesto y el de la empresa.

En cuanto al desarrollo de la evaluación propiamente dicha, ocurre de la misma manera que en el ámbito clínico. Primero se da la etapa de caldeoamiento y presentación de las partes, luego se procede a la entrevista, con la posterior administración de la batería de evaluación y se concluye dando el cierre al proceso y quedando en contacto para seguir adelante o no, en este caso, con el proceso de selección.

La información obtenida a partir de la evaluación psicolaboral será utilizada como un elemento más a la hora de decidir qué candidato ingresará a la organización, pero la misma no será nunca utilizada para eliminar a alguien, a no ser que presente un estado patológico de gravedad que imposibilite a la persona para ocupar el puesto vacante (Alles, 1998).

Actualmente, dada la velocidad y vertiginosidad de los tiempos en las empresas, una evaluación psicolaboral se realiza en un solo encuentro y no suele durar más de dos horas. Incluso, en los casos de candidatos que se encuentran trabajando dentro de una organización, se intenta que el proceso dure lo menos posible.

1.4 Los Test proyectivos

La aplicación de tests proyectivos en el *ámbito laboral* surge en la década del '20 a partir de la necesidad de las industrias de ubicar correctamente a los empleados en los puestos de trabajo con el objetivo de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos.

Es así, como Elton Mayo es uno de los primeros en intentar relacionar los aspectos motivacionales, perceptuales y de personalidad de los empleados en las organizaciones (Hidalgo & Peker, 2004).

Dichos tests son métodos indirectos de evaluación, cuya sensibilidad sirve para revelar aspectos preconcientes y/o inconcientes de la personalidad. A diferencia del resto de las técnicas que evalúan la personalidad, éstas intentan estudiarla de manera holística y global, mientras que el resto toma los rasgos de personalidad por separado, sin conexión entre ellos.

El material utilizado es ambiguo, estimula la imaginación y no busca respuestas correctas o incorrectas. A partir de estímulos perceptivos, provoca la expresión de una respuesta, como resultado de la interpretación particular que el sujeto ha dado ante tales estímulos. A su vez, cada respuesta supone proyectada la personalidad total del sujeto.

De acuerdo a la información que brindan, las técnicas proyectivas pueden dividirse en dos grupos:

- a) Temáticas: a través de ellas se obtienen contenidos relevantes acerca de la personalidad de un sujeto, tales como el origen de sus conflictos, necesidades, miedos o momentos claves de su vida. Dentro de este grupo se hallan las técnicas proyectivas gráficas como lo es el *Test de la persona bajo la lluvia*.

El resultado de las técnicas proyectivas gráficas, que son los dibujos, proporcionan al profesional evaluador ciertas hipótesis que luego serán confirmadas o descartadas al contrastarlas con los resultados de otras técnicas.

- b) Estructurales: con ellos se obtiene una radiografía de la personalidad de un sujeto, sus aspectos más profundos. Por ende sus resultados son más amplios y complejos que los de las técnicas anteriores.

Una característica de las técnicas proyectivas en general, es que utilizan estímulos que no dejan entrever el verdadero propósito del evaluador. Es decir, que el sujeto desconoce el objetivo de las mismas. Esto permite que el evaluado no pueda controlar su respuesta de acuerdo a lo que cree que se espera de él y se deje ver tal cual es (Bell, 1962).

Asimismo, como la mayoría de las técnicas proyectivas, las pruebas proyectivas gráficas son cuestionadas en cuanto a su validez.

Si bien se han creado sistemas para poder calificar los dibujos, el apoyo para validar los mismos no ha sido fructífero (Cohen & Swerdlik, 2001).

1.5 Concepto de Proyección

Antes de continuar avanzando, es de especial importancia señalar el concepto de *proyección*, término fundamental al que se hace referencia al hablar de las técnicas proyectivas.

Freud le dio al término proyección dos significados distintos. Por un lado, es concebido como un mecanismo de defensa contra la angustia que consiste en atribuir los propios deseos, inclinaciones y sentimientos a otras personas o al medio circundante, con el fin de evitar tomar conciencia de la presencia de los mismos en uno. Por otro lado, define la proyección como un mecanismo inconsciente que hace que el recuerdo de nuestras percepciones anteriores influya en la percepción actual (Canelones Barrios, S/F).

Ahora bien, Rapaport (1977) dice que no hay que confundir la concepción Freudiana de la proyección con la *hipótesis proyectiva* que se utiliza para reunir las técnicas que llevan su nombre. Dicha hipótesis supone que la estructura psíquica de los sujetos – de la cual no tienen conciencia- se hace accesible en sus producciones, acciones, reacciones, etc. Es decir, todo lo que una persona haga está impregnado de su propia individualidad, de modo tal que si sus producciones son correctamente interpretadas se pueden estudiar las características de su propio mundo y su nivel de adaptación.

Cada individuo plasma en su obra su estilo personal, es decir, sus formas y sus modos, a pesar de que todos usen los mismos materiales (Biedma & D´Alfonso, 1960).

Se puede decir entonces, que la proyección tiene que ver con el proceso por el cual un sujeto, cuando se le presentan un conjunto de estímulos ambiguos y se le pide que les de sentido, orden o significado, responde basándose en el reservorio de sus propias necesidades, emociones, sentimientos e incluso su nivel de conciencia.

Es decir, que este proceso no necesariamente debe entenderse como aquel mecanismo de defensa al servicio del yo, dispuesto a librarlo de aquellos

componentes inconcientes e inaceptables, dado que también ha de tratarse de un proceso habitual, donde no siempre hay señal de conflicto patológico.

Incluso Bell (1962), menciona el significado latino de la palabra proyección que es 'lanzar adelante' para explicar que el propósito de las técnicas proyectivas es lograr que el sujeto 'lance' su personalidad hacia afuera, la exteriorice, para así poder examinarla.

Es precisamente por esto, que el *Test de la persona bajo la lluvia* es considerado una técnica proyectiva dado que la persona plasma inconcientemente en su dibujo su interior.

Capítulo 2

EL TEST DE LA PERSONA BAJO LA LLUVIA

2.1 Antecedentes

El hombre primitivo se comunicaba mediante dibujos y a través de ellos expresaba sus ideas, sentimientos y emociones. A esta forma de comunicación, denominada pictórica, se la podría considerar como la lengua básica puesto que

en ese entonces aún no se había alcanzado el estadio del lenguaje (Hammer, 1995).

Desde la antigüedad se ha utilizado el dibujo como medio para conocer al hombre y a sus formas de vida. Antropólogos, sociólogos y arqueólogos, entre otros profesionales, se han dedicado a estudiar y descifrar jeroglíficos, pinturas y demás expresiones artísticas encontradas en diferentes puntos geográficos alrededor del mundo entero.

También los psicólogos se valen de las producciones gráficas de los sujetos para poder comprender los aspectos más profundos de su personalidad. Cuando dichas producciones forman parte de un proceso de evaluación, y el material está previamente definido, adquieren el nombre de *técnicas proyectivas gráficas*.

Quien utilizó por primera vez este término, en el año 1939, fue un psicólogo norteamericano llamado Lawrence Frank para referirse a un conjunto de técnicas que se caracterizaban por evocar del sujeto aquello que verdaderamente es. Dichas técnicas son el Test de asociaciones de palabras de Jung, el Psicodiagnóstico de Rorschach y el Test de Apercepción Temática - T. A. T- de Murray, las cuales eran consideradas por Frank como ejemplos del estudio dinámico y holístico de la personalidad (Anzieu, 1962).

