



Universidad Católica de Cuyo

Facultad de filosofía y humanidades

Licenciatura en Psicología

SORIA QUIROGA, Nelson Bautista Daniel

Zárate, María Laura

Luján Gómez, Paula Araceli

San Juan, 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

**“SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA GASTRONÓMICA DE LA
PROVINCIA DE SAN JUAN.”**

TRABAJO INTEGRADOR FINAL
ÁREA PSICOLOGIA LABORAL

SORIA QUIROGA, Nelson Bautista Daniel

SAN JUAN

2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

**“SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA GASTRONÓMICA DE LA
PROVINCIA DE SAN JUAN.”**

TRABAJO INTEGRADOR FINAL
ÁREA PSICOLOGIA LABORAL

SORIA QUIROGA, Nelson Bautista Daniel

Directora de área: Lic. ZÁRATE, María Laura

Tutora académica: Lic. LUJÁN GÓMEZ, Paula A.

SAN JUAN

2025

Agradecimientos

En primer lugar, elevo mi más profundo agradecimiento a Dios, por guiarme y permitirme alcanzar los objetivos propuestos en este camino. Su presencia ha sido la fuerza impulsora en cada paso.

Extiendo mi sincero reconocimiento a todos los docentes que, con su invaluable conocimiento y dedicación, han contribuido significativamente a mi formación académica y profesional. Su compromiso con la enseñanza ha sido una fuente constante de inspiración.

A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y su paciencia a lo largo de este proceso, su aliento ha sido fundamental para superar cada desafío.

Expreso mi gratitud especial a la Directora de Área, Licenciada María Laura Zárate, por su liderazgo y por brindarme la oportunidad de desarrollar este trabajo. Su guía ha sido esencial para la culminación de este proyecto.

Asimismo, agradezco profundamente a mi tutora académica, Licenciada Luján Paula y, cuya experticia y orientación han sido pilares fundamentales en la elaboración de este estudio. Su acompañamiento y valiosas correcciones han enriquecido cada aspecto de mi trabajo.

Finalmente, mi agradecimiento a la empresa Seralico, y en particular al área de Recursos Humanos, por haberme permitido realizar mis prácticas de psicología laboral. La experiencia adquirida en un entorno real ha sido invaluable y ha complementado de manera significativa mi formación teórica.

Índice

Introducción	6
Planteo del Problema	6
Marco Teórico	10
<i>Desarrollo del Rol Profesional en el Proceso de Selección</i>	10
<i>El Rol del Psicólogo Laboral y Organizacional</i>	11
<i>Reclutamiento y Selección de Personal</i>	12
<i>La Selección de Personal en la Actualidad. Nuevas Perspectivas.</i>	17
<i>Etapas del Proceso de Selección</i>	19
Antecedentes	29
Metodología	34
Objetivo General	34
Objetivos Específicos	34
Tipo de Estudio	34
Participantes	35
Procedimiento	36
<i>Convocatoria y Recepción de Candidaturas</i>	36
<i>Preselección y Contacto Inicial</i>	37
<i>Entrevistas y Pruebas Psicotécnicas</i>	37
<i>Evaluación Proyectiva y Toma de Decisión</i>	38
Instrumentos	39
<i>La Observación</i>	39
<i>Curriculum Vitae</i>	39
<i>Entrevista Laboral</i>	40
<i>Batería Psicodiagnóstica</i>	41
Resultados	44
Resultados de Análisis de Curriculum Vitae	44
Resultado de Entrevista Semiestructurada	45
Resultados del Análisis del Test del Dibujo de la Figura Humana	48
Resultados del Análisis del Test de la Persona Bajo la Lluvia	56
Resultado del Análisis del Test de Wartegg	61

Discusión	71
Anexos	74
Anexo 1	74
Anexo 2	75
Anexo 3	76
Anexo 4	77
Figura 1	79
Referencias	80

Introducción

Planteo del Problema

La selección de personal es una función fundamental para las organizaciones, algunas empresas han reconocido claramente su importancia porque seleccionar es como elegir a miembros para integrar un grupo donde primen características similares a las de una familia. Dicha tarea es ejecutada por profesionales afines, entre ellos, un Licenciado en Psicología que aporta a la función aspectos peculiares y distintos de los que puede brindar otro tipo de profesional (Richino, 2000).

Durante la década de 1990, los procesos de selección eran más limitados y dependían principalmente del formato físico: los currículums se entregaban en persona o se enviaban por correo electrónico, y las vacantes se difundían en medios impresos. Con la llegada de Internet y la Web 1.0, las páginas eran estáticas y no permitían interacción ni el envío de archivos, por lo que las organizaciones continuaban utilizando bases de datos propias para gestionar los procesos de contratación.

Posteriormente, con la aparición de la Web 2.0, las redes sociales y los dispositivos móviles transformaron el reclutamiento, generando una comunicación más fluida entre empleadores y postulantes. Plataformas como LinkedIn o Behance facilitaron el acceso a información detallada sobre los candidatos y la difusión masiva de vacantes en línea. Desde 2011, el reclutamiento 3.0 integró Internet, redes sociales y movilidad digital, mejorando la rapidez y eficiencia del proceso de selección.

En la actualidad, el reclutamiento 4.0 representa una evolución centrada en la imagen de marca, tanto de las organizaciones como de los postulantes. Los candidatos construyen su marca personal mediante perfiles profesionales, portafolios digitales o blogs que muestran su experiencia

y competencias. Esta dinámica bidireccional ha redefinido la relación entre empresa y candidato, impulsando procesos más estratégicos, transparentes y alineados con la cultura digital (Estébanez, 2019).

El proceso de selección tiene como objetivo identificar, entre los candidatos reclutados, a aquellos que se ajustan a los puestos disponibles en una organización, con el fin de optimizar tanto el rendimiento individual como la eficacia organizacional. Este proceso resulta esencial debido a la gran diversidad entre los individuos, quienes presentan diferencias significativas en aspectos físicos y psicológicos, lo cual influye directamente en su forma de actuar, percibir situaciones y desempeñarse dentro de la empresa. El proceso selectivo debe así proporcionar un pronóstico de dos variables, no solo dar una idea actual, un solo diagnóstico; sino también una proyección de cómo serán en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización (Chiavenato, 2007).

Seleccionar personal es considerado como una inversión para la empresa, y a pesar de esto, el objetivo principal es que al escoger personal altamente capacitado permitirá el retorno de esta inversión lo más pronto posible, además trae consigo más beneficios a la empresa en diferentes niveles como social, material y financiero, pues la fuerza de trabajo permite que la empresa cumpla sus funciones adecuadamente (Martínez & Vargas, 2019). En la tarea de selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica como también pronóstica de los candidatos posibles, dichos aspectos nos proporcionarán probabilidades de éxito o ciertos riesgos al momento de seleccionar entre los postulantes a cubrir un puesto vacante (Richino, 2000). La selección es una actividad, una función, una tarea, que se ubica en una zona límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa, el mercado o el contexto social; por esta razón requiere de comprensión y conocimiento

de ambas realidades y una conducta flexible por parte del selector que debe conjugar ambos sistemas. La selección también puede concebirse desde un proceso compuesto por varias etapas, y a lo largo del recorrido es propicio destacar la relevancia tanto del puesto de trabajo y también del perfil, por lo que la función principal de la selección es buscar personas para realizar determinadas tareas requeridas por el puesto a cubrir (Richino, 2000).

La presente investigación busca potenciar el proceso de selección de personal con el fin de cubrir una vacante en el puesto de ayudante de cocina en una empresa de elaboración de alimentos y de esta manera disminuir las dificultades que eventualmente puedan presentarse en el desarrollo de dicha función, entre ellos, descenso de la productividad, inasistencias, rotación del personal y en algunas oportunidades llegar a producirse la renuncia o despido del personal. En otra perspectiva, se analiza el procedimiento vigente, lo que facilita una descripción detallada del sistema de selección existente, abarcando las fases, habilidades y rasgos deseados como aspirantes, así como las herramientas empleadas. Igualmente, el examen del procedimiento en curso permite valorar las virtudes y limitaciones del proceso presente, identificando en qué áreas concretas se está fallando.

Según Martha Alles (2006) tal como define, la selección adecuada de personal es crucial en las organizaciones, aunque su importancia puede variar según la perspectiva. John Byrne señala que, mientras las corporaciones multinacionales pueden recuperarse de errores, los ejecutivos no corren con esa misma suerte. Relata una experiencia donde un ejecutivo de finanzas, inicialmente prometedor, resultó ser un error de contratación lo que afectó negativamente su carrera. Además, Schein (2010) introduce el concepto de contrato psicológico, resaltando que las organizaciones deben crear un entorno que mantenga la lealtad y satisfaga las necesidades de sus empleados. En

resumen, las personas esperan ser tratadas con humanidad y tener oportunidades de desarrollo dentro de sus organizaciones.

El proceso de selección incorrecto impacta de forma negativa en el desempeño general de la organización, influenciando aspectos como la calidad en el servicio al cliente, la eficiencia de los trabajadores, la reputación de la empresa, entre otros. Del mismo modo, se incluyen varias recomendaciones para optimizar el proceso de selección de la empresa, sugiriendo alternativas y consejos que permitan mejorar dicho proceso. Se propone el uso de métodos y herramientas más específicas, como evaluación de habilidades, análisis de rasgos de personalidad, entrevistas estructuradas, pruebas psicotécnicas y otras estrategias.

Marco Teórico

Desarrollo del Rol Profesional en el Proceso de Selección

La función de selección, al situarse en una zona intermedia o de transición entre la realidad social y la institucional, demanda contar con información y conocimiento adecuados sobre ambas esferas. El responsable de la selección debe familiarizarse con la cultura organizacional y las características del contexto; para lograr esto, es necesario que mantenga cierta distancia, lo que le permitirá realizar una evaluación descriptiva y caracterizar la situación con un grado de independencia respecto a las emociones y vínculos afectivos que puedan influir en las relaciones más comprometidas (Richino,2000).

El rol actúa como un vínculo entre el individuo y la sociedad, conectado tanto con las características del individuo como con la función social que desempeña; por lo tanto, puede considerarse una “herramienta” operativa de conexión. En el concepto de rol, se identifican tanto las características del individuo como la función social que realiza y la necesidad individual que satisface. No es viable concebir el desarrollo de un rol únicamente a partir de lecturas y observaciones. Aunque se pueda contar con una formación teórica excepcional, el rol profesional no se activa hasta que se aplica en la práctica. Los roles se construyen a través de la acción y requieren la interacción con roles complementarios (Richino,2000).

Según Richino (2000), la fase inicial en el desarrollo de los roles es una etapa de preparación. En este proceso, la persona se informa y observa diversas experiencias que, aunque no son específicas del rol, son relevantes y contribuyen a su formación. A través de la interacción con el rol complementario, la información recopilada, las experiencias previas y las ideas personales sobre cómo debe funcionar y responder se integran y cobran sentido. A medida que la

persona desempeña su función, va construyendo rol y, al mismo tiempo, se va definiendo a sí misma.

El Rol del Psicólogo Laboral y Organizacional

El psicólogo organizacional tiene como función principal fomentar y potenciar el capital humano, contribuyendo así el desarrollo de la organización, ya sea en una institución o empresa. Esto le permite vincular las estrategias empresariales con el rendimiento o acciones de los individuos. Como profesional de la salud en una institución, el psicólogo puede intervenir en diversas áreas, especialmente en el departamento de recursos humanos (Velazquez,2013).

Por esta razón, algunas de las funciones y tareas del psicólogo organizacional incluyen plantear, organizar y supervisar las actividades de los miembros, así como gestionar las relaciones laborales dentro de una institución. También se encarga de realizar entrevistas, cuestionarios y encuestas para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, así como diseñar programas de rotación e inducción para el desarrollo personal y profesional.

Para definir el perfil de un psicólogo profesional organizacional, es fundamental establecer el contexto en el que ejerce su profesión, dado que las organizaciones requieren la presencia de un profesional capaz de aplicar sus conocimientos en un entorno altamente competitivo y calificado. Además, debe poseer la habilidad de gestionar, integrar y enriquecer continuamente sus conocimientos en el proceso productivo, participar en el análisis y solución de problemas que puedan obstaculizar la calidad de su trabajo y, en consecuencia, la productividad de la organización (Rincon,2013).

Los psicólogos, como profesionales comprometidos, deben asumir las responsabilidades que se les asignan, lo cual implica la aplicación de técnicas desarrolladas en contextos

organizacionales específicos para facilitar su integración y reconocimiento social. Entre los roles y funciones de los psicólogos y de la psicología en general, la psicología organizacional se destaca como una profesión especializada en el análisis del comportamiento humano en entornos laborales. Su función principal incluye el análisis, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento dentro de las organizaciones, lo que contribuye a la creación de valor mediante la gestión y desarrollo del talento humano (Velásquez, 2013).

Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutamiento. Según Blasco (2004), el reclutamiento y la selección de personal son procesos esenciales que han sido parte de las organizaciones desde tiempos antiguos. Esto se debe a la necesidad de prever las acciones futuras de los demás, especialmente cuando se busca su colaboración para alcanzar metas comunes. Además, el avance en las estructuras organizativas y la creciente complejidad de las funciones han llevado a la necesidad de mejorar los procesos de toma de decisiones relacionados con la contratación de nuevos empleados. No obstante, se puede notar hoy en día que hay procesos de selección de personal que son llevados a cabo sin la intervención de profesionales como psicólogos laborales.

Según Chiavenato (2008), el reclutamiento es un proceso que utiliza diversas técnicas para atraer a personas con las habilidades necesarias para cubrir los puestos disponibles en una organización. Este procedimiento funciona como un sistema mediante el cual la empresa informa al mercado laboral sobre las oportunidades de empleo que necesita ocupar.

Es fundamental distinguir entre el reclutamiento interno y el externo. El reclutamiento interno se refiere al proceso que involucra a los empleados actuales de la organización, con el objetivo de promoverlos o reubicarlos en diferentes funciones, en contraste, el reclutamiento

externo se enfoca en candidatos que no forman parte de la organización, quienes son sometidos a un proceso de selección para ser incorporados. Chiavenato (2008) plantea que el proceso de reclutamiento puede cumplir diferentes funciones dentro de una organización. Una de ellas consiste en atraer candidatos que permitan cubrir los puestos vacantes y sostener así la estructura existente. Otra función posible es orientar la búsqueda hacia personas que aporten nuevas competencias y habilidades estratégicas, lo que contribuye al desarrollo organizacional, al incremento del rendimiento y al fortalecimiento de la competitividad en el mercado.

