



Universidad Católica de Cuyo

Facultad de filosofía y humanidades

Licenciatura en Psicología

Sisterna Sarzar Milagros Antonella DNI:

42.711.818

Zárate, María Laura

Luján Gómez, Paula Araceli

San Juan, 2025



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

**“COMPETENCIAS LABORALES SEGÚN LA EXPERIENCIA PREVIA DE LOS
CANDIDATOS MEDIANTE EL TEST DE WARTEGG EN UNA EMPRESA GASTRONÓMICA
DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN”**

TRABAJO INTEGRADOR FINAL
ÁREA PSICOLOGÍA LABORAL

SISTERNA SARZAR, Milagros Antonella

SAN JUAN

2025



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

**“COMPETENCIAS LABORALES SEGÚN LA EXPERIENCIA PREVIA DE LOS
CANDIDATOS MEDIANTE EL TEST DE WARTEGG EN UNA EMPRESA GASTRONÓMICA
DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN”**

TRABAJO INTEGRADOR FINAL
ÁREA PSICOLOGÍA LABORAL

SISTERNA SARZAR, Milagros Antonella

Directora de área: Lic. ZÁRATE, María Laura

Tutora académica: Lic. LUJÁN GÓMEZ, Paula A.

SAN JUAN

2025

Agradecimientos

Llegado este momento tan esperado, deseo expresar mi sincero agradecimiento a quienes, con sus conocimientos, orientación y aliento, hicieron posible culminar este proceso.

A la Universidad Católica de Cuyo, a sus docentes y profesionales, por haberme brindado las herramientas necesarias para desarrollar este camino de aprendizaje y crecimiento, tanto profesional como personal.

A mi directora Lic. Laura Zárate y mi tutora Lic. Paula Lujan, por su valiosa guía y acompañamiento constante, fundamentales en la realización de este trabajo.

A mis amigos y colegas, quienes estuvieron presentes en cada etapa de este recorrido, brindando motivación y apoyo, especialmente en los momentos más desafiantes.

A mi novio, gracias por su amor, paciencia y apoyo incondicional, por acompañarme en cada desafío y celebrar cada uno de mis logros.

Y, por último, a mi familia, principalmente a mis padres y hermanos, por inculcarme el valor de la perseverancia y la responsabilidad, por sostenerme y creer en mí durante todos estos años de la carrera.

Índice

Introducción	6
Planteo del Problema.....	6
Marco Teórico	9
Reclutamiento de Personal	9
Selección de Personal	12
Evaluación Psicológica	16
Competencias.....	20
Test Psicológicos	24
Test de Wartegg.....	25
Antecedentes.....	29
Metodología	32
Objetivo General.....	32
Objetivos Específicos.....	32
Tipo de Estudio.....	32
Participantes	32
Procedimiento.....	33
Instrumentos.....	34
Currículum Vitae (CV)	34
Entrevista Semiestructurada.....	35
Test Proyectivo de Wartegg.....	35
Resultados	37
Resultados del Perfil de Puesto.....	37
Análisis de Competencias y Cuadrantes del Test de Wartegg	38
Resultados de la Muestra.....	40
Resultados del Test de Wartegg.....	42
Discusión	47
Apéndice.....	51
Anexo I. Hoja de protocolo de Test de Wartegg.....	51
Anexo II. Perfil del Puesto.....	52
Anexo III. Modelo de Entrevista Laboral	53
Referencias.....	54

Introducción

Planteo del Problema

En los últimos años, los procesos de selección se han orientado a mejorar su precisión a través de la evaluación sistemática de habilidades y conocimientos específicos requeridos para los distintos puestos dentro de las organizaciones. En el caso particular de las empresas de servicios y especialmente aquellas del sector gastronómico, se enfrentan con el desafío de implementar competencias laborales esenciales que integren conocimientos técnicos, habilidades, actitudes positivas y valores, con el fin de asegurar un desempeño profesional eficiente (Galarza et al., 2020). Siguiendo con este panorama, surge el enfoque de gestión por competencias que, según Le Deist y Winterton (2005, como se citó en Galarza et al., 2020) aparece principalmente debido al avance tecnológico, la innovación en productos y procesos, los cambios demográficos, la demanda de talento con habilidades universales, la importancia de la formación y el aprendizaje dentro de las organizaciones, y mayormente, el impacto de la globalización.

Según Levy-Leboyer (1997, citado en Escobar, 2005), las competencias consisten en conjuntos de comportamientos que, al ser dominados de manera correcta por algunas personas, les permite desempeñarse de manera efectiva en situaciones específicas. Estas conductas, se pueden observar tanto en situaciones de trabajo como en pruebas psicológicas, en las cuales se implementan habilidades, rasgos de personalidad y conocimientos. Las competencias constituyen la unión entre las características individuales y los requisitos propios de determinadas tareas profesionales. Por otro lado, McClelland (1973, citado en Escobar, 2005), se interesó en estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo y llamó competencias a las características propias de una persona que permite una mejor predicción de su rendimiento laboral.

No obstante, algunos factores importantes como la experiencia laboral, no siempre se analiza de manera integral. Cabe destacar que la experiencia laboral es el requisito más elegido al momento de seleccionar personal. Este concepto hace referencia a la suma de conocimientos, habilidades y competencias que una persona desarrolla mediante su participación en distintos puestos de trabajo (Barrera, 2024).

En relación a lo descrito anteriormente, Forbes digital (2023) publicó un estudio en el que se llevó a cabo una encuesta a profesionales en Recursos Humanos de Argentina, Chile, Ecuador, Panamá y Perú. El mismo tuvo como objetivo explorar la importancia de la experiencia laboral y de la formación académica al momento de contratar una persona. Los resultados de las encuestas concluyeron que el 89% de los reclutadores argentinos, 92% en Ecuador, 90% en Chile, 79% en Perú y el 72% en Panamá, prioriza la experiencia laboral sobre la formación académica al seleccionar candidatos. Esta preferencia se debe a que consideran que la experiencia proporciona conocimientos prácticos necesarios para el puesto, evidencia resultados previos concretos y demuestra autonomía y capacidad para enfrentar desafíos laborales. Aunque la experiencia laboral es altamente valorada en el proceso de selección de personal en Argentina y otros países, la formación académica sigue desempeñando un papel crucial y la combinación de ambos es el método ideal para los reclutadores.

De manera similar, TestGorilla (2024) realizó un estudio con el objetivo de analizar la importancia de la experiencia laboral frente a las competencias en los procesos de selección de personal. Con la crisis sanitaria de 2020, muchas empresas comenzaron a valorar las habilidades específicas y competencias blandas sobre los antecedentes laborales. Los resultados de la investigación destacan que el 81% de los profesionales considera más efectivo el método de

selección por competencias que basarse únicamente en currículum vitae. Además, el 94% de las organizaciones que adoptaron este método reportaron una mejora en la retención de personal.

El Test de Wartegg es una prueba proyectiva que puede aplicarse en personas a partir de los siete años en adelante. Consta de ocho cuadros sobre un fondo negro, el cual facilita la activación de la proyección en el individuo, siguiendo los principios de ambigüedad de las pruebas proyectivas (Masquijo & Zárate, 2017).

De acuerdo con De Moraes (s.f) el Test de Wartegg, se trata de una prueba de personalidad que, identifica aspectos como las defensas, resistencias y bloqueos que pueden ser proyectados por la persona. Además, es una prueba de gran valor en selección de personal, ya que puede ser utilizada en distintos niveles jerárquicos en una organización, abarcando desde puestos ocupacionales y técnicos hasta cargos ejecutivos.

Conforme a los resultados del estudio de Galarza et al. (2020), en las empresas de servicios gastronómicos, las competencias personales se consideran más necesarias e importantes con respecto a las competencias ocupacionales. Las competencias conceptuales y operacionales son conocimientos técnicos y habilidades funcionales vinculadas al desempeño profesional, mientras que las competencias personales incluyen las metacompetencias como las competencias sociales, de las cuales se destacan aspectos como el compromiso organizacional, la ética, la adaptabilidad, la creatividad, integridad, prudencia, el respeto, la responsabilidad, el autocontrol y la disciplina.

A pesar de la importancia de estas competencias, existen reducidos trabajos en selección de personal orientados a evaluar las respuestas de los candidatos teniendo en cuenta la experiencia laboral. Por ello, el objetivo general del presente trabajo será analizar las respuestas de los candidatos para el puesto gastronómico en función de sus experiencias laborales, mediante la aplicación del Test de Wartegg.

El presente trabajo se llevó a cabo en el marco de las prácticas profesionales supervisadas. Las mismas, realizadas en el área laboral, fueron desempeñadas en una empresa de la provincia de San Juan de servicios gastronómicos. Dicha empresa tiene como objetivo principal brindar un servicio de inocuidad alimentaria y satisfacer a los clientes.

Por último, esta investigación busca aportar al diseño de estrategias más efectivas para la gestión del talento en el sector gastronómico. Para ello, se pretende optimizar el proceso de selección en función de las necesidades de la organización.

Marco Teórico

Reclutamiento de Personal

Las personas y las organizaciones mantienen una relación dinámica, en la cual, ambos se atraen e influyen mutuamente. Mientras las personas buscan información y crean opiniones de las organizaciones para decidir si desean ser parte de ellas, las organizaciones, al mismo tiempo, atraen y obtienen información sobre los individuos para decidir si les conviene incorporarlos o no (Chiavenato, 2009).

Según Chiavenato (2009) el reclutamiento es un sistema compuesto por técnicas y procedimientos orientados a captar personas calificadas para ocupar puestos dentro de la organización. Además, este sistema funciona como un medio de comunicación entre la empresa y el mercado laboral para dar a conocer sus ofertas de empleo.

Por su parte, Mondy (2010) se refieren al reclutamiento como el proceso que consiste en buscar personas con las características adecuadas, en el momento oportuno y en cantidad suficiente. Esto permite que los individuos puedan postularse a los puestos disponibles mientras que la empresa elige a quienes mejor se ajusten al perfil requerido.

El proceso de reclutamiento suele iniciarse cuando un directivo solicita personal para cubrir una vacante, detallando en un documento los aspectos como el cargo, área, fecha requerida y otros detalles. Esto consiste en la descripción del puesto para definir con precisión las cualidades que deberá tener la persona contratada. Posteriormente, se evalúa si existen candidatos calificados dentro de la empresa o si es necesario recurrir a fuentes externas como instituciones educativas u otras organizaciones. Dado que el proceso de reclutamiento implica un alto costo, es importante que las organizaciones seleccionen las fuentes y métodos de reclutamiento más eficaces y que se encuentren disponibles. Las fuentes de reclutamiento son los espacios adecuados donde se pueden encontrar los candidatos calificados, como instituciones educativas o empresas del mismo sector, mientras que los métodos de reclutamiento son los medios de atracción orientados a los empleados potenciales hacia la empresa, por ejemplo, el reclutamiento en línea (Mondy, 2010).