En las décadas del '20 y del '30 los psicoanalistas comienzan a extender el tratamiento a los niños introduciendo el dibujo libre como recurso para acceder a su inconsciente, dado la dificultad de éstos para poder expresarse verbalmente. Paralelamente, el dibujo y la narración libre ejercen influencia en la pedagogía como instrumentos para ayudar a expandir la personalidad de los niños. De esta manera, tanto los dibujos y las narraciones comenzaron a tener un significado simbólico similar al que se podía encontrar en los sueños o los síntomas neuróticos estudiados por la asociación psicoanalítica a principios del siglo XX (Anzieu, 1962).

La difusión del *Test de la persona bajo la lluvia* se produjo por vía oral, es por ello que existen dudas respecto a quién la creó. Su paternidad ha sido atribuida a Arnold Abrams, por algunos, mientras que otros se la adjudicaron a Abraham Amchin (Hammer, 1995).

Entre los antecedentes históricos de la mayoría de las técnicas proyectivas gráficas utilizadas en evaluación psicológica, el test de proyección de la

personalidad en el dibujo de la figura humana, confeccionado por Machover en el año 1949, ha sido el pionero.

Un tiempo después que Goodenough descubriera que el dibujo de la figura humana, utilizado para determinar la inteligencia en niños, podría brindar información sobre la personalidad de los mismos, Machover notó que los dibujos de niños con un mismo nivel intelectual eran marcadamente diferentes entre sí. Al contrastar los dibujos con las historias clínicas y observaciones, llegó a la conclusión de que el cuerpo era un medio para proyectar sentimientos, emociones y ansiedades. De esta forma, el dibujo de la figura humana se inserta dentro de las técnicas proyectivas y el cuerpo llega a ser una forma de expresión (Mirotti, 2001).

En cuanto a la inclusión de condiciones ambientales estresantes al dibujo de la figura humana, en el año 1924 Fay confecciona y administra un test que tiene como consigna: 'Dibuje una mujer que pasea por la calle, llueve'. Esto implica que el sujeto pueda comprender y representar cinco objetos: la persona; el paseo; la calle, representación del ambiente; la lluvia y la vestimenta adecuada. La inclusión o no de estos elementos es evaluada, así como la aparición de detalles complementarios (Querol & Cháves Paz, 2006).

El interés tanto de psicólogos como de psiquiatras por el dibujo de la figura humana, en particular, ha cobrado especial relevancia a inicios del siglo XX a partir de la filosofía existencial y sus derivados. La atención de estos profesionales se ha centrado en el cuerpo por considerarlo como el lugar de lo vivido, de percepciones, proyecciones, acciones y conocimiento (Mirotti, 2001).

2.2 Características generales

El *test de la persona bajo la lluvia* es una técnica proyectiva gráfica que consiste en pedirle al sujeto que dibuje una persona bajo la lluvia. A través de esta consigna, se intenta ubicar al mismo en una condición ambiental poco agradable, apelando a la lluvia como elemento perturbador.

En selección de personal, la lluvia permite asemejar las condiciones ambientales a las presiones que pueden surgir en el ambiente de trabajo de la persona.

Como toda técnica proyectiva, intenta que el sujeto estructure estímulos que se le presentan desestructurados imprimiéndole sus propios temores, necesidades, deseos, impulsos, conflictos y maneras de percibir y responder tanto de forma consciente como inconsciente.

En el dibujo, la persona no sólo proyecta su aspecto físico sino también su estado psicológico. Con lo cual, no se intenta buscar una respuesta correcta, sino de conocer aspectos profundos de la personalidad del sujeto a partir de elementos ambiguos o inestructurados

El resultado de esta técnica permitirá descifrar, de acuerdo a ciertas reglas, los rasgos de carácter así como el modo en que está organizada la conducta y las emociones de una persona. Es por ello que la producción gráfica que se obtiene con la aplicación de este test es considerada como un 'texto' y, en cuanto tal, se encuentra impregnado por el contexto histórico, social y cultural del individuo que lo realiza (Querol & Cháves Paz, 2006). Es precisamente en este punto donde se halla la riqueza de la técnica, puesto que gracias a ella podemos acceder a las representaciones inconscientes de las personas, es decir, a los aspectos más profundos de su intimidad.

Sin embargo, por más valiosa que ésta sea, nunca se debe tomar un único indicador o dato aportado por la misma para describir a la persona evaluada. De ser así, no se estaría teniendo en cuenta a la persona como ser social, perteneciente de una cultura y portador del bagaje histórico que la misma conlleva.

Como todo test, es complementario, debe estar siempre incluido dentro de una batería de técnicas de evaluación. Asimismo, y teniendo en cuenta que casi ninguno de los tests proyectivos gráficos están debidamente validados, los demás tests que conforman la batería resultan de crucial importancia para poder tener una base de datos sólidos y cuantitativos a la hora de confeccionar un informe.

2.3 Aspectos expresivos

1. Tiempo: está correlacionado con el tiempo que el sujeto invierte en los procesos psíquicos, mentales y motores que pone en funcionamiento para desenvolverse en el mundo.
2. Secuencia: consiste en observar la interacción entre el sujeto y la hoja, lo que permite evaluar qué dibuja primero y qué después, qué borra el sujeto y por qué lo reemplaza.
Es así, que se pueden presenciar los diversos cambios del sujeto que ponen en evidencia sus rasgos de personalidad, sus impulsos y capacidad de controlar los mismos, como también proporciona información sobre cómo el sujeto organiza su vida y resuelve conflictos.
3. Emplazamiento: se analiza tomando a la hoja de dibujo como el espacio en el que el evaluado se maneja.
La hoja se encuentra dividida en varios sectores, cada uno de ellos corresponde a un modo particular de interrelacionarse con el medio.
Para Mirotti (2001) no hay criterios seguros para la interpretación de este indicador y considera que debería comprobarse la tendencia de ubicar el dibujo hacia la izquierda como producto de que hemos aprendido a escribir de izquierda a derecha. Por lo general las personas tienden a dibujar en el centro de la hoja o hacia la izquierda, pero muy pocas veces dibujan hacia la derecha.
4. Dimensión o tamaño: proporciona información sobre la autoestima, el grado de adecuación a la realidad, el trato social, el control de los impulsos y equilibrio del sujeto evaluado.
Según Mirotti (2001), la hoja de papel sería el ambiente en el que el sujeto se mueve y el tamaño del dibujo representa el lugar que el mismo ocupa o desea ocupar en dicho ambiente. El mismo autor, menciona que el tamaño tiende a asociarse con el valor o la importancia de las cosas o, en este caso, de la persona.
5. Presión: se relaciona con el nivel de energía del evaluado para desenvolverse en la vida.
6. Trazo: permite detectar ansiedad, tendencias e incluso enfermedades.
7. Movimiento: brinda información acerca de la conducta del sujeto y su nivel de adaptación a las normas y a la autoridad. En general, el movimiento no

es frecuente dado la dificultad para representarlo, pero se espera que hayan al menos signos de plasticidad en la figura.

8. Sombreados: su aparición en los dibujos está ligada a niveles de ansiedad o conflictos con la parte del cuerpo que aparece sombreada.