En el reclutamiento interno, una herramienta muy valiosa es la base de datos que permite identificar las habilidades de los empleados, facilitando así el llenado de vacantes y fomentando el crecimiento profesional dentro de la empresa. El reclutamiento interno presenta varias ventajas, como ser una opción económica, permitir un proceso ágil y rápido, servir como una herramienta motivacional para los colaboradores y fomentar el espíritu competitivo entre el personal. Sin embargo, también tiene desventajas como la limitación en la incorporación de nuevas ideas y experiencias, la tendencia a perpetuar rutinas existentes, la posibilidad de generar conflictos de interés y la conservación de la cultura organizacional actual.

El reclutamiento de candidatos externos se emplea comúnmente cuando se evalúa un proceso de selección interna y no se encuentra un postulante dentro de la organización. Aunque este proceso puede ser costoso y requerir tiempo, la incorporación de una persona externa puede aportar nuevos conocimientos y motivar a los demás con su actitud. Para llevar a cabo el reclutamiento externo, se utilizan medios como revistas, periódicos, tableros de anuncios, consultoras, instituciones educativas y otras empresas (Mondy, R.W, 2010).

El reclutamiento externo presenta varias ventajas, como la incorporación de nuevas perspectivas y experiencia a la organización, así como la renovación y enriquecimiento de su capital humano, además, permite maximizar las inversiones en capacitación. Sin embargo, también tiene desventajas, como el hecho de que requiere más tiempo en comparación con el reclutamiento interno, implica costos altos debido a las inversiones y gastos inmediatos, y puede influir en la política salarial de la empresa.

Chiavenato (2008) explica que el proceso de reclutamiento comienza cuando una persona entrega su currículum o completa la solicitud de empleo requerida por la organización. Este formulario reúne información básica del postulante, como datos personales, formación académica, antecedentes laborales y medios de contacto, y puede completarse también de manera digital. El autor destaca que las empresas eficientes mantienen una disposición abierta para recibir postulaciones espontáneas, aun cuando no dispongan de vacantes inmediatas, ya que el reclutamiento debe entenderse como una actividad continua que permite anticiparse a futuras necesidades de personal.

Selección de Personal. Chiavenato (2008) plantea que la selección de personal consiste en un proceso mediante el cual la organización evalúa a los postulantes y determina quién se ajusta de manera más adecuada a los requisitos del puesto. Esta etapa implica comparar perfiles, competencias y características de los candidatos para identificar a la persona que mejor responde a las necesidades del cargo dentro del contexto del mercado laboral.

Un proceso de selección exitoso beneficia tanto al candidato, quien podrá realizar sus tareas de manera efectiva, como a la organización que podrá cumplir con sus objetivos. Este proceso consta de varias etapas diseñadas para identificar al candidato más idóneo para la vacante,

comienza con el anuncio de la posición disponible y finaliza cuando la empresa selecciona al candidato más adecuado para el puesto.

Para llevar a cabo un proceso de selección efectivo, Blasco (2004) sugiere seguir una serie de pasos. Primero, es esencial contar con una vacante que justifique la necesidad de un candidato específico. En segundo lugar, se debe realizar el reclutamiento de candidatos, utilizando una base de datos existentes en la empresa, realizando búsquedas directas publicando anuncios de empleo. Posteriormente, se lleva a cabo una preselección, donde se aplica un filtro para identificar a aquellos candidatos que cumplen con ciertos requisitos excluyentes, considerados fundamentales para el desempeño adecuado del puesto. A continuación, se coordinan entrevistas con los candidatos preseleccionados, lo que permite profundizar en sus conocimientos. Durante la entrevista programada, se presenta la empresa y el puesto disponible, y se exploran más a fondo las características del candidato. Este encuentro también sirve para verificar la información previamente recopilada sobre el postulante y entender sus intereses, lo que facilita la toma de decisiones. Finalmente, tras concluir la mayoría de las entrevistas, se selecciona al candidato más adecuado para ofrecerle el puesto deseado.

En consonancia con lo planteado por Chiavenato (2008), la selección de personal puede comprenderse como un proceso comparativo orientado a la toma de decisiones, en el cual las exigencias del puesto y las competencias requeridas constituyen el marco de referencia para evaluar a los postulantes. Bajo esta perspectiva, resulta imprescindible disponer de información precisa y relevante sobre el cargo, ya que dicha información actúa como criterio central que permite valorar la adecuación de cada candidato y sustentar la elección final con validez y coherencia.

La descripción y el análisis del puesto constituyen una fuente esencial de información respecto al cargo a cubrir, ya que permiten identificar los aspectos intrínsecos y extrínsecos que lo componen. Este proceso proporciona datos relevantes sobre los requisitos y las características que el futuro ocupante del puesto debe poseer. El proceso de selección, en consecuencia, se centra en investigar y evaluar dichos requisitos, así como las competencias de los candidatos que se presentan. De este modo, la recopilación de información derivada de la descripción y el análisis del puesto ofrece una calidad y cantidad de datos superiores a otras formas de obtención de información. Asimismo, la técnica de los incidentes críticos consiste en la anotación sistemática de los comportamientos y hechos observados en los ocupantes del puesto que generan un desempeño excepcional o deficiente. Esta técnica permite identificar tanto las características deseables, que potencian el rendimiento, como las indeseables, que lo obstaculizan. Sin embargo, su naturaleza es subjetiva, dado que se basa en el juicio del gerente o del equipo de trabajo al precisar dichas características. Por otro lado, la solicitud de personal representa el punto de partida del proceso de selección, al constituir el documento mediante el cual el gerente detalla los requisitos y cualidades esperadas del futuro empleado. En organizaciones que carecen de un sistema estructurado de descripción y análisis de puestos, esta solicitud cumple la función de orientar la búsqueda del candidato adecuado. En situaciones donde la empresa no dispone de información suficiente sobre un puesto, por ser nuevo o estar influido por cambios tecnológicos, se recurre al análisis del mercado laboral, que permite comparar puestos similares en otras organizaciones para obtener datos de referencia. Finalmente, cuando ninguna de las fuentes anteriores resulta aplicable, puede elaborarse una hipótesis de trabajo, que consiste en una descripción preliminar y aproximada del puesto y de los requisitos que demanda. Contar con

información clara y estructurada sobre el puesto garantiza una base sólida para el proceso de selección, permitiendo traducir esos datos en criterios objetivos de evaluación de los postulantes (Chiavenato, 2017).

De acuerdo con Alles (2012), es evidente la influencia que los procesos de selección ejercen en el ámbito de recursos humanos. Por esta razón, es fundamental que los psicólogos organizacionales establezcan alianzas estratégicas con instituciones educativas o centros de formación especializada, utilizando las herramientas adecuadas que se les ha proporcionado. Esto facilitara la obtención de información valiosa sobre candidatos cualificados.

Siguiendo a Blasco (2004) podemos decir que el reclutamiento y la selección de personal nunca fue una tarea fácil, y por lo cual el objetivo siempre fue buscar algún indicador que permitiera fundamentar la decisión correcta a la hora de elegir un candidato para determinado puesto que fuera más allá de una decisión al azar. Es por esto que los indicadores hoy en día se basan en aptitudes, habilidades y aspectos de naturaleza más psicosocial que nos puedan garantizar el esfuerzo y la entrega, más allá de la estricta eficacia en las tareas concretas. Por lo tanto, el autor expone que la selección es la predicción del comportamiento humano y siempre lleva asociado un importante riesgo, ya que el ser humano está sujeto a muchos condicionamientos, a veces imponderables.

La Selección de Personal en la Actualidad. Nuevas Perspectivas.

En el dinámico panorama laboral actual, la selección de personal ha evolucionado significativamente, incorporando nuevas herramientas y enfoques para identificar el talento más adecuado. Autores recientes han profundizado en la optimización de estos procesos.

Desde la perspectiva de Sánchez y Torres (2021), la implementación de la inteligencia artificial (IA) y el *machine learning* en las fases iniciales de selección ha demostrado mejorar la eficiencia y reducir los sesgos inherentes a los métodos tradicionales. Su investigación sugiere que estas tecnologías permiten un análisis más rápido y preciso de grandes volúmenes de datos de candidatos, facilitando la identificación de patrones y la predicción del rendimiento futuro.

Por otro lado, García y López (2022) enfatizan la relevancia de las competencias blandas en la selección de personal, más allá de las habilidades técnicas. Argumentan que, si bien la experiencia y los conocimientos específicos son importantes, la capacidad de adaptación, la resiliencia, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo son factores determinantes para el éxito a largo plazo en cualquier organización. Proponen la integración de evaluaciones de comportamiento y simulaciones de situaciones reales para medir estas competencias de manera más precisa.

Asimismo, Rojas y Castro (2022) exploran el impacto de la marca empleadora (*employer branding*) en el reclutamiento de talento. Afirman que una reputación sólida como empleador atractivo no solo facilita la atracción de candidatos de alta calidad, sino que también contribuye a la retención del personal. Sugieren que las estrategias de selección deben ir de la mano con una comunicación clara de los valores y la cultura organizacional para atraer a individuos que compartan esa visión. Estos aportes recientes destacan la continua evolución de la selección de personal, impulsada por avances tecnológicos y una comprensión más profunda de los factores que inciden en el éxito de los colaboradores en el entorno laboral contemporáneo.

Etapas del Proceso de Selección

Richino (2000) señala que el proceso de selección puede estar a cargo de un equipo especializado o de un solo profesional que asuma múltiples funciones, se enfoque en tareas específicas o delegue determinadas etapas. Este procedimiento comprende una serie de fases articuladas, entre ellas la detección de la necesidad de cubrir un puesto, la definición del perfil requerido, la preselección de postulantes, la realización de entrevistas, la evaluación psicológica, la construcción de un ranking y la presentación de los candidatos que mejor se ajustan a los requerimientos de la organización. El autor destaca que el psicodiagnóstico suele ser la instancia en la que el psicólogo posee una preparación inicial más sólida; sin embargo, su aporte resulta verdaderamente efectivo cuando cuenta con una comprensión integral y secuencial del proceso completo.

El proceso de selección de personal se inicia con una etapa de preselección, en la cual se reciben y analizan los currículums provenientes de diversas fuentes, tales como presentaciones espontáneas, anuncios en periódicos u otros medios de difusión. En esta fase, los perfiles se clasifican según los conocimientos, la experiencia y la formación de los postulantes. Una vez definido el perfil del puesto en colaboración con la empresa, los candidatos que presentan una mayor adecuación son enviados a una revisión técnica destinada a identificar las competencias y habilidades más relevantes para el cargo.

Posteriormente, se lleva a cabo la entrevista y la evaluación psicológica. En esta instancia, el reclutador entrevista a los postulantes y evalúa aquellos que demuestran mayor afinidad con los requerimientos del puesto. La evaluación psicológica implica la aplicación de pruebas específicas

y la interpretación profesional de los resultados, con el propósito de valorar aspectos de la personalidad, aptitudes y ajuste al rol.

Superadas estas etapas, se procede a la elaboración de un ranking de candidatos, lo que permite realizar un análisis comparativo más profundo. Finalmente, el reclutador presenta una terna de postulantes a la empresa, para que el gerente o responsable del área realice la elección final. De esta manera, el proceso de selección se desarrolla de forma progresiva, avanzando desde una fase exploratoria inicial hacia etapas de mayor precisión y objetividad en la toma de decisiones (Richino, 2000).

El Perfil, la Descripción y Análisis de los Puestos. La elaboración del perfil del puesto constituye una etapa fundamental dentro del proceso de selección, ya que permite definir con precisión las tareas, competencias y requisitos que debe cumplir el futuro ocupante del cargo. Esta etapa integra diversas fuentes de información y requiere interpretar la función del puesto dentro del contexto organizacional.

Richino (2000) sostiene que la construcción del perfil implica reunir datos provenientes de diferentes instancias y considerar que los puestos varían entre organizaciones. En una primera fase, se analizan las actividades concretas que deberá desempeñar el candidato, tomando como base la descripción real del trabajo. Este perfil se va conformando de manera progresiva, integrando la comprensión psicológica del profesional que realiza el análisis y situando la tarea dentro de la cultura y el funcionamiento de la empresa.

Asimismo, Richino (2000) plantea que ser interlocutor en el proceso de selección es una tarea expuesta que implica, generalmente, la interacción entre el selector y quien solicita el puesto.

Este vínculo se construye sobre la base de una tarea compartida y la posibilidad de establecer acuerdos respecto de criterios y valores recíprocos.

Chiavenato (2008) propone que la descripción de puestos consiste en detallar de manera escrita las actividades que realiza la persona que ocupa un cargo, así como los procedimientos y condiciones bajo las cuales lleva a cabo su trabajo. Esta información permite posteriormente establecer las especificaciones del puesto, es decir, los conocimientos, habilidades y capacidades que se consideran necesarias para un desempeño adecuado dentro de la función asignada.

En este sentido, el autor explica que describir un puesto implica detallar las tareas que realiza el ocupante, las condiciones en las que las lleva a cabo y las razones detrás de sus acciones. La descripción del puesto constituye una representación simplificada de las funciones principales y las responsabilidades asociadas al cargo, ocupándose de los aspectos intrínsecos del mismo. Posteriormente, el análisis del puesto aborda los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el trabajo de manera efectiva (Chiavenato, 2008).

El análisis de un puesto tiene como objetivo identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere la persona para asegurar un correcto desempeño. Este procedimiento se basa en la descripción del puesto y se enfoca en comparar las exigencias del cargo con las características del candidato, considerando factores mentales, físicos, responsabilidades y condiciones laborales (Chiavenato, 2008).

Técnicas de Selección. Chiavenato (2008) sostiene que las técnicas de selección son herramientas que permiten identificar las características personales de los candidatos a través de sus comportamientos observados. Para que una técnica de selección sea efectiva, debe ser rápida, confiable y ofrecer la mejor predicción posible sobre el desempeño futuro del candidato en el

puesto. Esto se refiere a la capacidad del instrumento para anticipar el comportamiento del postulante en el trabajo, basándose en los resultados obtenidos durante la evaluación.