El reclutamiento interno consiste en que la administración identifique a los empleados actuales para ocupar las vacantes disponibles, utilizando herramientas como bases de datos de personal, anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos. Por otro lado, el reclutamiento externo se realiza fuera de la empresa para rellenar los puestos de trabajo de nivel básico, adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y contratar empleados con diferentes experiencias para fomentar la diversidad en la organización (Mondy, 2010).

Los métodos de reclutamiento en línea tienen sus ventajas frente a los enfoques tradicionales debido a múltiples factores que optimizan el proceso de atracción de personal. Uno de los principales factores de esta modalidad es la reducción de costos, ya que la publicidad en portales de empleos o páginas web resulta más rentable que los anuncios impresos. Además, este método genera mayor cantidad de respuestas por un tiempo más largo y las publicaciones se realizan con facilidad. Otro aspecto destacable es que muchas de las tareas administrativas como

la recepción de currículos y el contacto con los candidatos se realiza con herramientas digitales, lo que permite acortar los tiempos de reclutamiento. Asimismo, esta modalidad admite a postulantes de diversas regiones, favoreciendo la diversidad de perfiles. Sin embargo, este tipo de reclutamiento tiene sus limitaciones ya que al ser tan sencilla la aplicación a través de internet, existe el riesgo de recibir numerosas solicitudes de empleo que no son necesarias ni cumplen con la descripción de un puesto específico. También, existe la competencia entre empresas pequeñas y medianas por captar a los empleados mejor calificados. Otra desventaja que presenta el reclutamiento en línea es que son pocas las personas que pueden acceder al Internet y esto genera de forma involuntaria que los procesos de selección sean exclusivos para ciertos grupos. Finalmente, la confidencialidad podría ser el factor más delicado, ya que los datos personales de los postulantes pueden quedar expuestos en uno o más sitios web, donde pueden ser utilizados por terceros malintencionados. El internet es el recurso más utilizado para buscar empleos, por lo tanto, el reclutamiento en línea cambia constantemente, lo que implica una dificultad mantener actualizadas estas prácticas (Dessler, 2009; Mondy, 2010).

Desde la perspectiva de Chiavenato (2007) el proceso de reclutamiento consiste en tres etapas. La primera se denomina Investigación interna de las necesidades y consiste en determinar cuáles son las necesidades que la organización requiere de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. En varias organizaciones, esta etapa es reemplazada por un trabajo denominado planeación de personal, que según Dessler (2009) consiste en un proceso que lleva a cabo la empresa, la cual decide cuáles son los puestos que se cubrirá, cómo será el procedimiento y los planes estratégicos como entrar en negocios nuevos, construir plantas o reducir costos. La planeación de personal incluye todos los puestos futuros, desde los más básicos hasta los directivos.

La segunda etapa, denominada Investigación externa del mercado, se trata de analizar el mercado de recurso humano. Para esto se destacan dos aspectos, por un lado, la segmentación del mercado de recurso humano en el que se clasifica el mercado en distintos candidatos con características propias en función de las necesidades de la organización y, por otro lado, se debe identificar las fuentes adecuadas de reclutamiento para atender de manera eficaz a las demandas de cada grupo (Chiavenato, 2007).

Como tercera y última etapa, se debe elegir las técnicas de reclutamiento más adecuadas a las necesidades de la empresa. Una de ellas es el reclutamiento interno, el cual se enfoca en los candidatos que trabajan dentro de la organización con la finalidad de generar otros puestos o transferirlos a actividades más complejas dentro del mismo sector de trabajo. Esta técnica de reclutamiento interno presenta beneficios como la promoción de un clima positivo en la organización, ya que sus integrantes tienen la posibilidad de desarrollo y ascenso dentro de la misma. También facilita la adaptación y preparación del trabajador en el nuevo cargo, por lo que ya conoce la cultura organizacional. No obstante, puede generar frustración entre quienes no son promovidos. Otra técnica es el reclutamiento externo, el cual está orientado a los candidatos del mercado de Recursos Humanos y se encuentran fuera de la empresa, estos mismos son los colaboradores en el proceso de selección de personal, con la finalidad de sumar competencias diferentes para crear nuevas experiencias y situaciones dentro de la organización. Entre sus desventajas se destaca como un proceso de reclutamiento que implica mayores costos, mayor complejidad y más prolongado, además genera incertidumbre con respecto a la permanencia del nuevo empleado en el puesto (Chiavenato, 2009; Werther & Davis, 2014).

Selección de Personal

Una vez que la etapa de reclutamiento ha generado un conjunto de candidatos, comienza el proceso de selección, el cual consiste en investigar los antecedentes de los candidatos con la finalidad de determinar quiénes son los que están mejor calificados para el puesto de trabajo y posteriormente su contratación (Robbins & Coulter, 2005). En este sentido, la selección es una actividad de predicción, la cual se basa en predecir los candidatos más exitosos que serán contratados, entendiendo el éxito como un buen desempeño laboral según el criterio que mantiene la organización.

De manera similar, Chiavenato (2009) establece que la selección de personal tiene como objetivo identificar a los candidatos más adecuados para ocupar los puestos disponibles dentro de una empresa, considerando tanto las competencias como las características individuales. Debido a las diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, fuerza, etc.) como psicológicas (temperamento, habilidades, competencias, etc.), se vuelve necesario realizar una selección de personal, ya que las personas presentan una amplia variedad en cuanto a sus comportamientos, desempeño y éxito en el ámbito laboral. Por ello, es importante determinar esas variables individuales para el proceso de selección y una vez que el procedimiento termina, su resultado sirve tanto para un diagnóstico actual como también un pronóstico futuro de esas variables.

El proceso de selección representa una herramienta clave para fortalecer el capital humano en las organizaciones, siendo fundamental la incorporación de competencias individuales que contribuyen al logro de sus objetivos. Este proceso se realiza por dos motivos: el primero se basa en el puesto a cubrir y el segundo, en las competencias que se evalúan. También se configura a través de un proceso de comparación y decisión, mientras la empresa compara y determina qué busca en los postulantes, estos también analizan las oportunidades que ofrece la organización. Por

lo tanto, es fundamental que se guíe por algún parámetro o criterio de referencia para que el proceso de comparación tenga cierta validez (Chiavenato, 2009).

En el ámbito organizacional, al momento de evaluar y comparar el desempeño de las personas en sus actuales o futuros trabajos, no se las considera buenas o malas profesionalmente, sino que su adecuación depende de las funciones definidas por el puesto. Por ende, el objetivo del evaluador no es únicamente conocer en profundidad las habilidades y características del candidato, sino que también debe comprender las tareas, exigencias y capacidades claves para cumplir con el trabajo. Para ello, el psicólogo deberá contar con una de las principales herramientas para realizar la evaluación, conocido como perfil del puesto o *job description*, el cual puede presentarse en diferentes formatos según la organización y el profesional que lo utilice, pero su finalidad es definir y describir con precisión las competencias y responsabilidades requeridas, así como las tareas específicas a desempeñar (Albajari & Mames, 2005).

La información para elaborar este perfil puede obtenerse mediante diversas fuentes. La primera es la descripción y análisis del puesto, esto consiste en todos los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante). La segunda es a través de técnicas de los incidentes críticos, la cual consiste en evaluar las características deseables que mejoran el desempeño de los ocupantes del puesto considerado y las indeseables que lo empeoran, con la intención de investigarlas en el proceso de selección los futuros candidatos al puesto. Otra opción es la solicitud de personal, el primer paso para comenzar el proceso de selección ya que, el gerente de la organización debe enumerar los requisitos y características deseables del futuro ocupante. También existe el análisis del puesto en el mercado y se da cuando la empresa no cuenta con estos requisitos y características de la vacante a cubrir, por ende, se investiga y evalúa los puestos similares que hay en el mercado, es decir, en otras

organizaciones. Por último, la hipótesis de trabajo es una predicción del contenido del puesto y lo que se requiere del colaborador. A partir de la información recolectada sobre el perfil del puesto, se introduce a una ficha profesiográfica, que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del ocupante en el puesto (Chiavenato, 2009).

No obstante, el psicólogo también debe contar con un segundo elemento, definido como el perfil de la empresa. A diferencia del perfil del puesto, este elemento es más difícil de estructurar ya que es más abstracto y no existe un modelo estandarizado para su elaboración, por lo que la información depende de la capacidad de observación, escucha e interpretación del evaluador. El perfil de la empresa hace referencia al modo de trabajo de una organización y otros aspectos como el estilo de liderazgo, las prácticas cotidianas, clima laboral y su cultura organizacional (Albajari & Mames, 2005). De acuerdo con Shein (1988, citado en Albajari & Mames, 2005) la cultura organizacional se basa en un conjunto de supuestos fundamentales que, al ser ejercidos por un largo tiempo, se consideran válidos y se transmiten a los nuevos miembros de la empresa como un modo apropiado de percibir, pensar y sentir en ella.

Richino (2000) afirma que el proceso de selección se puede llevar a cabo a través de un equipo de profesionales, una persona puede realizar diferentes tareas o especializarse en cierto tipo de actividades y delegar otras. Este proceso comprende varias etapas, entre ellas el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la elaboración del ranking y la presentación final de candidatos más adecuados. Las etapas iniciales que comprenden el análisis de la necesidad y la definición del perfil tienen carácter exploratorio, ya que analizan las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales.

Las etapas del proceso de selección comienzan con una preselección, se reciben los currículum desde distintas fuentes y se clasifican para evaluar si los candidatos cumplen con los

requisitos del puesto. Esta tarea la puede realizar el cliente, es decir el directivo, o el selector. Luego, los perfiles que cumplen estos requisitos son convocados a una primera entrevista, en la que el selector ya cuenta con el perfil elaborado. La segunda etapa consiste en la evaluación técnica, en la que se evalúan conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el puesto y se puede realizar a través de pruebas objetivas, de múltiple opción, problemas a resolver, entre otras, con la finalidad de determinar si el nivel requerido para la posición coincide con los resultados del candidato. La tercera etapa es la entrevista profunda, una situación bipersonal, centrada en conocer al candidato y explorar en sus datos, características, intereses, proyectos y expectativas. Luego, se pasa a una evaluación psicológica de los candidatos más adecuados al perfil solicitado. Superada esta etapa, el selector evalúa en profundidad a cada candidato para determinar y presentar a los finalistas del proceso de selección. Esta etapa se denomina elaboración del ranking y lo recomendable es presentar entre dos y tres candidato, ya que la elección final le corresponde a la empresa (Richino, 2000).