2.4 Aspectos de contenido

1. Orientación: la orientación de la persona dibujada proporciona información sobre los intereses primordiales del sujeto y hacia dónde dirige sus acciones.
2. Postura: se relacionan con un amplio rango de actitudes que pueden ser tanto negativas como positivas.
3. Borrados: permite detectar ansiedad, indecisión, falta de control, agresividad o conflictos.
4. Repaso de líneas, tachaduras o líneas incompletas: está vinculado a niveles elevados de ansiedad, dificultades en la planificación o poco nivel de tolerancia a la frustración (Querol & Chaves Paz, 2004).
5. Detalles accesorios y su respectiva ubicación: algunos sujetos dibujan una escena incluyendo varios elementos que van más allá de la consigna. En estos casos, pueden deducirse cuáles serían sus motivaciones teniendo en cuenta el lugar en el que han sido dibujados los detalles accesorios (Querol & Alcañiz, 2003).
6. Vestimenta: La ropa en particular, está asociada a significaciones que involucran a la libido (Fernández Liporace, 1996). Sin embargo, este apartado incluye también accesorios los cuales se relacionan con el nivel de madurez, dependencia, tendencias y conflictos del sujeto. Cada elemento dibujado tiene una interpretación particular.
7. Paraguas como elemento de defensa: permite analizar si el sujeto tiene defensas, de qué se defiende y si éstas son adaptativas o no
8. Reemplazo del paraguas por otro elemento: la interpretación dependerá del elemento que el sujeto haya dibujado, pero lo que tienen en común todos los casos es que la aparición de otro elemento en lugar del paraguas es un indicador de defensas inadecuadas.

9. Partes del cuerpo: cada parte del cuerpo tiene una significación específica de acuerdo a las dimensiones y la forma en la que han sido dibujadas y a los detalles que a cada parte incluye el sujeto.
10. Identidad sexual: es esperable que los varones dibujen figuras del sexo masculino, mientras que las mujeres dibujen figuras del sexo femenino. A través de este indicador podría detectarse la presencia de conflictos con la identidad sexual de un sujeto.
11. Dibujo de un personaje: está vinculado con una forma de defensa, de protección o resguardo de la propia imagen del sujeto y de su desintegración.

2.5 Validez

Se ha demostrado la validez del test para determinar la presencia o no de defensas en los sujetos, considerando como variable la inclusión del elemento paraguas.

Para ello se ha realizado un muestreo simple al azar, obteniendo un total de 300 personas de entre 8 y 40 años, con un nivel medio de escolaridad y pertenecientes a Capital Federal y al Gran Buenos Aires. Estas personas fueron divididas en tres grupos de 100 personas cada uno. El primer grupo estaba constituido por niños de entre 8 y 14 años, el segundo por adolescentes de entre 13 y 18 años y el tercero por adultos cuyas edades oscilaban entre 18 y 40 años.

Los resultados arrojaron que un 61.66% de la muestra dibujó el elemento paraguas. De modo que la mayoría de los sujetos que tienen defensas dibujarán el paraguas cuando se le pida que realicen este test (Querol & Chaves Paz, 2004).

2.6 Indicadores de la técnica considerados en la valoración de los perfiles profesionales

Los indicadores pueden dividirse, según Querol y Alcañiz (2003), en tres grupos:

- **Aptitudes relacionales**

1. Nivel de comunicación. Para detectar si el sujeto tiene un buen nivel de comunicación puede observarse el emplazamiento del dibujo así como la orientación del mismo.
2. Tacto en las relaciones interpersonales. En este caso se tendrán en cuenta el trazo y la presencia de manos visibles y abiertas.
3. Equilibrio emocional. Se considera el uso del espacio, que el dibujo tenga todos los elementos esperables y que no existan signos patológicos.
4. Voluntad. Se analiza considerando el trazo y la presión.
5. Iniciativa. Se tiene en cuenta el emplazamiento del dibujo y la forma de resolución del mismo. El indicador de movimiento también es tenido en cuenta.
6. Espíritu conciliador. Para detectarlo hay que considerar el trazo, la presencia de manos y los rasgos de la cara.
7. Deseo de superación. Se analiza teniendo en cuenta la aparición de detalles accesorios y el armado de un escenario.
8. Aptitud de mando. Es necesario tener en cuenta el emplazamiento, la dimensión o tamaño del dibujo y la aparición del elemento de defensa.
9. Capacidad de adaptación. Puede ser detectado considerando el emplazamiento del dibujo, la aparición de los elementos de defensa y la ausencia de actitudes opositoras.
10. Capacidad para asumir responsabilidades. Es preciso observar cómo desenvuelve la tarea.
11. Honestidad. Hay que tener en cuenta las manos, los ojos, la aparición de detalles accesorios y orientación de la persona.

- **Aptitudes intelectuales**

1. Inteligencia abstracta. Es necesario analizar el emplazamiento, la presión, el trazo y el tiempo de ejecución.
2. Inteligencia concreta. Se detecta considerando el emplazamiento, el trazo y la orientación de la figura.

3. Capacidad de reflexión. Se observa el emplazamiento del dibujo así como la orientación del mismo
 4. Método. Se considera cómo planifica y desarrolla la tarea, y la secuencia en la que el sujeto dibuja la figura.
 5. Capacidad de organización. Se tiene en cuenta el emplazamiento, tamaño y ubicación de la figura.
 6. Autonomía. Esta aptitud se detecta en aquellos sujetos que realizan la tarea sin dudar y llegan a un resultado armónico.
 7. Atención. Es necesario tener en cuenta el trazo, la presión y la ausencia de elementos esperables.
 8. Memoria. Es esperable que no se observe la ausencia de ciertos elementos o partes de la figura humana.
 9. Imaginación. Es muy común en dibujos creativos, en aquellos donde aparece el indicador movimiento o una gran variedad de elementos o detalles accesorios.
- **Aptitudes físicas**

Se observa en los niveles de energía y vitalidad que presenta el dibujo, en el trazo y presencia de tachaduras y borrados.

Capítulo 3

METODOLOGÍA DE TRABAJO

El propósito de este capítulo consiste en detallar la metodología escogida para llevar a cabo el presente Trabajo Final Integrador.

3.1 Tipo de estudio

Descriptivo, de diseño no experimental transeccional.

3.2 Muestra

Se utilizaron 20 protocolos del *Test de la persona bajo la lluvia*, 10 de candidatos finalistas gerentes de marketing y 10 de candidatos finalistas administrativos, de ambos sexos, cuyas edades oscilan entre los 28 y los 40 años.

El nivel educativo de los candidatos administrativos es terciario, mientras que el de los gerentes de marketing es universitario, con posgrados y/ o especializaciones en algunos casos.

El tipo de muestra tomada es de tipo *no probabilística*.

3.3 Instrumentos

- Informes realizados por las psicólogas de la consultora.
- Protocolos del *Test de la persona bajo la lluvia* pertenecientes a candidatos de nivel gerencial -área de marketing- y de nivel administrativo.
- Perfiles de puestos correspondientes.
- Resumen, confeccionado por la consultora, sobre las características del cliente, cantidad de empleados de la empresa y organigrama.

Estos instrumentos fueron utilizados para ejemplificar el tema expuesto, haciendo un análisis de los mismos y cruzándolos con los datos bibliográficos y experiencia adquirida durante la práctica.