Las pruebas de conocimientos son instrumentos que evalúan el nivel de entendimientos generales y específicos requeridos para el puesto a cubrir. Por su parte, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo destinadas a constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de habilidad para determinadas tareas, como el manejo de computadoras, la conducción de camiones o la operación de maquinaria. Las pruebas psicológicas, utilizadas como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas comparativas y se aplican en condiciones estandarizadas. Finalmente, las pruebas de personalidad revelan aspectos característicos de la persona, tanto los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) como los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos) (Chiavenato, 2008).

Chiavenato (2008) señala que las técnicas de simulación constituyen un enfoque distinto dentro del proceso de selección, ya que dejan de centrarse en la evaluación individual y pasan a trabajar con grupos, reemplazando los métodos tradicionales basados en entrevistas o pruebas aisladas por dinámicas de interacción social. Este tipo de técnicas ofrece un aporte relevante, porque permite observar conductas reales de los candidatos en contextos que simulan situaciones laborales, algo que los procedimientos convencionales no logran captar de manera inmediata. Mientras que las técnicas clásicas requieren esperar un período de desempeño para confirmar las características personales evaluadas, las simulaciones facilitan identificar cómo se comportan las personas frente a otros, ante diferentes circunstancias y frente a desafíos propios del puesto.

Blasco (2004) advierte que es inviable concebir procesos de selección desconectados de la organización, en los cuales se apliquen técnicas de manera indiscriminada. Las instituciones

requieren estrategias que aseguren decisiones adecuadas al contratar personal. En la actualidad, la innovación tecnológica, las nuevas formas de empleo, las posibilidades de evaluación psicológica y las titulaciones universitarias emergentes demandan que los profesionales adapten sus metodologías de selección a un entorno en constante cambio.

El profesional encargado de este proceso debe ajustarse a las nuevas realidades del mercado laboral, como la incorporación de tecnologías digitales, la realización de entrevistas virtuales y el uso de plataformas para la búsqueda de talento. Asimismo, debe atender a las transformaciones sociales, éticas y filosóficas vinculadas al concepto contemporáneo de trabajo.

En el ámbito de la psicología organizacional, el profesional a cargo del reclutamiento y la selección de personal cumple un rol estratégico que trasciende la aplicación de pruebas o entrevistas. Blasco (2004) indica que el psicólogo responsable del área de reclutamiento y selección cumple un rol amplio que implica diversas funciones dentro del proceso. Este profesional debe contar con competencias específicas que le permitan, entre otras tareas, decidir qué actividades conviene externalizar y supervisar la calidad de los procedimientos de selección que están bajo su responsabilidad.

La ausencia de procesos estructurados y basados en competencias, como un análisis detallado de puestos y una selección rigurosa, dificulta la identificación del talento adecuado y genera disfunciones organizacionales que afectan la productividad, el clima laboral y los resultados.

Alles (2023) afirma que una gestión de recursos humanos eficaz, cimentada en la correcta definición de perfiles y en una selección orientada a competencias clave, es esencial para el éxito sostenido de cualquier empresa. De esta forma, el capital humano no solo posee habilidades

técnicas, sino también competencias conductuales que impulsan la innovación y la adaptación en entornos cambiantes.

Finalmente, la entrevista constituye un procedimiento fundamental para obtener información, tanto subjetiva como objetiva, relevante para la toma de decisiones de selección. Las entrevistas pueden clasificarse como estructuradas, no estructuradas o mixtas. Las estructuradas reflejan un enfoque sistemático con preguntas predefinidas, promoviendo la consistencia y la objetividad. Las no estructuradas destacan la espontaneidad y flexibilidad del proceso, priorizando la autenticidad y la capacidad de adaptación del candidato. Por último, las mixtas combinan ambos enfoques, equilibrando estructura y espontaneidad para adaptarse a distintos contextos organizacionales (Mugira, 2024).

Proceso de Evaluación Psicológica. Las pruebas psicológicas representan una forma objetiva y estandarizada de obtener una muestra de comportamientos relacionados con las aptitudes de las personas. Estas pruebas se utilizan como medida del desempeño y se basan en muestras estadísticas para la comparación, aplicándose en condiciones controladas y estandarizadas. Los resultados individuales se contrastan con las pautas obtenidas de muestras representativas, con el propósito de expresar los resultados en términos porcentuales. Por esta razón, las pruebas psicológicas presentan características que no suelen encontrarse en las entrevistas ni en las pruebas tradicionales u objetivas (Chiavenato, 2008).

Entre dichas características se encuentran el pronóstico, la validez y la precisión. El pronóstico hace referencia a la capacidad de una prueba para ofrecer resultados prospectivos que permitan prever el desempeño del candidato en el puesto. La validez se refiere a la capacidad de la prueba para medir de manera exacta la variable humana que se pretende evaluar. Finalmente, la

precisión alude a la capacidad del instrumento para producir resultados semejantes cuando se aplica en repetidas ocasiones a la misma persona (Chiavenato, 2008).

Dentro de las pruebas psicológicas utilizadas en los procesos de selección, se encuentran también las técnicas proyectivas, que buscan explorar aspectos más profundos de la personalidad del individuo. Una de las más empleadas es el test de la figura humana, considerada una herramienta proyectiva que permite examinar la personalidad, las emociones y diversos elementos psicológicos de una persona mediante el dibujo de una figura humana. El objetivo principal de esta técnica es analizar cómo el individuo se percibe a sí mismo y cómo interpreta su entorno, además de brindar información sobre su desarrollo cognitivo.

Esta metodología puede entenderse como una forma de evaluación contextual, en la que el sujeto se enfrenta al desafío de representar a una persona y, al mismo tiempo, de ubicarse y actuar dentro de una situación específica, adaptándose a ella. En su intento por resolver estos retos, el individuo se involucra en acciones verbales, expresivas y motoras, las cuales proporcionan información valiosa para el análisis psicológico (Hammer, 2008).

Otra técnica proyectiva relevante es el test de la persona bajo la lluvia, cuyo origen se remonta a 1924, cuando Fay desarrolló un test con la instrucción: “*dibuje una mujer que pasea por la calle, llueve*”. Esta técnica requiere la comprensión y representación de cinco elementos esenciales: la figura humana, la acción dinámica (caminar), la representación del entorno, la lluvia y la vestimenta adecuada para protegerse de ella. En sus inicios, el test se aplicaba a niños a partir de los seis años, tanto de manera individual como grupal.

Posteriormente, en 1947, André Rey introdujo un nuevo método de evaluación, considerando múltiples aspectos observables del dibujo. Sin embargo, enfrentó numerosas

objeciones, lo que llevó a que el test dejara de utilizarse durante un tiempo. Años más tarde, Hammer (2008) retomó el estudio de esta técnica, presentando diversos ejemplos y destacando que su transmisión fue principalmente oral, por lo que no se puede confirmar de manera definitiva su autoría. Sugiere que pudo haber sido desarrollada por Arnold Abrams, Abraham Amchin, o incluso por varios autores de manera simultánea.

La aplicación del test es sencilla: se solicita al individuo que dibuje una persona en un día lluvioso, sin ofrecer instrucciones adicionales, utilizando solo una hoja y un lápiz. Puede aplicarse de forma individual o grupal y es apropiado para personas de todas las edades y géneros. Durante la evaluación, no solo se analiza el dibujo final, sino también la actitud del participante durante la ejecución, observando el tiempo empleado, su nivel de concentración y otros comportamientos relevantes (Querol, 2004).

En el análisis del dibujo, se busca captar la representación del sujeto frente a entornos adversos o estresantes, siendo la lluvia un símbolo del factor disruptivo. Resulta especialmente útil comparar este dibujo con el del test de la figura humana realizado por la misma persona, ya que en el primero se introducen condiciones de tensión, mientras que en el segundo predominan situaciones neutras o de calma. Esta comparación permite identificar los mecanismos de defensa que emergen bajo presión y aquellos que se mantienen latentes en contextos más tranquilos.

En la interpretación del test, se consideran múltiples factores significativos que reflejan la conducta y la expresión del participante. En primer lugar, se analizan las capacidades expresivas, que incluyen aspectos como la dimensión del dibujo, su ubicación, el tipo de trazo, la presión ejercida, el tiempo utilizado, la secuencia de acciones, el movimiento y los sombreados. Estos indicadores aportan información valiosa sobre la personalidad del evaluado.

Otro aspecto clave es el análisis del contenido, que abarca elementos como la orientación de la figura, la postura adoptada, las zonas borradas, el repaso de líneas, los detalles de la vestimenta y los accesorios, así como la representación de las partes del cuerpo y los indicadores de identidad sexual. Finalmente, se observan las manifestaciones de conflicto y los mecanismos de defensa, los cuales proporcionan una comprensión más profunda del modo en que el individuo enfrenta situaciones adversas (Querol, 2004).

Según De Moraes (1998), el Test de Wartegg es una técnica proyectiva de tipo gráfico que busca explorar la personalidad del individuo mediante la producción espontánea de dibujos a partir de trazos incompletos. Esta prueba permite observar la expresión de aspectos emocionales, conductuales y de la dinámica interna del sujeto. En ella se establece una relación entre figura y fondo, donde la nitidez con la que la figura se distingue del fondo refleja el grado de conexión del individuo con la situación que experimenta en el momento de la evaluación.

Cada estímulo del test posee un carácter “invitativo” particular, diseñado para activar distintas áreas vivenciales del sujeto. Su aplicación puede realizarse tanto de manera individual como grupal; no obstante, la administración individual resulta más ventajosa, ya que permite una observación más precisa de las conductas y actitudes del examinado durante el proceso. El material requerido es simple y de fácil obtención: una hoja con ocho cuadros que contienen los estímulos y un lápiz negro n.º 2.

Los estímulos del Wartegg poseen significados específicos relacionados con diferentes dimensiones existenciales y varían según su complejidad y ubicación espacial. En conjunto, configuran un campo de análisis que posibilita examinar cómo la persona organiza su conducta

frente a diversas áreas de la experiencia y cómo canaliza su energía vital, ya sea expresándola, reprimiéndola o bloqueándola.

Asimismo, De Moraes (1998) explica que, dependiendo de su naturaleza, los estímulos pueden requerir un tratamiento más orgánico o más técnico. Los orgánicos se vinculan con contenidos animados o naturales, mientras que los inorgánicos se relacionan con elementos estructurados, como objetos o construcciones. Esta distinción contribuye al análisis de las respuestas y a la comprensión de la forma en que el individuo enfrenta y organiza diferentes tipos de situaciones.

Antecedentes

El presente apartado tiene como objetivo revisar investigaciones y estudios previos relacionados con la selección de personal en el ámbito gastronómico, con el fin de contextualizar el trabajo y reconocer aportes relevantes que contribuyen a comprender los procesos de reclutamiento y selección en este sector.

En este sentido, Passerini (2018) realizó un estudio, en el cual analizó en profundidad el proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización perteneciente al rubro gastronómico. El objetivo principal de la investigación fue evaluar la efectividad del proceso de selección aplicado por la empresa, identificando sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en relación con las exigencias del puesto y las características del sector.

En su trabajo, la autora destaca que el área gastronómica presenta particularidades que dificultan la estabilidad laboral, entre ellas, la alta rotación del personal, la presión del entorno de trabajo y la necesidad de contar con empleados capaces de desempeñarse en condiciones de ritmo acelerado y con un alto nivel de exigencia. A partir de estas consideraciones, Passerini (2018) enfatiza la importancia de diseñar procesos de selección sistemáticos y profesionalizados que no se limiten a evaluar conocimientos técnicos, sino que también contemplen competencias personales, emocionales y sociales de los postulantes.

La metodología empleada por la autora fue de carácter cualitativo, con un enfoque descriptivo, lo que permitió analizar las distintas etapas del proceso de selección implementado en la empresa. Se examinaron procedimientos tales como la recepción y análisis de currículums, las entrevistas laborales y la aplicación de pruebas psicotécnicas. Asimismo, se realizó un relevamiento de las percepciones tanto de los responsables de recursos humanos como de los empleados seleccionados, lo que brindó una visión integral del proceso.

Entre los principales hallazgos, Passerini (2018) evidenció que el proceso de selección de la empresa presentaba debilidades relacionadas con la falta de estandarización en los procedimientos y con la escasa utilización de herramientas psicotécnicas que permitieran evaluar de forma objetiva aspectos de la personalidad y la adaptación al entorno laboral. La autora señaló que estas deficiencias podían derivar en decisiones de contratación poco acertadas, afectando la cohesión del equipo de trabajo y generando un aumento en la rotación del personal.

No obstante, el estudio también identificó fortalezas en el proceso, especialmente en la predisposición del área de recursos humanos para incorporar nuevas estrategias de evaluación y capacitación. Passerini (2018) propuso, como línea de mejora, la implementación de entrevistas estructuradas, la utilización de baterías psicodiagnóstica y la definición de perfiles por competencias, con el fin de lograr una mayor adecuación entre los candidatos seleccionados y los requerimientos del puesto.

En conclusión, el trabajo de Passerini (2018) aportó una visión detallada sobre la relevancia del proceso de selección dentro de las empresas gastronómicas argentinas, destacando la necesidad de integrar la dimensión técnica con la psicológica para lograr contrataciones más efectivas y sostenibles en el tiempo. Su investigación constituye un antecedente significativo para el presente estudio, dado que aborda el mismo ámbito laboral y resalta la importancia de perfeccionar los mecanismos de selección para optimizar la gestión del talento humano en el sector gastronómico. Por otra parte, Budeguer, María Sofía (2017) en el marco de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Tucumán, constituye una investigación aplicada sobre la consultoría de recursos humanos en una empresa gastronómica PyME. El estudio se desarrolla en el Restaurante “Las Marías”, localizado en San Miguel de Tucumán, con el propósito de analizar la gestión del capital humano y proponer estrategias de mejora en los procesos internos.

El objetivo principal fue profesionalizar la gestión de recursos humanos mediante el análisis de puestos, la identificación de competencias laborales y la elaboración de propuestas de formación y selección. El enfoque metodológico fue cualitativo y descriptivo, basado en entrevistas al propietario y al personal, observación directa y análisis documental de la empresa.