En las consultoras en Recursos Humanos, las tareas suelen dividirse entre quien coordina el proceso y mantiene la relación con la empresa, y quienes realizan las evaluaciones psicológicas. Es importante destacar la rapidez con la que se realiza el proceso de selección, ya que este factor influye significativamente en su efectividad, por lo que un proceso demasiado lento puede provocar que tanto la empresa como los candidatos busquen otras opciones (Richino, 2000).

Evaluación Psicológica

Según Ballesteros (2013) la evaluación psicológica es una rama de la psicología científica que se orienta a la exploración y análisis del comportamiento de individuos o grupos, considerando distintos niveles de complejidad y plantea diferentes objetivos aplicados como la descripción, diagnóstico, predicción, selección, explicación, intervención y/o valoración de tratamientos.

Además, implica un proceso de solución de problemas y toma de decisiones, que comienzan con una demanda del cliente o grupo de personas a un psicólogo. Para responder a esta demanda, el profesional realiza una serie de actividades en una secuencia establecida, que incluyen la administración de una batería de tests y diferentes procedimientos de recogida de información.

En cuanto al área de Psicología Laboral, este tipo de evaluación presenta diferentes denominaciones como Evaluación Psicolaboral, Psicodiagnóstico Laboral o Evaluación Psicológica Laboral. Pérez Jáuregui (2012) la define como un proceso orientado a estudiar, estimar y jerarquizar variables y/o aspectos importantes que permiten conocer en profundidad las estructuras y dinámicas de funcionamiento que constituyen el ámbito laboral. Este proceso implica la aplicación de técnicas idóneas para obtener una valoración confiable sobre diversos factores como los perfiles de puesto, las competencias laborales, el clima organizacional, comunicación y estilos de liderazgo y también sobre conflictos intergeneracionales, factores culturales e interpersonales que influyen en la vida laboral. De esta forma, la evaluación se ajusta a las necesidades que aparecen en el ámbito organizacional, adaptándose a las demandas específicas de cada sector, permitiendo interpretar los fenómenos psicológicos involucrados en el sistema organizacional.

Siguiendo los aportes de Bleger (1976, citado en Pérez Jáuregui, 2012) la evaluación psicolaboral no se basa únicamente en el diagnóstico técnico, sino que también está vinculada con los objetivos de prevención y promoción de la salud mental en el ámbito laboral. Esta perspectiva considera la evaluación como parte de un encuadre más amplio, en el cual son relevantes los factores individuales y organizacionales, por ejemplo, estilos de personalidad laboral y clase de cultura organizacional.

Cuando un psicólogo realiza un proceso de evaluación psicolaboral, debe contar con tres elementos fundamentales: en primer lugar, el perfil del empleado, que representa el objeto de análisis y es a quien se evalúa por medio de técnicas, en segundo lugar, el perfil del puesto que determina lo que hará el candidato en la empresa y finalmente, el perfil de la empresa, que alude a la descripción de cómo lo deberá hacer, teniendo en cuenta los aspectos de la organización (Albajari & Mames, 2005). Considerando estos aspectos, el psicólogo, previo a la aplicación de pruebas psicológicas o batería de test, debe realizar una entrevista psicológica o psicolaboral en profundidad a los postulantes preseleccionados. Esta instancia debe estar guiada por un formato previamente establecido que incluya las preguntas que permitirán obtener información relevante sobre la personalidad del individuo, su estilo cognitivo, nivel de conocimientos y habilidades del candidato, con la finalidad de contrastarlos con los resultados de los test y de este modo, se podrá establecer si existe coherencia entre lo manifestado por el postulante en la entrevista y lo que reflejan los instrumentos utilizados (Catino, 2016).

De acuerdo con Adam (2012) “la entrevista de evaluación psicolaboral puede definirse como un proceso comunicacional que se genera entre las personas que interactúan –evaluador y evaluado/s- en un tipo de relación particular, que supone roles asimétricos, en interdependencia” (p. 185). En la misma línea, Alles (2019, citada en Páez et al., 2023) se refiere a la entrevista como una de las principales herramientas en los procesos de selección de personal, ya que su aplicación influye en la decisión final. Para ello, el entrevistador debe tener en cuenta el lenguaje verbal y no verbal, gestos, ademanes y reacciones del entrevistado y no solo conformarse con lo manifestado por el mismo. Además, el profesional tiene la responsabilidad de conducir la entrevista y no desviarla del objetivo previamente determinado.

De manera complementaria, Chiavenato (2009) considera las pruebas de conocimientos o de capacidades como instrumentos que se pueden aplicar en el proceso de evaluación. Por un lado, las pruebas de conocimientos permiten evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los postulantes que se requieren para el puesto, tales como informática, inglés, contabilidad, entre otros. Por otro lado, las pruebas de capacidad consisten en ejercicios prácticos con el propósito de evaluar el desempeño de los postulantes en tareas como operar máquinas o conducir vehículos, existiendo una amplia diversidad de ambas pruebas.

Siguiendo con Chiavenato (2009) las pruebas psicológicas aplicadas en estos procesos de selección están orientadas a evaluar las aptitudes, con el objetivo de predecir cómo se reflejan en cada persona y en diferentes situaciones laborales. Este tipo de pruebas se fundamentan en las diferencias individuales, las cuales se comparan con estadísticas de resultados de muestras. A diferencia de las pruebas de conocimiento o de capacidad, que evalúan el desempeño actual, las psicológicas buscan anticipar el potencial futuro de desarrollo de cada candidato.

Por último, cabe destacar el enfoque tradicional de la evaluación psicolaboral, el cual establece que para desempeñar correctamente un puesto de trabajo es necesario identificar los rasgos esenciales que deben poseer las personas. Este modelo plantea que la personalidad del postulante es el mejor predictor del comportamiento futuro, por lo que los test psicológicos se convierten en una herramienta central para evaluar los rasgos de la personalidad. El énfasis del enfoque se centra en el cargo y no en la persona y su trayectoria laboral. Con respecto a la revisión del currículum, se orienta a la adecuación al puesto de trabajo y en la entrevista se analizan rasgos de personalidad y como estos se ajustan al perfil de las tareas y responsabilidades del rol. Por lo tanto, esta metodología presenta descripciones rígidas sobre las tareas y esto puede carecer de

flexibilidad en entornos laborales que requieren adaptación y cambio continuamente (Adam, 2012).

Por otra parte, el modelo de gestión por competencias pone énfasis en las personas y su desempeño, en logros y resultados, con una mirada general que cuenta con el desarrollo de los postulantes, las estrategias de la empresa y las necesidades de los clientes. Este modelo estudia los comportamientos observables de las personas en su puesto de trabajo y determina el puesto en base a ellos. También se utilizan diversas pruebas de evaluación que se centran en la observación de la conducta, son más objetivas y se vinculan con las funciones del trabajo y con un amplio poder predictivo de su éxito. Además, el mejor indicador del desempeño futuro es su comportamiento pasado, analizando conductas específicas en relación a su trayectoria profesional, educativa y personal previa. Por último, se centra en los resultados, facilitando la comprensión y predicción del comportamiento futuro tanto para evaluadores como para empleados (Adam, 2012).

En vistas a lo anteriormente descrito, en la actualidad se vuelve fundamental adoptar el enfoque por competencias como una herramienta para actuar con éxito en la realidad laboral argentina. Sin embargo, las variables tradicionales y las técnicas básicas siguen siendo útiles y tienen valor ya que proporcionan información sobre los individuos. Por ende, para realizar una adecuada evaluación psicolaboral, es necesario combinar distintos enfoques teóricos. En este sentido, una perspectiva integral que combine este nuevo enfoque de gestión en competencias con los aportes tradicionales y sus técnicas, facilita una comprensión más profunda del individuo dentro del área laboral (Adam, 2012).

Competencias

Spencer y Spencer (1993, citado en Alles, 2005) definen la competencia como “una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de

efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p.78). Con característica subyacente se refiere a la competencia como una característica profunda de la personalidad que permite anticipar el comportamiento humano en distintas situaciones. Causalmente relacionada significa que está vinculada causalmente con el desempeño ya que influye en la forma de actuar. Además, su valor predictivo se confirma en función de estándares de efectividad, diferenciando quienes realizan una tarea correcta de quienes no lo hacen.

Otro autor ampliamente referido en el ámbito de la gestión por competencias es Lévy Levoyer (1992, citado en Alles, 2005) quien define las competencias como un conjunto de comportamientos que algunas personas presentan más que otras en contextos laborales. Estas conductas reflejan la integración de las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos, lo que permite un mejor desempeño en relación con las necesidades del puesto.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2012) se refiere a la competencia laboral como una capacidad eficaz para realizar con éxito una tarea laboral específica. Esta definición identifica a la competencia laboral como una capacidad real y comprobada, diferenciándose de una probabilidad de desempeño en el trabajo.

Según Alles (2005) el concepto de gestión por competencias alude a la administración del talento humano basada en comportamientos observables que impactan en el desempeño laboral. Cada empresa define las competencias clave que considera necesarias para alcanzar el éxito de la misma, y estas pueden variar dependiendo de los diferentes puestos de trabajo.

Clasificación de competencias. Spencer y Spencer (1993, citado en Alles, 2005) presentan cinco tipos de competencias, la primera es la motivación, entendida como los intereses que dirigen y conllevan la conducta hacia ciertos objetivos. La segunda comprende las características tanto físicas como patrones de respuestas que influyen en el desempeño a largo plazo en un puesto de

trabajo. La tercera es el concepto propio y está compuesto por actitudes, valores y la imagen propia de la persona que también impactan en su desempeño. La cuarta competencia es el conocimiento, es decir, la información que posee una persona sobre determinadas tareas. Por lo general, las evaluaciones técnicas no predicen el desempeño porque no siempre se necesita del mismo conocimiento para las tareas laborales. Por último, la quinta competencia, denominada habilidad se refiere a la capacidad mental o física de desempeñar ciertas actividades, siendo esta junto con el conocimiento, las competencias más fáciles de desarrollar a través de capacitaciones, mientras que los rasgos de personalidad son más difíciles de evaluar.

Siguiendo con estos autores, las competencias pueden clasificarse también en dos categorías. Por un lado, las competencias de punto inicial, que son básicas y necesarias para cumplir correctamente con cualquier tarea laboral, como saber leer. Por otro lado, las competencias diferenciales, que permiten distinguir a las personas de alto rendimiento como, por ejemplo, la capacidad de proponerse metas más altas que la organización.