3.4 Procedimiento

Se seleccionaron los protocolos de candidatos finalistas evaluados para cubrir las posiciones de una secretaria administrativa y de un gerente de marketing. Una vez seleccionados, se los dividió en dos grupos de acuerdo al puesto al que postulaban - secretarias administrativas y gerentes de marketing- para así poder identificar qué indicadores del test tiene en común cada grupo y cuáles son aquellos que los diferencian entre sí.

Posteriormente, se intentó definir qué candidatos se ajustaron más al perfil, teniendo en cuenta las descripciones del puesto y perfiles de la empresa respectivos, y relacionando la información obtenida a partir de este test con la que brindan las demás técnicas que conforman la batería de evaluación de la consultora.

Capítulo 4

ANÁLISIS DE LOS DATOS

4.1 Análisis de la aplicación del Test de la persona bajo la lluvia para dos búsquedas diferentes

4.1.1 Secretaria Administrativa

Como todo personal administrativo, su papel es de importancia para el éxito de una organización (Albajari & Mames, 2005).

Esta es, particularmente, una posición que implica un elevado nivel de confianza con sus superiores, dado que sus principales tareas serán de asistencia a los mismos.

Algunas de las variables que suelen evaluarse para este tipo de perfil son la capacidad de planificación y organización, la capacidad de atención y concentración, la capacidad analítica, resolutive y de trabajo en equipo, la comunicación escrita y oral, y la atención a los detalles.

4.1.1.1 Perfil de la empresa

El *cliente* es una empresa contable de estructura pequeña, con más de cuarenta años de trayectoria, que se dedica a brindar servicios de outsourcing, tercerización administrativa, contable, e impositiva así como liquidación de haberes.

Sus valores son la ética profesional, el compromiso, la precisión, el espíritu de servicio y la proactividad.

4.1.1.2 Perfil del puesto

De acuerdo al perfil elaborado por la consultora, el cliente orientó su búsqueda hacia personas con vocación de servicio, capaces de identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes así como de optimizar los costos, con autogestión, capacidad de aprendizaje, trabajo en equipo, disciplina, responsabilidad, colaboración y compromiso.

Asimismo, la posición requiere de una personalidad cálida, analítica, proactiva y eficiente, que permita argumentar con solidez y ejecutar los cambios que sean necesarios para mejorar la gestión de la empresa. También se valorarán personas detallistas, organizadas, discretas y honestas.

Sus principales tareas consistirán en el correcto manejo de la información, la atención de llamadas telefónicas y clientes, actualización de las fichas de los mismos, compras de insumos, redacción de informes y correspondencia, manejo de agenda y organización de viajes o reuniones, tareas generales de oficina y asistencia personalizada a los socios.

Esto implica, por consiguiente, capacidad para comunicarse eficazmente y establecer buenas relaciones interpersonales, discreción, confiabilidad y responsabilidad.

4.1.1.3 Indicadores comunes al puesto

Predominan los dibujos de tamaño mediano con orientación de la figura hacia el frente, esto indica que los candidatos evaluados poseen capacidad de adaptación y carácter moderado. De esta manera, tratarían de adaptar sus posibilidades a las necesidades del entorno, haciendo primar la razón sobre sus sentimientos.

Son constantes en cuanto a su carácter, prudentes, serenos y firmes. Sin embargo, pueden aparecer ciertos aspectos negativos tales como el aislamiento, la indiferencia o la falta de flexibilidad.

En cuanto al emplazamiento, no hay demasiada uniformidad en los protocolos. Algunos evidencian tendencias creativas, autodominio, actitudes firmes, personas reflexivas y calculadoras. Otros indican personas receptivas, contemplativas, orientadas al presente, que privilegian lo cotidiano y la realidad inmediata, con capacidad de observación e intuición.

En todos los gráficos se observa la inteligencia abstracta que implica la capacidad de entender y resolver problemas de orden complejo. Estas personas son capaces de razonar y elaborar juicios críticos.

Asimismo, la mayoría de los candidatos han hecho un buen uso del espacio, logrando una distribución clara y buenas proporciones en el dibujo, cubriendo

adecuadamente a la figura con el paraguas. De esto se desprende la capacidad de organización y la capacidad para soportar las presiones del ambiente.

Una parte de los protocolos presentan un predominio de líneas curvas, figuras relajadas y con actitud abierta, manos visibles y precisión en los rasgos de la cara, lo cual revela personas pasivas y complacientes, de buena comunicación y tacto en las relaciones interpersonales, que tienden a agrandar a las personas y poseen espíritu conciliador.

4.1.1.4 Ajuste de los candidatos al perfil

Teniendo en cuenta el perfil del puesto y los datos obtenidos a partir del análisis de las técnicas administradas, puede decirse que los protocolos de los sujetos analizados presentan un buen ajuste a los requerimientos del puesto.

La capacidad de adaptación y el carácter moderado que evidencian los protocolos resulta crucial para la vocación de servicio. Además, dado que el puesto requiere del trabajo en equipo, la atención a clientes y el trato continuo con los socios, el hecho de que los candidatos se caractericen por ser personas pasivas y complacientes, con tacto en las relaciones, es fundamental para poder mantener dichas relaciones en armonía y propiciar un buen clima de trabajo y de intercambio de la información.

El análisis también revela que se trata de personas organizadas, orientadas al presente y a la realidad inmediata, lo que les permite poder focalizarse en las tareas del día a día, estableciendo un orden de prioridades y pudiendo mantener toda la documentación ordenada y accesible.

La capacidad para soportar las presiones es crucial para poder trabajar bajo las directivas de los socios y no bajar la guardia frente a posibles fracasos o errores.

El tipo de pensamiento que predomina es el analítico, lo cual les permitiría comprender problemas de índole compleja y resolverlos con facilidad así como encontrar sus causas posibles. La capacidad de elaborar y emitir juicios críticos se vuelve importante para que puedan transmitir sus ideas de manera clara y ser entendidas por los receptores, ya sean los socios para los que trabaja o bien sus clientes.

Finalmente, la capacidad de observación e intuición que denotan la mayoría de los protocolos será de suma utilidad para poder prever eventualidades y responder a ellas de manera eficaz y anticipadamente.

4.1.2 Gerente de Marketing

Los gerentes de marketing pertenecen a lo que se conoce como 'áreas de desarrollo', que son aquellas que hacen crecer a la empresa tanto en dimensiones como en su inserción dentro del mercado. De esto se deduce que un gerente de marketing debe ser un buen 'lector' de la realidad, lo que implica comprenderla y detectar los cambios y nuevas necesidades del mercado a fin de crear nuevas formas para sus productos. Para lograr esto deben ser perseverantes, organizados y planificadores. También deben poder ser capaces de motivar a los miembros de su equipo para alcanzar los objetivos de la empresa y de su área en particular (Albajari & Mames, 2005).

Asimismo, como todo gerente, debe tener la capacidad de liderar tanto personas como proyectos, asumir responsabilidades y combinar diferentes recursos para así poder llegar a un resultado exitoso.

Al ser gerente de una empresa de gran tamaño, el poder está más repartido, por lo cual, deberá compartir su poder e información con los gerentes de las demás áreas.

Frecuentemente se evalúa la capacidad y el estilo de liderazgo, la iniciativa, el nivel de tolerancia a la frustración y capacidad de soportar presión, como también el nivel intelectual y tipo de pensamiento, la orientación a resultados, la organización, planificación, capacidad de negociación y nivel de compromiso con la tarea.