Entre los principales resultados, la autora identificó la ausencia de un proceso formal de reclutamiento y selección, señalando que la elección del personal se realizaba de manera empírica por el dueño del restaurante. Asimismo, elaboró descripciones y análisis detallados de cada puesto gastronómico (mozo, cocinero, sanguchero, cafetero, parrillero, lava copas, personal de limpieza), estableciendo las competencias requeridas y su grado de importancia para cada cargo. En base a estos hallazgos, propuso la implementación de un plan de formación e inducción, así como la creación de un perfil por competencias que sirviera de guía para futuros procesos de selección y capacitación.

Las conclusiones destacan la necesidad de formalizar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en el sector gastronómico para mejorar el desempeño y la adaptación del equipo de trabajo, especialmente ante cambios de dirección o expansión de negocios. Este estudio constituye un antecedente relevante para comprender las particularidades de la gestión y selección de personal operativo (como ayudantes de cocina) en PyMEs gastronómicas argentinas.

Dentro del marco de los estudios y documentos oficiales sobre las ocupaciones del sector gastronómico en Argentina, se destaca la *Ficha ocupacional — Ayudante de cocina*, elaborada por el Observatorio de Ocupaciones del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (2023). Este documento forma parte del conjunto de perfiles ocupacionales que el organismo desarrolla con el propósito de describir las principales características, condiciones laborales y competencias requeridas en los distintos puestos del mercado de trabajo argentino.

El objetivo central de la ficha es identificar las tareas, capacidades, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente del puesto de ayudante de cocina, además de relevar información cuantitativa sobre el empleo registrado en esta ocupación. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2023), esta herramienta busca servir de referencia para instituciones educativas, organismos de empleo y empresas del sector gastronómico, a fin de orientar los procesos de formación profesional, evaluación y selección de personal.

La metodología utilizada para la elaboración del perfil ocupacional se basa en los resultados de la *Encuesta de Ocupaciones (EncO)*, instrumento diseñado por el Ministerio de Trabajo para relevar información sobre las actividades, condiciones laborales y requerimientos de los trabajadores activos. Los datos obtenidos se complementan con registros administrativos de empleo formal en el sector privado. Asimismo, el análisis de tareas se determina a partir de la frecuencia y relevancia reportadas por los encuestados, lo que permite construir un perfil actualizado y representativo (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2023).

Entre sus principales conclusiones, el informe señala que el ayudante de cocina cumple funciones de apoyo directo en la preparación de alimentos como la limpieza, el lavado, el pelado y el corte de ingredientes, así como en la organización y mantenimiento del área de trabajo. Además, se establece que el puesto requiere, por lo general, nivel educativo secundario completo y entre uno y dos años de experiencia laboral previa. También se destacan habilidades clave como la comprensión oral, la coordinación, la atención al detalle y la capacidad para trabajar en equipo (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2023).

En este sentido, la ficha ocupacional constituye una fuente técnica de relevancia para los procesos de reclutamiento y selección en el ámbito gastronómico, al delimitar con precisión las

competencias técnicas y actitudinales que deben considerarse al momento de incorporar personal para el puesto de ayudante de cocina. Su aporte permite articular la información proveniente del sistema educativo, el mercado laboral y las necesidades del sector, contribuyendo a la profesionalización de los procesos de selección en la gastronomía argentina.

Metodología

Objetivo General

- Analizar el proceso de selección de personal para el puesto de ayudante de cocina en una empresa gastronómica de la Provincia de San Juan.

Objetivos Específicos

- Describir las etapas, procedimientos y criterios utilizados en el proceso de selección del puesto de ayudante de cocina dentro de la empresa gastronómica de la Provincia de San Juan.
- Evaluar las técnicas e instrumentos de evaluación utilizados en el proceso de selección, para determinar su eficacia en la identificación de candidatos idóneos, para el puesto de ayudante de cocina en una empresa gastronómica de la Provincia de San Juan.
- Proponer estrategias de mejora que optimicen la selección del personal para el cargo de ayudante de cocina, favoreciendo una mayor adecuación entre el perfil del candidato y las exigencias del puesto.

Tipo de Estudio

El presente trabajo se enmarca en un enfoque cualitativo, ya que busca comprender el proceso de selección de personal desde una perspectiva interpretativa y contextual, analizando la manera en que se desarrollan las etapas, técnicas e instrumentos aplicados en la selección del puesto de ayudante de cocina dentro de una empresa gastronómica de la provincia de San Juan.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014) sostienen que el enfoque cualitativo tiene como propósito analizar los fenómenos en el contexto donde ocurren y desde la mirada de quienes participan en ellos. Esta perspectiva posibilita acceder a los significados, interpretaciones y prácticas que se generan de manera natural dentro del proceso organizacional.

Desde el área de la psicología organizacional, este tipo de estudio resulta pertinente, ya que posibilita explorar los mecanismos psicológicos, sociales y procedimentales implicados en la selección de personal, considerando tanto las competencias técnicas como las variables personales y emocionales que inciden en la adecuación al puesto. En este sentido, Chiavenato (2008) sostiene que la selección de personal constituye un proceso de comparación entre los requisitos del cargo y las características individuales del candidato, lo que requiere una comprensión integral de ambos componentes.

El diseño adoptado es descriptivo–exploratorio, dado que busca, por un lado, describir con precisión las etapas, procedimientos y criterios que conforman el proceso de selección (carácter descriptivo) y, por otro, explorar su efectividad y coherencia con las necesidades del cargo (carácter exploratorio). Hernández Sampieri et al. (2014) indican que los estudios descriptivos se orientan a detallar y delimitar las características, atributos y particularidades de las personas, grupos o procesos que se analizan. Por su parte, los estudios exploratorios se utilizan para abordar temas que han recibido poca atención previa, permitiendo abrir nuevas líneas de indagación y generar perspectivas iniciales para investigaciones posteriores.

Por tanto, este estudio cualitativo, descriptivo y exploratorio se orienta a comprender e interpretar el proceso de selección de ayudantes de cocina, integrando las dimensiones técnicas y psicológicas implicadas, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que favorezcan la eficacia del proceso y la adecuación del personal a las demandas del puesto.

Participantes

En el presente estudio participaron diez candidatas que formaron parte del proceso de selección para cubrir el puesto vacante de ayudante de cocina en una empresa gastronómica de la provincia de San Juan. Los participantes fueron seleccionados considerando criterios como

experiencia laboral previa, nivel educativo, formación complementaria, rango etario, sexo y características individuales relevantes para el perfil del puesto.

Las edades de los candidatos oscilaron entre los 20 y 40 años, con una representación equilibrada entre hombres y mujeres. En cuanto a la formación académica, la mayoría contaba con educación secundaria completa, y varios presentaban capacitaciones complementarias en manipulación de alimentos o formación técnica y terciaria en gastronomía. Asimismo, se observaron distintos niveles de experiencia laboral en el sector gastronómico, desde postulantes con trayectorias iniciales hasta otros con una participación prolongada en diferentes roles dentro del área.

En conjunto, la muestra refleja una diversidad de edades, niveles de formación y grados de experiencia, lo que permite abordar el análisis del proceso de selección desde una perspectiva amplia y contextualizada. De este modo, se busca comprender cómo las características individuales de los postulantes se relacionan con la adecuación al perfil del puesto y con la eficacia del proceso de selección implementado por la empresa.

Procedimiento

A continuación, se detalla el procedimiento llevado a cabo, describiendo cada fase de manera impersonal y en tiempo verbal pasado.

Convocatoria y Recepción de Candidaturas

El proceso de reclutamiento se inició con la convocatoria para el puesto de ayudante de cocina, la cual se realizó mediante la habilitación de una dirección de correo electrónico institucional destinada exclusivamente a la recepción de candidaturas, como también la recepción de forma personal en la dirección de la empresa. En la convocatoria difundida a través de medios

digitales y plataformas de empleo especializadas, se especificaron de manera clara los requisitos del puesto, así como las instrucciones para el envío del currículum vitae.

Se solicitó a los postulantes remitir sus antecedentes en formato PDF, indicando en el asunto del correo electrónico el cargo al que deseaban postularse (en este caso: “Ayudante de cocina”). Una vez recibidas las postulaciones, los currículums vitae fueron organizados en una base de datos digital o carpeta específica, donde se realizó un primer filtro de selección basado en el cumplimiento de los requisitos mínimos y en la experiencia laboral previa de cada candidato.

Preselección y Contacto Inicial

En esta etapa, el reclutador desempeñó un papel fundamental en la revisión y análisis de los currículums vitae recibidos. Cada candidatura fue evaluada en función de los requisitos establecidos para el puesto de ayudante de cocina, considerando la experiencia laboral previa, las habilidades técnicas y la formación académica pertinente.

Como resultado de este análisis, se elaboró una lista de candidatos preseleccionados que cumplieran con los criterios mínimos y cuyos perfiles se consideraron compatibles con las necesidades operativas de la empresa gastronómica. Posteriormente, se contactó a los postulantes preseleccionados por medio de llamadas telefónicas, con el fin de coordinar la fecha y el horario de la entrevista presencial correspondiente a la siguiente fase del proceso de selección.

Entrevistas y Pruebas Psicotécnicas

Una de las etapas fundamentales del proceso de selección fue la realización de entrevistas iniciales a los candidatos preseleccionados. Estas entrevistas, en algunos casos preliminares y de carácter telefónico, tuvieron como propósito profundizar en la experiencia laboral, las competencias técnicas, las habilidades interpersonales y las expectativas profesionales de los

postulantes. Asimismo, permitieron observar aspectos actitudinales relevantes para el puesto de ayudante de cocina dentro de la empresa gastronómica.

Una vez coordinada la entrevista presencial, se procedió a la aplicación de pruebas psicotécnicas con el objetivo de obtener una evaluación integral del perfil de cada candidato. Estas pruebas incluyeron técnicas proyectivas y gráficas tales como el Test de la Figura Humana, el Test de la Persona bajo la Lluvia y el Test de Wartegg. Cada una de estas herramientas aportó información complementaria sobre la personalidad, las emociones, las defensas psicológicas y las actitudes frente a situaciones de presión o desafío.

La administración de estas pruebas permitió valorar aspectos cognitivos, emocionales y de ajuste personal al entorno laboral, facilitando una comprensión más profunda del modo en que los candidatos podrán ser parte del equipo de trabajo y adaptarse a la dinámica de la organización gastronómica. De este modo, la combinación de entrevistas y técnicas psicodiagnóstica contribuyó a una evaluación más completa y objetiva del perfil ocupacional, garantizando una selección acorde con las exigencias del cargo.

Evaluación Proyectiva y Toma de Decisión

Finalmente, para concluir el proceso de selección, se llevó a cabo el análisis de las técnicas proyectivas, con el propósito de obtener una comprensión más profunda de los aspectos de la personalidad, las capacidades cognitivas y las habilidades específicas de los postulantes.

Los resultados obtenidos de las pruebas proyectivas fueron analizados junto con la información recabada en las entrevistas y los antecedentes laborales. Este abordaje integral permitió tomar una decisión informada y fundamentada respecto a la selección del candidato más idóneo.

Instrumentos

En el presente estudio se emplearon diversos instrumentos para la recolección y análisis de datos, seleccionados en función de los objetivos planteados y del perfil del puesto de ayudante de cocina. A continuación, se describen los instrumentos utilizados en cada etapa del proceso de selección.

La Observación

En este estudio, la observación constituyó la técnica principal de recolección de datos, orientada a examinar y comprender las conductas, actitudes y características de los candidatos durante las entrevistas laborales y el proceso de selección. Esta técnica permitió obtener información detallada y contextualizada, proporcionando una base sólida para la evaluación de la idoneidad de los postulantes al puesto de ayudante de cocina dentro de la empresa gastronómica de la provincia de San Juan.

En este estudio, se adoptó una observación participante directa, dado que el investigador mantuvo un contacto personal y continuo con el entorno de análisis. Esta modalidad posibilitó una comprensión más completa del proceso de selección y de las dinámicas interpersonales que se desarrollaron entre los candidatos y el personal evaluador, asegurando así una interpretación más rica y contextualizada de la información obtenida.

Curriculum Vitae

El currículum vitae constituyó uno de los instrumentos iniciales de recolección de información en el proceso de selección de personal para el puesto de ayudante de cocina en la empresa gastronómica de la provincia de San Juan. Este documento permitió realizar una primera aproximación al perfil profesional y personal de los postulantes, proporcionando datos relevantes

sobre su formación académica, experiencia laboral, habilidades técnicas, certificaciones y antecedentes vinculados al ámbito gastronómico.

La revisión de los CV permitió filtrar postulantes de acuerdo con criterios previamente definidos, tales como experiencia en cocina, conocimientos en manipulación de alimentos, nivel educativo y disponibilidad horaria.

El análisis de los currículums se llevó a cabo de forma sistemática y comparativa, siguiendo parámetros homogéneos que garantizaron la objetividad en la evaluación inicial. Este procedimiento permitió no solo identificar el grado de adecuación entre el perfil del candidato y las exigencias del cargo, sino también detectar fortalezas y posibles áreas de desarrollo que luego fueron exploradas con mayor profundidad durante las entrevistas personales y las pruebas psicotécnicas.

De esta manera, el currículum vitae se integró como un instrumento complementario dentro del enfoque cualitativo del estudio, funcionando como punto de partida para la observación, el análisis de las entrevistas y la aplicación de técnicas proyectivas. Su utilización permitió articular la información documental con la evidencia conductual y actitudinal, contribuyendo a una comprensión más integral de cada postulante y a una selección más fundamentada.

Entrevista Laboral

La entrevista laboral semiestructurada se implementó como una de las principales herramientas dentro del proceso de selección para el puesto de ayudante de cocina en una empresa gastronómica de la provincia de San Juan. Este instrumento permitió obtener información detallada y contextual sobre las experiencias, competencias, motivaciones y actitudes de los postulantes, complementando los datos obtenidos a través del currículum vitae y de las pruebas psicotécnicas aplicadas.