A su vez, Adam (2012) considera que las competencias se clasifican en tres tipos. Las competencias básicas, representan la base para realizar diversas actividades y son necesarias para el desarrollo de competencias ciudadanas y laborales, además se vinculan con el pensamiento lógico-matemático y las habilidades comunicativas para enfrentar los nuevos conocimientos e informaciones. La segunda la denomina competencias ciudadanas y se distinguen por estar compuesta de conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan el correcto desempeño de una persona en la sociedad, como también respetando las normas y procedimientos, resolviendo conflictos y desarrollando un sentido de pertenencia con la empresa. Finalmente, las competencias laborales se refieren a la combinación de saberes, destrezas y actitudes que, al ponerse en práctica

en entornos laborales permiten alcanzar resultados positivos y contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales o laborales.

Dentro de las competencias laborales, Javier Gil Flores (2007, citado en Adam, 2012) plantea que puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias. Por un lado, las laborales genéricas abarcan un conjunto de comportamientos, actitudes y habilidades que son comunes a diversos contextos laborales y de producción, sin estar asociados a una ocupación, sector económico o un tipo específico de actividad. Estas competencias permiten a las personas acceder a un empleo, mantenerse y desarrollar nuevas capacidades a lo largo del tiempo. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, contribuyen de manera significativa a la empleabilidad, ya que preparan al individuo para aprender los aspectos técnicos particulares del puesto de trabajo. Se consideran esenciales en cualquier tipo de empleo, ya sea en empleos formales o en iniciativa propia, y se caracterizan por ser transversales (aplicables a distintos contextos), transferibles (útiles en diversas organizaciones), generativas (favorecen el desarrollo continuo de capacidades) y medibles (pueden observarse, evaluarse y certificarse de manera objetiva).

Por otro lado, las competencias laborales específicas hacen referencia a los conocimientos y actitudes relacionadas con las tareas y funciones propias de la ocupación. Estas competencias son importantes para alcanzar los objetivos del trabajo en relación a las metas de un sector específico. A diferencia de las competencias genéricas, no suelen ser fácilmente transferibles a otros contextos productivos, debido a su carácter especializado. Además, estas competencias permiten a la persona identificar con mayor precisión las causas de los problemas que se presentan en su entorno laboral y actuar eficazmente para resolverlas, ya que se vinculan con elementos propios de la profesión que desempeña (Gil Flores, 2007, citado en Adam, 2012).

Por último, Jaques (2000, citado en Pérez Jáuregui, 2012) propone una perspectiva de evaluación en la que vincula diversos rasgos de personalidad como la flexibilidad, la estabilidad emocional, el dinamismo, la integridad o la iniciativa, a las competencias laborales que se tienen en cuenta durante el proceso de selección y desarrollo de personal. Dichos rasgos de personalidad constituyen, en su conjunto, lo que se denomina capacidad de trabajo de un individuo.

Este autor identifica tres competencias humanas básicas que permiten el mejor desempeño laboral. En primer lugar, la capacidad potencial, entendida como la habilidad natural o innata que se desarrolla a lo largo del ciclo vital. En segundo lugar, los valores y compromiso, que significa el grado en que una persona valora una función o tarea determinada y como se compromete con ella. Esta competencia influye en el nivel y modalidad en que un individuo decide aplicar o no su potencial en una función. Por último, la habilidad cognoscitiva, es el conjunto de conocimientos necesarios para llevar a cabo una actividad específica (Jaques, 2000, citado en Pérez Jáuregui, 2012).

Test Psicológicos

Técnicas Proyectivas. Las técnicas proyectivas intentan aproximarse a una comprensión de la personalidad de manera integral, utilizando estímulos abiertos a múltiples interpretaciones. Las instrucciones permiten gran libertad, sin respuestas correctas o incorrectas, y en caso de cuantificación es solo orientativa (Mirotti & Liendo, 2008). Esto permite que el evaluado ordene los estímulos según su interés. También es importante destacar la diferencia que existe entre la variedad de pruebas proyectivas, ya que cada una presenta tanto material como objetivos específicos. Los más comunes son: Test gráficos, Test de láminas, Test verbales, Test de clasificación y Test de construcción (Adam, 2012).

Las técnicas proyectivas se basan en el concepto de proyección definido por Freud como una defensa contra impulsos que la persona no puede tolerar como propios, y se libera de ellos adjudicándolos a otros y, por lo tanto, el contenido y el proceso de proyección son inconscientes. En las técnicas proyectivas, la proyección se diferencia del mecanismo de defensa porque no se trata de manera inconsciente. La persona que responde no intenta evadir una característica negativa, sino que también refleja emociones y aspectos positivos (Mirotti & Liendo, 2008).

Tests Proyectivos Gráficos. Según Albajari & Mames (2005) estos tipos de tests proyectivos gráficos “son sencillos de administrar, económicos y proveen rica y variada información al evaluador. Pueden ser combinados con otras técnicas, y el material que se obtiene es adecuado para buscar recurrencias y convergencias. Hay mucha variedad en términos de tipos de consignas, por lo que el psicólogo puede modificar los planes fácilmente” (p.35). Algunos de ellos pueden administrarse grupalmente, aunque se pierde parte de la riqueza de la evaluación. Sin embargo, muchos de estos tests están difundidos y como consecuencia, los evaluados investigan y producen las respuestas más acertadas correspondientes a la consigna (Albajari & Mames, 2005).

Test de Wartegg

El Test de Wartegg fue creado por Ehrig Wartegg, se aplica de forma individual y está destinado a niños, adolescentes y adultos. Su duración ideal es de 25 a 45 minutos aproximadamente y permite explorar en los aspectos más profundos de la personalidad como la posición que adopta una persona para enfrentar una situación y a sí mismo, las relaciones interpersonales, ansiedades y frustraciones, expectativas, ambiciones y proyecto de vida, el uso de la energía vital para el logro de metas, estilo de raciocinio y su nivel de afiliación social (De Moraes, s.f.).

El Test de Wartegg fue creado por Ehrig Wartegg en Alemania, en el año 1930 y adaptado posteriormente por C. Biedma y D. Alfonso en 1960. Años más tarde de su creación, en 1937, el autor presentó por primera vez los fundamentos de su test en el XV Congreso de Psicología en Yena, Alemania Oriental. Su propuesta tuvo como base el trabajo de F. Sander, en 1928, conocido como el Test de la Fantasía, el cual consistía en que los participantes debían integrar un dibujo y un signo sin aparente coherencia, con el objetivo de que el evaluado estableciera un sentido a ese dibujo. A partir de esta inspiración, Wartegg elaboró su propio método proyectivo, del cual también desarrolló los principios teóricos y los criterios de evaluación a través de diversas obras, entre ellas: *Gefühl und Phantasiebild* (Yena, 1937), *Gestaltung und Charakter* (Leipzig, 1939) y *Schichtdiagnostik K. Der Zeichentest* (Gottingen, 1953) (De Moraes, s.f.).

El Test de Wartegg es una prueba proyectiva gráfica que tiene como finalidad estudiar la personalidad del individuo a partir de la producción creativa y espontánea de dibujos. La base de este instrumento es la premisa formulada por Sander, quien plantea que las diferencias individuales se manifiestan de forma más evidente cuando las personas estructuran sus dibujos de manera libre, espontánea y productiva (De Moraes, s.f.).

En cuanto a su marco teórico, la prueba se fundamenta a partir de tres teorías. En primer lugar, los principios de la Gestalt, la cual plantea que la percepción la recibimos como un todo, pero que podemos ver que cada parte de ese todo posee la capacidad de constituir la totalidad y que tal percepción está compuesta por una figura y un fondo, destacando que mientras más sobresale la figura del fondo es mayor el contacto con la figura del momento, además cada estímulo tiene un carácter invitacional, quiere decir que, está diseñado para activar zonas vivenciales del sujeto y depende del tamaño, complejidad y posición en el espacio (De Moraes, s.f.).

En segundo lugar, también toma los principios de la teoría conductista, en la cual cada estímulo presente en la prueba genera una respuesta específica en el evaluado y se manifiesta a través de una conducta visible. Por último, tiene aportes del Psicoanálisis (como la Teoría de los Arquetipos de Jung) que considera que la percepción de la realidad no es un proceso objetivo y lineal, sino que está influenciado por el inconsciente personal, actuando como un trasfondo dinámico en el que existe una lucha subterránea entre dos pulsiones: la pulsión de vida, que motiva al hombre a construir y resolver de forma positiva las situaciones personales y ambientales y, la pulsión de muerte, que lo lleva a detenerse, retroceder o autodestruirse. En esta percepción, se convierte en un acto más subjetivo que objetivo (Zárate, s.f.).

El dibujo final que realiza el individuo en la prueba refleja el conjunto de la percepción del estímulo y la forma en que lo representa. La percepción evidencia la conexión con un área vital específica, por otro lado, la representación muestra cuando el individuo está estimulado en esa área vital, como se comporta. Así surge una correspondencia entre la percepción y la representación, ya que la manera en que la persona percibe la realidad influye en su forma de comportarse frente a ella (De Moraes, s.f.).

Wartegg identifica tres tipos de reacciones a los estímulos del test: la adaptativa, cuando el individuo establece contacto con la naturaleza del estímulo; la indiferente, cuando ignora su contenido; y la enfática, cuando la persona refuerza la cualidad del estímulo. Además, en su obra *Gestaltung und Charakter*, profundiza en el análisis de los estímulos que componen su test, explorando las impresiones que estos generan en los individuos y atribuye características específicas a cada uno de los ocho temas (De Moraes, s.f.).

El primer estímulo, denominado “punto central” presenta algo pequeño pero que capta la atención y se concentra la fantasía y el pensamiento con un componente emocional. La “línea

ondulada” del segundo estímulo, representa el mundo emocional e incita un movimiento más ligero en los dibujos abstractos. El tercer estímulo “tres líneas rectas crecientes y paralelas” simbolizan la dirección y el orden, mientras que el cuarto estímulo conocido como “pequeño cuadrado negro” da la impresión de peso, algo sólido y oscuro. Las “rectas longitudinales y transversales” en el quinto estímulo se caracterizan por una tensión dinámica y por estar en direcciones opuestas. El sexto estímulo “líneas separadas” se interpretan por su sentido de desarticulación y desacuerdo mutuo. La “pequeña semicircunferencia puntillada” provoca una percepción liviana, femenina y sutil. Finalmente, el “arco amplio” del octavo estímulo representa la concentración y límites a las impresiones emocionales (De Moraes, s.f.).