4.1.2.1 Perfil de la empresa

El *cliente* es una importante multinacional de consumo masivo, con casi sesenta años de trayectoria.

Valora el compromiso, la innovación, la responsabilidad y la capacidad para poder captar y entender las necesidades de los consumidores.

4.1.2.2 Perfil del puesto

De acuerdo a lo requerido por el mismo, el *perfil* se dirigió hacia candidatos con una personalidad analítica, con capacidad ejecutiva, autogestión, liderazgo, fuerte orientación a resultados, ética, autonomía y compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El ocupante del puesto será responsable de organizar y ejecutar el plan de marketing así como de definir e implementar las estrategias y acciones correspondientes. Por lo mismo, tendrá a su cargo el control del presupuesto y el monitoreo de la eficacia de las acciones ejecutadas.

Deberá confeccionar informes administrativos de manera periódica sobre el curso de las acciones tomadas.

Será el nexo de la empresa con las agencias de publicidad, centrales de medios, promociones y prensa.

Trabjará con pares, clientes, otras empresas, organismos y cámaras cruzando datos con el fin de analizar el mercado local y las tendencias a nivel internacional y así llegar a la toma de decisiones innovadoras para los productos de la empresa a la que pertenece.

4.1.2.3 Indicadores comunes al puesto

En general predominan los dibujos emplazados en el centro de la hoja y el tipo de inteligencia abstracta, lo cual señala personas que poseen iniciativa y son intuitivas, receptivas y contemplativas que se manejan dentro de lo cotidiano, movidas por el interés en el presente y la realidad inmediata, con buena capacidad de observación.

Son equilibradas, razonadoras, capaces de comprender y resolver problemas complejos, emitiendo juicios críticos y evidenciando capacidad de síntesis.

En cuanto al tamaño de los gráficos varían entre medianos y grandes. Mientras que algunos candidatos se adaptan, son moderados, prudentes y serenos; otros parecerían ser expansivos, orgullosos, vehementes y poseer ideales exaltados.

Hay un predominio de orientación de las figuras hacia el frente, lo cual evidencia personas razonadoras que adaptan sus posibilidades a los requerimientos del ambiente, constantes de carácter, prudentes y firmes.

Se observa en algunos candidatos un trazo débil pero realizado con velocidad, lo que denota personas que poseen rapidez mental y que son ágiles, originales, creativas, intuitivas e hipersensibles.

En otros candidatos el trazo es más bien curvo, demostrando la capacidad de los mismos para mantener buenas relaciones interpersonales.

Una minoría ha orientado sus dibujos hacia la izquierda, indicando personalidades introspectivas, reflexivas, analíticas y, en ocasiones, algo pasivas.

La gran mayoría ha trabajado solo, ejecutando las consignas sin dudar y llegando a un resultado armónico haciendo un buen uso del espacio. De esto se deduce que son sujetos autónomos y con capacidad de organización.

Se observa en varios gráficos la capacidad de organización y el intento de controlar lo instintivo, y, en menor medida, deseos de poder o de sobresalir. Asimismo, hay también, sobrecomprensión o reafirmación de la decisión en los dibujos de la mayor parte de los candidatos.

Finalmente, en todos los dibujos se observa la presencia de paraguas y la ausencia de borrados y tachaduras, lo cual demostraría la capacidad de los candidatos para soportar las presiones y tolerar la frustración.

4.1.2.4 Ajuste de los candidatos al perfil

Habiendo considerado los datos aportados por las técnicas psicológicas administradas y su comparación con el perfil, puede decirse que los protocolos de los sujetos evaluados presentan un buen ajuste a los requerimientos del puesto.

Hay predominio de personalidades razonadoras, organizadas, prudentes y firmes. Esto es de suma utilidad para poder diseñar e implementar las estrategias de marketing necesarias para el negocio, liderar personas y proyectos, y trabajar en equipo intercambiando información. A los fines de esto último, también es esencial la

capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, rasgo observado en gran parte de los protocolos analizados. La capacidad de organización y planificación observada, especialmente, también se torna un elemento importante para tal fin.

Si bien la mayoría actúa basándose en el presente y la realidad inmediata, una minoría muestra una personalidad más introspectiva, reflexiva y analítica, con capacidad para planificar acciones. Esto último daría cuenta de diferentes estilos gerenciales, los cuales han probado similar eficacia en su labor.

La capacidad de observación e intuición junto con la creatividad y originalidad observada, les permitiría analizar las necesidades del mercado y hacer propuestas innovadoras que destaquen sus productos y capten la atención de los clientes.

La gran mayoría posee iniciativa, autonomía y orientación a resultados, rasgos esenciales para poder liderar su área y equipo de trabajo. Esto implica, también, capacidad para tomar decisiones, prever y anticiparse a los hechos teniendo planes o estrategias ante cada obstáculo o dificultad.

El tipo de pensamiento, predominantemente analítico, es fundamental para comprender la realidad en la que se mueve y establecer pautas de acción para operar sobre la misma, teniendo en cuenta los detalles sin perder la visión global de las cosas.

Asimismo evidencian alto grado de exigencia consigo mismos, intentando ejecutar las acciones de manera perfecta para alcanzar los objetivos propuestos, y tendiendo a trasladarla a los demás.

Algunos candidatos se caracterizan por ser orgullosos, vehementes, expansivos y por poseer ideales exaltados, así como por la tendencia a reafirmar sus decisiones. Esto implicaría un tipo de líder que no pasa inadvertido, 'no da el brazo a torcer', no se rinde fácilmente e intentará poner todos los recursos disponibles en juego a fin de obtener los resultados esperados.

La mayoría de los candidatos demuestran ser ágiles, expeditivos, dinámicos y constantes, lo cual permite que sigan un ritmo de trabajo sostenido, sin altibajos y con rapidez. Teniendo en cuenta la velocidad en la que se producen los cambios y avances en el mercado, estas características son muy útiles para poder mantener el nivel competitivo de la empresa y la vigencia de sus productos.

Finalmente, se observa un buen nivel de tolerancia a la frustración y capacidad para soportar presiones. Estos son rasgos básicos que todo gerente debe

poseer para poder seguir adelante con la gestión de su área, a pesar de los fracasos o malos momentos que deba atravesar. Los mismos, sumados a la firmeza anteriormente descrita, le permitirán dar una imagen sólida para no desmoronarse frente a tales situaciones y poder enfrentarlas de manera apropiada.

4 1.3 Indicadores que diferencian a los puestos entre sí

En este apartado se intentará describir las características distintivas de cada grupo observadas en el análisis de los protocolos.

Las **secretarias administrativas** se caracterizan por ser pasivas y complacientes, con tendencia a agrandar a los demás.

También son prudentes, de carácter moderado y espíritu conciliador.

Los **gerentes de marketing**, en cambio, se distinguen por ser expansivos, orgullosos y vehementes, con deseos de destacarse y tendencia a reafirmar sus decisiones. Si bien una minoría se muestra con un perfil más introspectivo, que denota personas reflexivas y analíticas, que tienden a planificar acciones.

Poseen iniciativa, autonomía, capacidad para la toma de decisiones y agilidad tanto mental como ejecutiva.

Asimismo, tienen tendencias creativas, son asertivos e intuitivos.