La entrevista se desarrolló con una guía de preguntas previamente elaborada, la cual sirvió como marco de referencia para orientar la conversación sin limitar la posibilidad de profundizar en aspectos relevantes que surgieran durante el intercambio. Este formato favoreció una comunicación abierta, facilitando la exploración de aspectos personales y laborales del candidato, así como su ajuste al perfil requerido por el puesto.

El desarrollo de la entrevista permitió observar tanto las respuestas verbales como los comportamientos no verbales de los candidatos, brindando una visión integral sobre su adecuación al perfil buscado. La información obtenida se registró mediante notas de campo y fue posteriormente analizada de forma cualitativa, considerando aspectos de coherencia, consistencia y pertinencia en relación con los objetivos del puesto.

De esta manera, la entrevista laboral semiestructurada se consolidó como una herramienta fundamental para la comprensión del perfil de los postulantes y para la toma de decisiones en el proceso de selección del ayudante de cocina, contribuyendo a una evaluación más completa, precisa y alineada con las necesidades de la organización.

Batería Psicodiagnóstica

Las técnicas proyectivas se aplicaron como un componente central del proceso de selección, con el fin de obtener una comprensión más profunda de las características personales, cognitivas y emocionales de los candidatos al puesto de ayudante de cocina. Estos instrumentos permitieron evaluar no solo aspectos vinculados con las capacidades y habilidades generales de los postulantes, sino también dimensiones relacionadas con su personalidad, su estilo de afrontamiento ante situaciones de presión y su manera de vincularse en entornos laborales demandantes. La batería psicodiagnóstica incluyó tres pruebas gráficas: el Test de la Figura

Humana, el Test de la Persona Bajo la Lluvia y el Test de Wartegg, cuyos aportes se complementaron para la construcción de un perfil integral de cada candidato.

En primer lugar, el Test de la Figura Humana se administró para obtener indicadores sobre la percepción corporal, los rasgos generales de personalidad y la forma en que los postulantes se posicionan frente a situaciones evaluativas. Para su aplicación, se entregó a cada candidato una hoja en blanco y un lápiz grafito, solicitándole que dibujara una persona del mejor modo posible sin proporcionar instrucciones adicionales. Durante la ejecución se registraron el tiempo empleado, la actitud ante la consigna y el orden de elaboración del dibujo. En el análisis se consideraron aspectos formales como tamaño, ubicación, trazo, simetría y proporciones y elementos de contenido, tales como la presencia o ausencia de partes del cuerpo y la organización general de la figura, los cuales permiten inferir seguridad personal, manejo de la ansiedad y adaptación a la situación evaluativa.

De manera complementaria, el Test de la Persona Bajo la Lluvia se utilizó para explorar cómo los candidatos afrontan la presión, el estrés y las demandas del entorno. La consigna consistió en dibujar una persona bajo la lluvia en una hoja en blanco, únicamente con un lápiz grafito, sin brindar aclaraciones adicionales para favorecer la espontaneidad. El análisis se centró tanto en aspectos formales como el tamaño, ubicación, trazo y presión, como en elementos de contenido, tales como la intensidad de la lluvia y los recursos de protección utilizados. Estos indicadores permitieron identificar el estilo de afrontamiento, la tolerancia al estrés y la capacidad para desenvolverse en situaciones exigentes, competencias clave en un contexto gastronómico que demanda rapidez, resistencia y adaptación continua.

Por último, el Test de Wartegg se aplicó para evaluar la organización emocional, la creatividad, la iniciativa y la forma en que los candidatos responden ante estímulos estructurados.

Para su administración se utilizó la lámina oficial con ocho cuadros, cada uno con un estímulo gráfico inicial, solicitando que fueran completados mediante dibujos propios. También se pidió que los postulantes indicaran cuál de los estímulos les había resultado más agradable y cuál menos. La interpretación consideró la calidad del trazo, la secuencia de ejecución, la coherencia entre los dibujos, la presión ejercida y el tipo de producción en cada cuadrante, además de la elección de estímulos preferidos o rechazados. Estos elementos aportaron información sobre la regulación emocional, la motivación, la capacidad de resolver situaciones ambiguas y la disposición general frente a desafíos.

Una vez finalizada la administración de los tres instrumentos, se procedió al análisis integral del material obtenido, considerando tanto los aspectos gráficos como los contenidos simbólicos y estructurales presentes en cada producción. Este proceso permitió identificar rasgos relevantes de la personalidad, la tolerancia al estrés, el nivel de madurez emocional y la capacidad de adaptación de los candidatos al entorno laboral. Posteriormente, los resultados de las técnicas proyectivas se integraron con la información obtenida en las entrevistas laborales y en la revisión de antecedentes, construyendo así un perfil completo y coherente de cada postulante. De este modo, las pruebas proyectivas se consolidaron como un recurso fundamental dentro del proceso de selección, contribuyendo a una toma de decisiones más precisa y alineada con los requerimientos del puesto.

Resultados

Resultados de Análisis de Curriculum Vitae

Análisis de Experiencia Previa

Como se indicó en la sección sobre el procedimiento, los curriculum fueron recibidos de dos maneras: a través del correo electrónico proporcionado por la empresa de alimentos y también personalmente en sus instalaciones. Para facilitar el proceso, se asignó un número aleatorio a cada candidato. En la tabla 1 se muestra que el 50% de los postulantes poseían experiencia en el sector de hasta 19 años, mientras que el otro 50% no tenía experiencia previa, siendo esta su primera búsqueda de empleo. Los candidatos con experiencia habían trabajado en otras empresas de la industria alimentaria en roles similares a los que se solicitaban, como ayudantes de cocina, camareros, cocineros, entre otros. Aunque la mitad de los postulantes carecían de experiencia, contaron con formación en el campo.

Tabla 1

Experiencia previa

N° de candidato	Años de experiencia	Funciones desempeñadas	Formación
1	13 años	Peón general	-
2	-	-	Buenas Prácticas de Manufactura
3	-	-	Tec. Industria de la Alimentación
4	19 años	Ayudante de cocina	-
5	-	-	Tec. Industria de la Alimentación y Buenas Prácticas de Manufactura
6	9 años	Camarero	-
7	7 años	Cocinero	-
8	15 años	Ayudante de cocina	-
9	-	-	Técnico Superior en Gastronomía

10	-	-	Buenas Prácticas de Manufactura
----	---	---	---------------------------------

Nota. Elaboración propia.

Análisis de Disponibilidad Horaria

Un elemento significativo a considerar en la evaluación de los curriculum, de gran importancia, es la disponibilidad de horarios. En la tabla 2 se puede observar que el 90% de los postulantes tenía disposición para trabajar a tiempo completo en el cargo disponible, mientras que el 10% restante tenía disponibilidad a tiempo parcial, siendo un postulante que ya estaba empleado en una empresa de producción alimentaria, pero que buscaba incrementar sus ingresos.

Tabla 2

Disponibilidad horaria

N° de Candidato	Full Time	Part Time
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7		X
8	X	
9	X	
10	X	
Frecuencia (%)	9 (90 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Resultado de Entrevista Semiestructurada

Puntualidad de los Candidatos

A lo largo de la entrevista, se analizaron diversos factores como la puntualidad, vestimenta, la disposición y la calidad de las respuestas a ciertas preguntas específicas. Según los datos presentados en la Tabla 3, en términos de puntualidad, el 60% de los postulantes llegaron a la entrevista aproximadamente 10 minutos antes de la hora establecida, mientras que el 40% restante se presentó a la hora acordada.

Tabla 3*Puntualidad de los candidatos*

N° de candidato	En horario	Anticipación
1	X	
2	X	
3		X
4		X
5		X
6		X
7	X	
8		X
9	X	
10		X
Frecuencia (%)	4 (40 %)	6 (60 %)

Nota. Elaboración propia.

Vestimenta de los Candidatos

En adición a la puntualidad del postulante, la vestimenta se considera un factor relevante.

En la tabla 4, se puede observar que la mitad de los postulantes, es decir el 50%, acudieron a la entrevista vistiendo de manera formal y adecuada para tal situación; en contraste, el 40% de los entrevistados optó por prendas informales y, finalmente, el 10% restante se presentó vestida de manera inapropiada, usando ropa deportiva.

Tabla 4*Vestimenta de los candidatos*

N° de candidato	Vestimenta formal	Vestimenta informal	Vestimenta inapropiada
1	X		
2	X		
3	X		
4		x	
5		x	
6	X		
7		x	
8	X		
9			X
10		X	
Frecuencia (%)	5 (50 %)	4 (40 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Disposición del Candidato Ante las Preguntas

Por disposición se comprende la forma en que el entrevistado reaccionaba a las consultas planteadas, y cómo complementaba cada frase con ciertas expresiones corporales. En la tabla 5 se puede observar que el 50% de los postulantes respondió de tal manera que evidenció seguridad, expresando sus palabras con serenidad y respaldándose en el relato de su experiencia. En contraste, el 40% de los postulantes mostró cierta inquietud al contestar, lo cual se manifestaba a través del temblor en sus extremidades, mientras que el 10% restante reaccionó de manera arrogante y con ciertas actitudes desafiantes, combinando sus palabras con comportamientos inapropiados, como el hecho de sentarse incorrectamente durante una entrevista laboral.

Tabla 5

Disposición del candidato ante las preguntas

N° de candidato	Seguridad	Ansiedad	Actitud inapropiada
1	X		
2		X	
3		X	
4	X		
5		X	
6	X		
7	X		
8	X		
9			X
10		X	
Frecuencia (%)	5 (50 %)	4 (40 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Contenido de las Respuestas

Dentro de la misma entrevista, se evaluaron diversos aspectos vinculados a la postulación de los candidatos y las percepciones particulares de acuerdo a la tarea implicada. Los candidatos frente a la pregunta “¿Por qué se encuentra en búsqueda laboral?”, las respuestas más relevantes

fueron: “porque necesito trabajar”, “porque me echaron en el trabajo anterior” y, por último, “porque quiero trabajar en lo que me capacite”.

Resultados del Análisis del Test del Dibujo de la Figura Humana

Análisis Formal y de Contenido del Test del Dibujo de la Figura Humana.

En la técnica DFH, se examinan elementos tanto del contenido como de la forma. Entre los elementos formales, se consideran aspectos como la ubicación del dibujo en la hoja, las dimensiones de la figura y el trazo.

Ubicación del Dibujo en la Hoja. Como se observa en la tabla 6, el 60% de los candidatos ocupó la parte inferior de la hoja, como una señal de que estos individuos requieren una base sólida y manifiestan cierta inseguridad. Mientras que el 40% restante de los mismos, desarrolló su producción en el centro de la hoja, lo cual indica que poseen un criterio más ajustado a la realidad y un equilibrio entre rasgos de introversión y extroversión.

Tabla 6

Ubicación del dibujo en la hoja

N° de candidato	Parte superior	Parte inferior	Centro de la hoja	Lateral izquierdo	Lateral derecho
1			X		
2		X			
3		X			
4			X		
5		X			
6			X		
7		X			
8			X		
9		X			
10		X			
Frecuencia (%)	0 (0 %)	6 (60 %)	4 (40 %)	0 (0 %)	0 (0 %)

Nota. Elaboración propia.

Tamaño de la Figura. En este sentido, como se indica en la tabla 7, la mitad de los postulantes (50% de los mismos) realizó su trabajo en un formato pequeño, lo que indica que se perciben como inseguros y ansiosos por cómo interactuar con su entorno, además de experimentar cierta sensación de inferioridad. Por otro lado, el 40% de los postulantes presentó un dibujo de medidas adecuadas, lo que implica que tienen una buena adaptación a su entorno. Finalmente, el 10% que queda se destacó por crear un dibujo de gran tamaño, lo que evidenció un deseo de ser reconocido y un esfuerzo por probar su valor.

Tabla 7

Tamaño de la figura

N° de candidato	Pequeño	Grande	Proporcionado
1			X
2	X		
3	X		
4			X
5	X		
6			X
7	X		
8			X
9		X	
10	X		
Frecuencia (%)	5 (50 %)	1 (10 %)	4 (40 %)

Nota. Elaboración propia.

Trazo con el que Desarrolla la Técnica. Tal como se observa en la tabla 8, el 50% de los candidatos utilizó un trazo adecuado en la producción, por otra parte, el 40% desarrolló la técnica con un trazo débil y por último el 10 % restante de los candidatos hizo uso de un trazo repetitivo.

Tabla 8

Trazo con el que desarrolla la técnica

N° de candidato	Adecuado	Débil	Repetitivo
1	X		
2		X	
3		X	

4	X		
5		X	
6	X		
7	X		
8	X		
9			X
10		X	
Frecuencia (%)	5 (50 %)	4 (40 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Análisis de Contenido del Test del Dibujo de la Figura Humana

Este examen trasciende lo visual o lo estructural, y se enfoca en el sentido simbólico de los componentes representados. En él se abordan las diversas secciones del cuerpo humano que se han trabajado con esta técnica, tales como la cabeza, los ojos, la nariz, la boca, las orejas, el cuello, los brazos, las manos, las piernas y los pies.

Cabeza. Como se muestra en la tabla 9, el 90 % de los postulantes representaron en su dibujo una cabeza que estaba en proporción con el resto del cuerpo, lo que indica que no tuvieron problemas en esta área. Finalmente, el 10 % restante de ellos dibujó esta parte de manera sobredimensionada, lo que podría sugerir un anhelo de ser percibidos como intelectuales.

Tabla 9

Cabeza

N° de candidato	Pequeño	Proporcional	Grande
1		X	
2		X	
3		X	
4		X	
5		X	
6		X	
7		X	
8		X	
9			X
10		X	
Frecuencia (%)	0 (0 %)	9 (90 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Ojos. Estos son esenciales para la comunicación social y se consideran elementos clave para relacionarse con su entorno. En la tabla 10 se observa que el 50% de los candidatos creó ojos grandes, lo que indica una actitud de alerta y miedo. Por otro lado, el 30% de los mismos ilustró ojos en proporción con el resto del cuerpo, mientras que el 20% restante de los postulantes optó por hacer ojos pequeños, lo que sugiere problemas para establecer contacto y un deseo de recluirse del mundo.