A su vez, cada estímulo representa distintas áreas de la personalidad. El campo 1 se vincula con el autoconcepto y la forma en que el individuo se percibe a sí mismo. El campo 2 aborda la afectividad, indicando aspectos emocionales y la capacidad para relacionarse. El campo 3 se relaciona con las ambiciones, metas, objetivos y proyecto de vida, mostrando las expectativas hacia el futuro. El campo 4 hace referencia al manejo de los contenidos inconscientes y la forma en que reacciona frente a las ansiedades y presiones. El campo 5 representa la forma en que la persona gestiona su energía vital e impulsos. El campo 6 se centra en el tipo de raciocinio, abarcando la capacidad de asociación, análisis y síntesis. El campo 7 revela la madurez sexual y, en el ámbito laboral, la actitud frente a las relaciones interpersonales de trabajo. Finalmente, el campo 8 refleja el ámbito laboral, implicando la capacidad de compromiso con las normas y el nivel de autonomía (Masquijo & Zárate, 2017).

Los campos proyectivos son los espacios en blanco donde se realizan los dibujos y se dividen en dos grupos: por un lado, los orgánicos (cuadros, 1,2, 7 y 8) que representan lo afectivo y emocional y por lo general se realizan dibujos animados o de la naturaleza y, por otro lado, los

inorgánicos (cuadros 3, 4, 5 y 6) que inducen dibujos inanimados o de objetos y representan lo racional, pragmático y objetivo. Cuando una persona aborda un campo orgánico como uno inorgánico, puede sugerir como una tendencia a la frivolidad y conflictividad emocional, como también abordar un campo inorgánico como orgánico se puede interpretar como una tendencia a conflictuar o un involucramiento emocional (Masquijo & Zárate, 2017).

Los elementos formales son los aspectos técnicos y estructurales de la prueba y sirven para obtener información sobre la personalidad del evaluado. El fondo blanco de cada cuadro funciona como un escenario de ansiedad y expectativa sobre el cual se proyecta el mundo interno del individuo. El dibujo gráfico dentro de cada recuadro hace que la persona respete un marco establecido, lo que condiciona su respuesta. En este caso, los signos curvos se relacionan a lo emocional y afectivo, mientras que los signos rectos movilizan procesos racionales y cognitivos (Masquijo & Zárate, 2017).

En cuanto a la dinámica de la personalidad, se evalúa en dos dimensiones complementarias. Por un lado, el análisis constitucional que aborda aspectos estables de la personalidad mediante la interpretación de los dibujos; y por el otro, el análisis situacional, que se enfoca en cómo realiza la prueba el individuo en ese preciso momento (Masquijo & Zárate, 2017).

Antecedentes

Tras una revisión bibliográfica, no se han encontrado investigaciones que analicen el uso del Test de Wartegg en procesos de selección de personal dentro del sector gastronómico. A pesar de ello, existen estudios que profundizan en su implementación en otros contextos, sirven de base referencial y pueden ser adaptados al ámbito gastronómico, en este caso, teniendo en cuenta las competencias y la experiencia laboral.

De Urribarri (2011) en su investigación se centró en analizar e identificar las diferencias entre competencias eficientes y deficientes que pueden influir en un puesto gerencial. Para ello, utilizó la Técnica de Wartegg, un test psicológico que permite evaluar los rasgos de personalidad y las habilidades de los individuos.

A partir de la interpretación de los dibujos y las respuestas de los participantes, se identificaron competencias eficientes para el desempeño gerencial, como el liderazgo, la resolución de problemas, la capacidad de planificación, el trabajo en equipo y la adaptabilidad. Por otro lado, se destacaron competencias consideradas deficientes para dicho puesto, entre ellas la dificultad para delegar tareas, la baja tolerancia al estrés, la falta de creatividad, los problemas de comunicación y la rigidez en la toma de decisiones.

El estudio concluye que la técnica de Wartegg es una herramienta útil para evaluar competencias clave en el puesto gerencial. Además, permite optimizar los procesos de selección, asegurando que las personas que ocupan cargos de liderazgo cuenten con las habilidades necesarias para un buen desempeño laboral.

Techera (2014) en su trabajo final de grado analiza la aplicación del Test de Wartegg en el ámbito laboral, específicamente como instrumento de evaluación en procesos de selección de personal. El autor se refiere a este test proyectivo como una de las técnicas más utilizadas por profesionales de Recursos Humanos y Psicólogos en Uruguay.

En su estudio, desarrolla en profundidad la técnica desde sus orígenes hasta las modificaciones que presenta en la actualidad. Se consideran aspectos como el contenido, los conceptos, el análisis y el desarrollo del test como también se destacan otros conceptos de competencia laboral y proyección.

El estudio tuvo como resultado la identificación de competencias laborales y rasgos de personalidad relevantes para distintos puestos de trabajo. Entre ellos, se destacan la creatividad, la toma de decisiones, la adaptación al cambio y la estabilidad emocional de los candidatos.

Como conclusión, el trabajo hace énfasis en que una sola técnica proyectiva no es suficiente para evaluar exhaustivamente a un candidato. Por lo tanto, subraya la importancia de complementar el Test de Wartegg con otras herramientas de evaluación para obtener un correcto perfil laboral de los colaboradores.

Por otro lado, la investigación de Maglio & Fatelevich (2012) tiene como objetivo principal analizar la aplicación del Test de Wartegg en un grupo de estudiantes universitarios. La intención del estudio es encontrar indicadores que pudiesen dar cuenta de la elección de las carreras optadas por los mismos.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo y descriptivo, en el cual se interpretan las producciones gráficas realizadas por los estudiantes. A partir de este análisis, los autores identificaron tanto similitudes en los gráficos elaborados por sujetos que eligieron carreras pertenecientes a la misma área, como también diferencias significativas en los dibujos de aquellos que estudiaban o se habían recibido de carreras pertenecientes a las distintas áreas de ciencias exactas y humanidades.

Metodología

Objetivo General

Analizar las respuestas de candidatos al puesto de apoyo de camarero-cocina en función de la experiencia laboral en una empresa gastronómica de la provincia de San Juan.

Objetivos Específicos

- Describir las competencias requeridas para el puesto gastronómico.
- Analizar las competencias de los candidatos mediante las respuestas del Test de Wartegg.
- Comparar las competencias de los candidatos en función de la experiencia laboral.

Tipo de Estudio

El presente estudio es de tipo cualitativo ya que utiliza la recolección y análisis de los datos para mejorar las preguntas de investigación o descubrir nuevas interrogantes durante el proceso de interpretación (Hernández et al., 2014). Este enfoque permite una interpretación profunda y subjetiva de las respuestas proyectivas del test de Wartegg, facilitando la identificación de las competencias laborales en relación a los años de experiencia de los colaboradores. Además, los estudios cualitativos “pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos” (Hernández et al., 2014, p.7).

Por otro lado, el estudio tiene un enfoque transversal dado que se recopilan datos en un momento concreto. Su intención es la descripción de variables y análisis de su ocurrencia e interrelaciones en un momento dado (Hernández et al., 2014).

Participantes

En el trabajo integrador final, se utilizó una muestra de 10 postulantes interesados en la vacante de apoyo de camarero-cocina para un proceso de selección en una empresa gastronómica. La muestra se dividió en dos grupos, el primero compuesto por cinco candidatos que cuentan con

experiencia laboral en cocina, con una antigüedad que oscilaba entre 1 y 3 años, y el segundo por cinco candidatos sin experiencia previa en el sector gastronómico.

En términos generales, los participantes tenían entre 22 y 45 años de edad, pertenecían a un nivel socioeconómico medio-bajo y, en cuanto al nivel educativo, seis de ellos contaban con estudios secundarios completos. En relación al género, nueve de los postulantes eran mujeres y uno era varón.

Procedimiento

La presente investigación se llevó a cabo durante los meses de Mayo y Junio del año 2024, en el marco de las prácticas pre profesionales supervisadas, para las cuales se necesitaron 150 horas de práctica. El estudio se realizó durante el proceso de selección de una empresa gastronómica de la provincia de San Juan, Argentina, siguiendo una serie de pasos establecidos por dicha organización.

En un primer momento, los interesados para el puesto de camarero presentaron los currículum vitae a través de diferentes canales como correo electrónico o de forma presencial según el aviso laboral difundido por el profesional de Recursos Humanos, en el cual anuncia la oferta mediante portales de empleo o redes sociales. Los currículum recibidos se registraron en una base de datos, donde se almacenan datos relevantes como experiencia laboral, formación académica, datos personales y habilidades. El profesional de Recursos Humanos, llevó a cabo los filtros iniciales que pueden ser la revisión de CV para verificar que cumplan con los requisitos básicos del puesto y, por otro lado, el filtrado por palabra clave, en el cual utiliza herramientas de software para identificar palabras relacionadas con habilidades y experiencia.

En un segundo momento, se realizaron entrevistas preliminares con los candidatos que superaron el primer filtro, quienes fueron contactados por medio de una llamada telefónica para coordinar fecha y horario del primer encuentro.

En un tercer momento, se concretó la entrevista semiestructurada con el candidato con la finalidad de conocer al mismo como también corroborar la información proporcionada en el currículum vitae con respecto a sus datos personales actualizados, experiencia laboral, disponibilidad horaria, zona de residencia, expectativas laborales, fortalezas y debilidades. Asimismo, se procedió a la aplicación del Test de Wartegg, con el propósito de evaluar competencias relacionadas al perfil requerido para el puesto. Para la administración de la prueba, se entregó al postulante, de manera individual, la hoja original del test junto con un lápiz n°2, y se le presentó las consignas correspondientes para su resolución. Esta prueba proyectiva permite detectar de forma muy eficiente las defensas, rasgos de personalidad, resistencias y bloqueos que pueden ser proyectados por el postulante.

Por último, se llevó a cabo la selección del colaborador más calificado para la vacante, basándose en la entrevista y el test psicológico. Una vez seleccionado el candidato, se ofreció la propuesta laboral con su respectiva incorporación al equipo de trabajo mediante los exámenes periódicos correspondientes y la entrega del uniforme.

Instrumentos

Para la recolección de datos en el presente estudio se utilizaron los siguientes instrumentos:

Currículum Vitae (CV)

El currículum vitae es un documento que recopila información sobre los datos personales, habilidades, formación académica y experiencia laboral de una persona, y suele elaborarse con la intención de postular a un puesto de trabajo (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023).

En este estudio, se recolectaron los currículum vitae de los colaboradores con el objetivo de obtener una visión general de cada candidato.