4.2 Relación de la información obtenida a partir del Test de la persona bajo la lluvia con el resto de las técnicas y tests que integran la batería de evaluación

4.2.1 Batería de evaluación psicológica

La batería de evaluación psicológica de la consultora en la que se ha realizado la pasantía, consta de las siguientes técnicas:

- Test de la persona bajo la lluvia.
- Test de aptitudes de Pic.

- Psicodiagnóstico de Rorschach.

En tanto el *Test de la persona bajo la lluvia* aporta información sobre el comportamiento del evaluado frente a las exigencias laborales, sus modos de procesar y organizar la información y algunos aspectos de su personalidad; el test de aptitudes de Pic permite medir el nivel intelectual del candidato, mientras que con el psicodiagnóstico de Rorschach se obtiene una visión más profunda y compleja de su personalidad.

En lo que sigue, se procederá a mencionar, según cada técnica administrada, las características en común observadas en los candidatos para la búsqueda de gerente de marketing, por un lado, y de secretaria administrativa por el otro, para luego comparar cómo se relacionan estos datos con los obtenidos específicamente en el análisis del *Test de la persona bajo la lluvia*.

4.2.2 Datos aportados por el Test de Aptitudes de Pic

El coeficiente intelectual de las **secretarias administrativas** tiende a ser término medio y el tipo de pensamiento es analítico.

En el caso de los **gerentes de marketing**, su coeficiente intelectual tiende a ser superior al promedio y su tipo de pensamiento es predominantemente analítico.

4.2.3. Datos aportados por el Psicodiagnóstico de Rorschach

Las **secretarias administrativas** se caracterizan por ser trabajadoras, activas y prácticas.

Se muestran simpáticas, cálidas, comunicativas, dispuestas y voluntariosas.

Parecieran estar capacitadas para realizar tareas que requieran de un procedimiento a seguir y direcciones. Asimismo, se observa la necesidad de estar en un ambiente cálido para poder desenvolverse mejor y sentirse más seguras.

Por lo general, los **gerentes de marketing** se muestran ágiles, expeditivos, activos, dinámicos y constantes. Poseen iniciativa, autonomía y orientación a resultados.

Son reflexivos, observadores, organizados y firmes en sus decisiones. Establecen un orden de prioridades a fin de concentrarse en lo esencial y lo más urgente.

Algunos de ellos son exigentes tanto consigo mismos como con los demás, pero se manejan manteniendo buenas relaciones interpersonales. También son creativos y originales, pudiendo aportar ideas innovadoras al negocio

4.2.4 Datos aportados por el Test de la persona bajo la lluvia

En las **secretarias administrativas** se observa constancia de carácter, prudencia, firmeza y capacidad de organización. Dejan que la razón prime sobre sus sentimientos, por lo que tienden a ser analíticas y capaces de elaborar juicios con criterio.

Tienen una buena capacidad de adaptación, adecuándose a las necesidades del entorno. Son pacientes, agradables y poseen un buen nivel de comunicación y trato con los demás.

Una minoría se destaca por su espíritu conciliador y capacidad de colaboración.

En líneas generales, son personas receptivas, intuitivas y contemplativas que se guían por la realidad inmediata privilegiando lo cotidiano, con algunas tendencias creativas.

Gracias a su capacidad de abstracción pueden comprender y resolver problemas complejos.

En cuanto a los **gerentes de marketing**, se ha observado que son personas equilibradas, razonadoras, capaces de comprender y resolver problemas complejos y de emitir juicios críticos. Poseen iniciativa, autonomía y capacidad de organización.

Son contantes de carácter, firmes, ágiles, rápidos mentalmente, observadores, originales, creativos, intuitivos y movilizados por la realidad inmediata. Aunque algunos, en menor medida, son más introspectivos, reflexivos y analíticos, lo que les permite planificar acciones.

Tienden a ser más bien expansivos y orgullosos, con ideales exaltados. Por eso se destacan los deseos de sobresalir y de poder, la reafirmación de sus decisiones y la sobrecomprensión de la realidad.

4.2.5 Comparación entre los datos aportados por los tests

Al contrastar los datos obtenidos por las técnicas administradas, se han encontrado algunas coincidencias.

Para las **secretarias administrativas**, hay una tendencia a describirlas como personas trabajadoras, serviciales, simpáticas y agradables, que se adaptan a las necesidades del medio y que complacen a los demás.

En el caso de los **gerentes de marketing**, hay consenso en cuanto a describirlos como personas con iniciativa y capacidad de organización, autonomía, agilidad y firmeza. Algunos con un perfil más analítico y reflexivo, mientras que otros son vistos con mayor rapidez mental, originales, creativos e intuitivos.

4.3 **Análisis de la tríada de candidatos enviada a los clientes**

Para cubrir el puesto de **secretaria administrativa** se enviaron a los candidatos que corresponden a los gráficos 1, 9 y 10, según el anexo que se encuentra al final del presente trabajo.

- Gráfico 1.

El análisis arroja una descripción de una persona activa, práctica y predispuesta, con sentido de la economía y capaz de comprender y

resolver los problemas que se le presentan enfrentándolos, sin exponerse a riesgos y haciendo primar la razón sobre sus sentimientos. Su tipo de pensamiento es analítico – sintético, lo cual le permitiría captar los detalles y poder discriminar lo esencial, sin desatender la totalidad de las situaciones.

Asimismo, posee muy buena capacidad de adaptación para adecuarse a las reglas de trabajo y normas de equipo, así como para complacer a los demás. Es diplomática, sensible, afectiva, conciliadora y capaz de establecer buenas relaciones interpersonales. Su capacidad de argumentación observada, le permitiría recibir, elaborar y transmitir información de manera adecuada. Tiene empuje, deseos de superarse y tendencia al perfeccionismo.

Pareciera trabajar mejor en tareas estructuradas que impliquen un procedimiento a seguir y direcciones.

- Gráfico 9.

De su análisis se desprende la descripción de una persona espontánea, servicial, desenvuelta y con iniciativa, que se adapta fácilmente aunque puede suceder que necesite de reaseguros afectivos para operar sobre la realidad. Es igualmente capaz de aplicar su razonamiento y lógica en las tareas que realiza a diario y su tipo de pensamiento es de tipo analítico – sintético.

Posee un carácter moderado, es prudente y serena, con tendencia a complacer a las personas. Suele manejarse dentro de lo cotidiano y puede adoptar rutinas.

- Gráfico 10.

Su análisis describe a una personalidad enérgica, dinámica, creativa e imaginativa.

Posee buena capacidad de adaptación, es prudente, complaciente y tiende a manejarse con cautela, pudiendo resolver problemas complejos de manera lógica y haciendo uso de la razón. Su tipo de pensamiento es sintético, de lo que se deduce que tendería a

interpretar las situaciones como un todo, relacionando varios conceptos e integrándolos entre sí.

Pareciera ser sociable, empática y demostrar interés por los otros, por lo que disfrutaría de trabajar en equipo

Teniendo en cuenta lo expuesto, el candidato del gráfico 1 podría ser el que más posibilidades tendría de entrar a la organización, dado que posee más aptitudes para trabajar bajo las órdenes de un superior, estando a su servicio permanentemente y pudiendo mantener un buen clima de trabajo en relación a sus pares. El hecho de que se sienta cómoda en tareas que impliquen procedimientos y direcciones se podría tornar en un punto a favor para contratarla, junto con el nivel de detallismo y diplomacia que pareciera poseer.