Tabla 10

Ojos

N° de candidato	Pequeños	Proporcionales	Grandes
1		X	
2	X		
3			X
4		X	
5			X
6			X
7	X		
8		X	
9			X
10			X
Frecuencia (%)	2 (20 %)	3 (30 %)	5 (50 %)

Nota. Elaboración propia.

Nariz. En este sentido, en la tabla 11, se muestra que el 70% de los postulantes representaron esta área del cuerpo con proporciones adecuadas, lo que sugiere que no tienen problemas con su simbolismo sexual. En contraposición, el 20% de los seleccionados emplearon una nariz desproporcionadamente grande, lo que indica características de agresividad y falta de control. Por último, el 10% que no incluyó esta zona del cuerpo, puede estar indicando dificultades con la aceptación personal.

Tabla 11*Nariz*

N° de candidato	Pequeña	Proporcional	Grande	Omitida
1		X		
2			X	
3		X		
4		X		
5			X	
6		X		
7		X		
8		X		
9				X
10		X		
Frecuencia (%)	0 (0 %)	7 (70 %)	2 (20 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Boca. En este caso, respecto a la información proporcionada por los aspirantes, se puede inferir que el 60% de los mismos presentó una boca de tamaño adecuado. El 30% decidió crear una boca muy pronunciada, indicando una fuerte necesidad de dependencia. Finalmente, el 10% de los aspirantes mostró una boca cóncava, lo que sugiere una necesidad de atención y validación (ver tabla 12).

Tabla 12*Boca*

N° de candidato	Proporcional	Muy marcada	Cóncava
1	X		
2		X	
3		X	
4	X		
5		X	
6	X		
7	X		
8	X		
9			X
10	X		
Frecuencia (%)	6 (60 %)	3 (30 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Orejas. En cuanto a las orejas, son un elemento relativamente pasivo, por lo que su omisión se considera menos significativa que la de otras partes más activas del cuerpo. Tal como se puede observar en la tabla 13, el 60% de los candidatos realizo orejas de tamaño proporcional, mientras que el 20% de los evaluados desarrollo esta parte del cuerpo de gran tamaño y el 20% restante de los mismos decidió omitir esta área.

Tabla 13

Orejas

N° de candidato	Proporcional	Grande	Omisión
1	X		
2	X		
3		X	
4	X		
5	X		
6		X	
7	X		
8	X		
9			X
10			X
Frecuencia (%)	6 (60 %)	2 (20 %)	2 (20 %)

Nota. Elaboración propia.

Cuello. El cuello sirve como un vínculo entre el torso (impulso) y la cabeza (razonamiento). Como se observa en la tabla 14, el 50 % de los participantes realizó el examen con un cuello que era proporcional al resto del cuerpo, mientras que el 30 % de los candidatos representó a la figura humana con un cuello extenso, lo cual sugiere una deficiencia en la coordinación del control de los impulsos. Finalmente, el 20 % restante decidió omitir esa área o desarrollarla con una medida minuciosa, lo que indica una liberación de los instintos y de los impulsos fundamentales con un control deficiente.

Tabla 14*Cuello*

N° de candidato	Proporcional	Largo	Corto u omitido
1	X		
2			X
3		X	
4	X		
5		X	
6	X		
7	X		
8			X
9		X	
10	X		
Frecuencia (%)	5 (50 %)	3 (30 %)	2 (20 %)

Nota. Elaboración propia.

Brazos. En relación a estas extremidades y tal como se muestra en la tabla 15, el 60% de los postulantes representó en su dibujo una figura humana con los brazos junto al cuerpo, lo que indica una cierta desconfianza. En contraste, el 30% de ellos creó brazos cortos, reflejando una carencia de aspiraciones y una impresión de fragilidad. Finalmente, el 10% que queda de los candidatos presentó su trabajo con brazos extendidos, lo que muestra una búsqueda de éxito y una ambición destacada.

Tabla 15*Brazos*

N° de candidato	Pegados al cuerpo	Cortos	Largos
1	X		
2	X		
3	X		
4			X
5	X		
6		X	
7	X		
8		X	
9		X	
10	X		
Frecuencia (%)	6 (60 %)	3 (30 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Manos. Con respecto a esta área, se puede observar en la tabla 16 que el 90% de los candidatos representó en su dibujo manos que son proporcionales a los brazos y al resto del cuerpo dibujado, lo que sugiere que no tienen problemas en esta área. En contraste, el 10% de los aspirantes eligió dibujar figuras humanas con manos grandes, lo que podría sugerir un intento de mostrar fuerza, como una manera de compensar una sensación de debilidad.

Tabla 16

Manos

N° de candidato	Pequeñas	Proporcionales	Grandes
1		X	
2		X	
3		X	
4		X	
5		X	
6		X	
7		X	
8		X	
9			X
10		X	
Frecuencia (%)	0 (0 %)	9 (90 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Piernas. En este caso, el 60% de los postulantes desarrollo piernas fuertes en su DFH lo que denota confianza y vitalidad, mientras que el 40% restante de los aspirantes ejecuto la prueba por medio de piernas débiles lo que indica una falta de confianza, datos que pueden observarse en la tabla 17.

Tabla 17

Piernas

N° de candidato	Fuertes	Débiles
1	X	
2		X
3		X
4	X	
5		X

6	X	
7	X	
8	X	
9		X
10	X	
Frecuencia (%)	6 (60 %)	4 (40 %)

Nota. Elaboración propia.

Pies. Para finalizar la exposición de los resultados encontrados en esta técnica, se puede observar en la tabla 18, que el 90% de los candidatos desarrollo la muestra por medio de pies proporcionales, mientras que el 10% restante opto por elaborar pies grandes.

Tabla 18

Pies

N° de candidato	Pequeños	proporcionales	Grandes
1		X	
2		X	
3		X	
4		X	
5		X	
6		X	
7		X	
8		X	
9			X
10		X	
Frecuencia (%)	0 (0 %)	9 (90 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Resultados del Análisis del Test de la Persona Bajo la Lluvia

Análisis Formal y de Contenido del Test de la Persona Bajo la Lluvia.

De la misma forma que se llevó a cabo el estudio en la técnica anterior, aquí se establece una división similar entre el examen del contenido y el análisis formal del test de la persona bajo la lluvia, donde en cada evaluación se abarcan diversos elementos. En este análisis más reciente, y en lo que concierne al análisis formal previamente mencionado, se considera la ubicación de la figura en la hoja, tamaño, trazos y presión.

Ubicación de la figura en la hoja. Como se puede observar en la tabla 19, el 60 % de los candidatos opto por utilizar la parte inferior de la hoja, realizando toda su producción en dicha zona. Por otra parte, el 40 % restante de los evaluados, desarrollo la prueba utilizando el centro de la hoja.

Tabla 19

Ubicación de la figura en la hoja

N° de candidato	Parte inferior	Parte superior	Centro de la hoja	Lateral izquierdo	Lateral derecho
1			x		
2	X				
3	X				
4			x		
5	X				
6			x		
7	X				
8			x		
9	X				
10	X				
Frecuencia (%)	6 (60 %)	0 (0 %)	4 (40 %)	0 (0 %)	0 (0 %)

Nota. Elaboración propia.

Tamaño de la figura. En este relevante indicador a considerar, se puede observar en la tabla 20, que la mitad de los postulantes utilizó un dibujo pequeño para desarrollar la técnica, lo que puede vincularse a características de timidez, baja autoestima, inseguridades y temores, así generando una sensación de malestar. En contraste, el 40% de los participantes escogió realizar un dibujo de tamaño medio, lo que sugiere que tienen una buena percepción espacial. Finalmente, el 10% de ellos presentó su trabajo con un tamaño grande, lo que indica una intención de ser visto, reconocido y posiblemente de asegurar el empleo disponible.

Tabla 20*Tamaño de la figura*

N° de candidato	Pequeño	Mediano	Grande
1		X	
2	X		
3	X		
4		X	
5	X		
6		X	
7	X		
8		X	
9			X
10	X		
Frecuencia (%)	5 (50 %)	4 (40 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Trazo empleado por los candidatos. En este caso, como se muestra en la tabla 21, la mitad de los postulantes (50%) realizó su trabajo empleando líneas continuas, lo que sugiere rasgos de una persona en buena salud. En contraste, el 40% de los examinados llevó a cabo la prueba mediante líneas discontinuas, lo que indica ansiedad y duda. Finalmente, el 10 % de los candidatos eligió representar la figura utilizando líneas tirantes, evidenciando tensión.

Tabla 21*Trazo empleado por los candidatos*

N° de candidato	Líneas enteras	Líneas entrecortadas	Líneas tirantes	Otras líneas
1	X			
2		X		
3		X		
4	X			
5		X		
6	X			
7	X			
8	X			
9			X	
10		X		
Frecuencia (%)	5 (50 %)	4 (40 %)	1 (10 %)	0 (0 %)

Nota. Elaboración propia.

Presión empleada por los candidatos. Tal como se puede observar en la tabla 22, el 60% de los candidatos desarrollo la técnica por medio de una presión débil, reflejando ansiedad, timidez y el deseo de ocultarse. Por otra parte, el 40 % restante de los evaluados opto por utilizar una presión normal, lo que indica que son candidatos adaptables y equilibrados.

Tabla 22

Presión empleada por los candidatos

N° de candidato	Débil	Normal	Fuerte
1		X	
2	X		
3	X		
4		X	
5	X		
6		X	
7		X	
8	X		
9	X		
10	X		
Frecuencia (%)	6 (60%)	4 (40%)	0 (0%)

Nota. Elaboración propia.

Análisis de Contenido del Test de la Persona Bajo la Lluvia.

En este análisis se incluyen dos aspectos de gran relevancia en esta técnica, y que se consideran fundamental para interpretar como el evaluado se percibe ante una situación adversa, en este caso se hace referencia a la lluvia y como enfrenta esta situación por medio de un mecanismo de defensa como lo es el paragua.

Lluvia. De acuerdo a lo que se muestra en la tabla 23, la mitad de los candidatos evaluados con el 50% de los casos, eligió implementar la técnica con escasa lluvia, señalando que se ven como personas capaces de afrontar las tensiones del entorno. Por otro lado, un 40% de los aspirantes realizó la producción incluyendo lluvia intensa, lo que sugiere que los postulantes manifiestan estar en un alto nivel de estrés. Finalmente, el 10% de los candidatos decidió representar la lluvia como lágrimas, simbolizando angustia.

Tabla 23*Lluvia*

N° de candidato	Escasa	Torrencial	En forma de lagrima	Otro tipo de lluvia
1	X			
2		X		
3		X		
4	X			
5		X		
6	X			
7	X			
8	X			
9			X	
10		X		
Frecuencia (%)	5 (50 %)	4 (40 %)	1 (10 %)	0 (0 %)

Nota. Elaboración propia.

Paraguas como defensa. Para concluir este análisis de contenido, se hace referencia al mecanismo de defensa que debe utilizar el candidato para protegerse de la situación adversa. Como se puede observar en la tabla 24, el 50% de los candidatos opto por dibujar el paraguas hacia la derecha, señalando que se sienten protegidos del entorno, mostrando un cierto temor hacia lo social y desconfianza hacia las personas a su alrededor. Mientras que el 50% restante de los evaluados opto por dibujar el paraguas cubriendo adecuadamente a la figura desarrollada en la prueba, indicando que poseen defensas saludables y muestran confianza y seguridad en sí mismos. Así se finaliza el análisis de los elementos esenciales que componen esta técnica, a través de la correlación entre los resultados obtenidos y su significado.

Tabla 24*Paraguas como defensa*

N° de candidato	Hacia la derecha	Cubriendo adecuadamente la persona	Otro tipo de paraguas
1		X	
2	X		
3	X		

4		X	
5	X		
6		X	
7		X	
8		X	
9	X		
10	X		
Frecuencia (%)	5 (50 %)	5 (50 %)	0 (0 %)

Nota. Elaboración propia.

Resultado del Análisis del Test de Wartegg

Con respecto al análisis del mencionado test, se tienen en cuenta varios aspectos que hacen a la producción en general, como la adecuación, inadecuación y conflictividad con la que desarrollo la muestra, por otra parte, también se realiza un análisis de la secuencia en que ejecuto la prueba, además del análisis de otros aspectos formales como la presión, calidad de las líneas, concluyendo en la preferencia o rechazo por algún estímulo determinado.

Como se puede observar en la tabla, se encuentran dispuestos los resultados arrojados por los candidatos en cuanto a la calidad de la producción de cada cuadrante, y esto está determinado por el contenido de lo que se espera que dibujen los evaluados.

Calidad de la Producción de los Candidatos en el Cuadrante N° 1

Como se puede observar en la tabla 25, el 60 % de los participantes de este estudio desarrollo el cuadrante n° 1 de forma adecuada, manifestándose por medio del dibujo de objetos esperables como flor, sol y reloj. Por otra parte, el 30 % de los candidatos opto por expresarse en este cuadrante a través de objetos como ojos y espiral. Por último, el 10 % restante de los mismos, tuvo una producción conflictiva por el contenido que expreso en este cuadrante.

Tabla 25

Calidad de la producción de los candidatos en el cuadrante N° 1

N° de candidato	Adecuada	Inadecuada	Conflictiva
1	X		

2		X	
3		X	
4	X		
5		X	
6	X		
7	X		
8	X		
9			X
10	X		
Frecuencia (%)	6 (60 %)	3 (30 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Calidad de la Producción de los Candidatos en el Cuadrante N° 2

Tal como se observa en la tabla 26, en este cuadrante la gran mayoría de los candidatos, con el 90 % de los mismos, tuvo un desempeño adecuado, mientras que el 10 % restante de los evaluados tuvo una producción en este caso inadecuada.

Tabla 26

Calidad de la producción de los candidatos en el cuadrante N° 2

N° de candidato	Adecuada	Inadecuada	Conflictiva
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		
5	X		
6	X		
7	X		
8	X		
9	X		
10		X	
Frecuencia (%)	9 (90 %)	1 (10 %)	0 (0 %)

Nota. Elaboración propia.

Calidad de la Producción de los Candidatos en el Cuadrante N° 3

En este caso, como podemos observar en la tabla 27, el 80 % de los evaluados tuvo un desempeño óptimo en este cuadrante reflejándolo en el contenido expresado, considerando entre los más frecuentes las escaleras, postes y la hilera de árboles. Por otra parte, un 10 % de los

candidatos, presento un desarrollo inadecuado, ya que su producción se caracterizaba por la descendencia de la figura. Por último, el 10 % restante de los mismos, presento determinado conflicto en la producción, ya que se expresó por medio del dibujo de una reja agregando líneas, lo que produjo un estrechamiento entre las mismas.