Entrevista Semiestructurada

La entrevista es un proceso comunicacional y bipersonal, enmarcado en un contexto institucional y social que influye en la interacción que, además de ser una herramienta clave en el proceso de selección, permite indagar en aspectos personales, intereses y expectativas relacionados al ámbito laboral (Adam, 2012). Se realizaron entrevistas semiestructuradas con la finalidad de conocer a los candidatos y a partir de esa interacción, establecer si las características observadas en el entrevistado coincidían con los aspectos del perfil que la organización requiere para ocupar el puesto. Además, se recolectaron datos relevantes para formular hipótesis e interpretaciones, las cuales se evaluaron mediante el test proyectivo de Wartegg. Este tipo de entrevistas le otorga mayor grado de libertad al postulante para desarrollar sus respuestas, de las cuales se puede observar cómo se organiza y adapta en función de los temas planteados (Richino, 2000).

Test Proyectivo de Wartegg

El Test de Wartegg es una técnica proyectiva gráfica que tiene como propósito conocer aspectos de la personalidad como el rendimiento individual, el comportamiento y la toma de posición de la persona frente a tareas determinadas (De Moraes, s.f.).

La aplicación del test contempla dos versiones, por un lado, la primera versión creada por Erig Wartegg y consiste en una lámina dividida en ocho cuadros que presentan diferentes estímulos visuales y, por otro lado, la versión ampliada por C. Biedma y D. Alfonso en 1960, la cual consiste en una lámina de dieciséis cuadros. Este estudio se fundamenta en la primera versión de la prueba y su administración se puede realizar de forma individual o grupal, en un ambiente bien iluminado y sin interferencias de ruidos o interrupciones. Se necesita la hoja original de la prueba, compuesta

por los ocho cuadrados, cada uno con sus respectivos estímulos visuales y reconocidos como “campos” y, un lápiz nº 2. Se estiman 30 minutos aproximadamente para la ejecución de la prueba, aunque esto varía de acuerdo al individuo y su edad (De Moraes, s.f.).

En la hoja de aplicación debe contemplarse un espacio para indicar el orden de realización de los gráficos y la asignación de los títulos. Además, puede incluirse de forma opcional un apartado para registrar el dibujo que le resultó más agradable, menos agradable, cual fue más fácil y difícil, lo cual puede ser información complementaria para la interpretación (De Moraes, s.f.).

Para la interpretación del test se debe tener en cuenta los siguientes criterios: significado de los estímulos, clasificación de los estímulos (orgánicos/inorgánicos), aspectos formales (claridad, presión del lápiz, cualidad de las líneas, sombras, rayados), secuencia y selectividad de los campos. También son importantes otros factores como la expansión, movimiento, utilización del espacio, localización, composición y análisis del contenido (tipos de contenido, categorías de contenido y clasificación de los contenidos por campo) (De Moraes, s.f.).

Resultados

Habiendo descripto las actividades realizadas en el marco de las Prácticas Profesionales supervisadas, en este apartado se desarrollarán los resultados obtenidos a partir del análisis de competencias según la técnica de Wartegg, administrada a una muestra de 10 postulantes a un puesto de apoyo de camarero-cocina en una empresa gastronómica de la provincia de San Juan, Argentina. Los candidatos tienen entre 22 y 45 años de edad, de los cuales cinco de ellos cuentan con experiencia en cocina y los otros cinco candidatos sin experiencia laboral en el rubro gastronómico.

Resultados del Perfil de Puesto

Teniendo en cuenta las tareas y funciones del puesto de cocina, es importante destacar algunos aspectos que se necesitan de acuerdo a la descripción del perfil del puesto de apoyo de camarero-cocina. Tal como se observa en la Tabla 1, dicho puesto tiene como misión desempeñar tareas del área de cocina, manteniendo un trato cordial tanto con los pacientes como con el personal médico. Sus principales funciones son el descascarado y lavado manual o mecánico de frutas y verduras, el acarreo de bultos y utensilios, así como la limpieza integral de los elementos utilizados, incluyendo vajilla, mesas, pisos y superficies. Además, debe cumplir con las normas generales, el reglamento interno de la empresa y las indicaciones técnicas impartidas por el Licenciado en nutrición o encargado del servicio.

Para un desempeño eficiente en este puesto, la empresa gastronómica considera relevantes las competencias como la comunicación asertiva, la orientación a resultados, el trabajo bajo presión, el trabajo en equipo, la organización y planificación.

Tabla 1
Perfil de Puesto

DESCRIPTIVO DE PUESTO	
Nombre del puesto	Apoyo de camarero-cocina
Área	Elaboración
Supervisa	Sin personal a cargo
Reporta	Nutricionista – encargado
Misión del puesto	Desempeña sus funciones dentro del área de cocina y debe tener un trato cordial hacia los pacientes y médicos.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Le corresponde ejecutar todas las tareas concernientes al descascarado manual o mecánico de frutas y verduras. • Cumplimiento de objetivos de la organización. • El acarreo y traslado de bultos, artefactos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. • Tendrá a su cargo la limpieza de los artefactos utilizados en la cocina, mesas, piletas, azulejos, estanterías, útiles de cocina, vajilla, pisos, etc. • Acatar estrictamente las normas generales, reglamento interno de la empresa y las ordenes técnicas del nutricionista o encargado. • Respetar el procedimiento de lavado y desinfección de la vajilla (POES) 	
CONDICIONES DEL PUESTO	
Formación académica: Secundario completo y carnet de manipulación de alimentos Experiencia laboral: 1 año de experiencia en el rubro gastronómico Disponibilidad full-time (horarios rotativos de lunes a lunes con franco de por medio) Condiciones económicas según establecido convenio colectivo de trabajo	
CONOCIMIENTO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO	
Herramientas informáticas	No son necesarias
Inglés	No aplica
EP	La empresa proveerá elementos necesarios
COMPETENCIAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación asertiva 2. Trabajo en equipo 3. Orientación a resultados 4. Trabajo bajo presión 5. Organización y planificación 	

Nota. Elaboración de la empresa.

Análisis de Competencias y Cuadrantes del Test de Wartegg

Para analizar la presencia de las competencias requeridas para el puesto de apoyo de camarero-cocina, se vincularon los campos específicos del Test de Wartegg con cada competencia.

Esta asociación permitió inferir rasgos relevantes para el desempeño en el ámbito laboral.

La Comunicación asertiva consiste en un estilo de comunicación que compromete el respeto hacia uno mismo, expresando libremente los sentimientos e ideas sin vulnerar los derechos de los demás (Benavente & Rivas, 2022). Para inferir en esta competencia, se utilizó, por un lado, el campo 1, relacionado con el autoconcepto, que indica como el individuo se percibe a sí mismo y su nivel de crecimiento y expansión. Por otro lado, el campo 5, que refleja el manejo de la energía vital y los impulsos.

El Trabajo en equipo se entiende como la disposición y colaboración con otros en diferentes tareas orientadas a metas compartidas, lo que supone intercambiar información, asumir responsabilidades, resolver dificultades y aportar al crecimiento grupal (Torrelles, 2011). En este caso, el campo 2, evalúa la afectividad y la capacidad de relacionarse con otros. Asimismo, el campo 7, vinculado a la madurez, permitiendo inferir en la actitud interpersonal en las relaciones de trabajo.

La competencia de Orientación a resultados, también conocida como orientación al logro, se relaciona con aquellas conductas o acciones que impulsan a las personas a mantener la perseverancia hacia un objetivo específico, reflejando características como la productividad, un rendimiento adecuado, compromiso, autoeficacia con cumplimiento de metas en el ámbito laboral (Espinoza, 2008, citado en Villada, 2019). Para evaluar esta competencia fueron relevantes el campo 3, relacionado a las ambiciones, metas, los objetivos y proyecto de vida, revelando lo que la persona espera y visualiza a futuro; y el campo 5, que indica el manejo de la energía vital y los impulsos.

La competencia de Trabajo bajo presión se relaciona con la capacidad de desarrollar estrategias de afrontamiento, reconociendo en que momentos utilizarlas, mediante la flexibilidad y confianza en su ejecución, para favorecer un rendimiento óptimo frente a las exigencias del

ámbito laboral (Duhachek y Kelting, 2009, citado en Aristizábal & Rodríguez, 2023). Se consideraron el campo 4, relacionado al manejo de los contenidos inconscientes, lo que permite inferir cómo se comporta frente a sus ansiedades y represiones, como también la reacción a las presiones y, por otro lado, el campo 8 destinado al ámbito laboral, implicando la capacidad para comprometerse con la norma y los niveles de autonomía.

Finalmente, la competencia de Organización y planificación hace referencia a la capacidad de estructurar tareas o un conjunto de tareas, estableciendo un plan de acción que permita responder a la demanda (Albajari & Mames, 2005). En esta competencia se infiere a través del campo 3, que evalúa las ambiciones y metas personales, y del campo 6, que indica el tipo de raciocinio, indicando los procesos de asociación, análisis y síntesis.

Resultados de la Muestra

En relación con la experiencia previa solicitada en el aviso laboral, se requería al menos un año de experiencia en el área de cocina. No obstante, para el desarrollo de esta investigación, se convocó a personas de ambos sexos, tanto con experiencia en el rubro como sin ella.

A continuación, se detallan datos relevantes sobre la experiencia laboral de los candidatos que fueron recolectados a través de los currículum vitae y entrevistas durante el proceso de selección. Para resguardar la identidad de los participantes, se utilizaron las iniciales M (Mujer) y H (Hombre) en la presentación de los resultados, como también, se asignó a cada candidato un número aleatorio del 1 al 5 en ambos grupos.

Para el análisis, se realizó una división de dos grupos según la experiencia en puestos similares. Tal como se observa en la Tabla 2, dentro del grupo de experiencia, el 40% de los candidatos tenían 1 año de experiencia previa, otro 40% con 3 años, mientras que el 20% restante tenía 2 años de experiencia.

Tabla 2
Grupo con experiencia en cocina

Candidatos	Edad	Total de años de experiencia	Tareas/funciones que desempeño	Carnet de manipulación de alimentos
M1	36	1	Atención al público Encargada de cocina Repositora de mercadería Moza y cajera	No
M2	38	1	Atención al público Elaboración de comidas Ayudante de cocina y bachera	No
M3	40	3	Atención al público Moza Encargada de un negocio de comida para eventos	Si
M4	42	2	Atención al público Apoyo y elaboración de cocina	Si
M5	37	3	Servicio doméstico (elaboración de comidas) y en manipulación de alimentos.	Si

Nota. Elaboración propia. M: Mujer H: Hombre

Por otro lado, en la Tabla 3, se observan aquellos candidatos sin experiencia en el puesto. Sin embargo, manifiestan tener experiencia en otros rubros, como por ejemplo en puestos de

atención al cliente, cuidado de personas, seguridad privada, servicio de limpieza, carpintería y trabajos agrarios.