Al candidato del gráfico 9, podría jugarle en contra, su necesidad de estar en un ambiente de trabajo cálido para sentirse seguro y poder operar en la realidad, ya que a veces, en el ámbito laboral, esto no siempre sucede. En dicho sentido, pueden aparecer períodos de mucha presión que generen un clima de trabajo hostil, ante el cual el candidato deberá poner al servicio su capacidad de adaptación, para desempeñarse eficazmente.

Finalmente, en cuanto al candidato del gráfico 10, podría no favorecerle su inclinación a percibir las situaciones de forma global, sin prestar atención a los detalles, característica importante que debe poseer toda secretaria administrativa.

Para ocupar la posición de **gerente de marketing** se enviaron a los candidatos correspondientes a los gráficos 1, 2 y 4, tal como figuran en el anexo de este trabajo.

- Gráfico 1.

De su análisis se desprende la descripción de un candidato con una personalidad enérgica, ágil, responsable, comunicativa y expansiva, que necesita del hacer ligado a la acción. Es analítico y operativo, capaz de comprender y resolver problemas de índole compleja, razonando y emitiendo juicios críticos. Su tipo de pensamiento es sintético y tiene capacidad de organización y argumentación. Tiende a

planificar a mediano y largo plazo, adoptando una visión más estratégica.

Posee iniciativa, autonomía, actitud de mando y sentido de la economía. No se queda con las cosas tal como le son dadas, sino que tiende a más.

- Gráfico 2.

Su análisis denota una persona autónoma, organizada, productiva y constante, que posee iniciativa y un buen nivel intelectual. Es por ello capaz de comprender y resolver problemas complejos, razonando y emitiendo juicios con criterio.

Es serena, prudente y con buena capacidad de adaptación, observación e intuición. Pareciera que puede enfrentar las situaciones de manera adaptativa, sin exponerse a riesgos innecesarios e, incluso, adelantándose a las mismas por su capacidad de previsión. Asimismo, es ordenada, detallista y autoexigente. Parece ser capaz de tomar decisiones con rapidez y sortear obstáculos y dificultades hábilmente.

Posee un trato adecuado en las relaciones interpersonales, facilidad de palabra, lo cual le permite comunicar sus ideas con claridad, y es precisa y firme al exponer sus puntos de vista.

- Gráfico 4.

Según el análisis del mismo, el candidato pareciera ser una persona predispuesta, ejecutiva, con iniciativa y que se adapta con facilidad. Es expresiva, comunicativa, complaciente, empática y tiene tacto en las relaciones interpersonales. Puede resolver problemas complejos apelando a su razón y criterio lógico. Su tipo de pensamiento es analítico – sintético.

Se muestra equilibrada, prudente, serena y criteriosa. También posee aptitud de mando, capacidad de organización y de trabajo en equipo. Es autoexigente, motivadora y tiene deseos de poder y superación.

De acuerdo al perfil de puesto buscado, el candidato del gráfico 2 podría resultar el más adecuado por poseer un mayor ajuste al mismo, en cuanto cuenta con ciertas características fundamentales para poder ocupar eficientemente la posición que no se observan en los otros candidatos. Entre ellas, el ser una persona comunicativa y expresiva, con tacto en las relaciones con los demás, le posibilitaría actuar eficientemente como nexo entre la empresa y sus clientes, las centrales de medios, organismos y cámaras.

Si bien el candidato del gráfico 4 se adecúa al perfil, el del gráfico 2 lo supera por su capacidad de previsión, detallismo, rapidez y facilidad de palabra, aptitudes sumamente útiles para desempeñar con soltura las tareas propias de un gerente de marketing.

Por otra parte, en el caso del candidato del gráfico 1, se han encontrado, específicamente en el *Test de la persona bajo la lluvia*, ciertos indicadores de agresividad y consecuente dificultad para controlar los estímulos, terquedad, mal humor, tendencia a la actuación impulsiva y autoritarismo. Si esto es realmente comprobable con el resto de las técnicas psicológicas, podrían poner en riesgo su correcto desempeño en el puesto de trabajo.

4.4 Ventajas y desventajas de la aplicación Test de la persona bajo la lluvia en la selección de personal

4.4.1 Ventajas

- Rápido y fácil de aplicar.
- Económico, sólo requiere hojas y papel.
- Puede administrarse tanto de forma individual como grupal.
- Requiere mínimas habilidades lingüísticas para llevarlo a cabo.

- Está menos vinculado con la cultura que otras técnicas de evaluación de la personalidad – utilidad transcultural-.
- Reduce la capacidad del evaluado de fingir o mostrarse de una manera que no es.

4.4.2 Desventajas

- Algunos adultos pueden mostrarse reticentes a hacer el dibujo por considerarlo una tarea de niños.
- Es un test que no tiene suficiente validación científica.
- La difusión masiva del test, lo cual alienta a los candidatos a investigar y aprender las respuestas más adaptativas para tener un resultado favorable.

Haciendo un balance entre las ventajas y las desventajas, podría decirse que el *Test de la persona bajo la lluvia* es una técnica proyectiva muy útil, económica, rápida y fácil de aplicar, pero dado que hace énfasis en aspectos más cualitativos de la personalidad debe administrarse siempre como complementaria a otras técnicas psicológicas - como las psicométricas- que hagan mayor hincapié en los aspectos cuantitativos y la comparación a una norma en base en baremos. De este modo, podrá obtenerse un informe rico y completo que reúna datos de ambas clases.

En cuanto a la difusión masiva del test, en algunos casos de candidatos que ya han atravesado otros procesos de selección o que se sospeche que tienen conocimiento del mismo, conviene administrar otra técnica similar que no sea tan popular, a fin de obtener mejores resultados.

Capítulo 5

CONCLUSIONES Y APORTACIONES PERSONALES

A modo de cierre del presente trabajo, puede decirse que los objetivos propuestos han sido alcanzados con éxito.

En primer lugar, se han podido detectar las características comunes de cada puesto analizado y, a partir de esto, extraer aquellas que los diferencian entre sí.

Ambos grupos evidenciaron inteligencia abstracta y parecerían poseer buena capacidad de adaptación para soportar las presiones del medio y tolerar las frustraciones.

Por un lado, las secretarías administrativas podrían definirse como personas de carácter moderado, serenas, constantes, organizadas, complacientes y capaces de mantener tacto en las relaciones interpersonales. Por el otro, los gerentes de marketing podrían ser descritos como personas con iniciativa, autonomía, capacidad de organización, intuitivos, firmes, equilibrados, razonadores, ágiles y capaces de mantener buenas relaciones interpersonales.

Mientras que el primer grupo se distingue por estar compuesto por personas moderadas, prudentes y conciliadoras; el segundo grupo, está caracterizado por sujetos expansivos, con deseos de sobresalir, iniciativa, autonomía, capacidad para la toma de decisiones, firmeza, agilidad mental y ejecutiva, y creatividad.

En segundo lugar, el ajuste de los candidatos al perfil del puesto ha resultado igualmente adecuado, aunque algunos, debido al estilo personal presentado, apliquen mejor que otros a las demandas de los clientes que solicitaron las respectivas búsquedas.

En tercer lugar, algunos datos aportados por el *Test de la persona bajo la lluvia* tienden a coincidir con la información arrojada por las restantes técnicas administradas, mientras que otros la enriquecen y complementan.