Tabla 27

Calidad de la producción de los candidatos en el cuadrante N° 3

N° de candidato	Adecuada	Inadecuada	Conflictiva
1	X		
2	X		
3	X		
4	X		
5	X		
6	X		
7			X
8	X		
9		X	
10	X		
Frecuencia (%)	8 (80 %)	1 (10 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Calidad de la Producción de los Candidatos en el Cuadrante N° 4

En la tabla 28, se puede visualizar que el 70 % de los candidatos tuvo una producción adecuada, coincidiendo en el contenido expresado de tableros de juegos y dado. Por otra parte, el 30 % de los aspirantes ejecuto la prueba de tal forma que se considera inadecuada.

Tabla 28

Calidad de la producción de los candidatos en el cuadrante N° 4

N° de candidato	Adecuada	Inadecuada	Conflictiva
1		X	
2	X		
3	X		
4		X	
5	X		
6	X		
7	X		
8		X	

9	X		
10	X		
Frecuencia (%)	7 (70 %)	3 (30 %)	0 (0 %)

Nota. Elaboración propia.

Calidad de la Producción de los Candidatos en el Cuadrante N° 5

En este caso, se puede observar en la tabla 29, conforme al contenido desarrollado, que el 70 % de los candidatos tuvo un desempeño adecuado, siendo frecuente la expresión por medio de objetos como el cono de helado, pala y escoba. Por otra parte, el 20 % de los evaluados tuvo un desarrollo conflictivo de este cuadrante, manifestándose por medio de objetos puntiagudos. Por último, el 10 % restante de los aspirantes ejecuto la prueba de forma inadecuada.

Tabla 29

Calidad de la producción de los candidatos en el cuadrante N° 5

N° de candidato	Adecuada	Inadecuada	Conflictiva
1	X		
2	X		
3	X		
4			X
5		X	
6	X		
7	X		
8	X		
9	X		
10			X
Frecuencia (%)	7 (70 %)	1 (10 %)	2 (20 %)

Nota. Elaboración propia.

Calidad de la Producción de los Candidatos en el Cuadrante N° 6

En la tabla 30, podremos observar que el 80 % de los candidatos desarrollo la técnica de forma adecuada en relación a los objetos manifestados en el cuadrante. Por otra parte, el 10 % de los evaluados tuvo un desempeño considerado inadecuado y, por último, en igual porcentaje al recién mencionado, con el 10 % de los aspirantes se desempeñó de forma conflictiva.

Tabla 30*Calidad de la producción de los candidatos en el cuadrante N° 6*

N° de candidato	Adecuada	Inadecuada	Conflictiva
1	X		
2			X
3	X		
4	X		
5	X		
6	X		
7		X	
8	X		
9	X		
10	X		
Frecuencia (%)	8 (80 %)	1 (10 %)	1 (10 %)

Nota. Elaboración propia.

Calidad de la Producción de los Candidatos en el Cuadrante N° 7

Con respecto al desempeño en el cuadrante N° 7, se puede observar en la tabla 31, que el 70 % de los candidatos realizó la técnica bajo una producción considerada como adecuada por la elección de los objetos desarrollados por estos mismos, por otra parte, el 30 % de los evaluados optó por graficar en este cuadrante objetos inadecuados con respecto al estímulo brindado.

Tabla 31*Calidad de la producción de los candidatos en el cuadrante N° 7*

N° de candidato	Adecuada	Inadecuada	Conflictiva
1	X		
2	X		
3		X	
4	X		
5	X		
6		X	
7		X	
8	X		
9	X		
10	X		
Frecuencia (%)	7 (70 %)	3 (30 %)	0 (0 %)

Nota. Elaboración propia.

Calidad de la Producción de los Candidatos en el Cuadrante N° 8

En este caso, tal como se puede observar en la tabla 32, el 80 % de los candidatos tuvo una ejecución adecuada en este último cuadrante, mientras que el 20 % restante de los evaluados desarrollo la muestra de una forma conflictiva por los objetos manifestados en su producción.

Tabla 32

Calidad de la producción de los candidatos en el cuadrante N° 8

N° de candidato	Adecuada	Inadecuada	Conflictiva
1	X		
2			X
3	X		
4	X		
5	X		
6	X		
7	X		
8	X		
9			X
10	X		
Frecuencia (%)	8 (80 %)	0 (0 %)	2 (20 %)

Nota. Elaboración propia.

Secuencia con la que los Candidatos Realizan su Producción.

En este aspecto se hace referencia al orden en el cual el examinado realiza sus dibujos. Como se puede observar en la tabla 33, el 60% de los candidatos ejecuto la técnica por medio de una secuencia ordenada, indicando flexibilidad, organización, actuación metódica siendo permitida una cierta flexibilidad. Por otro lado, el 30% opto por seguir una secuencia rígida, lo que se puede inferir que se trata de individuos normativos que enfrentan diferentes situaciones de forma práctica y objetiva. Por último, el 10% restante de los candidatos se desempeñó en la prueba mediante una secuencia rígida atípica, comenzando por un cuadrante cualquiera que no sea el primero y después sigue el orden lógico.

Tabla 33*Secuencia con la que los candidatos realizan su producción*

N° de candidato	Ordenada	Rígida	Rígida atípica	Otros
1	X			
2		X		
3		X		
4	X			
5		X		
6	X			
7	X			
8	X			
9			X	
10	X			
Frecuencia (%)	6 (60 %)	3 (30 %)	1 (10 %)	0 (0%)

Nota. Elaboración propia.

Presión que Utilizan los Candidatos

En cuanto a este aspecto, dice respecto a la fuerza de apoyo que la mano del candidato imprime al lápiz sobre el papel. Tal como podemos observar en la tabla, el 50% de los candidatos imprimió sobre el papel una fuerte presión, indicando vitalidad, seguridad, iniciativa y energía. Por otra parte, el 30 % de los evaluados, desarrollo la prueba a través de una presión excesivamente fuerte, indicando impulsividad y tensión. Por último, el 20% restante de los candidatos opto por utilizar una presión suave, indicando sensibilidad y adaptabilidad de las exigencias del medio.

Tabla 34*Presión que utilizan los candidatos*

N° de candidato	Suave	Fuerte	Excesivamente fuerte	Otros
1		X		
2			X	
3			X	
4		X		
5	X			
6		X		
7		X		
8		X		
9			X	

10	X			
Frecuencia (%)	2 (20 %)	5 (50 %)	3 (30 %)	0 (0 %)

Nota. Elaboración propia.

Calidad de las Líneas

En este caso, se considera el tipo de trazado que el sujeto imprime a la ejecución de sus dibujos. Como se puede observar en la tabla 35, el 50 % de los candidatos desarrollo la prueba utilizando un trazado continuo, donde la coordinación motora mantiene un flujo regular, equilibrado, indicando decisión, rapidez, energía, buen control psicomotor. Por otra parte, el 30 % de los evaluados ejecuto la técnica por medio de un trazado reforzado, con retoques de líneas, reflejando inseguridad y ansiedad. Po último, el 20% restante de los candidatos desarrollo el test a través del boceto, indicando ser individuos autocríticos y cautelosos.

Tabla 35

Calidad de las líneas

N° de candidato	Trazado continuo	Trazado reformado	Boceto	Otros
1	X			
2			X	
3		X		
4	X			
5		X		
6	X			
7	X			
8	X			
9		X		
10			X	
Frecuencia (%)	5 (50 %)	3 (30 %)	2 (20%)	0 (0 %)

Nota. Elaboración propia.

Preferencia o Rechazo por Algún Estimulo Determinado

Frente a la pregunta que incluye este tipo de prueba: “¿dibujo que más le gusto?, como podemos ver en tabla 36, el 40% de los candidatos manifestó haberle gustado lo que desarrollo en el estímulo 1, cuadrante que hace referencia al Ego, Yo, Self. A través de la elección de este

estimulo como preferido, los candidatos manifiestan confianza en sí mismos, seguridad, se puede inferir que se trata de individuos equilibrados, que se sienten realizados en su relación con el mundo. Por otra parte, el 20% de los evaluados expreso preferencia por el estímulo 3, que hace referencia a la Ambición del deseo de crecimiento. La elección de este estimulo como preferido, permite inferir que se trata de individuos con ambición, persistencia y con objetivos bien direccionados. Por otra parte, otro 20% de los candidatos, mostro preferencias por el estímulo 5, que está relacionado con el dinamismo, movilización, canalización de energía, control de la impulsividad, agresividad y honestidad. Quienes respondieron de esta forma evidenciaron ser candidatos que se caracterizan por la vitalidad, el dinamismo, que tienen capacidades para actuar y tomar decisiones. Por último, el 20% de los candidatos restantes respondió a esta pregunta eligiendo al estímulo 6, que está vinculado a la racionalidad, el intelecto y síntesis. La elección de este estimulo como preferido permite inferir que estos candidatos indican fuerte deseo de realización.

Tabla 36

Preferencia de estímulos

N° de candidato	Estimulo 1	Estimulo 2	Estimulo 3	Estimulo 4	Estimulo 5	Estimulo 6	Estimulo 7	Estimulo 8
1	X							
2					x			
3			X					
4	X							
5						X		
6	X							
7					x			
8	X							
9						X		
10			X					
Frecuencia (%)	4 (40 %)	0 (0 %)	2 (20 %)	0 (0 %)	2 (20 %)	2 (20 %)	0 (0 %)	0 (0 %)

Nota. Elaboración propia.

Rechazo por la producción de un estímulo. Por otra parte, frente a la pregunta: ¿Qué dibujo te gusto menos?, se puede observar en la tabla 37, que el 40% de los candidatos respondió de tal forma que rechazo el estímulo 2 que está relacionado con la afectividad. Esta respuesta indica que son candidatos que presentan cierta labilidad, inseguridad y falta de confianza en sí mismo. Por otro lado, en menor cantidad de porcentaje, con el 30% de los candidatos respondió a esta pregunta mediante la elección del estímulo 7 que hace referencia a la sensibilidad, sensualidad y erotismo, esto permite inferir que se estamos frente a individuos objetivos, realistas, prácticos y poco sensibles. Por otra parte, el 20% de los candidatos manifestó rechazo al estímulo 4 que está vinculado con el inconsciente, la fantasía, miedo, ansiedades y angustias, por medio del rechazo de este cuadrante indican autocontrol, dominio, objetividad y realismo. Por último, y tal como podemos ver en la siguiente tabla, el 10% de los candidatos opto por elegir como rechazado el estímulo 5, esta decisión indica represión de impulsos dinámicos, falta de vitalidad y temor en tomar decisiones.

Tabla 37

Rechazo de estímulos

N° de candidato	Estimulo 1	Estimulo 2	Estimulo 3	Estimulo 4	Estimulo 5	Estimulo 6	Estimulo 7	Estimulo 8
1				X				
2		X						
3		X						
4				X				
5		X						
6							X	
7							X	
8							X	
9					x			
10		X						
Frecuencia (%)	0 (0 %)	4 (40 %)	0 (0 %)	2 (20 %)	1 (10 %)	0 (0 %)	3 (30 %)	0 (0 %)

Nota. Elaboración propia.

Discusión

El presente estudio tuvo como propósito analizar el proceso de selección de personal en una empresa gastronómica de la provincia de San Juan, específicamente para el puesto de ayudante de cocina. A partir de los objetivos planteados, se buscó identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que permitan optimizar la incorporación de recursos humanos acordes con las necesidades del cargo.

Los resultados obtenidos a través de la observación, las entrevistas semiestructuradas y la aplicación de pruebas proyectivas evidenciaron que el proceso de selección presenta una estructura organizada, compuesta por etapas definidas como la convocatoria, la preselección, la entrevista y la evaluación psicológica, tal como lo plantea Richino (2000). Sin embargo, se identificaron limitaciones vinculadas principalmente con la insuficiente articulación entre la evaluación psicológica y la valoración de las competencias técnicas requeridas para el puesto. En el proceso analizado se observó una tendencia a priorizar el uso de técnicas proyectivas para explorar las características de personalidad de los candidatos, mientras que la evaluación de habilidades operativas esenciales para el desempeño en cocina tuvo una menor relevancia. Esta desproporción entre ambos tipos de evaluación afecta la eficacia del proceso y puede dificultar la identificación del postulante que mejor se ajuste a las demandas reales del cargo de ayudante de cocina.

En relación con los instrumentos empleados, las entrevistas semiestructuradas y la observación directa resultaron fundamentales para analizar las habilidades interpersonales, la capacidad de adaptación y las actitudes de los postulantes. Asimismo, la batería de test proyectivos, compuesta por el Test de la Figura Humana, el Test de la Persona Bajo la Lluvia y el Test de Wartegg, permitió explorar en profundidad los rasgos de personalidad, las emociones subyacentes y el modo en que los candidatos enfrentan situaciones de presión o toman decisiones. Tal como

señala Hammer (2008), las técnicas proyectivas gráficas brindan acceso a dimensiones emocionales, defensivas y actitudinales que no suelen emerger mediante procedimientos tradicionales, ofreciendo información relevante para comprender la estabilidad emocional, la disposición al trabajo en equipo y la capacidad de adaptación de los postulantes al entorno laboral.

No obstante, se observó la necesidad de complementar los instrumentos proyectivos con pruebas que evalúen funciones cognitivas y perceptivo-motoras, esenciales para el desempeño eficiente en tareas prácticas del puesto. En este sentido, se sugiere incorporar en futuros procesos de selección el Test Toulouse-Piéron, cuya versión actualizada por TEA Ediciones permite evaluar atención sostenida, concentración y velocidad perceptiva, capacidades fundamentales en un entorno de cocina donde la precisión y la rapidez de respuesta resultan determinantes. Asimismo, el Test Gestáltico Visomotor de Bender, elaborado por Laurette Bender, podría aportar información relevante sobre la coordinación visomotora, la percepción espacial y el nivel de organización perceptiva del candidato, habilidades directamente vinculadas con el desempeño manual y la ejecución de tareas operativas en contextos gastronómicos.