Tabla 3

Grupo sin experiencia en cocina

Candidatos	Edad	Total de años de experiencia	Tareas/funciones que desempeñó	Carnet de manipulación de alimentos
M1	31	-	Atención al cliente	Si
H2	22	-	Carpintería Seguridad privada Atención al público	No
M3	29	-	Atención al público Cuidado de niños	Si
M4	43	-	Atención al público Cuidado de pacientes enfermos Cuidado de niños Trabajos agrarios	Si
M5	45	-	Atención al público Servicio de limpieza	No

Nota. Elaboración propia. M: Mujer H: Hombre

Resultados del Test de Wartegg

El Test de Wartegg permite evidenciar diferencias individuales a través de ideogramas únicos que expresan aspectos generales de la personalidad. A partir del análisis de los 10 candidatos evaluados en este estudio, fue posible identificar ciertos rasgos generales que orientan sobre las competencias más destacadas de cada uno y su grado de adecuación al perfil de camarero requerido por la empresa gastronómica.

Las competencias requeridas se analizaron a través de los ocho campos del test de Wartegg, los cuales fueron descriptos en el apartado de Marco Teórico. Dichos campos evalúan: el

autoconcepto, la afectividad, las ambiciones, el manejo de los contenidos inconscientes, el manejo de la energía vital y sus impulsos, el tipo de raciocinio, la actitud interpersonal en las relaciones de trabajo y el compromiso tanto con las normas como con los valores éticos y morales del individuo.

Tal como se observa en la Tabla 4, solo una candidata del grupo con experiencia presenta la competencia de orientación a resultados, ya que manifestó signos relacionados con ambición y esfuerzo en metas personales, en contraste con el resto de los postulantes, quienes manifestaron indecisión y utilización de pocos recursos.

Tabla 4
Competencia Orientación a resultados

Grupo	Candidato	Presente	No presente
Con experiencia	M1	X	
	M2		X
	M3		X
	M4		X
	M5		X
Total		1	4
Sin experiencia	M1		X
	H2		X
	M3		X
	M4		X
	M5		X
Total		0	5

Nota. Elaboración propia. M: Mujer H: Hombre

En cuanto a la competencia de trabajo en equipo, se puede ver en la Tabla 5 una tendencia favorable en el grupo con experiencia, donde 4 de 5 candidatos manifestaron esta competencia a través de rasgos como la facilidad para establecer vínculos afectivos. Por otro lado, en el grupo sin experiencia la competencia solo se observó en 2 de los candidatos, quienes mostraron resonancia afectiva, mientras que el resto de los postulantes presentaron dificultades para vincularse de manera abierta y empática.

Tabla 5
Competencia Trabajo en Equipo

Grupo	Candidato	Presente	No presente
Con experiencia	M1	X	
	M2	X	
	M3	X	
	M4		X
	M5	X	
Total		4	1
Sin experiencia	M1		X
	H2		X
	M3	X	
	M4		X
	M5	X	
Total		2	3

Nota. Elaboración propia. M: Mujer H: Hombre

En relación a la competencia de comunicación asertiva, los resultados de la Tabla 6 muestran que, 3 de los candidatos con experiencia tienen una mayor facilidad para la comunicación, predominando indicadores como actitud asertiva y activa, seguridad y, disposición estética y emocional. Mientras que, dentro del grupo sin experiencia, solo 1 de los candidatos presento rasgos relacionados a la comunicación asertiva como el sentimiento de autorrealización y seguridad. El resto de los postulantes sin experiencia mostraron dificultades en la expresión emocional y dificultad para colocarse frente a los demás.

Tabla 6
Competencia Comunicación asertiva

Grupo	Candidato	Presente	No presente
Con experiencia	M1	X	
	M2		X
	M3	X	
	M4	X	
	M5		X
Total		3	2
Sin experiencia	M1		X
	H2		X
	M3		X
	M4		X
	M5	X	
Total		1	4

Nota. Elaboración propia. M: Mujer H: Hombre

Según los resultados y tal como se observa en la Tabla 7, la competencia de trabajo bajo presión se manifestó en solo 1 candidato con experiencia, quien presentó un buen nivel de compromiso con los valores y pensamiento objetivo y racional. Por su parte, en el grupo sin experiencia no se registró la presencia de esta competencia, ya que revelaron negación de sus ansiedades y angustias.

Tabla 7
Competencia Trabajo bajo presión

Grupo	Candidato	Presente	No presente
Con experiencia	M1		X
	M2	X	
	M3		X
	M4		X
	M5		X
Total		1	4
Sin experiencia	M1		X
	H2		X
	M3		X
	M4		X
	M5		X
Total		0	5

Nota. Elaboración propia. M: Mujer H: Hombre

Por último, como se puede ver en la Tabla 8, los resultados no muestran una diferencia significativa entre ambos grupos. En el caso de los candidatos con experiencia, 3 de 5 manifestaron rasgos relacionados a la competencia de organización y planificación, en tanto que en el grupo sin experiencia esta competencia se presentó en 2 postulantes.

Tabla 8
Competencia Organización y planificación

Grupo	Candidato	Presente	No presente
Con experiencia	M1	X	
	M2	X	
	M3	X	
	M4		X
	M5		X
Total		3	2
Sin experiencia	M1		X
	H2	X	
	M3	X	
	M4		X
	M5		X
Total		2	3

Nota. Elaboración propia. M: Mujer H: Hombre

Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo principal analizar las respuestas de candidatos a un puesto de apoyo de camarero-cocina, considerando como variable diferenciadora la experiencia laboral previa en el rubro gastronómico, a través de la aplicación del Test de Wartegg, con el fin de identificar rasgos de personalidad que puedan relacionarse con las competencias del perfil requerido por la empresa. Dichas competencias son la orientación a resultados, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, comunicación asertiva, organización y planificación.

A partir de los resultados obtenidos, es posible reflexionar sobre la utilidad del instrumento aplicado y la influencia de la experiencia laboral previa en el desarrollo de competencias. En primer lugar, cabe destacar que el Test de Wartegg, como técnica proyectiva gráfica, permitió inferir en aspectos de la personalidad relevantes para el análisis de competencias, los cuales ofrecieron información sobre las capacidades y limitaciones de los candidatos. Este instrumento enriquece una evaluación más profunda de cada postulante, especialmente en el ámbito gastronómico, donde, tal como señala Galarza et al. (2020), las competencias personales resultan tan necesarias e incluso más significativas que las competencias ocupacionales y técnicas.

Los resultados obtenidos permiten plantear que, si bien existen competencias comunes en ambos grupos, la experiencia laboral en el rubro gastronómico parece influir en la forma en que dichas competencias se expresan. Esta perspectiva coincide con lo planteado por Levy-Leboyer (1997, citado en Escobar, 2005), quien afirma que las competencias no solo dependen de características individuales, sino también de la práctica en situaciones de trabajo. En este sentido, los candidatos con experiencia laboral en el área mostraron, en general, mayor claridad en el autoconcepto y autopercepción, con integración entre lo afectivo y cognitivo, lo cual ayuda en el desempeño de ciertas tareas en contextos laborales.

Por otro lado, los candidatos sin experiencia en el área revelaron, en mayor proporción, dificultades asociadas a la autopercepción y utilización de pocos recursos. Sin embargo, se observaron indicadores positivos que aluden a personas con gran potencial cognitivo y racional. Esto demuestra que, si bien la falta de experiencia se vuelve un gran desafío, no todos los perfiles se tienen que descartar, ya que algunos cuentan con un gran potencial que podría desarrollarse a través de la capacitación y un adecuado acompañamiento.

Respecto a las competencias específicas evaluadas, la orientación a resultados se manifestó como una de las más comprometidas en ambos grupos, ya que demostraron rasgos relacionados con la indecisión y utilización de pocos recursos. En cuanto al trabajo en equipo, se identificó en cuatro de cinco candidatos del grupo con experiencia y en solo dos del grupo sin experiencia. Este resultado revela una diferencia significativa ya que el trabajo en equipo se adquiere a través de la práctica en entornos laborales como el gastronómico y no solo desde lo actitudinal. La comunicación asertiva también fue más frecuente en el grupo con experiencia, observándose en tres de cinco candidatos, mientras que solo se manifestó en un candidato sin experiencia. Por otro lado, la competencia de trabajo bajo presión se manifestó de forma limitada en ambos grupos, ya que solo un candidato con experiencia evidenció rasgos vinculados a esta habilidad, mientras que no se observaron indicios de la misma en los postulantes sin experiencia. Por último, en la organización y planificación, no se presentó una diferencia significativa entre ambos grupos, lo que sugiere que puede desarrollarse a partir de la experiencia laboral previa como también influenciada por otros factores personales o hábitos adquiridos en otros ámbitos como por ejemplo el familiar y/o académico.

En síntesis, los resultados obtenidos evidencian que la experiencia laboral previa incide de forma notable en el desarrollo y manifestación de competencias esenciales para el desempeño de

funciones en el ámbito gastronómico, especialmente las relacionadas con la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la organización y planificación. No obstante, también se observa que la experiencia previa no garantiza el desempeño ideal, ya que algunos candidatos sin experiencia demostraron características vinculadas a las competencias de organización y planificación como también trabajo en equipo.

Por lo tanto, se evidenció que no todos los candidatos con experiencia presentan perfiles ideales y que algunos postulantes sin experiencia muestran un potencial valioso si reciben el acompañamiento adecuado. Este indicador refuerza la importancia de implementar procesos de selección más integrales, que no solo contemplen los antecedentes laborales. Además, el hecho de que se observen limitaciones en el grupo con experiencia pone en relieve la necesidad de instancias de capacitación continua, destinadas a desarrollar las competencias necesarias para el éxito organizacional. En este sentido, Chiavenato (2009) señala que la capacitación permite desenvolver las competencias de los candidatos, potenciando su productividad, creatividad e innovación, con la intención de que puedan aportar de manera más efectiva a los objetivos de la organización y su valor dentro de la misma.