En cuarto lugar, en cuanto a las tríadas de candidatos presentadas, podrían sugerirse otros candidatos dentro de los 10 evaluados.

- Para la posición de *secretaría administrativa*, el candidato del gráfico 4 podría haber resultado adecuado, ya que evidencia una persona enérgica, complaciente, modesta, sencilla, con sentido de la economía y un nivel de adaptación espontánea, sin cuestionamientos a normas. Estas características resultarían apropiadas para la vocación de servicio que el puesto requiere. Asimismo, esta persona, pareciera poder resolver las situaciones problemáticas haciendo uso de la razón y criterios lógicos. Es constante de carácter, firme y prudente. Posee iniciativa, capacidad de colaboración, organización y trabajo en equipo, espíritu conciliador y un buen nivel de comunicación pudiendo

mantener el tacto en sus relaciones con los demás. Esto último junto con su firmeza, le posibilitarían argumentar con solidez y ejecutar las acciones que sean necesarias.

- En el caso del puesto de *gerente de marketing*, el candidato del gráfico 9 podría haber resultado más adecuado que el del gráfico 1, por poseer un nivel de inteligencia superior a la media y una personalidad analítica, madura, con iniciativa, capacidad de organización y liderazgo. Estas aptitudes se tornan fundamentales para que el mismo pueda organizar y ejecutar el plan de marketing de la empresa, así como controlar el presupuesto y monitorear la eficacia de las acciones llevadas a cabo. También demuestra ser capaz de argumentar con lógica, prever y afrontar los problemas sin exponerse a riesgos innecesarios. El mismo, se muestra seguro de sí mismo, complaciente y productivo, sin distraerse en detalles de poca importancia, lo cual no implica que, si la situación lo requiere, no pueda ser más preciso y detallista, como cuando deba elaborar los informes administrativos de manera periódica, sobre el curso de las acciones tomadas. Asimismo, tiene deseos de crecimiento y superación y es capaz de mantener buenas relaciones interpersonales.

Finalmente, en cuanto a las ventajas y desventajas, el *Test de la persona bajo la lluvia* es una técnica sumamente útil en selección de personal, dado que nos permite predecir el comportamiento laboral futuro del candidato y su forma de reaccionar frente a las presiones y demandas de su puesto de trabajo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que si bien los datos aportados por este test son ricos y útiles, a la hora de tomar una decisión sobre el candidato, hay que basarse en la integración de la información obtenida por toda la batería de evaluación, donde se hallan las convergencias y divergencias de las técnicas administradas, así como de la entrevista y la propia experiencia del profesional o los profesionales que están a cargo de todo el proceso.

Como se sabe, las técnicas proyectivas no pueden utilizarse para arribar a diagnósticos precisos acerca de una persona. Deben considerarse como tests que

permiten formular hipótesis para ser confirmadas o refutadas al compararlas con los antecedentes del evaluado y los datos obtenidos en el resto de la evaluación.

Si bien el supuesto fundamental de todas las técnicas proyectivas es que el individuo, frente a estímulos ambiguos o inestructurados, reflejan atributos significativos y relativamente persistentes de su personalidad, varias investigaciones parecen demostrar la existencia de otros factores tales como cansancio, hambre, consumo de drogas y ansiedad que afectan las respuestas de los individuos. También influyen las características del evaluador y la percepción por parte del examinado, así como la propia situación de evaluación (Canelones Barrios, S/F).

Frente a lo expuesto, los resultados de un test proyectivo deben interpretarse teniendo conocimiento tanto de las experiencias anteriores del evaluado como de las condiciones en las que se obtuvieron dichos resultados.

Un punto aparte merece la *difusión masiva del test* objeto de este trabajo final integrador.

Los medios masivos de comunicación, particularmente la internet, son el principal vehículo para la propagación de las técnicas más utilizadas en selección de personal con el fin de ‘ayudar’ a los candidatos a conseguir un empleo.

Hay una gran cantidad de páginas de internet que se dedican a describir cuáles son las respuestas esperables para cada test y la forma en la que el candidato debe comportarse frente al evaluado. Incluso existen foros dedicados especialmente a esto y a cuestionar la validez e importancia de las técnicas psicológicas.

Es por esto, que los profesionales de la psicología deberíamos tomar consciencia de que tenemos que hacer algo entre todos para frenar este tipo de hechos que nos terminan perjudicando no solo a nosotros en nuestra labor diaria, sino a la psicología como ciencia y profesión.

BIBLIOGRAFÍA

Albajari, V. & Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*. Buenos Aires: Paidós.

Alcañiz, S. & Querol, S. (2007) *Selección de personal. Aplicación del Test de la persona bajo la lluvia*. Buenos Aires: Lugar.

Alles, M. (1998). *Empleo: el proceso de selección*. Buenos Aires: Macchi.

Anzieu, D. (1962). *Los métodos proyectivos*. Buenos Aires: Kapelusz.

Bell, J. (1962) *Técnicas proyectivas*. Buenos Aires: Paidós.

Biedma, C & D'Alfonso, P. (1960). *El lenguaje del dibujo*. Buenos Aires: Kapelusz.

Canelones Barrios, P. A (S/F). El dibujo como recurso psicodiagnóstico y terapéutico. Recuperado el 21 de Agosto de 2008 de, <http://ruauni3.org/Ponencias/ponenciapablocanelones2.htm>

Cohen, R. J. & Swerdlik, M. E. (2001). *Pruebas de evaluación psicológicas. Introducción a las pruebas y a la medición*. México: McGraw – Hill.

Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice – Hall.

Fernández Liporace, M. (1996). *El dibujo de la figura humana*. Buenos Aires: Psicoteca.

Freud, S. (1906). *El delirio y los sueños*. Buenos Aires: Amorrortu.

García Lerín, F. J.; Martínez - Tur, V. & Peiró Silla, J. M. (2001). "Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y el desarrollo de los recursos humanos". En Agulló, E. y Ovejero, A. (Coords). *Trabajo, individuo y sociedad*. pp. 165-201. Madrid: Pirámide.

Hammer, E. (1995). *Tests proyectivos gráficos*. México: Paidós.

Hidalgo, G. & Peker, G. (2004). "Características y metodología del psicodiagnóstico en el ámbito laboral". En: Celener, G. (Ed.). *Técnicas proyectivas. Actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense*. Tomo II. Buenos Aires: Lugar.

Mirotti, M. & Liendo, P. (2001). *Introducción al estudio de las técnicas proyectivas*. Argentina: Brujas.

Querol, S & Chaves Paz, M. (2006). *Test de la persona bajo la lluvia. Adaptación y aplicación*. Buenos Aires: Lugar.

Rapaport, D. (1977). *Tests de diagnóstico psicológico*. Buenos Aires: Paidós.

Richino, S. (2000). *Selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.

ANEXO

Protocolos Secretarias Administrativas



Gráfico 1



Gráfico 2



Gráfico 3



Gráfico 4



Gráfico 5



Gráfico 6



Gráfico 7



Gráfico 8



Gráfico 9



Gráfico 10

Protocolos Gerentes de Marketing



Gráfico 1



Gráfico 2



Gráfico 3



Gráfico 4



Gráfico 5



Gráfico 6



Gráfico 7



Gráfico 8



Gráfico 9



Gráfico 10