En el análisis de los resultados también se identificó que la experiencia previa y la formación en manipulación de alimentos o gastronomía constituyen factores relevantes en la evaluación final. No obstante, algunos postulantes con menor experiencia mostraron potencial de aprendizaje, responsabilidad y una adecuada disposición para el trabajo en equipo. En este sentido, Chiavenato (2008) plantea que los procesos de selección no deben basarse únicamente en la experiencia laboral, sino que requieren considerar las competencias, las características personales y el potencial de desarrollo de los candidatos, debido a que estos aspectos contribuyen a una integración más efectiva y a un mejor desempeño futuro en la organización. Desde esta perspectiva, resulta pertinente incorporar criterios que favorezcan una selección más inclusiva y

formativa, que contemple tanto las competencias técnicas como las blandas para lograr una evaluación integral del postulante.

De forma general, los hallazgos subrayan la importancia de la intervención del área de psicología en el proceso de selección, dado que aporta una visión integral del candidato y contribuye a mejorar la correspondencia entre el perfil psicológico, las demandas del puesto y la cultura organizacional. Sin embargo, se recomienda reforzar la articulación entre la evaluación psicológica y las pruebas de desempeño técnico, con el fin de garantizar una selección más precisa y coherente con las necesidades de la empresa.

Entre las limitaciones del estudio se reconoce el tamaño reducido de la muestra, conformada por diez candidatos, lo cual restringe la posibilidad de generalizar los resultados. Además, no se realizó un seguimiento posterior a la contratación, lo que impide evaluar la relación entre los resultados de las pruebas y el desempeño laboral efectivo.

En síntesis, el estudio permitió identificar avances y aspectos a mejorar en el proceso de selección, especialmente en la integración entre la evaluación psicológica y las competencias técnicas requeridas para el puesto. Contar con procedimientos más equilibrados y completos facilitará la elección de candidatos mejor preparados y con mayor potencial de adaptación. Estos resultados ofrecen una base útil para seguir fortaleciendo el proceso de selección en el ámbito gastronómico y orientar futuras mejoras dentro de la organización.

Anexos

Anexo 1

Cuestionario de Entrevista que Realizaba la Reclutadora al Candidato

1. Cuéntanos sobre tu experiencia previa en cocina. ¿Qué tipo de establecimientos has trabajado y cuáles eran tus responsabilidades principales?
2. ¿Qué te atrae de trabajar como ayudante de cocina en nuestra empresa? ¿Qué conoces sobre nosotros?
3. Describe una situación en la que hayas tenido que trabajar bajo presión en la cocina. ¿Cómo manejaste la situación y cuál fue el resultado?
4. ¿Cuáles consideras que son tus principales fortalezas para este puesto?
5. ¿Y cuáles crees que son tus áreas de mejora o debilidades en un entorno de cocina?
6. ¿Estás familiarizado/a con las normas de higiene y seguridad alimentaria?
7. ¿Cómo manejas los errores en la cocina, tanto los tuyos como los de tus compañeros?
8. Describe tu experiencia con el trabajo en equipo en la cocina. ¿Prefieres trabajar de forma individual o en colaboración con el equipo de trabajo?
9. ¿Qué harías si observaras que un compañero no está siguiendo los protocolos de higiene establecidos?
10. ¿Qué tipo de tareas de preparación de alimentos has realizado previamente (corte de vegetales, despiece de carnes, etc.)?
11. ¿Tienes disponibilidad para trabajar en horarios rotativos, incluyendo fines de semana y feriados?
12. ¿Cuál es tu expectativa salarial para este puesto?
13. ¿Qué te motivaría a permanecer en una empresa a largo plazo?

14. ¿Hay alguna pregunta que tengas para nosotros sobre el puesto o la empresa?

El ayudante de cocina es un rol fundamental en el equipo gastronómico, responsable de asistir a los cocineros en diversas tareas culinarias. Sus funciones principales incluyen la preparación de ingredientes, el mantenimiento de la limpieza y el orden en la cocina, y el apoyo en la cocción del menú. Se espera que el candidato demuestre proactividad, capacidad para trabajar bajo presión, atención al detalle y un fuerte compromiso con las normas de higiene y seguridad alimentaria.

Anexo 2

Consigna Para el Test de la Figura Humana (DFH)

Para el Test de la Figura Humana, el objetivo es que el candidato se sienta libre de dibujar lo que considere, sin presiones de "bien" o "mal". La consigna debe ser sencilla y directa.

Materiales: entregar una hoja de papel en blanco (preferentemente A4), un lápiz grafito (HB o similar) y una goma de borrar.

Consigna: "Por favor, en esta hoja, dibuje una persona entera."

Consideraciones Adicionales Para Tener en Cuenta al Momento de Indicar la Consigna al Candidato

- Evitar detalles: No especificar si debe ser hombre o mujer, si debe tener ropa, ni ningún otro detalle. La ausencia de detalles en la consigna es intencional.
- Neutralidad: Mantener un tono neutro y amable. Si el candidato pregunta algo como "¿Puedo dibujar un hombre o una mujer?", se puede responder: "Lo que usted desee dibujar está bien".
- Tiempo: No establecer un límite de tiempo explícito, pero observar el tiempo que le toma. Si se extiende demasiado, se puede preguntar si necesita algo o si ha finalizado.

- Después del dibujo: Una vez que el dibujo esté terminado, pedir que escriba su nombre y apellido en algún lugar de la hoja. Luego, es común realizar algunas preguntas post-dibujo, por ejemplo, “¿Qué edad tiene la persona que dibujó?”, “¿Qué está haciendo?”, etc. Pero esto ya sería parte de la entrevista post-test, no de la consigna inicial.

Anexo 3

Consigna para el Test de Persona Bajo la Lluvia

Este test busca explorar cómo el individuo se percibe a sí mismo en situaciones de estrés o conflicto. La consigna debe ser igualmente clara, pero con el elemento adicional de la lluvia.

Materiales: entregar una hoja de papel en blanco (preferentemente A4), un lápiz grafito (HB o similar) y una goma de borrar.

Consigna: “En esta hoja, por favor, dibuje una persona bajo la lluvia.”

Consideraciones Adicionales Para Tener en Cuenta al Momento de Indicar la Consigna al Candidato

- Claridad del escenario: La lluvia es el elemento clave. Asegurarse de que la consigna sea lo suficientemente clara para incluir este detalle.
- Evitar sugerencias: Al igual que en el DFH, no indicar si debe usar paraguas, si debe estar triste o alegre, ni ningún otro detalle.
- Respuestas a preguntas: Si el candidato pregunta ¿Tengo que dibujar un paraguas?, se puede responder: "Dibuje lo que usted considere necesario para la consigna". Si pregunta ¿Puede ser una persona mojada?, la respuesta es afirmativa, ya que es "bajo la lluvia".
- Después del dibujo: Al finalizar, también es común pedirle que escriba su nombre y apellido. Luego, se procede con la fase de asociación preguntas sobre el dibujo: ¿Qué está haciendo

la persona?, ¿Cómo se siente?, ¿Qué la protege?, etc. Que forma parte de la interpretación posterior del test.

Anexo 4

Consigna Para el Test de Wartegg

El Test de Wartegg (o Test de Complementación de Dibujos) es un test proyectivo que evalúa la personalidad, la creatividad, la capacidad de organización y la forma en que el individuo reacciona ante estructuras preexistentes.

Materiales: un protocolo del Test de Wartegg (la hoja con los 8 cuadros impresos con los estímulos), un lápiz grafito (HB o similar) y una goma de borrar (opcional, pero se suele ofrecer).

Consigna: en un momento le entregaré una hoja con ocho cuadros. Cada cuadro contiene un pequeño estímulo o dibujo incompleto. Su tarea consiste en completar cada uno de estos dibujos, haciendo de cada estímulo algo con sentido, lo que usted quiera. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que usted dibuje lo que le venga a la mente y que para usted tenga sentido.

Por favor, no hay un orden específico para realizar los dibujos. Puede empezar por el cuadro que desee y continuar en el orden que prefiera. Una vez que termine de dibujar en los 8 cuadros, le pediré que haga algunas cosas más. ¿Tiene alguna pregunta hasta aquí?

Consideraciones Adicionales Al Momento De Indicar La Consigna y Pasos Posteriores

Observación durante la consigna: observa la expresión del candidato: ¿Hay dudas? ¿Asentimiento? ¿Ansiedad? Aclara cualquier pregunta de forma neutral, sin dar ideas. Por ejemplo, si pregunta ¿Tengo que dibujar algo bonito?, puedes responder: "Dibuje lo que usted sienta que debe dibujar, lo que le dé sentido al estímulo". Si pregunta ¿Hay un tiempo límite?,

puedes decir: Tómese el tiempo que necesite, no hay un tiempo límite estricto, pero trate de mantener un ritmo constante.

Entrega del material: entregar el protocolo y el lápiz. Colocarlo de manera que el candidato pueda tomarlo cómodamente.

Observación durante la ejecución: tomar nota del orden en que el candidato completa los cuadros (esto es un dato muy relevante para la interpretación). Registrar cualquier signo de dificultad, como pausas prolongadas, borraduras excesivas, rotación del protocolo, comentarios verbales, etc. Controlar el tiempo total de ejecución, aunque no se haya establecido un límite explícito.

Consigna posterior al desarrollo de los 8 dibujos: “Muy bien. Ahora que ha completado todos los dibujos, le pediré dos cosas más”. Primero, por favor, numere cada cuadro con el orden en que los fue realizando. Escriba un pequeño número sobre cada dibujo para indicar la secuencia en que los hizo.

Segundo, para cada dibujo, por favor, escriba un título o nombre que le haya dado al dibujo, y luego, una pequeña frase o palabra clave que describa lo que ese dibujo significa para usted, lo que le evoca o lo que representa.

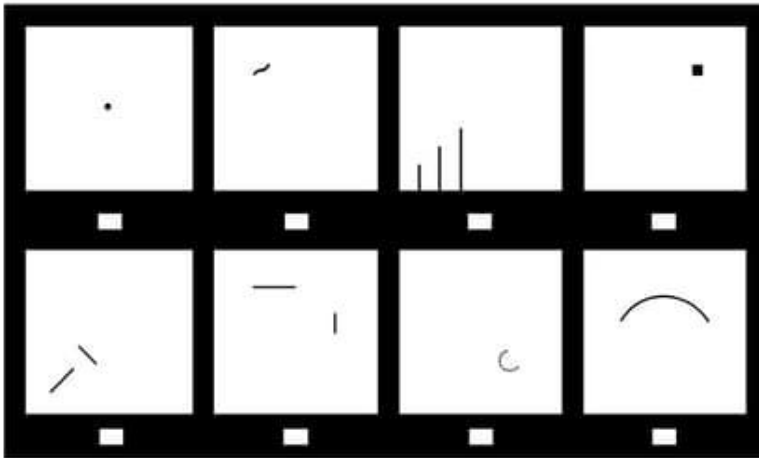
Es importante, asegurarse de que el candidato comprenda estas dos tareas finales. Si es necesario, se puede dar un ejemplo neutro, si dibujó una casa, el título podría ser “Mi Hogar” y la palabra clave “Seguridad”. Observar cómo el candidato realiza esta fase: ¿Con facilidad? ¿Con dificultad para encontrar los títulos o significados?

Figura 1*Hoja del protocolo del test de Wartegg***TEST DE WARTEGG**

Nombre: _____ Fecha: _____

Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____ Sexo: _____ Estado civil: _____

Grado Instrucción: _____ Ocupación: _____

**TITULOS DE LOS DIBUJOS:**

1. _____ 5. _____

2. _____ 6. _____

3. _____ 7. _____

4. _____ 8. _____

Dibujo que más le gustó: _____

Dibujo que menos le gustó: _____

Dibujo que le pareció más fácil: _____

Dibujo que le pareció más difícil: _____

Referencias

- Alles, M. A. (2012). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- Alles, M. A. (2023). *Gestión por competencias: El diccionario*. Granica.
- Blasco, J. (2004). *Selección de personal: Un enfoque práctico*. Pirámide.
- Budeguer, M. S. (2017). *Consultoría de Recursos Humanos en el Restaurante “Las Marías”* [Trabajo Final de Práctica Profesional, Universidad Nacional de Tucumán].
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Creswell, J. W. (2024). *Investigación cualitativa y diseño de investigación: Elegir entre cinco enfoques*. Sage Publications.
- De Moraes, T. (1998). *El test de Wartegg: teoría y práctica*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández Ballesteros, R. (2011). *Evaluación psicológica: Conceptos, métodos y estudio de casos*. Pirámide.
- García, M., & López, A. (2022). *La importancia de las soft skills en los procesos de selección actuales*. Editorial Innovación Laboral.

- Hammer, E. F. (2008). *Tests proyectivos gráficos*. Paidós.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Mallea, M. (2014). *Proceso de selección de personal por competencias*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo].
- Martínez, A., & Vargas, J. (2019). La selección de personal como inversión estratégica. *Revista de Gestión Empresarial*, 12(3), 45-58.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. (2023). *Ficha ocupacional — Ayudante de cocina*. Observatorio de Ocupaciones.
<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/observatoriolaboral>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Muguirra, A. (2024). *La entrevista de selección: Tipos y estrategias*. Ediciones Laborales.
- Passerini, C. (2018). *Selección de personal en una empresa gastronómica de la ciudad de Córdoba* [Trabajo final de grado, Universidad Católica de Córdoba]. Biblioteca Digital de la UCC. <https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2787/>
- Querol, S. (2004). *El test de la persona bajo la lluvia*. Paidós.
- Richino, S. (2000). *El rol del psicólogo en las organizaciones*. Paidós.
- Rincón, A. (2013). *Psicología organizacional: Un enfoque práctico*. Editorial Académica Española.
- Rojas, P., & Castro, D. (2022). *Employer Branding y su impacto en la atracción de talento*. Publicaciones de Gestión del Talento.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Sánchez, J., & Torres, L. (2021). *Inteligencia Artificial en el Reclutamiento: Optimizando la Selección de Personal*. Ediciones Tecnológicas.

Velázquez, A. (2013). *Psicología organizacional y del trabajo*. Editorial Trillas.