Finalmente, el estudio pone en valor el uso del Test de Wartegg como instrumento de evaluación en el ámbito de selección de personal. Su aplicación permitió acceder a información que no siempre surge en entrevistas o en la lectura de currículum, y reveló aspectos profundos de la personalidad que son relevantes para el puesto de apoyo de camarero-cocina, lo que se alinea con lo planteado por Chiavenato (2009), quien aporta que las pruebas psicológicas aplicadas en estos procesos de selección tienen el objetivo de predecir cómo se reflejan las aptitudes en los candidatos y en diferentes situaciones laborales. En este sentido, cabe señalar, la importancia de complementar con otros instrumentos o baterías de evaluación más amplias, como también aplicar

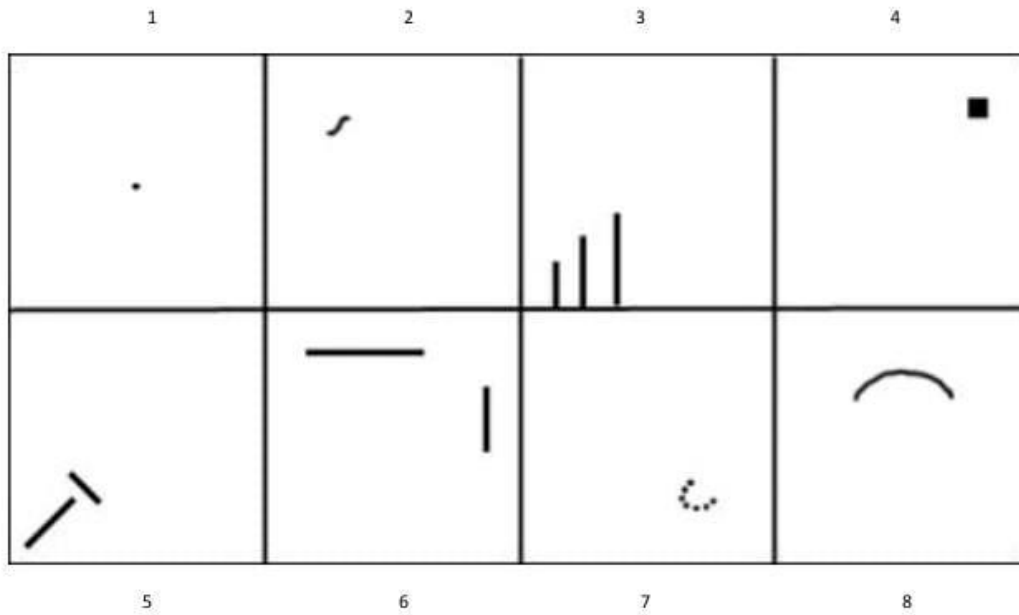
el instrumento en muestras más amplias y diversas, considerando diferentes tipos de puestos en el ámbito gastronómico.

En función de lo anteriormente descrito, se sugiere incorporar una entrevista por competencias junto con técnicas de evaluación cuantitativa. Del mismo modo, resulta pertinente registrar las conductas y observaciones durante el proceso de evaluación. Esto permitirá enriquecer la recolección de información sobre los candidatos y contrastar dichos registros con los resultados obtenidos en el test, el currículum vitae y la entrevista previa.

Apéndice

Anexo I. Hoja de protocolo de Test de Wartegg

TEST DE WARTEGG | Nombre y Apellido: _____



Orden de los dibujos

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

Cual fue el dibujo que más le gusto y porqué:

Cuál fue el dibujo que menos le gustó y porqué:

Anexo II. Perfil del Puesto

DESCRIPTIVO DE PUESTO	
Nombre del puesto	Apoyo de camarero-cocina
Área	Elaboración
Supervisa	Sin personal a cargo
Reporta	Nutricionista – encargado
Misión del puesto	Desempeña sus funciones dentro del área de cocina y debe tener un trato cordial hacia los pacientes y médicos.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Le corresponde ejecutar todas las tareas concernientes al descascarado manual o mecánico de frutas y verduras. • Cumplimiento de objetivos de la organización. • El acarreo y traslado de bultos, artefactos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. • Tendrá a su cargo la limpieza de los artefactos utilizados en la cocina, mesas, piletas, azulejos, estanterías, útiles de cocina, vajilla, pisos, etc. • Acatar estrictamente las normas generales, reglamento interno de la empresa y las ordenes técnicas del nutricionista o encargado. • Respetar el procedimiento de lavado y desinfección de la vajilla (POES) 	
CONDICIONES DEL PUESTO	
Formación académica: Secundario completo y carnet de manipulación de alimentos Experiencia laboral: 1 año de experiencia en el rubro gastronómico Disponibilidad full-time (horarios rotativos de lunes a lunes con franco de por medio) Condiciones económicas según establecido convenio colectivo de trabajo	
CONOCIMIENTO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO	
Herramientas informáticas	No son necesarias
Ingles	No aplica
EP	La empresa proveerá elementos necesarios
COMPETENCIAS	
6. Comunicación asertiva 7. Trabajo en equipo 8. Orientación a resultados 9. Trabajo bajo presión 10. Organización y planificación	

Anexo III. Modelo de Entrevista Laboral

1. ¿Cuál es su nombre y apellido?
2. ¿Qué edad tiene?
3. Actualmente, ¿Dónde vive?
4. ¿Tiene secundario completo? ¿Qué otro estudio ha realizado?
5. ¿Cuál fue la duración de su experiencia en esos trabajos?
6. ¿Cuenta con el carnet de manipulación de alimentos?
7. Actualmente, ¿se encuentra trabajando? ¿Dónde?
8. Si se encuentra desempleado, ¿Por qué? ¿Hace cuánto que esta sin trabajo?
9. Cuénteme sobre sus trabajos anteriores. ¿Qué tareas realizaba?
10. ¿Cuál es su disponibilidad horaria para comenzar a trabajar?
11. ¿Tiene alguna duda sobre el puesto?

Referencias

- Adam, G. (2012) Las competencias laborales en la evaluación de personal. En I. Pérez Jáuregui, G. Adam & R. Boso (Eds.), *La Evaluación Psicolaboral: fundamentos y prácticas* (pp. 135-169). Paidós.
- Adam, G. (2012) La entrevista psicolaboral para la evaluación de las personas. En I. Pérez Jáuregui, G. Adam & R. Boso (Eds.), *La Evaluación Psicolaboral: fundamentos y prácticas* (pp. 185-200). Paidós.
- Adam, G. (2012) Los tests en la evaluación psicolaboral. En I. Pérez Jáuregui, G. Adam & R. Boso (Eds.), *La Evaluación Psicolaboral: fundamentos y prácticas* (pp. 201-241). Paidós.
- Albajari, V. & Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*. Paidós.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica SA.
- Aristizábal, H. & Rodríguez, M. D. (2023). *Trabajo bajo presión: Una habilidad requerida o un riesgo psicosocial camuflado* [Monografía]. Repositorio Institucional Politécnico Grancolombiano. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/6930>
- Ballesteros, R. F. (2013). *Evaluación psicológica: conceptos, métodos y estudio de casos*. Pirámide.
- Barrera, D. (5 de junio de 2024). *Experiencia o competencias laborales: ¿qué pesa más en la selección de personal?*. Wortev Academy. Recuperado de: <https://academy.wortev.com/capital-humano/experiencia-y-competencias-laborales/>
- Benavente, P. & Rivas, N. (2022, 3 de julio). *¿Qué es la comunicación asertiva?*. Ita Salud Mental. <https://itasaludmental.com/blog/link/350>

- Catino, F. L. (2016). Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Revista Academia & Negocios*, 1(2), 79-90. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560863081003/html/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- De Moraes, T. (s.f). *Wartegg: Prueba de personalidad gráfico proyectivo, Ehrig Wartegg: Manual* [Archivo PDF]. <https://es.scribd.com/document/425726084/Manual-Wartegg>
- De Urribarri, M. (2011). *Competencias eficientes y competencias deficientes para un puesto gerencial, según la técnica de Wartegg*. [Trabajo Final de Integración, Universidad de Palermo]. Universidad de Palermo, Facultad de Ciencias Sociales.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. *Estudios gerenciales*, 21(96), 31-55. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002
- Forbes Argentina. (8 de agosto de 2023). *Por qué nueve de cada diez reclutadores prioriza la experiencia por sobre los estudios a la hora de seleccionar un talento*. https://www.forbesargentina.com/today/por-nueve-cada-diez-reclutadores-prioriza-experiencia-sobre-estudios-hora-seleccionar-talento-n38690?utm_source=chatgpt.com
- Galarza, I., Aguinaga, C., López, P., Molina, R. & Rosero, G. (2020). Competencias laborales en el sector de la restauración: un marco de competencias clave para su gestión. *Turismo y Sociedad*, 27, 161-181. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.09>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Mc Graw Hill.
- Maglio, N., & Fatelevich, M. (2012). Test de Wartegg en estudiantes universitarios-aproximación cualitativa descriptiva de algunos resultados. In *IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología- Universidad de Buenos Aires.
- Masquijo, S. & Zárate, M. (2017). Test cuadrantes de Wartegg. [Documento de cátedra]. Psicología Laboral, Universidad Católica de Cuyo.
- Mirotti, M. Á., & Liendo, P. A. (2008). *Introducción a las técnicas proyectivas*. Editorial Brujas.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- Organización Internacional del Trabajo. (4 de septiembre de 2012). *¿Qué es competencia?*
<http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>
- Organización Internacional del Trabajo. (15 de marzo de 2023). *Currículum vitae*.
<https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3145>
- Páez Jiménez, K, Tobón Sandoval, M & Graterol Nieto, V. (2023). *El rol del psicólogo frente a la evaluación psicológica en el campo organizacional*. [Trabajo de grado – Pregrado. Universidad Cooperativa de Colombia].
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/9222ac6e-d3a8-4c7e-b9b9-9d7e0d966354>

- Pérez Jáuregui, I. (2012) La evaluación psicolaboral: fundamentos y conceptos. En I. Pérez Jáuregui, G. Adam & R. Boso (Eds.), *La Evaluación Psicolaboral: fundamentos y prácticas* (pp. 15-26). Paidós.
- Pérez Jáuregui, I. (2012) Paradigmas y niveles de análisis. Temáticas actuales de interés. En I. Pérez Jáuregui, G. Adam & R. Boso (Eds.), *La Evaluación Psicolaboral: fundamentos y prácticas* (pp. 27-61). Paidós.
- Richino, S. (2000). *Selección de Personal*. Paidós.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson educación.
- Techera, J. (2014). *El test de Wartegg en el ámbito laboral*. [Trabajo Final de Grado, Universidad de la Republica]. Universidad de la república, Montevideo.
- Torrelles, C., Coiduras, J. L., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado*, 15 (3), 329-344.
<https://repositori.udl.cat/server/api/core/bitstreams/1ec11857-6006-4a3c-a408-79c473bded67/content>
- Villada, L. V. (2019). *Factores internos de la organización que inciden en la orientación al logro de los empleados* [Trabajo Final, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/items/18931fd0-84f9-4d9b-becf-1f5747146536>
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Zárate, L. (s.f.). *El Wartegg*. [Documento de cátedra]. Psicología Laboral, Universidad Católica de Cuyo.